



EULEP

**Conseils de formation professionnelle
en pratique :**

**Un manuel et une boîte à outils pour la
conception, la gouvernance et la mise
en œuvre**

Livrable n° 26
Livrable D7.4



**Co-funded by the
European Union**

Table des matières

1. Introduction.....	3
2. Que sont les « Conseils EFP » ?	4
3. Apprendre de la pratique : bonnes pratiques dans la mise en œuvre du Conseil de la Formation Professionnelle	6
4. Pourquoi les conseils de formation professionnelle sont-ils importants ? (Justification et objectifs).....	9
5. Adhésion et implication des parties prenantes	15
6. Base juridique et forme organisationnelle	16
7. Gouvernance et prise de décision	18
8. Activités	20
9. Financement et durabilité	21
11. Stratégies efficaces	26
12. Boîte à outils : création et fonctionnement d'un Conseil EFP	29
12.1 Lignes directrices générales	29
12.2 Modèle pour l'identification des parties prenantes de l'EFP dans un Conseil de l'EFP ..	32
12.3 Liste de contrôle et évaluation des objectifs d'un Conseil de l'EFC	33
12.4 Liste de contrôle des stratégies	35

1. Introduction

La plateforme européenne d'expérience d'apprentissage (EULEP) est une initiative financée par Erasmus+ qui vise à renforcer les systèmes d'enseignement et de formation professionnels (EFP) en favorisant l'innovation, la coopération et l'apprentissage tout au long de la vie à travers l'Europe.

Le projet réunit un consortium d'organisations issues de huit pays, comprenant des prestataires d'EFP, des chambres de commerce, des universités et des autorités publiques travaillant en collaboration afin d'améliorer la pertinence et l'attractivité de l'enseignement et de la formation professionnels continus dans un contexte économique en rapide évolution.

L'un des axes centraux du projet est l'intégration de compétences orientées vers l'innovation, notamment dans les domaines de l'intelligence artificielle (IA), de la réalité virtuelle (RV) et de l'innovation sociale (IS).

Ce manuel s'adresse aux acteurs de l'EFP qui souhaitent créer, développer ou renforcer des structures participatives similaires aux Conseils EFP, en tant qu'outils destinés à améliorer la coordination, la gouvernance et la capacité de réponse des systèmes d'enseignement et de formation professionnels.

Au chapitre 2, le manuel fournit une compréhension claire de ce que sont les Conseils EFP, en expliquant leur rôle, leurs caractéristiques et leur contribution à la gouvernance de l'EFP, ainsi que la valeur ajoutée qu'ils apportent en reliant l'éducation, la formation et les besoins du marché du travail.

Au chapitre 3, le manuel montre comment les bonnes pratiques peuvent servir de source d'inspiration aux parties prenantes souhaitant concevoir ou améliorer leurs propres structures de gouvernance. Dans ce cadre, des exemples détaillés sont présentés, notamment l'expérience du Conseil EFP de Terrassa et des Clusters d'Émilie-Romagne, illustrant différentes approches de coordination des acteurs et de développement des systèmes.

Des chapitres 4 à 11, le manuel propose des orientations et des conseils pratiques pour les organisations intéressées par la mise en œuvre d'initiatives similaires, en présentant les raisons et les objectifs de leur création, les membres impliqués, la base juridique et la forme organisationnelle, la gouvernance et les processus de prise de décision, les activités, le financement et la durabilité, ainsi que les défis et les stratégies associés.

Enfin, le manuel offre une boîte à outils pratique destinée à soutenir la mise en œuvre et la reproduction de ces initiatives. Les chapitres consacrés à la boîte à outils traduisent les concepts clés en instruments utilisables tels que des listes de contrôle, des modèles et des lignes directrices, afin d'aider les parties prenantes à définir leurs objectifs, mobiliser les acteurs et évaluer les stratégies.

En combinant des explications conceptuelles, des études de cas réelles et des orientations pratiques, ce manuel a pour objectif de servir à la fois de cadre de référence et d'outil pratique, afin d'accompagner les parties prenantes dans la conception, la mise en œuvre et la pérennisation de Conseils EFP adaptés à leurs contextes spécifiques.

2. Que sont les « Conseils EFP » ?

Les Conseils EFP sont des structures de gouvernance et de coordination multipartites qui réunissent les principaux acteurs de l'enseignement et de la formation professionnels (EFP), du marché du travail, des autorités publiques et de la société afin de soutenir la conception, la mise en œuvre et l'amélioration des écosystèmes d'EFP.

Leur fonction principale est de renforcer l'adéquation entre l'éducation et les besoins du marché du travail, en veillant à ce que l'offre de formation reste pertinente, tournée vers l'avenir et capable de répondre aux évolutions économiques et sociales.

D'un point de vue pratique, les Conseils EFP peuvent être compris comme un mécanisme structuré permettant de connecter les parties prenantes, d'aligner les stratégies et de traduire les besoins du marché du travail en actions concrètes dans le domaine de l'EFP. Ils ne sont pas toujours des organes décisionnels, mais ils constituent des facilitateurs essentiels de coopération, de dialogue et d'amélioration des systèmes, en particulier dans des environnements de gouvernance complexes ou à plusieurs niveaux.

Les Conseils EFP agissent généralement comme :

- des organes consultatifs, fournissant des contributions et des recommandations aux décideurs politiques ;
- des plateformes de coordination, facilitant le dialogue entre les acteurs de l'éducation, de la formation et de l'emploi ;
- des espaces stratégiques, où les besoins en compétences, les priorités de formation et les voies d'innovation sont discutés et identifiés.

Caractéristiques principales

Les Conseils EFP partagent généralement plusieurs caractéristiques communes :

- Composition multipartite : ils impliquent des autorités publiques, des prestataires d'EFP, des employeurs, des PME, des partenaires sociaux et souvent des acteurs de l'innovation et de la recherche.
- Lien avec les besoins du marché du travail : ils contribuent à l'identification des besoins en compétences, des métiers émergents et des tendances sectorielles.
- Soutien à l'apprentissage tout au long de la vie : ils jouent un rôle dans la promotion du perfectionnement des compétences (upskilling), de la reconversion professionnelle (reskilling) et des parcours d'apprentissage flexibles.
- Contribution aux politiques et au développement des systèmes : ils participent à la prise de décision concernant les programmes d'études, les certifications, l'apprentissage en situation de travail et l'offre de formation.

Différentes formes de conseils de formation professionnelle

Les Conseils EFP peuvent prendre différentes formes selon le contexte de gouvernance :

- des organes institutionnels formels intégrés aux systèmes nationaux ou régionaux ;
- des conseils locaux ou régionaux soutenant la coordination territoriale ;
- des conseils sectoriels d'experts centrés sur des secteurs industriels spécifiques ;
- des groupes de travail informels ou des conseils consultatifs créés dans le cadre de projets ou de réseaux.

