ETF
Working together
Learning for life

European Training Foundation

THE EU AGENCY SUPPORTING COUNTRIES TO DEVELOP THROUGH LEARNING

FONDATION EUROPÉENNE POUR LA FORMATION

1994–2019

PDF ISBN 978-92-9157-715-6 doi:10.2816/59922
© Fondation européenne pour la formation, 2021
Reproduction autorisée moyennant mention de la source.
Conception graphique: Bording & Article 10

AVANT-PROPOS

Dès sa conception, l'Europe a été construite grâce à ce que Robert Schuman appelait les «actes de solidarité de fait». Ces derniers mois, ce principe a été éprouvé comme jamais auparavant. La pandémie de COVID-19 a requis des réponses sans précédent de la part des gouvernements, et des sacrifices considérables de la part des citoyens, au bénéfice du bien commun.

En terrain inconnu, l'Union européenne a su relever le défi. Malgré des moments difficiles, une réponse fondée sur la solidarité et la coopération, qui pourrait donner un nouvel élan à notre Union, est en train d'émerger.

AIT

Si l'Union a renforcé sa solidarité interne, elle a maintenu son engagement envers ses partenaires mondiaux, en particulier dans les Balkans occidentaux, dans le voisinage élargi de l'UE et en Afrique subsaharienne, afin de les aider à surmonter cette crise, en coopération avec des partenaires tels que les Nations unies.

Le 25e anniversaire de la Fondation européenne pour la formation (ETF) rappelle de manière opportune que l'UE a été confrontée à des défis auparavant, et en est ressortie plus forte à chaque fois. Que ce soit à la suite de la chute du mur de Berlin, de la désintégration de l'Union soviétique ou des conflits dans les Balkans, ou dans sa réponse aux profondes disparités économiques dans la région méditerranéenne, l'Union européenne intervient au-delà de ses frontières pour soutenir la paix et la prospérité. Nous reconnaissons que notre bien-être va de pair avec celui de nos voisins.

Les personnes ont toujours été au centre de notre approche. C'est ici que l'ETF entre en jeu. Le développement du potentiel humain est au cœur de la mission de cette organisation unique. Les connaissances et les compétences permettent aux personnes de s'adapter aux changements et de surmonter les difficultés. Elles leur offrent la possibilité de trouver ou de créer des emplois et de construire une vie décente pour elles-mêmes et pour leurs familles. Elles favorisent l'inclusion sociale et renforcent la citoyenneté. Depuis 25 ans, l'ETF est l'ambassadrice de l'UE, défendant ce programme dans les pays du voisinage élargi, et les aidant à développer leurs systèmes d'éducation et de formation afin de favoriser l'employabilité, la croissance et l'inclusion.

Si nous tournons notre regard vers l'avenir, et vers une reprise qui sera fondée sur l'économie verte, la durabilité et la transition numérique, les compétences sont plus importantes que jamais dans l'Union européenne et au-delà.

Notre soutien accru aux voisins de l'UE durant les prochaines années se traduira par un rôle plus fondamental de l'ETF en tant que catalyseur du changement, et constituera un appui pour aider l'Union européenne à orienter son assistance pour tirer le meilleur parti du potentiel humain dans nos pays partenaires.

Je remercie l'ETF pour ses 25 années d'action, et je lui souhaite de remporter de nombreux succès à l'avenir, en s'appuyant sur ses réalisations et en battant pavillon d'une Union européenne qui place l'être humain au premier plan.

David Sassoli,
Président du Parlement européen

25

ANS D'ACTION POUR AIDER LES PAYS À SE DÉVELOPPER GRÂCE À L'APPRENTISSAGE

L'objectif de la Fondation européenne pour la formation est de «contribuer, dans le contexte des politiques de l'Union en matière de relations extérieures, à l'amélioration du développement du capital humain» en aidant les pays à créer des systèmes «d'apprentissage tout au long de la vie» [règlement (CE) n° 1339/2008].

Au cours des 25 années qui se sont écoulées depuis sa création, de nouveaux termes ont régulièrement été étudiés pour reformuler et recadrer cet objectif, mais le message principal n'a pas changé. C'est un témoignage incontestable de la réponse apportée par l'ETF à un besoin plus urgent que jamais.

L'UE est née de la volonté de dédier à la paix et à la prospérité l'énergie consacrée durant des siècles à la guerre. Elle s'est construite autour de la conviction que le meilleur moyen d'y parvenir était d'aider les citoyens à maximiser leur potentiel.

