

**Commission Européenne
Direction Générale Education et Culture**

Evaluation de l'action EURYDICE



Rapport final

Octobre 2002



Synthèse

La Commission européenne a mandaté fin 2001 le cabinet Barbier Frinault & Associés, réseau Ernst & Young, pour réaliser une évaluation de l'action Eurydice sur la période 1991-2000. Les travaux d'évaluation se sont déroulés de janvier à septembre 2002. La synthèse des principaux résultats de ces travaux est présentée ci-dessous, une fois rappelés, au préalable, l'objet, les objectifs et la démarche d'évaluation.

Objet, objectifs et démarche d'évaluation

■ **Eurydice est le réseau d'information sur l'éducation en Europe mis sur pied par la Commission européenne (à travers la création de l'unité européenne - UEE -) et par les Etats membres (à travers la création des unités nationales - UN -).** Le réseau couvre aujourd'hui les 30 pays participant au programme Socrates, via une unité nationale, voire deux ou trois unités nationales dans quelques cas (Belgique, Allemagne, Royaume-Uni).

✓ **A sa création en 1980, il a été conçu pour permettre l'échange réciproque d'informations à caractère documentaire.** En 1991, « il s'avère nécessaire de renforcer et développer le réseau Eurydice comme instrument principal d'information sur les structures, les systèmes et les développements nationaux et communautaires dans le domaine de l'éducation »¹.

✓ **En 1995, Eurydice est intégré dans le programme communautaire Socrates en tant qu'action transversale². Cette intégration donne un cadre au réseau, fixe ses ressources, précise et réoriente en partie ses objectifs.** Ainsi, à partir de 1995, il ne s'agit plus uniquement de collecter, puis diffuser des informations, mais de produire et échanger des données homogènes et comparables, définies par un programme de travail annuel et encadrées par des ressources fixes. Par ailleurs, le programme est ouvert à la participation de Chypre, de Malte et des Pays d'Europe Centrale et Orientale (PECO). La seconde phase du programme Socrates, à partir de 2000, reconduit Eurydice dans ses missions et moyens.

✓ **Le réseau Eurydice s'inscrit aujourd'hui dans un contexte marqué par les développements récents de la coopération en matière d'éducation : le rapport sur les objectifs concrets futurs des systèmes d'éducation et le programme de travail pour 2010 sur le suivi de ces objectifs, comprenant une méthodologie détaillée dite « méthode ouverte de coordination », amorcent l'accélération de la coopération.** Les nouvelles stratégies proposées ensuite, pour rendre « l'éducation et la formation tout au long de la vie accessibles à tous » et la mise en place d'une task-force de haut niveau sur les compétences et la mobilité ont renforcé le processus de coopération.

■ Une première évaluation externe du réseau a été réalisée en 1991, dans le but d'améliorer le fonctionnement d'Eurydice dans le contexte des défis des années 1990. Par ailleurs, une évaluation externe portant sur la mise en oeuvre de l'ensemble du programme Socrates (1995-1999) a été achevée en novembre 2000. Ce rapport n'a cependant pas couvert l'action III.3.2. concernant Eurydice.

Dans ce contexte, la Commission a souhaité disposer d'une nouvelle évaluation portant spécifiquement sur les activités et l'acquis d'Eurydice au cours de la période 1991-2000.

Les résultats de cette évaluation de l'efficacité et du fonctionnement du réseau doivent être exploités dans le processus de fixation des priorités et d'affectation des ressources. Il est en particulier nécessaire de faire des résultats de l'évaluation, d'abord un véritable outil opérationnel d'amélioration du suivi des programmes et d'identification en amont des difficultés à corriger, et au-delà, un instrument d'orientation de la préparation de la nouvelle génération des programmes, et notamment du programme Socrates.