Rôle au sein de la gouvernance de l'EFP

Au sein des écosystèmes d'EFP, les Conseils EFP jouent un rôle essentiel dans :

- l'amélioration de la coordination entre les systèmes d'éducation, de formation et d'emploi ;
- la réduction des inadéquations entre les compétences et les besoins du marché du travail ;
- le soutien à l'apprentissage en situation de travail et à l'implication des employeurs ;
- la facilitation de l'innovation dans la formation (par exemple l'IA, la RV et les compétences numériques) ;
- le renforcement de l'attractivité et de la pertinence de l'EFP.

3. Apprendre de la pratique : bonnes pratiques dans la mise en œuvre du Conseil de la Formation Professionnelle

3.1 Conseil EFP de Terrassa

En Espagne, le Conseil EFP de Terrassa est un organe local consultatif et de participation sociale de longue date, créé en 2002 par le Conseil municipal et établi dans la ville de Terrassa.

Le Conseil EFP de Terrassa (Consell de la Formació Professional de Terrassa) est un organe local consultatif et participatif de gouvernance créé par le Conseil municipal de Terrassa, conçu pour améliorer la coordination et le développement de l'enseignement et de la formation professionnels (EFP) au niveau territorial.

Il fonctionne comme une plateforme de travail stable, fondée sur le consensus et la collaboration, réunissant les principaux acteurs éducatifs, sociaux et économiques opérant dans la ville.

Le Conseil a été créé dans le but d'améliorer la qualité, la pertinence et le prestige de l'EFP, en le positionnant comme une voie attractive, alignée sur les tendances du marché du travail et les besoins de l'économie locale.

Rôle et fonctions

Le Conseil EFP de Terrassa agit comme un mécanisme de coordination et de dialogue entre les parties prenantes et contribue à améliorer la gouvernance de l'EFP au niveau local.

Ses principales fonctions comprennent :

- promouvoir et diffuser l'enseignement et la formation professionnels dans la ville ;
- participer à la planification cohérente de l'offre d'EFP, en veillant à son adéquation avec les besoins du marché du travail ;
- faciliter la communication et la coopération entre les organismes de formation, les entreprises et les institutions publiques ;
- soutenir l'adaptation des formations aux besoins des entreprises, en particulier dans les secteurs clés de l'économie locale ;
- promouvoir l'innovation, l'internationalisation et l'ouverture aux initiatives européennes ;
- encourager les transitions entre l'école et le monde du travail ainsi que l'inclusion sociale et professionnelle ;
- favoriser une meilleure compréhension mutuelle entre les centres d'EFP et les entreprises, en améliorant à la fois l'offre de formation et les opportunités d'apprentissage en milieu professionnel.

À travers ces fonctions, le Conseil contribue à renforcer la pertinence, l'accessibilité et l'efficacité de l'EFP au niveau territorial.

Gouvernance et participation

Le Conseil se caractérise par une composition large et inclusive, impliquant :

- les autorités publiques locales et régionales ;
- les prestataires d'EFP et les établissements d'enseignement ;
- les organisations professionnelles et les entreprises ;
- les syndicats et les partenaires sociaux ;
- les universités et les organisations de la société civile.

Cette diversité d'acteurs permet au Conseil de prendre en compte différentes perspectives et différents intérêts, renforçant ainsi son rôle de plateforme de gouvernance multipartite.

La participation repose sur le dialogue et le consensus, ce qui favorise une appropriation commune et une collaboration à long terme entre les parties prenantes.

Valeur stratégique au niveau local

Le Conseil EFP de Terrassa représente une bonne pratique de gouvernance locale de l'EFP, démontrant comment les villes peuvent :

- renforcer le lien entre l'éducation et le marché du travail ;
- améliorer la coordination entre des systèmes fragmentés ;
- promouvoir l'EFP comme un élément clé du développement local ;
- soutenir l'apprentissage tout au long de la vie et les parcours d'employabilité.

En combinant coordination des politiques, initiatives pratiques et implication des parties prenantes, le Conseil contribue à construire un écosystème local d'EFP plus réactif et plus inclusif.

3.2 Clust-ERs d'Émilie-Romagne

Les Clust-ERs d'Émilie-Romagne sont des communautés régionales multipartites dédiées à la recherche, à l'innovation et au développement des compétences, créées afin de soutenir la mise en œuvre de la Stratégie de spécialisation intelligente (S3).

Ils sont structurés sous forme d'associations officiellement reconnues réunissant un large éventail d'acteurs, notamment des universités, des laboratoires de recherche, des entreprises, des

prestataires d'EFP et de formation, des centres d'innovation ainsi que des organismes publics. Chaque cluster est centré sur un secteur économique clé de l'économie régionale, tel que l'agroalimentaire, la mécanique, l'énergie, la santé ou encore la culture et la créativité.

Les Clust-ERs fonctionnent comme des plateformes de collaboration favorisant la coopération entre les acteurs de l'éducation, de la recherche et du monde économique (triangle de la connaissance), dans le but de renforcer la compétitivité du système économique régional.

Rôle et fonctions

Les Clust-ERs combinent les perspectives de l'innovation, de l'éducation et du marché du travail et contribuent à la gouvernance de l'EFP à travers plusieurs fonctions clés :

- soutenir des projets collaboratifs de recherche et d'innovation liés aux priorités régionales ;
- promouvoir la coopération entre les entreprises, les universités et les prestataires d'EFP ;
- identifier les besoins émergents en compétences et contribuer à la conception de parcours de formation ;
- soutenir le développement d'initiatives d'enseignement supérieur et de formation professionnelle ;
- faciliter la participation aux programmes de financement régionaux, nationaux et européens ;
- promouvoir des activités telles que des ateliers, des hackathons, des visites d'entreprises et des événements réunissant les parties prenantes.

En particulier, les Clust-ERs travaillent activement sur l'analyse des compétences ("skills intelligence"), en développant des outils et des méthodologies permettant d'analyser les tendances du marché du travail et de soutenir l'adaptation de l'offre de formation aux besoins économiques.

Gouvernance et participation

Les Clust-ERs se caractérisent par une structure de gouvernance formelle comprenant :

- une Assemblée générale représentant les membres ;
- un Conseil exécutif chargé de la gestion ;
- un Président agissant en tant que représentant légal ;
- des groupes de travail thématiques alignés sur les chaînes de valeur sectorielles.

L'adhésion est ouverte à un large éventail d'organisations, notamment les entreprises, les universités, les centres de recherche et les organismes de formation accrédités. La participation

nécessite le paiement d'une cotisation, garantissant ainsi un certain niveau d'engagement et de durabilité.

La coordination quotidienne est assurée par l'agence régionale de développement ART-ER, qui joue un rôle essentiel dans l'alignement des activités des clusters avec les stratégies régionales.