Il est dans l'intérêt des citoyens de l'Union de vivre dans la paix et la prospérité, mais aussi de vivre dans un voisinage pacifique et prospère. C'est là que l'ETF intervient, car ces conditions exigent également d'optimiser le potentiel des personnes dans les pays qui nous entourent.

Pour les citoyens de nombreux pays voisins de l'UE, être encouragés à tirer le meilleur parti de leur potentiel est resté un rêve difficilement réalisable durant la majeure partie du XXe siècle. Certains d'entre eux ont connu une pauvreté extrême, d'autres l'oppression coloniale, d'autres encore ont souffert de guerres ravageuses ou été en butte à des idéologies politiques qui n'appréhendaient pas le potentiel individuel dans la recherche du bien commun comme nous le faisons aujourd'hui.

S'ils ont connu des histoires très différentes, la mondialisation progressant, leurs visées n'ont cessé de converger et leurs vies de se rapprocher.

Aujourd'hui, la plupart des pays entourant l'UE partagent des marchés de biens, des marchés financiers, et, de plus en plus souvent, des marchés du travail et des compétences. Pour prospérer, comme toute économie moderne, ils ont besoin de compétences qui soient constamment adaptées aux nouvelles exigences du lieu de travail. Ils ont également besoin de compétences qui favorisent la citoyenneté et l'inclusion sociale.

L'UE aide ses voisins à perfectionner leurs politiques de développement continu des compétences. Telle est la vocation de la Fondation européenne pour la formation. C'est également sa raison d'être.

SOMMAIRE

08 INTRODUCTION

10 SOUTIEN À L'AIDE EXTÉRIEURE DE L'UE

38 MAINTIEN DE L'IMPULSION

42 DES RÉSERVES D'EXPERTISE APPRÉCIABLES

16
SOUTIEN À L'ELARGISSEMENT DE L'UE

20
DE L'EXPERT NATIONAL À L'ACTEUR MONDIAL

32
CONSEILS ET SOUTIEN STRATÉGIQUES

46
VERS UN PÔLE DE CONNAISSANCES MONDIAL

52
LA PROCHAINE DÉCENNIE POUR L'ETF

56
PERSPECTIVES D'AVENIR

LA FONDATION EUROPEENNE POUR LA FORMATION

INTRODUCTION

LA FONDATION EUROPÉENNE POUR LA FORMATION NE FORME PAS LES PERSONNES ET NE LEUR DONNE PAS DE QUALIFICATIONS PROFESSIONNELLES. ELLE AIDE LES PAYS ET LES INSTITUTIONS À LES FORMER ET À LEUR PERMETTRE D'ACQUÉRIR CES QUALIFICATIONS. IL EST DIFFICILE DE QUANTIFIER LES RÉSULTATS DE L'ACTION DE L'ETF EN TANT QUE TELLE, EN NOMBRE DE BÉNÉFICIAIRES OU EN VALEUR ÉCONOMIQUE AJOUTÉE.

Il est cependant tout à fait possible d'en mesurer la qualité générale, car elle a affecté la vie et le travail de nombreuses personnes, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'UE.

Nous avons demandé à quinze de ces personnes de nous faire part de leur expérience du travail accompli par l'ETF, à différents moments au cours du quart de siècle écoulé. Certaines d'entre elles avaient utilisé les services de l'ETF ou encouragé leur utilisation à Bruxelles. Certaines avaient utilisé ou transféré l'expertise de l'ETF dans les pays partenaires. D'autres avaient travaillé avec l'ETF en tant que collègues.

Certaines avaient même occupé une variété de postes qui leur ont permis d'acquérir différents points de vue au sujet du fonctionnement de l'ETF.

Nous vous présentons leurs témoignages personnels.

Il ne s'agit pas d'un récit chronologique de l'histoire de l'ETF. Nous avons précédemment publié deux récits de ce type, qui valent toujours la peine d'être lus, et qu'il serait dès lors superflu de répéter.

Il s'agit d'un compte rendu personnel – et donc nécessairement subjectif – de la manière dont l'ETF a contribué à façonner l'apprentissage et la formation dans les pays voisins.

SOUTIEN À L'AIDE EXTÉRIEURE DE L'UE

L'ETF EST NÉE DE L'ANÉANTISSEMENT DU RIDEAU DE FER, SUR LES DÉCOMBRES DU MUR DE BERLIN. LE PROJET ÉTAIT DÉJÀ À L'ÉTUDE DURANT LES PREMIÈRES SEMAINES DE LA VAGUE DE RÉVOLUTIONS QUI A SONNÉ LE GLAS DES RÉGIMES COMMUNISTES D'EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE, ENTRAÎNANT LEUR CHUTE EN CASCADE ENTRE 1989 ET 1992.