¹ Résolution du Conseil et des ministres de l'Éducation réunis au sein du Conseil du 6 décembre 1990

² Décision n°819/95/CE du Parlement européen et du Conseil du 14 mars 1995 : Action III.3.2 : Échanges d'informations pendant la période 1995-1999

En particulier, cette évaluation a visé à apporter des réponses aux principaux thèmes suivants :

1. Réponse d'Eurydice aux attentes des principaux responsables et utilisateurs aux niveaux national et communautaire - Utilisation effective des activités et produits
2. Visibilité de l'action et qualité des moyens de diffusion et de promotion d'Eurydice
3. Adéquation de l'organisation des UN à leur mission et efficacité du recours aux experts
4. Importance et perspective d'évolution du rôle de l'unité européenne dans l'animation du réseau et les activités de production
5. Importance et qualité des échanges au sein du réseau
6. Impacts de l'élargissement de l'activité à 12 nouveaux pays depuis 1996/1997
7. Synergies d'Eurydice avec les autres actions de Socrates, Eurostat, le Cedefop et l'Agence européenne de la formation (ETF)
8. Adaptation du fonctionnement du réseau à sa mission
9. Réponse des activités et produits Eurydice aux objectifs fixés
10. Réponse de l'action Eurydice aux objectifs fixés par le programme Socrates
11. Coût/efficacité du système

■ La conduite de l'évaluation s'est articulée autour des 4 grandes étapes suivantes :

➤ **Étape 1 : mise en place du cadre d'évaluation**

Cette étape a notamment consisté à :

- formaliser des questions évaluatives à partir du cahier des charges ainsi qu'une méthode d'analyse pour y répondre,
- formaliser les objectifs de l'action Eurydice et les indicateurs associés à ces objectifs,
- élaborer des outils de collecte de données primaires destinés à recueillir les éléments nécessaires à l'analyse : un questionnaire à destination de l'ensemble des unités nationales, un questionnaire à destination des utilisateurs, un guide d'entretien pour les unités visitées,
- élaborer un cadre d'analyse financière.

➤ **Étape 2 : collecte de données primaires, notamment via :**

- les questionnaires diffusés à l'ensemble des unités nationales. Leur taux de retour de 85% garantit une excellente représentativité. Dans l'ensemble, ils ont été renseignés de manière satisfaisante, malgré quelques difficultés ponctuelles : questions mal comprises, données indisponibles, notamment pour la période 1990-1995.
- des entretiens approfondis avec 8 unités nationales visitées¹,
- des entretiens et questionnaires avec des utilisateurs organisés lors des déplacements. Ces utilisateurs (fonctionnaires des ministères de l'éducation, experts en éducation, responsables politiques, etc.) ont été contactés via les UN, ce qui peut introduire un biais dans la perception qu'ils ont du réseau Eurydice. Les données collectées auprès des utilisateurs permettent donc de saisir des tendances mais doivent être interprétées avec précaution.
- des entretiens auprès des responsables d'autres actions de Socrates, du Cedefop, d'Eurostat, de l'Office des Publications, et avec l'unité européenne.

¹ Allemagne - Unité des Länder- , Danemark, France, Grèce, Islande, Italie, Lituanie, Pologne

Les données primaires recueillies sont, de manière générale, de qualité. Seules les données financières sont à considérer avec précaution (données souvent incomplètes et manque d'informations de nature analytique).

➤ **Étape 3 : analyse des données collectées** à partir des données recueillies et conformément aux critères définis dans les questions évaluatives.

➤ **Étape 4 : synthèse et recommandations.**

Principaux résultats de l'évaluation

1. Réponse d'Eurydice aux attentes des principaux responsables et utilisateurs aux niveaux national et communautaire - Utilisation effective des activités et produits

➤ **Les produits et activités développés par Eurydice semblent répondre, de manière générale, aux principales attentes des utilisateurs**, compte tenu du degré élevé de satisfaction recueilli au cours de notre enquête et de la perception que s'en font les UN.

Eurydice semble ainsi répondre à leurs besoins exprimés en termes d'informations générales, détaillées ou thématiques, de comparaison de situations nationales, d'aides à la décision (pour les utilisateurs qui sont en position de le faire).

Seul le besoin d'informations synthétiques (en particulier des responsables politiques) présentant par exemple des tendances, des perspectives ou des points réguliers d'actualité, n'est pas complètement couvert par Eurydice. Ce sentiment est d'ailleurs partagé par les responsables interrogés au niveau communautaire.

➤ **L'utilisation des produits d'Eurydice concerne un public relativement large** : en effet, si l'estimation du nombre d'utilisateurs réels s'avère difficile, les indicateurs d'utilisation par voie électronique et de diffusion du nombre de publications écrites envoyées aux UN, permettent de penser que l'utilisation des produits Eurydice est étendue.