Valeur stratégique au niveau régional

Les Clust-ERs représentent une bonne pratique de gouvernance régionale, démontrant comment les écosystèmes d'innovation peuvent être utilisés pour :

- renforcer le lien entre l'éducation, la recherche et l'industrie ;
- soutenir le développement des compétences en adéquation avec les transformations économiques ;
- promouvoir la coopération et la mise en réseau aux niveaux national et européen ;
- renforcer la participation aux opportunités de financement et aux projets d'innovation.

En intégrant innovation, formation et développement économique, le modèle Clust-ER contribue à construire un écosystème de l'EFP et des compétences dynamique, collaboratif et tourné vers l'avenir.

4. Pourquoi les conseils de formation professionnelle sont-ils importants ? (Justification et objectifs)

Les Conseils EFP constituent un mécanisme clé de gouvernance au sein des systèmes modernes d'enseignement et de formation professionnels. Ils sont conçus pour répondre aux défis structurels, améliorer la coordination et garantir l'adéquation avec les besoins du marché du travail. Leur importance peut être comprise à travers plusieurs dimensions complémentaires :

Comblent les écarts entre l'éducation et les besoins du marché du travail	• Fournir une plateforme structurée de dialogue et de coordination entre les prestataires d'éducation, les employeurs, les autorités publiques et d'autres parties prenantes • Comblent l'écart entre l'offre de formation et la demande réelle du marché du travail • Traiter des défis systémiques courants tels que : ○ Déséquilibres de compétences ○ Fragmentation entre acteurs ○ Adaptation lente aux changements économiques et technologiques ○ Allocation inefficace des ressources
--	---

	• Promouvoir une approche de la formation professionnelle basée sur la demande, garantissant la pertinence et la réactivité
Renforcement de la gouvernance et de la coordination de l'EFP	• Améliorer la coordination multi-niveau entre les acteurs locaux, régionaux et nationaux • Reliez différents composants de l'écosystème VET : ○ Organismes d'éducation et de formation ○ Acteurs du marché du travail ○ Institutions publiques ○ Acteurs de l'innovation • Réduire la fragmentation en créant des mécanismes de coordination permanents • Renforcer la cohérence des politiques en alignant : ○ Stratégies ○ Instruments de financement ○ Offre de formation ○ Politiques du marché du travail
Soutenir la pertinence sur le marché du travail et l'appariement des compétences	• Assurer l'implication active des employeurs et des PME dans la gouvernance et la prise de décision • Alignez le contenu et les qualifications de la formation avec : ○ Besoins sectoriels ○ Professions émergentes ○ Développements technologiques • Renforcer l'anticipation et la prévision des compétences en utilisant les données du marché du travail • Contribuer à : ○ Réduction des incompatibilités de compétences ○ Amélioration de l'employabilité ○ Meilleure correspondance entre l'offre et la demande

Renforcer l'engagement des parties prenantes et la co-création	• Créer un espace de coopération multipartite impliquant : �� Employeurs �� Prestataires de formation professionnelle à Autorités publiques à Partenaires sociaux • Favoriser la co-conception de programmes et politiques de formation • Accroître la propriété partagée et la confiance dans les systèmes de formation professionnelle • Renforcer l'engagement et la collaboration à long terme entre les acteurs
Soutien aux systèmes d'apprentissage tout au long de la vie	• Promouvoir des parcours flexibles de développement et de reconversion • Répondre aux besoins de : �� Apprenants adultes à Travailleurs en transition à PME • Renforcer l'éducation professionnelle continue (CVET) • Contribuer à des systèmes d'apprentissage tout au long de la vie plus inclusifs et accessibles
Permettre l'innovation et l'adaptation des systèmes	• Faciliter l'intégration de: �� Compétences numériques à Compétences écologiques à Compétences transversales • Soutenir l'adoption d'approches innovantes telles que : �� Intelligence artificielle (IA) �� Réalité virtuelle (VR) �� Innovation sociale (SI) • Fournir un cadre pour : �� Pilot initiatives à Tests de nouveaux formats d'entraînement à Amélioration continue • Augmenter la flexibilité et la réactivité des systèmes VET face à l'évolution

Amélioration de l'efficacité et de la cohérence des systèmes de formation professionnelle	• Réduire la duplication des efforts entre les institutions • Optimiser l'utilisation des ressources (financières, humaines, institutionnelles) • Renforcer la coordination entre programmes et initiatives • Veillez à ce que les politiques et les actions se renforcent mutuellement
Renforcer l'attractivité de la VET	• Améliorer la visibilité et la perception de l'enseignement professionnel • Augmentez la confiance entre: ○ Apprenants ○ Employeurs ○ Société • Promouvoir l'EFP comme un parcours d'apprentissage pertinent et de haute qualité • Renforcer son rôle dans le soutien au développement de carrière et à l'employabilité
Contribution au développement économique et social	• Soutenir le développement de la main-d'œuvre en accord avec les priorités régionales et sectorielles • Contribuer à : ○ Compétitivité des PME ○ Écosystèmes d'innovation ○ Croissance économique • Promouvoir l'inclusion sociale en facilitant l'accès aux compétences et aux opportunités d'emploi • Renforcer la cohésion sociale par l'apprentissage tout au long de la vie

Implications pratiques pour la réplication	Facteurs clés de réussite	Limitations potentielles
• Établir une plateforme structurée pour le dialogue et la coordination entre l'éducation • Assurer l'alignement entre la formation et les besoins du marché du travail • Mettre en place des mécanismes de coordination permanents à tous les niveaux de gouvernance • Promouvoir la cohérence des politiques en alignant les stratégies • Assurer l'implication active des employeurs • Utiliser les données du marché du travail et l'intelligence sur les compétences • Favoriser la co-crédation et la collaboration • Soutenir des parcours d'apprentissage tout au long de la vie flexibles • Intégrer l'innovation (IA, VR, numérique, compétences vertes) dans les systèmes de formation professionnelle • Promouvoir une utilisation efficace des ressources et réduire les doublons • Améliorer la visibilité et l'attractivité de la FPS • Aligner les conseils de formation professionnelle sur	• Engagement et appropriation solides de plusieurs parties prenantes (en particulier employeurs et PME) • Lien clair entre le contenu de la formation et la demande réelle du marché du travail • Capacité efficace de coordination et de facilitation • Alignement avec les cadres politiques et les instruments de financement • Forte participation des employeurs et pertinence pour les PME • Capacité de prise de décision fondée sur des preuves et anticipation des compétences • Des niveaux élevés de confiance, de transparence et de propriété partagée • Capacité à répondre aux besoins des apprenants adultes et du personnel • Capacité à piloter et à étendre des approches de formation innovantes • Une forte coordination entre les programmes et les initiatives • Perception positive des apprenants, des employeurs et de la société • Contribution à la compétitivité des PME, aux écosystèmes d'innovation et à l'inclusion	• Faible engagement des parties prenantes si aucune valeur ajoutée claire n'est perçue • Les compétences persistantes ne correspondent pas si la coordination est faible • Fragmentation entre acteurs si la coordination est insuffisante • Duplique d'initiatives et utilisation inefficace des ressources • L'engagement limité des employeurs réduit la pertinence et l'impact • Le manque de données fiables réduit la pertinence stratégique • Une collaboration faible conduit à un faible engagement et à une faible participation • Une flexibilité limitée peut réduire la participation et l'inclusivité • Adaptation lente au changement technologique • Inefficacités des ressources et actions qui se chevauchent • La faible attractivité de l'EFP limite la participation et l'intégration des talents • Un faible alignement avec les besoins régionaux réduit l'impact • Risque de créer des structures sans but clair ni durabilité

les priorités économiques et sociales régionales • Veiller à ce que les Conseils de Formation Professionnelle soient mis en œuvre dans des contextes pertinents	• But stratégique clair et objectifs mesurables	
--	---	--