À l'origine, le projet de création d'une Fondation européenne pour la formation s'inscrivait dans le cadre d'une stratégie européenne à deux volets visant à soutenir le développement des populations au cours de cette période de transition mouvementée. Des fonds ont été alloués pour financer le programme Phare[1].

Le soutien à l'enseignement supérieur s'est matérialisé en 1990 sous la forme du programme Tempus, qui a débuté très rapidement en Pologne et en Hongrie. Mais Tempus était un programme et l'ETF allait devenir une agence, de sorte que le lancement de l'ETF a été entravé par le processus de décentralisation engagé pour rapprocher l'UE des citoyens qu'elle sert.

L'une des raisons expliquant la lenteur du démarrage des agences de l'UE réside dans les nombreux désaccords concernant la manière dont elles seraient attribuées aux différents États membres. En ce qui concerne le rôle de l'ETF, certaines personnes voyaient la fondation comme une extension administrative des services de la Commission européenne à Bruxelles. D'autres souhaitaient plutôt qu'elle devienne une agence spécialisée semi-indépendante sur laquelle les services de la Commission pourraient s'appuyer. Il a fallu une décennie complète à l'ETF pour que lui soit confié sans équivoque le mandat de devenir une agence semi-indépendante.

UNE STRATÉGIE EUROPÉENNE À DEUX VOLETS POUR SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DES POPULATIONS

[1] L'acronyme Phare rappelait le mot français «phare». Il signifiait «Pologne-Hongrie: assistance à la restructuration des économies», acronyme fort commodément identique en anglais. Le programme Phare a été conçu en 1989 pour soutenir le processus de transition en Pologne et en Hongrie. D'autres pays en transition d'Europe centrale et orientale ont été incorporés au programme dans les années qui ont suivi. En 1997, Phare est devenu le principal instrument de la mise en œuvre de la stratégie de préadhésion de l'UE.

Steve Sadler est arrivé à l'ETF en 1995 pour se dédier à l'Azerbaïdjan, l'Arménie et la Géorgie. Après de nombreux détours, il a à nouveau rejoint l'ETF, où il assume aujourd'hui la fonction de chef d'équipe responsable de la coordination du Partenariat oriental[2] à la direction générale du voisinage et des négociations d'élargissement (DG NEAR). Il décrit la différence entre 1995 et 2020 comme le jour et la nuit.

«L'ETF est une présence de l'UE dans les pays d'Europe orientale avec lesquels je travaille», dit-il. «Lorsque je travaillais à Turin, c'était loin d'être le cas. L'ETF n'était pas un centre d'expertise. Nous dirigions des projets et approuvions l'expertise de l'UE. L'ETF employait des personnes qui connaissaient les personnes possédant les connaissances requises. Aujourd'hui, les personnes employées par l'ETF sont celles qui savent.»

UNI

L'ETF EST UN VISAGE DE L'UE DANS LES PAYS D'EUROPE ORIENTALE

[2] Le Partenariat oriental est l'initiative de l'UE qui régit ses relations avec les États post-soviétiques de l'Arménie, de l'Azerbaïdjan, de la Biélorussie, de la Géorgie, de la Moldavie et de l'Ukraine. Le Partenariat oriental vise à offrir des opportunités de discussions sur des questions telles que le commerce, la politique économique, les accords sur la circulation, ou d'autres thèmes, entre l'UE et ses voisins d'Europe orientale. Plus généralement, il favorise un voisinage commun de démocratie partagée, de prospérité, de stabilité et de coopération accrue.

ELLE EST DEVENUE

E SOURCE DE CONNAISSANCES

Telle est aussi très clairement l'impression de **Lluís Prats**, qui supervise les travaux de l'ETF depuis la direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion à Bruxelles, et coordonne la contribution de tous les autres services de la Commission à l'ETF, dans le cadre d'un processus intitulé le dialogue structuré. Ce dialogue garantit que les priorités politiques de l'Union européenne se reflètent dans les actions de l'ETF.

«L'expertise et les activités de l'ETF sont essentielles aux activités de l'Union», affirme-t-il.

«Il est apparu que l'ETF apportait une énorme valeur ajoutée. Étant donné que les responsabilités de la Commission européenne ont augmenté, contrairement au nombre de ses effectifs, nous avons perdu des compétences spécifiques. Nous sommes devenus une administration de généralistes contraints d'utiliser la contribution d'autrui. L'attrait de l'ETF est lié au fait que, depuis sa création il y a 25 ans, elle est devenue une source de connaissances. Ses connaissances sont précieuses pour une administration comme la nôtre, dont les connaissances se sont estompées.»