➤ **Le niveau d'utilisation n'est pas uniforme selon les produits et les activités considérés** :

- Eurybase et *Chiffres Clés* sont les produits les plus fréquemment consultés et ceux correspondant le plus aux attentes des utilisateurs ;
- d'autres produits, comme les *Bibliographies thématiques*, ne sont que très peu utilisés.

Le niveau d'utilité des produits peut varier selon le type d'utilisateurs interrogés : par exemple, le système Questions / Réponses (Q/R) paraît le plus utile aux yeux des responsables nationaux.

Par ailleurs, sur la base de notre enquête auprès des UN, la prise en compte d'Eurydice dans la prise de décisions politiques nationales et de réformes semble en croissance sur la décennie.

Au total, l'utilisation et l'utilité semblent atteindre un niveau satisfaisant. Mais cette utilisation n'est pas optimisée dans la mesure où il n'existe pas, au sein du réseau, de véritables réflexions et démarches globales :

- pour définir des priorités de cibles d'utilisateurs (en dehors des responsables politiques nationaux),
- pour identifier précisément la nature, les attentes et degrés de satisfaction des utilisateurs réels.

2. Visibilité de l'action et qualité des moyens de diffusion et de promotion d'Eurydice

La diffusion et la promotion reprises dans les textes juridiques figurent parmi les objectifs stratégiques fixés au réseau. Les moyens mobilisés et la politique mise en œuvre par Eurydice n'ont pas été à la hauteur de ces enjeux pour assurer au réseau une visibilité efficace de ses résultats.

- L'analyse des moyens affectés à la promotion et à la diffusion démontre que :
 - l'UEE, comme les UN, connaissent peu ou pas les moyens réellement affectés à ces activités,
 - les moyens alloués par l'UEE ont peu évolué entre 1995 et 2000,
 - les moyens sont très disparates au niveau des UN et dépendent fortement des unités, de leurs ressources et de leur intérêt pour ces activités.
- De plus, l'analyse des supports et canaux de diffusion et des activités de promotion a montré qu'aucune politique cohérente et coordonnée à l'échelle du réseau n'a été véritablement mise en œuvre. Les supports utilisés et les relais sont très hétérogènes selon les UN et ne sont pas déterminés systématiquement en fonction des différents utilisateurs cibles. Les activités de promotion dépendent fortement des initiatives individuelles des UN. L'UEE, si elle a développé depuis 1995 quelques produits ou opérations de promotion, reste peu proactive dans ce domaine et se contente avant tout d'inciter les UN à prendre des initiatives.

Enfin, même si la fin de la période a été marquée par une augmentation de la diffusion, grâce à la voie électronique, et par l'impulsion de nouvelles initiatives en matière de promotion, l'absence de politique structurée et coordonnée à l'échelle du réseau et d'affectation de moyens appropriés n'a pu garantir une visibilité efficace des résultats de l'action. Certes, sur la période 1990 – 2000, la visibilité d'Eurydice s'est améliorée, mais surtout sous l'effet mécanique de la durée et de la hausse du niveau de production. Aux yeux d'une bonne partie des utilisateurs interrogés, la visibilité du réseau est jugée insuffisante et les activités de diffusion et de promotion pourraient être améliorées.

3. Adéquation de l'organisation des UN à leur mission et efficacité du recours aux experts

- Les compétences du personnel des UN, caractérisées par un niveau de qualification élevé, paraissent adaptées à leurs tâches. L'UEE en est satisfaite.
- En revanche, l'augmentation du volume des tâches à remplir ne semble pas avoir été accompagnée d'une croissance équivalente des ressources humaines disponibles au sein des UN.

La méconnaissance par les UN de leurs coûts n'a pas permis de conclure quant à l'adéquation entre leurs budgets et les missions qui leur sont assignées. Mais l'absence de suivi des coûts et de processus d'évaluation au sein des UN permet de penser qu'elles ne sont pas en situation de gérer de manière optimale leurs ressources.