5. Adhésion et implication des parties prenantes

Les conseils de l'EFP s'appuient sur une large participation multipartite, reconnaissant qu'une gouvernance efficace de l'EFP nécessite l'implication active des acteurs représentant les systèmes d'éducation et de formation, les besoins du marché du travail, l'administration publique et les intérêts sociaux.

Les parties prenantes incluent généralement les autorités publiques, les fournisseurs de formation professionnelle, les entreprises et PME, les partenaires sociaux, les organismes d'innovation et de recherche, ainsi que les organisations intermédiaires. Bien que la composition et le degré de formalisation varient selon les cadres de gouvernance nationale et régionale, toutes les structures visent à garantir une représentation équilibrée, un dialogue et une propriété partagée.

L'implication des parties prenantes inclut généralement :

- Autorités publiques responsables de l'éducation, de l'emploi et du développement économique
- Prestataires de formation et centres de formation
- Entreprises et PME
- Partenaires sociaux (organisations patronales et syndicats)
- Acteurs de l'innovation, de la recherche et de la numérisation
- Organisations intermédiaires et organismes locaux ou régionaux

Cependant, d'importantes différences émergent dans la structure, le degré de formalisation et les modes de participation, qui peuvent être regroupés en trois grands modèles.

Représentation formelle et institutionnalisée-multipartite	Modèles de collaboration flexibles et informels	Participation centralisée ou guidée institutionnellement
• Caractérisée par des structures d'adhésion formellement définies et représentatives, souvent liées à des cadres juridiques ou des mandats institutionnels. • La participation des parties prenantes est clairement structurée et	• Elle fonctionne par des mécanismes de participation flexibles et non formalisés, en privilégiant l'adaptabilité, la faible charge administrative et l'engagement volontaire. • L'implication des parties prenantes est ouverte et	• Caractérisée par une forte implication des autorités centrales ou de régulation, avec une participation des parties prenantes étroitement liée aux rôles institutionnels au sein du système de gouvernance VET. L'implication des parties

réglementée, avec des rôles définis, des règles de représentation et une légitimité institutionnelle. Il garantit une grande légitimité, inclusivité et cohérence politique, mais nécessite souvent une forte capacité de coordination et des mécanismes de gouvernance bien définis.	basée sur la pertinence, l'expertise et la volonté de contribuer, plutôt que sur une représentation formelle. • Il soutient l'agilité, l'innovation et la motivation des parties prenantes, mais repose fortement sur un engagement et une coordination continue.	prenantes est structurée autour des acteurs institutionnels clés, avec un accent particulier sur les autorités publiques. • Elle assure un fort alignement institutionnel et une pertinence politique, bien qu'elle puisse être moins flexible et davantage dépendante de structures de gouvernance formelles.
--	--	---

Sur tous les modèles, plusieurs caractéristiques communes émergent :

- L'implication des employeurs est constamment reconnue comme essentielle pour garantir la pertinence sur le marché du travail.
- Les autorités publiques jouent un rôle clé dans la fourniture de légitimité, d'alignement politique et de durabilité.
- Les fournisseurs de formation professionnelle garantissent une mise en œuvre pratique et des boucles de rétroaction.
- Une représentation équilibrée et une communication continue sont essentielles pour une coopération efficace.

En conclusion, il n'existe pas de modèle optimal unique. L'implication efficace des parties prenantes dépend du contexte de gouvernance, du niveau de centralisation et de la capacité à équilibrer formalité, flexibilité et inclusivité au sein du système VET.

6. Base juridique et forme organisationnelle

Trois modèles principaux peuvent être identifiés :

Structures entièrement institutionnalisées et légalement définies	Structures de coordination intégrées ou réglementées localement	Plateformes de coopération informelles, basées sur des projets ou non formelles
--	--	--

• Elle fonctionne avec un mandat juridique clair et une reconnaissance institutionnelle formelle, souvent établie par la législation ou des accords de coopération formels. La base juridique est explicite et garantit que les conseils de l'EFP sont intégrés à l'architecture officielle de gouvernance. • Elle confère une forte légitimité institutionnelle, une continuité et une influence directe sur l'élaboration des politiques. • des procédures administratives plus complexes.	• Des conseils de formation professionnelle qui ne reposent pas sur un cadre juridique national unique mais sont intégrés dans les systèmes de gouvernance existants ou régulés au niveau local, combinant souvent des éléments de reconnaissance formelle et de flexibilité opérationnelle. • Il combine ancrage institutionnel avec flexibilité opérationnelle, ce qui le rend particulièrement adapté aux contextes régionaux ou locaux où la coordination doit s'adapter aux réalités territoriales.	• Des structures informelles ou non formelles sans statut légal, souvent créées au sein de projets ou de réseaux existants, et reposant sur la coopération volontaire entre les parties prenantes. • Il permet une grande flexibilité, adaptabilité et innovation, mais dépend souvent du financement des projets, de l'engagement des parties prenantes et de l'alignement avec les institutions existantes pour assurer la durabilité.
--	---	---

Dans tous les modèles, plusieurs motifs communs peuvent être identifiés :

- Les cadres juridiques sont étroitement liés aux structures de gouvernance nationale, en particulier au niveau de centralisation.
- Les systèmes hautement institutionnalisés offrent stabilité et autorité, tandis que les modèles informels permettent flexibilité et réactivité.
- Intégrer les Conseils de Formation Professionnelle au sein des structures existantes est une stratégie courante pour éviter les duplications et réduire la charge administrative.
- La durabilité à long terme est plus facilement assurée dans les structures reconnues légalement, tandis que les modèles informels et basés sur des projets nécessitent des efforts supplémentaires pour assurer la continuité.

Dans l'ensemble, il n'existe pas de modèle juridique unique pour les conseils de formation professionnelle. Une gouvernance efficace dépend de la recherche du bon équilibre entre reconnaissance formelle, flexibilité opérationnelle et alignement stratégique avec les systèmes éducatifs et du marché du travail existants.