«L'ETF, quant à elle, a parcouru le chemin inverse. Même lorsqu'elle gérait encore des projets pour la Commission européenne à la fin des années 1990, elle commençait à acquérir une connaissance approfondie des structures internes de ses premiers pays partenaires et des stratégies dont ils avaient besoin pour élaborer des systèmes d'éducation et de formation efficaces.»

«Bien entendu, dans un monde parfait, la Commission devrait faire appel à des dizaines d'agences comme celle-ci. Nous n'en avons qu'une et nous en tirons parti. Cette agence constitue le centre de connaissances au sein de notre administration, dans son domaine d'expertise spécifique.»

«À titre d'exemple, lorsque nous rendons visite au ministère du Monténégro pour discuter des réformes nécessaires en matière d'éducation et de formation, nous sommes accueillis avec respect. Ils prennent les réformes au sérieux, et nous écoutent parce que nous savons. Et nous savons parce que l'ETF sait. Nous connaissons les problèmes, nous savons qui sont les acteurs et ce qu'il faut faire, parce que l'ETF a développé ces excellentes relations de travail. C'est très précieux pour nous.»

Lawrence Meredith a également observé le travail de l'ETF sous des angles très différents. Il est aujourd'hui directeur en charge du voisinage oriental à la DG NEAR, mais il a été l'administrateur responsable du programme de travail de l'ETF à la DG XXII, de 1997 à 2000. La DG XXII désignait alors la direction générale de l'éducation et de la culture.

«À l'époque, nous avons dû faire pression sur les effectifs des relations extérieures pour obtenir de l'argent pour l'agence et pour faire usage de ses services. Aujourd'hui, je suis l'un des directeurs qui les utilisent», déclare-t-il.

«L'ETF fait partie de la deuxième vague d'agences et, à bien des égards, de la première vague sérieuse d'agences. Les discussions portaient sur la question: que vont faire ces personnes? Il y avait un petit budget opérationnel de 3 millions d'euros, mais les principales dépenses étaient affectées au personnel et au matériel, de sorte que la réponse naturelle des autres acteurs à Bruxelles était de laisser le personnel de l'agence gérer les programmes.»

Aujourd'hui, la situation est radicalement différente.

«Nos homologues de l'Europe orientale tiennent l'ETF en très haute estime. L'ETF est un acteur respecté. Après tout, 25 ans représentent une carrière pour la plupart d'entre nous! Elle fait désormais partie du cycle de programmation de l'UE dans un domaine établi: les liens entre les compétences et l'économie, essentiels pour assurer l'avenir du marché du travail. Et le capital humain est une question qui a acquis en 25 ans une importance tellement plus grande dans le programme politique.»

LES LIENS ENTRE

LES COMPÉTENCES ET L'ÉCONOMIE

L'ETF ENREGISTRE ÉGALEMENT UNE SÉRIE

D'INSTANTANÉS

DE LA SITUATION

Jeroen Willems a passé plusieurs années à la délégation européenne de Bakou, en Azerbaïdjan, en tant que chef de la coopération, supervisant le portefeuille d'assistance de l'UE dans un pays partenaire d'importance stratégique. Il est maintenant revenu à Bruxelles, également à la DG NEAR, et consacre toujours son activité professionnelle au Partenariat oriental. Il possède donc une expérience de premier plan du travail avec l'ETF dans différents contextes.

«Travailler avec l'ETF présente un grand avantage: il s'agit d'une institution de l'UE», déclare M. Willems.

«Sa raison d'être ne réside pas dans les projets au sens traditionnel du terme. L'activité de l'ETF s'étend généralement sur une durée plus longue que le cycle typique d'un projet, de sorte que les experts de l'ETF peuvent établir un réseau de contacts essentiels et organiser des visites fréquentes pour avoir des discussions avec leurs homologues incontournables. L'ETF enregistre également une série d'aperçus instantanés de la situation des pays avec lesquels elle travaille. Enfin, elle peut aider la délégation lorsque des projets s'écartent parfois de la bonne direction. En raison de sa grande expertise, l'ETF peut contribuer à la formulation de nouveaux programmes et projets, conformes à des objectifs plus généraux et au programme de diversification économique plus vaste.»