- Pour répondre à l'exigence croissante de niveau de détail et de précision qui accompagne l'augmentation de l'activité depuis 1991, les UN recourent de plus en plus à l'expertise extérieure. Les experts (universitaires, chercheurs, experts du ministère) sont sélectionnés de manière récurrente en fonction de leurs compétences, ce qui est un gage de fiabilité. Malgré quelques problèmes de respect des délais et de langue, les UN sont satisfaites de la prestation des experts, même s'il n'existe pas de processus d'évaluation formalisé et systématique de ce travail.

4. Importance et perspective d'évolution du rôle de l'UEE dans l'animation du réseau et les activités de production

➤ **L'UEE tient le rôle de pilote et de coordonnateur des activités du réseau, rôle primordial qui n'a cessé de s'affirmer depuis 1991** : développement des activités du réseau, conduite de l'élargissement, coordination pour l'élaboration du programme de travail et l'organisation des réunions, gestion des partenariats avec les tiers. Son implication et la qualité des prestations de l'UEE dans ces domaines sont reconnues et appréciées par une grande majorité des UN qui regrettent seulement une trop faible prise en compte de leur avis dans les décisions d'organisation. L'UEE souligne cependant la difficulté du consensus au sein d'un réseau aussi étendu et la complexité de production d'une étude comparative intégrant 30 situations nationales.

➤ **Au-delà de son rôle de pilotage et de coordination, les années 1990 ont vu l'augmentation significative de l'implication de l'UEE dans la conception des analyses comparatives, des indicateurs et des bases de données**, notamment depuis 1994 et la première édition de *Chiffres Clés*. Ce développement a été possible grâce à l'adaptation des outils de travail et des compétences de l'UEE.

Compte tenu des nouveaux besoins de la coopération communautaire et de ceux manifestés par les UN, l'UEE peut optimiser son rôle par :

- sa participation aux groupes d'experts mis en place par la Commission pour le suivi du rapport sur les objectifs,
- le développement de nouveaux produits (documents synthétiques, publications sur les débats en cours),
- la mise en place d'une véritable politique de communication et de promotion,
- l'amélioration des outils de communication interne.

Ces évolutions doivent tenir compte de contraintes pérennes fortes : une évolution modérée de ses ressources financières depuis 1995 et des difficultés de recrutement.

5. Importance et qualité des échanges au sein du réseau

➤ **Le volume des échanges formels et informels entre l'UEE et les UN s'est accru entre 1991 et 2000, pour partie sous l'effet mécanique engendré par l'élargissement du réseau :**

- parmi les échanges formels (prévus par le programme de travail), outre les réunions annuelles regroupant tous les chefs d'UN et l'UEE, des groupes de travail thématiques bi-annuels de 15 UN ont été mis en place afin de faciliter la qualité des échanges dans un réseau élargi à 34 UN,

- les échanges informels (téléphones et e-mail), notamment dans le cadre de la collecte d'informations, se sont multipliés avec l'élargissement du réseau.

Le mode de collecte des informations a nécessité des adaptations. L'introduction de ces adaptations n'a néanmoins pas permis de résoudre totalement le problème de l'allongement des délais de production généré par l'élargissement.

Les UN se disent satisfaites des échanges qu'elles entretiennent avec l'UEE, mais souhaiteraient être plus étroitement associées aux décisions. Certaines d'entre elles regrettent que les questionnaires exigés par l'UEE, jugés parfois trop détaillés, reprennent des éléments déjà demandés par ailleurs.

➤ **Le volume des échanges entre les UN s'est également accru entre 1991 et 2000.**

Le système Q/R, composante principale des échanges entre UN, est de plus en plus dynamique, notamment depuis sa réorganisation en 1994 qui l'a rendu plus flexible et informel.

Il n'en a pas moins gagné en réactivité et en qualité : les délais de réponses et le taux de réponses exploitables se sont améliorés. Cela a permis à cette activité Q/R d'être très appréciée des UN, qui la voient parfois comme un service clé offert à leurs utilisateurs pour répondre aux besoins nationaux, à savoir apporter aux responsables nationaux des informations fiables et à jour sur les systèmes éducatifs d'autres pays dans le cadre de réformes.

Ces progrès ne doivent pas masquer les difficultés que rencontrent les UN pour répondre à certaines questions et la lacune principale du système, liée au non archivage des informations échangées. Des outils de partage et d'archivage sont souhaités.