7. Gouvernance et prise de décision

Les Conseils de l'EFP peuvent appliquer différentes approches de gouvernance selon le contexte institutionnel, le degré de formalisation et l'environnement politique. Trois principaux modèles de gouvernance peuvent être identifiés.

Gouvernance flexible et basée sur le consensus	Gouvernance structurée et institutionnelle	Gouvernance centralisée
- Fondée sur la coopération volontaire et la prise de décision par consensus, sans structures hiérarchiques rigides. - Les décisions sont prises par le dialogue et un accord mutuel - Les parties prenantes contribuent en fonction de leur expertise et de leur disponibilité - Les réunions et la coordination sont adaptées aux besoins et priorités - Il privilégie l'engagement, la flexibilité et la propriété des parties prenantes, et est généralement associé à des structures informelles ou basées sur des groupes de travail.	- Elle repose sur des dispositifs de gouvernance formels, avec des organes, des rôles et des procédures clairement définis. - Existence d'organes de gouvernance tels que les sessions plénières, les comités ou les unités de coordination - Rôles définis (par exemple président, secrétariat, autorité de coordination) - Réunions régulières et processus décisionnels structurés - Cette approche garantit la continuité, la responsabilité et la représentativité, en particulier dans des environnements de gouvernance complexes nécessitant une coordination entre plusieurs acteurs.	- Elle opère dans des cadres nationaux ou institutionnels établis, avec une forte implication des autorités de régulation. - La gouvernance est alignée sur les structures ministérielles ou les systèmes nationaux de formation professionnelle - La prise de décision est influencée par les cadres juridiques et les processus politiques - Les conseils jouent souvent un rôle consultatif ou de coordination plutôt qu'autonome - Elle garantit la cohérence, la légitimité et la faisabilité des politiques, en particulier dans des contextes de gouvernance centralisée.

Implications pratiques pour la réplication	Facteurs clés de réussite	Limitations potentielles
Utilisez une gouvernance basée sur le consensus	Fonction de coordination claire (par exemple,	Les modèles de gouvernance flexibles

lorsque la flexibilité, l'expérimentation et l'engagement des parties prenantes sont prioritaires • Utilisez une gouvernance structurée lorsque la coordination implique de nombreux acteurs ou nécessite une continuité dans le temps • Utilisez une gouvernance centralisée lorsque les actions doivent être intégrées dans des systèmes de politique formels	secrétariat ou organisation dirigeante) • Processus décisionnels transparents et prévisibles • Interaction et communication régulières entre les parties prenantes • Équilibre entre flexibilité et structure • Alignement avec les cadres de gouvernance existants	peuvent manquer de stabilité ou de continuité à long terme • Une gouvernance structurée peut devenir bureaucratique et réduire l'agilité • Les modèles alignés centralement peuvent limiter l'innovation et les initiatives ascendantes
---	---	---

8. Activités

Les activités et domaines de collaboration des Conseils de l'EFP peuvent varier considérablement, mais peuvent être regroupés en trois grands types selon leur orientation stratégique et leur portée:

Activités axées sur l'innovation et le développement des compétences	Coordination du système et activités de gouvernance	Activités locales de développement et de mise en œuvre
Ces activités portent sur l'intégration des compétences émergentes et des approches d'apprentissage innovantes dans les systèmes de formation et de formation professionnelle. • Piloter des modules d'apprentissage en IA, VR et Innovation Sociale • Soutenir le développement des compétences des formateurs et de nouvelles méthodologies d'enseignement • Exploration des micro-certifications et des parcours d'apprentissage modulaires • Promouvoir les compétences numériques, écologiques et transversales Ce modèle est orienté vers les compétences futures et l'innovation, souvent lié à des actions pilotes et à l'expérimentation.	Ces activités visent à aligner les politiques, les parties prenantes et la formation disponible. • Faciliter le dialogue entre les acteurs de l'éducation, de la formation et de l'emploi • Soutien à la planification des cadres de formation et de qualification de l'EFP • Contribution à la prévision des compétences et à l'analyse du marché du travail • Renforcement de la coopération entre institutions et niveaux de gouvernance Ce modèle vise à améliorer la cohérence du système, l'efficacité et la prise de décision fondée sur des preuves.	Ces activités visent l'impact territorial et la mise en œuvre pratique. • Promouvoir la visibilité, l'attractivité et la sensibilisation du public en VET. • Soutenir l'apprentissage en entreprise, le double EFP et l'engagement en entreprise • Organisation d'événements, foires, campagnes et initiatives locales • Faciliter la transition scolaire vers le travail et l'accompagnement à vie Ce modèle met l'accent sur l'impact direct sur les apprenants, les entreprises et les communautés, en particulier au niveau local.

Implications pratiques pour la réplcation	Facteurs clés de réussite	Limitations potentielles
--	----------------------------------	---------------------------------

• Utilisez des activités axées sur l'innovation lors de l'introduction de nouvelles compétences ou méthodologies dans l'EFP • Utiliser des activités de coordination lorsque l'amélioration de la gouvernance et de l'alignement est la priorité principale • Utiliser les activités de développement local en se concentrant sur les besoins territoriaux et les résultats pratiques	• Lien clair entre les activités et les besoins en compétences identifiés • Engagement actif des employeurs et des partenaires sociaux • Utilisation des données sur le marché du travail et des approches fondées sur des preuves • Combinaison d'actions stratégiques et pratiques • Visibilité et communication des résultats	• Les activités axées sur l'innovation peuvent rencontrer des obstacles à l'intégration dans les systèmes formels • Les activités de coordination peuvent avoir un impact visible limité si elles ne sont pas liées à la mise en œuvre • Les activités locales peuvent rester isolées si elles ne sont pas liées à des cadres politiques plus larges
---	--	--

9. Financement et durabilité

Les modalités de financement des Conseils EFP analysés reflètent leur forme organisationnelle, leur base juridique et leur degré d'institutionnalisation. Quatre principaux modèles de financement peuvent être identifiés.