«Pour moi, l'ETF a toujours été un partenaire essentiel et très flexible. Lorsque nous (les délégations) avions besoin d'experts pour mieux comprendre les questions en jeu, l'ETF était toujours prompte à réagir, ce qui nous permettait de proposer des programmes bien charpentés et des présentations intéressantes. Cela pouvait nous aider à orienter l'évolution des politiques dans la bonne direction. L'intervention de l'ETF pouvait également faire une grande différence lorsque les ministères se confinaient tous dans leurs compétences verticales et ne se réunissaient pas pour parler, par exemple, des systèmes d'information sur le marché du travail, domaine qui ne concerne pas seulement le ministère du travail. L'ETF disposait d'un pouvoir de persuasion grâce à son accès aisé à l'expertise internationale et aux bonnes pratiques de toute l'Europe.»

Un autre pays du Partenariat oriental est la Géorgie, où le ministère de l'éducation, des sciences, de la culture et des sports a entamé en 2013 une profonde réforme de l'enseignement et de la formation professionnels (EFP). **Irina Tserodze** dirige le département de l'enseignement professionnel au sein du ministère géorgien. Son récit fait écho à celui de Jeroen Willems.

«Les partenaires de l'UE nous ont beaucoup aidés à achever la première série de réformes en Géorgie», explique-t-elle.

«Au cours de ces cinq ou six dernières années de transformation fondamentale, l'ETF nous a aidés à recenser les bonnes pratiques de l'UE. À ce titre, elle a été la première organisation à nous familiariser avec de nombreuses innovations que nous avons introduites.»

«Les effectifs de l'ETF nous ont inspirés, mais ne se sont pas contentés de nous donner des recommandations ponctuelles. Ils ont été à nos côtés du début à la fin, depuis les essais et le lancement de nos projets, jusqu'à leur exécution et leur évaluation.»

SOUTIEN À L'ÉLARGISSEMENT DE L'UE

BIEN QU'UNE «FONDATION EUROPÉENNE POUR LA FORMATION EN EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE» AIT OFFICIELLEMENT ÉTÉ CRÉÉE EN 1990, IL A FALLU ATTENDRE 1995 POUR QUE L'ETF VOIE LE JOUR À TURIN.

À cette époque, l'Union soviétique s'était démembrée en 14 pays indépendants, la Communauté économique européenne était devenue l'Union européenne, et des accords d'association avaient déjà été signés avec la Pologne, la Hongrie, la Roumanie, la Bulgarie et deux États séparés depuis peu, la République tchèque et la Slovaquie. Ces années furent marquées par de profonds changements géopolitiques.

Dès le départ, en conséquence, une part considérable des travaux de l'ETF devait consister à préparer les pays candidats (dont le nombre ne cessait d'augmenter) pour qu'ils répondent aux exigences d'adhésion à l'UE.

En effet, le programme de soutien de l'UE en faveur des pays en voie d'adhésion, Phare, a changé de cap en 1997 pour se consacrer exclusivement aux questions encore irrésolues dans chaque pays durant la période précédant l'adhésion.

Dans un premier temps, l'aide de l'ETF à l'adhésion s'est révélée compliquée, parce que l'enseignement général ne faisait pas partie de ce qui est devenu l'acquis communautaire, c'est-à-dire l'ensemble de règles et de règlements que les pays doivent adopter pour être prêts à adhérer à l'UE. La formation professionnelle, en revanche, en faisait partie, mais seulement dans une certaine mesure. Dans l'ensemble, la politique éducative était un domaine sensible et restait une question de souveraineté nationale dans les différents États membres.

La stratégie de Lisbonne a profondément transformé cette situation[3]. Lors du Conseil de Lisbonne de 2000, les chefs d'État et de gouvernement européens ont convenu d'attribuer un rôle beaucoup plus structurel à l'éducation et à la formation dans le développement économique de l'UE.

«C'est seulement après le Conseil de Lisbonne que le développement de l'enseignement et de la formation professionnels a acquis la place qu'il mérite réellement dans les programmes politiques européens», a déclaré le regretté **Peter de Rooij** à la fin de son mandat de directeur de l'ETF en 2004.

«Il existe aujourd'hui un vaste consensus au sujet de l'importance d'adapter l'éducation et la formation aux besoins d'une société de la connaissance. Il existe également un accord détaillé sur l'intensification de la coopération européenne dans le domaine de l'enseignement et de la formation professionnels grâce au processus engagé à Copenhague en 2002. En conséquence, nous avons aujourd'hui d'excellentes possibilités de préparer encore mieux les futurs États membres à l'adhésion.»

Cette préparation allait devenir l'une des pierres angulaires du travail de l'ETF au cours de la décennie suivante, car elle nécessitait deux types d'expertise, dont la combinaison était tout à fait unique.