Les visites inter-unités, par exemple à l'occasion de l'intégration des nouvelles UN, participent au renforcement de la cohésion du réseau et de la connaissance mutuelle de ses membres.

6. Eurydice face à l'élargissement de l'activité à 12 nouveaux pays depuis 1996/1997

➤ **Le processus d'intégration des nouvelles UN, mis en œuvre dès 1996/1997, a été concluant et l'UEE a su accompagner les UN concernées au cours de leur entrée dans le réseau.**

L'élargissement a nécessité des adaptations dans le travail et le fonctionnement du réseau (professionnalisation du processus de collecte, mise en place de groupes de travail thématiques) et a généré un enrichissement de l'information disponible au niveau des produits (ce que reconnaissent les utilisateurs interrogés), comme au niveau du système Q/R.

➤ **Toutefois, l'élargissement s'est accompagné d'un allongement des délais de production et peut poser un problème d'actualité des données lors de leur publication :**

- les difficultés propres aux nouvelles UN (nécessité de créer de l'information, difficultés linguistiques) ralentissent les processus de production ;
- les réformes fréquentes dans les pays en voie d'adhésion rendent rapidement obsolètes les informations fournies par les UN à l'UEE ;
- l'évolution des ressources financières et humaines n'a pas suivi la croissance du réseau.

Pour faire face à ces problèmes, l'UEE a entrepris de scinder la publication des documents en plusieurs volumes édités au fur et à mesure de leur achèvement (Cf. Étude en cours sur *La profession enseignante en Europe : profil, métier et enjeux* qui va être publiée en 4 rapports au total).

Ces difficultés constatées ne concernent pas tant les UN (qui ont été peu perturbées par l'élargissement et recensent un impact minime sur leurs coûts) que l'UEE, qui supporte en fait l'essentiel de l'augmentation de la charge de travail liée à l'élargissement sans constater un ajustement en conséquence de ses ressources financières et humaines.

7. Synergies d'Eurydice avec les autres actions de Socrates, Eurostat, le Cedefop et l'ETF

➤ **Les synergies entre Eurydice et les autres actions du programme Socrates se sont systématisées depuis 1995 mais restent limitées en intensité et sont marquées par peu de collaboration, excepté avec le réseau Naric, avec lequel une coopération a été installée à l'occasion de deux publications en 1999. Au niveau national, les relations, quand elles existent, sont très informelles et relèvent d'initiatives individuelles.**

Cette absence de synergie résulte pour partie de l'absence d'une réflexion en amont sur l'apport mutuel entre actions, en particulier sur l'apport possible d'Eurydice aux autres actions du programme.

➤ **En revanche, avec le Cedefop, l'Agence européenne de la Formation, Eurostat et plus récemment, l'Agence européenne pour le développement de l'éducation des enfants et des adolescents aux besoins spéciaux, de réelles synergies ont été mises en place au niveau européen, avec la production d'études conjointes.**

La coopération avec le Cedefop est ancienne et a suivi l'élargissement du réseau en associant la Fondation européenne de la Formation. Les travaux sont complémentaires. Un programme de travail commun depuis 2002 et des groupes de travail associant Eurydice/ Cedefop et DG EAC sont les fondements d'une coopération qui s'annonce toujours plus étroite avec l'approfondissement au niveau communautaire du thème de l'Apprentissage tout au long de la vie.

Avec Eurostat, la synergie s'inscrit dans une complémentarité autour du type d'informations fournies par l'un et l'autre. Cette complémentarité s'est traduite à partir de 1999 par la production conjointe de publication. Néanmoins, le fonctionnement du nouveau partenariat mis en place pour *Chiffres Clés* 1999, et avec lui, le processus de production conjointe, se heurtent à des difficultés en termes de moyens et d'organisation, qui pèsent aujourd'hui sur la poursuite du mode actuel de collaboration entre les deux réseaux.