Financement public institutionnel	Financement mixte et multi-sources	Financement basé sur des projets et intégré	Mécanismes de financement intégrés centralement
Fondé sur un financement public stable intégré dans des systèmes de gouvernance nationaux ou régionaux. • Financement fourni par des ministères, des autorités	Ce modèle combine plusieurs sources de financement, incluant des contributions publiques, privées et basées sur des projets. • Combinaison de financement public (régional, municipal ou national)	Ce modèle repose principalement sur le financement des projets ou les budgets institutionnels existants, sans structure financière dédiée pour le Conseil VET lui-même. • Activités financées par des projets de	Dans les systèmes hautement réglementés, le financement est intégré dans les structures de gouvernance nationale plutôt que d'être organisé par un

régionales ou des agences publiques • Les coûts opérationnels de base (coordination, secrétariat, gouvernance) sont couverts par les budgets publics • Souvent complétés par des fonds structurels de l'UE (par exemple le FSE+)	• Contributions des organisations participantes • Financement de projets européens (par exemple Erasmus+) • Contributions en nature (expertise, installations, participation)	l'UE (par exemple Erasmus+) • Contributions des institutions participantes dans le cadre des budgets existants • Ligne de financement limitée ou pas dédiée • Forte dépendance aux cycles de projet	système de financement dédié. • Activités alignées sur les cadres nationaux de financement • Durabilité liée à l'intégration dans les systèmes d'éducation formelle • Le financement est canalisé via des programmes et politiques existants
Ce modèle garantit la continuité, la stabilité institutionnelle et l'alignement avec les cadres politiques, car le Conseil de l'EFC est intégré au système de gouvernance officiel.	Cette approche permet la flexibilité et la diversification des ressources, permettant aux conseils de formation professionnelle de mettre en œuvre des actions pilotes et des initiatives dirigées par les parties prenantes tout en maintenant un certain degré de stabilité.	Ce modèle soutient l'expérimentation et la mise en œuvre à faible coût mais présente des défis en termes de durabilité et de continuité.	Ce modèle garantit l'alignement et la légitimité des politiques, mais peut réduire la flexibilité et l'autonomie.

Implications pratiques pour la réplication	Facteurs clés de réussite	Limitations potentielles
• Des modèles de financement institutionnel sont recommandés pour l'intégration à long terme de la durabilité et de la gouvernance	• Planification précoce de la viabilité financière au-delà du financement des projets • Diversification des sources de financement	• Les modèles institutionnels peuvent réduire la flexibilité et ralentir l'innovation • Les modèles hybrides nécessitent une

• Les modèles de financement mixte sont adaptés lorsqu'ils combinent innovation et coordination stable • Les modèles basés sur des projets sont utiles pour les phases pilotes ou les expérimentations initiales • Les modèles embarqués centralement sont nécessaires dans les systèmes hautement régulés ou centralisés	(publiques, privées, européennes, en nature) • Un fort alignement avec les priorités politiques nationales et régionales • Allocation claire des ressources pour les fonctions de coordination et de gouvernance • Démonstration de l'impact pour assurer la poursuite du financement	coordination solide et une gestion financière • Les modèles basés sur des projets risquent une discontinuité après la fin du financement • Les modèles intégrés centralement peuvent limiter l'initiative locale et l'adaptabilité
---	--	--

10. Défis de mise en œuvre

Plusieurs défis récurrents de mise en œuvre peuvent être identifiés. Ce ne sont pas des enjeux isolés, mais des contraintes structurelles liées aux systèmes de gouvernance, à l'engagement des parties prenantes et à la durabilité.

Engagement et participation des parties prenantes	L'un des défis les plus courants est d'assurer un engagement cohérent et actif des parties prenantes, en particulier des employeurs et des autorités publiques, en raison des contraintes de temps et des priorités concurrentes. Dans les systèmes centralisés, il peut être difficile d'engager des acteurs de haut niveau dans ces systèmes. Engager divers acteurs nécessite une communication continue, car les parties prenantes agissent avec des attentes et des niveaux d'engagement différents. Ce défi est particulièrement pertinent dans les systèmes multipartites où la participation est volontaire ou non liée à des incitations directes.
Coordination entre les niveaux de gouvernance et les institutions	Une autre difficulté majeure concerne la coordination entre institutions, en particulier dans les systèmes de gouvernance complexes ou multiniveaux. Parfois, aligner les recommandations sectorielles avec les politiques nationales et les procédures institutionnelles peut être administrativement exigeant. Ces situations entraînent souvent une prise de décision plus lente et des difficultés à traduire la coordination en actions concrètes.
Rigidité du système et flexibilité limitée	Dans plusieurs contextes, les systèmes de VET peuvent être structurés et lents à s'adapter, limitant l'intégration de l'innovation qui rend presque impossible la création de nouvelles structures formelles.
Lacunes dans les données, la prévision des compétences et les preuves	Bien que les conseils de formation professionnelle visent à être fondés sur des preuves, la disponibilité des données et la capacité de prévision peuvent rester un défi. Sans données fiables, les décisions stratégiques peuvent être retardées ou moins précises.

Contraintes financières et durabilité	Une difficulté récurrente pourrait être liée au financement et à la durabilité à long terme. L'absence d'un budget dédié est décrite comme un piège financier, réduisant l'engagement des parties prenantes. Le financement n'est pas seulement une question financière, mais aussi directement lié à l'engagement et à la continuité des parties prenantes.
Parvenir au consensus entre les parties prenantes diverses	Dans la gouvernance multipartite, parvenir à un accord peut être complexe et prendre du temps. Bien que le consensus renforce la légitimité, il peut ralentir la mise en œuvre.

Implications pratiques pour la réplique	Facteurs clés de réussite pour surmonter les difficultés	Risques potentiels si cela n'est pas pris en compte
• Attendez-vous à des défis liés à l'engagement des parties prenantes, en particulier auprès des employeurs et des décideurs politiques • Prévoyez la complexité de la coordination, en particulier dans les systèmes à niveaux multiples • Anticiper une résistance au changement dans les systèmes VET structurés • Garantir l'accès à des données fiables sur le marché du travail • Aborder le financement et la durabilité dès le début • Concevoir des processus qui équilibrent consensus et efficacité	• Communication forte et continue avec les parties prenantes • Démonstration claire de la valeur ajoutée et des résultats pratiques • Utilisation des actions pilotes pour obtenir des résultats rapides • Alignement avec les cadres politiques et les priorités institutionnelles • Création d'une fonction de coordination ou d'un secrétariat • Stratégie de mise en œuvre progressive et réaliste	• Faible participation des parties prenantes ou abandon scolaire • Coordination fragmentée et inefficace • Impact limité des activités • Dépendance au financement de projets à court terme • Manque d'intégration dans les systèmes VET

11. Stratégies efficaces

Plusieurs stratégies peuvent être efficaces pour relever les défis de mise en œuvre et assurer le fonctionnement et l'impact des structures de gouvernance multipartite.