Afin d'aider les pays à se préparer à l'adhésion à l'UE, l'ETF devait déterminer très précisément la situation de chaque pays: quelle était sa situation géographique, quels résultats avaient été obtenus, quelles autres organisations internationales intervenaient sur le terrain et que faisaient-elles, et, point essentiel, quel était le potentiel? Cela peut paraître étrange aujourd'hui, mais il s'agissait très souvent d'informations auxquelles les gouvernements nouvellement élus n'avaient pas accès eux-mêmes. La collecte d'informations sur l'enseignement, la formation et le marché du travail, et le développement de la capacité des autorités nationales de réunir leurs propres informations, faisaient partie des principales activités au cours des premières années.

Dans le même temps, l'ETF était la messagère de l'UE, notamment par l'intermédiaire du grand programme spécial de préparation au Fonds social européen (PSP-FSE), qui deviendrait l'une des principales contributions de l'ETF au processus d'adhésion lors de la première vague de pays candidats. Le projet PSP-FSE a créé des instituts nationaux de formation dans chacun des pays et assuré la formation de quelque 3 000 membres du personnel des ONG et des autorités nationales, régionales et locales.

Toutefois, expliquer ce que l'on attendait des pays candidats dans les domaines liés au développement du capital humain représentait un objectif fluctuant, car certaines initiatives majeures de l'UE, tel le processus de Copenhague, lancé en 2002, ont pris de l'ampleur durant la première décennie d'existence de l'ETF.

Cette combinaison d'expertise développée à Turin depuis 1995 a non seulement aidé les premiers pays candidats à progresser vers l'adhésion, mais a également amorcé les processus de réforme dans de nombreux autres pays partenaires. Ils ont pu emprunter et adapter les projets des pays européens confrontés à des difficultés très similaires et éviter de devoir «réinventer la roue». Aujourd'hui encore, cette expérience est utilisée dans l'ensemble de la région du voisinage européen, car de nouveaux pays se préparent à l'adhésion ou à une association plus étroite avec l'UE.

INTENSIFIER LA COOPÉRATION EUROPÉENNE DANS LE DOMAINE DE L'ENSEIGNEMENT ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELS

[3] Le projet de soutien de l'UE à la réforme de l'enseignement et de la formation professionnels en Europe centrale et orientale a été préparé par le groupe de travail «Ressources humaines» en 1989. Ce groupe de travail était le prédécesseur de la DG XXII de la Commission européenne, qui porte aujourd'hui le nom de direction générale de l'éducation et de la culture.

INVESTISSEMENT GÉOSTRATÉGIQUE

DANS UNE EUROPE STABLE, FORTE ET UNIE

Marko Vukašinović supervise la coopération internationale et l'intégration européenne au ministère de l'éducation du Monténégro. Il a travaillé avec l'ETF pendant ses 17 années au ministère, avant même la séparation du Monténégro et de la Serbie en 2006. Il se souvient qu'une grande partie du travail accompli il y a tant d'années était si nouveau qu'il pouvait tout juste être considéré comme une préparation à l'adhésion, même s'il s'intitulait «soutien à la préadhésion».

«Nous avons dans un premier temps beaucoup travaillé à la planification de l'IAP[4], tout d'abord avec Anastasia Fetsi, qui est maintenant responsable des opérations à l'ETF, puis avec Anthony Gribben, expert de l'ETF. Ce travail était tout à fait inédit pour nous. Un programme était lié à l'élaboration d'un cadre national des certifications. Sept ans plus tard, nous avons effectué le référencement. Avant chaque activité, nous examinions pourquoi elle était importante. L'ETF savait nous écouter, mais aussi pour nous convaincre à l'aide d'arguments, sans nous contraindre. Avant tout, elle nous brossait un tableau plus large de la situation.»

«Au fil des ans, nous avons mené de nombreux projets avec des partenaires internationaux. Certains ont fourni des experts. D'autres des experts qui n'en avaient que le nom. Mais l'ETF a toujours eu ce capital de crédibilité extraordinaire. Quels que soient les représentants de l'ETF, nous n'avons jamais eu à douter de leur expertise.»

Safet Gerxhaliu, originaire du Kosovo, est le cofondateur et actuel secrétaire général du Forum d'investissement de la Chambre des Balkans occidentaux, une initiative conjointe des chambres de commerce et d'industrie de six pays: Albanie, Bosnie-Herzégovine, Kosovo, Macédoine du Nord, Monténégro et Serbie.