8. Adaptation du fonctionnement général du réseau à sa mission

➤ **Le réseau Eurydice dispose d'un unique outil qui régit son mode de fonctionnement et d'organisation : le programme de travail du réseau pour répondre aux missions de production, de diffusion, de fourniture d'information fiable et à jour, et d'intégration des nouveaux membres.**

Or, celui-ci reste imprécis sur certaines tâches ou procédures et ne permet pas de couvrir l'ensemble des modalités de fonctionnement d'un réseau à 30. Alors qu'il est suffisamment clair pour permettre l'accomplissement de la mission de production comme en témoigne le niveau d'activité du réseau et son développement, il n'en garantit en revanche pas son optimisation. Pour les missions de diffusion et d'échanges d'informations rapides, en restant imprécis, le programme de travail n'entrave pas leur déroulement mais ne les encadre pas non plus.

➤ En outre, l'absence d'outils et principalement celle d'une formalisation des principales procédures régissant le mode d'organisation du réseau nuit à l'efficacité de son fonctionnement. Elle empêche une gestion optimale des ressources et des tâches, et donc l'accomplissement des missions. Elle rend le mode de fonctionnement du réseau relativement opaque : celui-ci fonctionne davantage sur un mode empirique et informel, qui ne garantit pas une gestion optimale des ressources pour l'accomplissement des missions assignées.

9. Qualité de la réponse des activités et produits Eurydice aux objectifs opérationnels fixés entre 1990 et 2000

➤ **L'efficacité du réseau est faible sur la période 1990-1995. Les objectifs opérationnels d'Eurydice sur cette période ne sont que partiellement ou peu atteints : la production reste faible, le système Q/R ne s'est pas amélioré et les liens avec Naric et Arion n'ont pas été renforcés. Seule la coopération avec le Cedefop est installée.**

Cette conclusion est à relativiser sur deux aspects :

- l'éloignement de la période ne permet pas d'en faire une analyse fine et argumentée ;
- la fin de la période voit l'émergence d'initiatives contribuant à l'amélioration des activités et produits :
 - ✓ le système Q/R s'améliore en réactivité et en qualité dès 1994 ;
 - ✓ Eurydice produit une étude, publiée en 1994, sur *l'enseignement préscolaire et primaire dans l'Union européenne*, commandée explicitement par la Présidence belge de l'Union européenne et participe ainsi aux thèmes prioritaires au niveau communautaire ;
 - ✓ les Dossiers nationaux, disponibles sur disquette dès 1993 participent à la diffusion des données ;
 - ✓ Eurydice entame une collaboration avec Eurostat en 1994 pour la publication de *Chiffres Clés*.

➤ **Pour la période 1995-2000, compte tenu des résultats de la période précédente et du niveau d'activité atteint par le réseau en 2000, les activités et produits d'Eurydice ont globalement répondu aux objectifs opérationnels fixés pour l'action Eurydice par le programme Socrates I.**

Néanmoins, l'efficacité du réseau est variable selon les activités :

- elle est bonne, voire très bonne pour les activités de production dans lequel le réseau s'est fortement investi : la production a augmenté en quantité et en qualité ;
- elle est moyenne si l'on considère le peu de nouvelles synergies créées avec des organismes tiers et les autres actions du programme Socrates ;
- elle est moins bonne, voire faible pour les activités de diffusion et d'exploitation des NTIC et de développement des bases de données.

Le réseau est resté orienté essentiellement vers l'activité de production. Peu d'initiatives concertées et structurées ont été prises en matière de diffusion, de promotion et d'utilisation des NTIC.

10. Réponse de l'action Eurydice aux objectifs fixés par le programme Socrates I

➤ **L'intégration d'Eurydice dans le programme Socrates n'est pas incohérente :**

- le programme Socrates définit des objectifs spécifiques et opérationnels clairs pour Eurydice qui sont en bonne adéquation avec les objectifs généraux et peuvent se traduire facilement en actions concrètes ;
- le programme Socrates donne à Eurydice une assise juridique et financière sur un plus long terme et permet ainsi de stabiliser le réseau, condition de son développement.

➤ **Cependant, le programme Socrates I reste imprécis quant aux utilisateurs cibles et à leur hiérarchisation en termes de priorité. Il ne quantifie pas les objectifs, ce qui rend l'analyse de l'efficacité de l'action difficile. Il ne précise pas les liens entre les différentes actions du programme Socrates (excepté depuis 1999 avec le réseau Naric).**

L'intégration d'Eurydice dans le programme Socrates est perçue par les UN et l'UEE comme un moyen de renforcer sa visibilité.