S'appuyer sur des structures et cadres existants	L'une des stratégies les plus efficaces est d'ancrer le Conseil de l'EFP dans les cadres institutionnels et politiques existants, plutôt que de créer des structures entièrement nouvelles. Cette approche accroît la légitimité, réduit la résistance et soutient la durabilité à long terme.
Garantir un engagement fort des employeurs et des parties prenantes	L'implication active des employeurs et des parties prenantes clés est essentielle pour la pertinence et l'impact. Les parties prenantes s'engagent davantage lorsqu'elles perçoivent une valeur claire et pratique.
Se concentrer sur des actions pratiques et concrètes	Une autre stratégie efficace consiste à prioriser les actions pilotes et les résultats concrets plutôt que des discussions abstraites. Se concentrer sur des sujets pratiques et concrets augmente la motivation des parties prenantes. Les actions concrètes sont essentielles pour maintenir l'engagement et démontrer l'impact.
Utiliser des approches fondées sur des preuves et des données	Des conseils de formation professionnelle efficaces s'appuient sur les données du marché du travail et l'analyse sectorielle pour guider la prise de décision. Les approches basées sur les données augmentent la crédibilité et favorisent un meilleur alignement politique.
Maintenir une gouvernance flexible et adaptative	La flexibilité dans la gouvernance et la participation pourrait être un facteur clé de réussite. La flexibilité permet de s'adapter aux contextes changeants tout en maintenant l'engagement des parties prenantes.
Assurer la coordination et la capacité de facilitation	Des mécanismes de coordination efficaces sont essentiels pour maintenir les activités et l'engagement des parties prenantes. Une fonction de coordination dédiée est essentielle pour une efficacité à long terme.
La coordination est plus importante que la structure formelle	Des mécanismes de coordination efficaces comptent plus que la création de nouveaux organismes formels.

	La leçon clé est que l'amélioration de la gouvernance peut être obtenue par une coordination pratique, pas nécessairement par une réforme institutionnelle.
L'engagement des parties prenantes dépend de la valeur perçue	La participation des parties prenantes est fortement influencée par des bénéfices visibles et pratiques. L'engagement est maintenu lorsque les parties prenantes perçoivent clairement l'impact et l'utilité.
L'ancrage institutionnel augmente la légitimité	Les Conseils de l'EFP fonctionnent plus efficacement lorsqu'ils sont connectés à des cadres institutionnels reconnus. L'ancrage institutionnel améliore l'influence et la continuité des politiques.
La flexibilité est essentielle pour un développement en phase précoce	Au début, la flexibilité, la structure et la gouvernance sont essentielles. Des structures rigides trop tôt peuvent freiner le développement et la participation.
Les données et les preuves renforcent la prise de décision	Une gouvernance efficace nécessite des informations fiables sur le marché du travail. Les approches fondées sur des preuves augmentent la crédibilité et l'efficacité.
La durabilité doit être planifiée dès le départ	Une leçon récurrente est que la durabilité ne peut pas être une pensée secondaire. La planification de la durabilité est essentielle dès la phase de conception.

Implications pratiques pour la réplication	Facteurs clés de réussite	Limites et risques potentiels
• S'appuyer sur les structures et réseaux de gouvernance existants • Impliquer les employeurs et les institutions clés dès le départ • Commencez par les actions du pilote et les résultats visibles • Utiliser les données du marché du travail pour guider les décisions	• Forte appropriation et motivation des parties prenantes • Lien clair entre les actions et les besoins du marché du travail • Équilibre entre stratégie et mise en œuvre • Communication continue et transparence • Alignement avec les cadres politiques et les opportunités de financement	• Une dépendance excessive à la participation volontaire peut réduire la continuité • L'absence de résultats concrets peut affaiblir l'engagement des parties prenantes • Une capacité de coordination insuffisante peut entraîner une fragmentation

• Garantir la flexibilité dans la participation et la gouvernance • Établir un rôle clair de coordination et de facilitation • Ne priorisez pas la structure au détriment de la fonction et de la coordination • Concevoir des activités qui apportent une valeur immédiate aux parties prenantes • Assurer un ancrage institutionnel lorsque nécessaire • Maintenir la flexibilité dans les phases initiales • Intégrer les données du marché du travail dans la prise de décision • Planifiez la durabilité dès le départ	• But clair et résultats mesurables • Engagement continu des parties prenantes • Une forte facilitation et coordination • Équilibre entre flexibilité et institutionnalisation • Planification fondée sur des preuves	• L'utilisation limitée des données peut réduire la pertinence stratégique • Créer des structures sans valeur ajoutée claire • Complexation excessive des modèles de gouvernance • Ne pas impliquer les employeurs de manière significative • Ignorer le financement et la durabilité • Ne s'appuyer que sur des discussions stratégiques sans action
--	---	--

12. Boîte à outils : création et fonctionnement d'un Conseil EFP

12.1 Lignes directrices générales

La création d'un Conseil de l'Enseignement Professionnel nécessite une approche structurée mais flexible qui combine planification stratégique et mise en œuvre pratique. Les recommandations et étapes intégrées suivantes fournissent une ligne directrice complète pour la reproduction :

12.1.1 Définir le contexte, l'objectif et la portée

- Analyser le **contexte territorial et institutionnel**, y compris les structures de gouvernance existantes et les besoins du marché du travail.
- Définissez clairement :
 - Objectifs
 - Mandat
 - Résultats attendus
- Concentrez-vous sur **des priorités spécifiques** (par exemple, les lacunes de compétences, les secteurs clés, les domaines d'innovation).
- Évitez de créer des structures sans **valeur ajoutée claire**.

12.1.2 Construire sur les structures existantes et assurer l'alignement

- Utilisez et renforcez **les institutions, réseaux et cadres de gouvernance existants**.
- Évitez la duplication des mécanismes ou initiatives.
- Assurez-vous d'être alignés avec :
 - Cadres politiques,
 - Stratégies régionales/nationales,
 - Priorités du marché du travail.
- Cette approche accroît **la faisabilité, la légitimité et la durabilité**.

12.1.3 Identifier et engager les parties prenantes

- Impliquez les acteurs clés dès le départ :
 - Employeurs et PME,
 - Autorités publiques,
 - Prestataires d'EFP,
 - Partenaires sociaux.
- Assurez **une représentation et une participation équilibrées**.
- Promouvoir **l'appropriation et l'engagement des parties prenantes**, ce qui est essentiel pour le succès à long terme.

12.1.4 Sélectionner un modèle de gouvernance et établir la coordination

- Définir un **modèle de gouvernance et d'adhésion** approprié adapté au contexte.
- Établissez un **mécanisme de coordination clair ou un secrétariat**.
- Assurez-vous :
 - Communication régulière,
 - Suivi des activités,
 - Soutien organisationnel.
- Une forte coordination est essentielle pour assurer **la continuité et l'efficacité**.

12.1.5 Commencez par des actions pilotes et des activités pratiques

- Commencez par **des initiatives pilotes ou des actions à portée limitée**.
- Prioriser **des résultats concrets et visibles**, tels que :
 - Pilotes en formation,
 - Groupes de travail,
 - Outils ou services pratiques.
- Fournir **des résultats à court terme** pour démontrer la valeur.
- Utilisez le succès précoce pour **instaurer la confiance et évoluer progressivement**.