«Je pense que la préparation des pays des Balkans occidentaux à l'adhésion à l'UE est un investissement géostratégique dans une Europe stable, forte et unie», explique M. Gerxhaliu.

«L'adhésion devrait être fondée sur les bilans et nous n'en sommes pas encore tout à fait là, mais des progrès très satisfaisants sont réalisés dans l'ensemble des Balkans occidentaux. En tant qu'homme sur la route 365 jours de l'année, je suis en contact permanent avec les entreprises et les institutions de notre région, et je peux reconnaître l'empreinte de l'ETF dans la plupart des progrès accomplis.»

«Il est vrai qu'en dépit d'une reprise économique satisfaisante dans la région, la situation reste problématique sur le marché du travail, avec un rythme lent de création d'emplois et un chômage toujours élevé, en particulier chez les jeunes et les femmes. Nous avons absolument besoin de politiques éducatives qui répondent aux exigences des économies inclusives dans la région. L'une de ces exigences incontournables est la coopération entre l'enseignement professionnel, la formation et le secteur privé. Cet aspect est une composante intrinsèque des programmes de l'ETF.»

Au cours des années de coopération avec l'ETF, M. Gerxhaliu a l'impression que le travail est devenu plus complexe, mais moins rigide.

«Par rapport au passé, l'ETF est plus ouverte aux idées nouvelles que nous formulons. Cela aura des incidences positives.»

En effet, et c'est l'un des principaux enseignements engrangés à Turin durant ces 25 dernières années; d'un point de vue pédagogique, il est souvent plus bénéfique d'écouter que de monopoliser la parole. Mais nous anticipons.

PRÉPARATION AUX FONDS STRUCTURELS DE L'UE

En septembre 1998, la Commission européenne a invité l'ETF à gérer le programme spécial de préparation au Fonds social européen (PSP-FSE). Doté d'un budget de 2,1 millions d'euros, le projet s'inscrivait dans le cadre de l'enveloppe de 60 millions d'euros du programme Phare, destinée à aider les pays candidats d'Europe centrale et orientale à créer une structure institutionnelle adéquate pour s'accommoder de la législation et de la réglementation de l'UE et, en particulier, pour préparer l'accès aux Fonds structurels de l'UE.

LE PROGRAMME EST DEVENU L'UNE DES PRINCIPALES CONTRIBUTIONS DE L'ETF AU PROCESSUS D'ADHÉSION DANS LES PAYS CANDIDATS.

Ce projet a aidé les pays en voie d'adhésion, lors des premiers cycles de l'élargissement, à se préparer à accéder au potentiel immense des Fonds structurels européens. Il a mis en place des instituts nationaux de formation dans chacun des pays et assuré la formation de quelque 3 000 membres du personnel des ONG et des autorités nationales, régionales et locales.

Le programme a été réalisé en trois étapes. La phase I comprenait des séminaires d'introduction et des visites d'étude. La phase II incluait des séminaires nationaux organisés dans chacun des pays candidats. Ces séminaires s'adressaient à 30 à 40 fonctionnaires de première importance, et leur fournissaient des informations techniques approfondies sur le cadre politique du FSE et ses exigences administratives. Ils ont été suivis de séminaires nationaux qui ciblaient un public beaucoup plus vaste, dont les employeurs, les établissements de formation et les partenaires sociaux. Enfin, lors de la phase III du programme, des séminaires locaux ont été organisés dans plusieurs régions «prioritaires» des pays candidats.

Le programme est également devenu une étape pour les monographies nationales bien connues de l'ETF. Ces dernières établissaient un lien entre la formation et les questions liées au marché du travail pour chaque pays candidat, suivant un raisonnement commenté avec ironie par le premier directeur de l'ETF, **Peter de Rooij**: «La plupart des décideurs politiques jugent les questions de formation ennuyeuses, mais ils manifestent beaucoup plus d'intérêt lorsqu'elles sont considérées en relation avec l'emploi et la chômage.»

[4] L'IAP est l'instrument d'aide de préadhésion de l'UE. C'est le cadre du soutien de l'UE aux réformes dans les pays en voie d'adhésion. Son deuxième cycle (11,7 milliards d'euros) s'achève en 2020. Un troisième cycle est prévu pour la période 2021-2027.

DE L'EXPERT NATIONAL À L'ACTEUR MONDIAL

LA DÉFINITION DE LA FONDATION EUROPÉENNE POUR LA FORMATION DANS LES ANNÉES 1990 CONSTITUAIT UN SUJET DE PLAISANTERIE INÉPUISABLE: ELLE N'INTERVIENT PAS DANS L'UE, ELLE NE FOURNIT PAS DE FORMATION ET ELLE N'EST PAS UNE FONDATION.