➤ **Par ailleurs, l'atteinte des objectifs spécifiques définis par Socrates I pour Eurydice est variable en fonction des objectifs et du degré d'atteinte des objectifs opérationnels présentés ci-dessus :**

- Les objectifs opérationnels autour de la production étant atteints, l'objectif spécifique « répondre à une augmentation quantitative et qualitative des besoins d'information » est globalement atteint.

- L'atteinte de l'objectif spécifique de promotion des échanges d'informations et d'expériences est moins évidente. Si le système Q/R dans sa nouvelle forme depuis 1994 est aujourd'hui efficace, l'utilisation insuffisante des NTIC et le développement des liens entre bases de données, amorcé de façon tardive, ne contribuent que partiellement à la promotion des échanges d'informations. En outre, les faibles synergies créées avec les autres actions du programme Socrates I n'ont pas suffisamment encouragé les échanges d'expériences.

- Enfin, l'objectif "d'information de différents groupes cibles et en priorité les responsables des politiques nationales d'éducation" n'est que partiellement atteint. Certes, les responsables politiques sont informés via le Q/R, devenu plus souple et réactif, les produits ont gagné en visibilité et utilisation, et le nombre de décisions et réformes prenant en compte les produits Eurydice est en augmentation. Mais la visibilité reste insuffisante, en grande partie en raison d'une diffusion et d'une promotion déficientes.

Parallèlement, Eurydice semble s'être adapté à l'évolution des besoins de la coopération en matière d'éducation.

Ont été modifiés ou adaptés :

- la structure du réseau en fonction de l'actualité communautaire (l'élargissement de 1994 et future adhésion des PECO),
- la structure de la production (développement des collections pour répondre aux exigences d'information détaillée et concise à la fois),
- les thèmes des études (en phase avec l'Agenda politique communautaire), et
- leur contenu (passage d'une production descriptive à une production analytique et/ou synthétique présentant des comparaisons, des tendances et des indicateurs pour répondre à un besoin croissant d'une meilleure compréhension et d'analyse des systèmes).

Ces changements et adaptations ont souvent été initiés par l'UEE, tête du réseau mais concrétisés en étroite collaboration avec les UN.

Eurydice a ainsi suivi la multiplication des initiatives communautaires et l'approfondissement des débats en matière d'éducation et répondu au développement simultané du besoin croissant en informations qualitatives et quantitatives. Mais l'adaptation d'Eurydice à l'évolution des besoins de la coopération communautaire reste progressive. Le degré d'utilisation pour les besoins de la coopération est cependant difficile à déterminer ; à ce jour, au niveau européen, l'accompagnement concret d'Eurydice semble se limiter à la publication régulière et de façon réactive d'*Études* et *Enquêtes* sur des thèmes retenus par les Présidences successives du Conseil.

11. Coût-efficacité du système

L'efficacité du réseau est plutôt bonne, même s'il existe de fortes disparités selon les objectifs considérés. Surtout, l'efficacité du réseau est en progression notable entre la période 1995-2000 et la période 1990-1995.

Parallèlement, les coûts ont augmenté, mais moins que proportionnellement à l'élargissement du réseau et à l'accroissement de ces activités. Le coût global du système peut être raisonnablement estimé dans une fourchette de 5 à 7 millions d'Euros (pour un effectif équivalent temps plein estimé entre 79 et 90). A titre de comparaison, on rappellera que le coût du Cedefop (selon son budget 2002) s'élève à 14,5 millions d'Euros (pour un effectif équivalent temps plein de 106,5).

Globalement, le coût-efficacité du système s'est donc amélioré significativement depuis le début des années 1990.

Néanmoins, compte tenu des insuffisances relevées en termes d'outils de gestion et d'organisation qui permettent de penser que l'utilisation des ressources n'est pas optimale, le coût/efficacité actuel du système doit pouvoir être amélioré.

- On relèvera enfin que le ratio coût/utilité est hétérogène et varie suivant les produits.
 - Certains produits sont très utiles et relativement peu coûteux : Q/R et dossier national.
 - D'autres sont peu utiles, mais sont en même temps peu coûteux : *Bibliographies thématiques*.
 - Enfin certains produits ont une utilité limitée pour l'utilisateur cible prioritaire (responsables politiques) et sont en même temps relativement coûteux comme *Questions Clés*.