12.1.6 Utilisation des données et des preuves pour la prise de décision

- Intégrer **les données du marché du travail et l'analyse sectorielle** dans la planification.
- Soutenez les décisions avec **des approches fondées sur des preuves**.
- Renforcer :
 - Pertinence des actions,
 - Alignement politique,
 - Crédibilité auprès des parties prenantes.

12.1.7 Sécuriser le financement et la viabilité du plan

- Identifier et combiner **différentes sources de financement** lorsque cela est possible :
 - Programmes locaux, régionaux, nationaux et européens.
- Aligner les activités avec **les instruments et stratégies de financement public existants**.
- Développer **des modèles financiers à long terme** pour assurer la continuité.
- Planifiez la durabilité dès le départ comme condition **clé pour l'impact**.

12.1.8 Surveiller, évaluer et s'adapter

- Établir **des mécanismes de suivi et d'évaluation** dès le départ.

- Axe :
 - Résultats,
 - Engagement des parties prenantes,
 - Impact sur les systèmes VET.
- Utilisez les retours pour:
 - Améliorer les activités,
 - Ajustez la gouvernance et les priorités.
- Assurez-vous d'un processus d'amélioration et d'adaptation **continus**.

12.2 Modèle pour l'identification des parties prenantes de l'EFP dans un Conseil de l'EFP

Instructions : Identifier la catégorie des parties prenantes > Spécifier le nom de l'organisation > Définir la contribution potentielle et la stratégie d'engagement > Assurer une représentation équilibrée des parties prenantes dans l'écosystème de l'EFP

Catégorie des parties prenantes	Nom de l'organisation	Contribution potentielle	Stratégie d'engagement
Autorités publiques		Orientation stratégique, financement, légitimité	Participation formelle, accords institutionnels
Prestataires de formation professionnelle / centres de formation		Prestation de formation, boucles de rétroaction	Groupes de travail, co-conception des programmes
Établissements d'enseignement supérieur		Micro-accréditations, apport à la recherche	Partenariats stratégiques, programmes conjoints
Employeurs / PME		Définition des besoins en compétences, stages de formation	Engagement direct, groupes sectoriels
Organisations / Chambres d'affaires		Coordination, sensibilisation, diffusion	Rôle de coordination, activités de réseautage
Partenaires sociaux (syndicats / associations patronales)		Contribution politique, validation des qualifications	Consultation, dialogue structuré
Acteurs de l'innovation et de la recherche		Intégration de l'IA, de la VR, de nouvelles méthodologies	Projets pilotes, laboratoires d'innovation
Organisations intermédiaires (clusters, réseaux, EDIH)		Partage des connaissances, plateformes de collaboration	Initiatives et projets conjoints
Apprenants / Représentants		Retour sur la qualité et la pertinence de la formation	Enquêtes, groupes de discussion
Autres acteurs concernés		Contributions contextuelles spécifiques	Approches d'engagement personnalisées

12.3 Liste de contrôle et évaluation des objectifs d'un Conseil de l'EFC

A) Alignement avec les besoins du marché du travail

Objectif	Pertinent	Partiellement pertinent	Pas pertinent	Pas faisable	Commentaires
Faciliter l'alignement entre la fourniture de l'enseignement professionnel et la demande du marché du travail	☐	☐	☐	☐	
Réduire les incompatibilités de compétences entre les secteurs	☐	☐	☐	☐	
Soutenir les approches VET basées sur la demande	☐	☐	☐	☐	
Intégrer l'intelligence du marché du travail et l'anticipation des compétences	☐	☐	☐	☐	

B) Gouvernance et coordination

Objectif	Pertinent	Partiellement pertinent	Pas pertinent	Pas faisable	Commentaires
Améliorer la coordination entre l'VET, l'emploi et les acteurs politiques	☐	☐	☐	☐	
Renforcer la gouvernance multi-niveaux	☐	☐	☐	☐	
Réduire la fragmentation entre parties prenantes et initiatives	☐	☐	☐	☐	
Renforcer la cohérence des politiques entre les systèmes	☐	☐	☐	☐	

C) Engagement des parties prenantes et co-crédation

Objectif	Pertinent	Partiellement pertinent	Pas pertinent	Pas faisable	Commentaires
Assurer la participation active des employeurs et des PME	☐	☐	☐	☐	

Promouvoir la coopération multipartite	☐	☐	☐	☐	
Favoriser la co-conception de programmes et politiques de formation	☐	☐	☐	☐	
Renforcer la propriété partagée et la confiance	☐	☐	☐	☐	

D) Développement des compétences et apprentissage tout au long de la vie

Objectif	Pertinent	Partiellement pertinent	Pas pertinent	Pas faisable	Commentaires
Promouvoir les parcours de perfectionnement et de reconversion	☐	☐	☐	☐	
Support des systèmes VET continus (CVET)	☐	☐	☐	☐	
Améliorer l'employabilité et les opportunités de carrière	☐	☐	☐	☐	
Accroître l'accessibilité et l'inclusivité	☐	☐	☐	☐	

E) Innovation et adaptation du système

Objectif	Pertinent	Partiellement pertinent	Pas pertinent	Pas faisable	Commentaires
Intégrer les compétences numériques, écologiques et transversales	☐	☐	☐	☐	
Promouvoir l'IA, la VR et l'innovation dans le domaine du VET	☐	☐	☐	☐	
Permettre les actions pilotes et l'expérimentation	☐	☐	☐	☐	
Augmenter la flexibilité et la réactivité du système	☐	☐	☐	☐	

12.4 Liste de contrôle des stratégies

Évaluer les stratégies selon le chapitre 11 (stratégies efficaces)

Stratégie	Adéquat	Partiellement adéquat	Pas suffisant	Faisable	Partiellement faisable	Pas faisable
S'appuyer sur des structures et cadres existants	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Garantir un engagement fort des employeurs et des parties prenantes	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Se concentrer sur des actions pratiques et concrètes	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Utiliser des approches fondées sur des preuves et des données	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Maintenir une gouvernance flexible et adaptative	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Assurer la coordination et la capacité de facilitation	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ancrage institutionnel et alignement avec les cadres politiques	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Planification de la durabilité dès le départ	☐	☐	☐	☐	☐	☐

EUROCHAMBRES



UNIONCAMERE



tepav



Le manuel actuel a été rédigé par le conseil municipal de Terrassa avec la contribution des partenaires du projet EULEP.

© EULEP 2026

La reproduction de toute information présentée ici est autorisée à condition qu'elle ne soit pas modifiée et que la source soit citée.

Cette œuvre ne contient que des informations générales, en aucun cas le contenu ne peut être considéré comme un conseil professionnel.

Avertissement :

Financé par l'Union européenne. Les opinions exprimées sont cependant celles de l'auteur(s) uniquement(s) et ne reflètent pas nécessairement celles de l'Union européenne ou de l'EACEA. Ni l'Union européenne ni l'EACEA ne peuvent en être tenus responsables.