Ces disparités entre produits peuvent constituer, en fonction d'arbitrages à faire en termes d'utilisateurs cibles, des marges de manœuvre pour optimiser le coût-efficacité global du système.

Recommandations

L'analyse des ressources affectées à Eurydice a montré que celles-ci n'avaient pas évolué entre 1995 et 2000 en proportion de la croissance de la taille du réseau et de celle de son activité de production.

Cependant, l'affectation éventuelle de nouveaux moyens au réseau ne doit être envisagée qu'à la suite de :

- la mise en place préalable d'outils de gestion et d'organisation susceptibles d'accroître son efficacité à coûts constants,
- une définition plus précise et quantifiée des objectifs assignés à l'action.

Dans un premier temps, le réseau doit modifier son organisation et développer de nouveaux outils pour améliorer à coûts constants son efficacité, via :

- La mise en place d'outils de gestion et de fonctionnement :
 - outils comptables, de suivi des coûts globaux, des coûts analytiques et des temps passés au sein de l'UEE et des UN,
 - outils et procédures formalisées destinés à améliorer la communication interne et le fonctionnement du réseau,
 - outils de suivi et processus d'évaluation permettant d'inciter les UN et les experts sollicités au respect des délais et à la qualité des travaux.
- La définition d'une stratégie cohérente et coordonnée de diffusion et de promotion à l'échelle du réseau, organisées selon des cibles prioritaires d'utilisateurs. Pour la diffusion, il faut essentiellement envisager :
 - une réflexion sur le bon équilibre entre supports de diffusion,
 - un choix des canaux et relais de diffusion utilisés en fonction des utilisateurs cibles,
 - une définition des moyens financiers affectés.

Pour la promotion, sont préconisées :

- l'application des bonnes pratiques,
- une définition adéquate des moyens financiers et humains affectés,
- une meilleure utilisation des médias.

➤ L'amélioration des produits :

- de leur nature : introduction des *Bibliographies* dans les *Études* ; système de « flash information », diffusée par e-mail, au minimum tous les deux mois, informant les utilisateurs cibles en temps réel des différents débats ou réformes en cours ;
- de leur format : la convivialité du site Internet par exemple peut encore être améliorée, notamment pour faciliter le téléchargement et l'impression des documents ;
- de leur condition d'élaboration : un calendrier élaboré en coordination avec un tiers extérieur au réseau pourrait encadrer les activités du réseau et améliorer ainsi sa réactivité.

Dans un second temps, une fois les réformes de gestion et d'organisation mises en oeuvre, il sera possible de redimensionner les moyens alloués au réseau en fonction d'objectifs plus précis et quantifiés, par :

- une clarification et une quantification des objectifs fixés au réseau : nombre d'études, types d'études, nombre d'utilisateurs ciblés (x % des hauts fonctionnaires d'un ministère, etc.), champs d'investigation (enseignement supérieur, thèmes de l'Agenda politique, débats en cours dans les États membres).
- la définition de cibles : celle-ci doit faire l'objet de véritables réflexions et démarches globales afin notamment de fixer des priorités.
- l'explicitation de la notion de « responsables politiques » : représentants politiques et/ou hauts fonctionnaires, autorités communautaires, nationales ou locales, etc....

La définition des cibles pourrait être précédée d'une action d'envergure pour connaître précisément les utilisateurs réels, leurs attentes respectives et leur degré de satisfaction vis à vis des activités et produits développés par le réseau.

Enfin, l'affectation de nouveaux moyens au réseau doit être replacée dans une réflexion d'ensemble sur l'avenir d'Eurydice au sein de Socrates et dans le nouveau contexte de coopération communautaire.

- Compte tenu des faibles synergies avec les autres actions de Socrates, une réflexion se doit d'être menée sur l'apport possible d'Eurydice, « action transversale », au reste du programme.
- Par ailleurs, dans le cadre du suivi du rapport sur les objectifs, il pourrait être intéressant d'associer Eurydice, via l'UEE, comme partenaire des groupes d'experts mis en place par la Commission.
- Enfin, avec le développement des initiatives sur l'Apprentissage tout au long de la vie, la coopération avec le Cedefop doit se poursuivre et s'intensifier.