Présenter l'ETF à un public qui n'en avait jamais entendu parler pouvait être une tâche ardue.

Pour compliquer encore les choses, l'un des premiers réseaux importants créés par l'ETF dans les pays partenaires, où elle ne disposait de pratiquement aucun interlocuteur et où presque personne ne la connaissait, était un réseau d'observatoires dont le mandat a toujours été mal compris. Les observatoires, après tout, sont les lieux qui permettent aux astronomes d'observer les étoiles.

Tout cela a nécessité de nombreuses explications, et le personnel de l'ETF a souvent eu le sentiment de devoir lutter pour être pris au sérieux. Même les messages de Bruxelles concernant la direction des agences pouvaient être relativement disparates de temps à autre.

En tant que chef de l'unité «politique d'EFP» de la direction générale de l'éducation et de la culture, **Gordon Clark** était directement responsable des relations de la Commission avec l'ETF durant cette période critique qui s'est étendue de 1999 à 2005. Au sein de la Commission européenne, les points de vue divergeaient à propos du rôle des agences: certaines directions générales les considéraient comme des organes exécutifs à utiliser pour gérer les programmes, tandis que d'autres souhaitaient en faire des groupes de réflexion.

«Lorsqu'en 2002, nous avons formulé la stratégie de l'UE en matière d'EFP dans le cadre du processus de Copenhague, tant le Cedefop que l'ETF ont pu développer davantage leur expertise», affirme Gordon Clark.

«Le directeur de l'ETF, Peter de Rooij, a remarqué ces résultats et a recruté des personnes pour renforcer l'expertise de l'agence. Mais c'était son initiative, et elle n'a pas été soutenue par tout le monde à Bruxelles. Il y avait deux écoles de pensée à Bruxelles. En fait, il y avait même deux écoles de pensée au sein de la "direction mère" qui, à l'époque, était encore la DG Éducation et culture. La vieille école a progressivement perdu.»

«Finalement, Nikolaus Van der Pas, directeur général de l'éducation et de la culture entre 2000 et 2005, s'est montré très disposé à faire confiance à l'ETF en tant que pôle de connaissances plutôt qu'assemblée d'administrateurs. Peu à peu, les choses ont commencé à changer.»

POSSIBILITÉS POUR LE CEDEFOP ET L'ETF DE DÉVELOPPER DAVANTAGE LEUR EXPERTISE

MASSE CRITIQU
COMPÉTE

Borhene Chakroun est directeur de la division «Politiques et systèmes d'apprentissage tout au long de la vie» de l'UNESCO. Il a travaillé à l'ETF jusqu'en 2010. Il confirme qu'il n'était pas toujours facile de délivrer le message de l'ETF au cours de la première décennie, mais il ne pense pas que ceci était simplement dû à l'absence de notoriété de l'ETF.

«Ce n'est pas l'ETF que les gens ne voulaient pas écouter. C'est le message qu'ils ne voulaient pas entendre. Le message concernant l'importance de l'enseignement et de la formation professionnels! Sur le plan politique, ce thème n'était pas attractif. Il était considéré comme une voie inappropriée.»

Pour la Commission européenne, cela a changé lorsque la stratégie de Lisbonne a rehaussé la formation de plusieurs échelons dans la hiérarchie des priorités politiques. Une réorientation de cette ampleur au milieu des préparatifs à l'adhésion d'une douzaine de pays nécessitait l'intervention d'un agent dans les pays partenaires. Et un agent était justement prêt à assumer cette tâche: l'ETF.

«Cette masse critique de compétences que l'ETF avait entretenue grâce à l'investissement, au recrutement, et à des années de travail l'avaient placée dans une position idéale pour devenir un acteur important», explique Borhene Chakroun.

«Jusqu'alors, l'ETF avait deux activités distinctes: la gestion de projet et l'expertise. L'une d'entre elles a été supprimée il y a quinze ans, lors de la refonte du mandat de l'ETF, souhaitée par l'ancienne directrice, Muriel Dunbar.»

Gordon Clark souligne également ce moment décisif.

«Quelques années après 2005, et après avoir changé de poste à Bruxelles, je suis retourné à l'ETF pour une réunion. Je pense qu'elle portait sur les cadres de certification. Je me rappelle avoir été très impressionné par l'expertise de mes collègues dans des domaines tels que l'entrepreneuriat, l'orientation professionnelle et l'apprentissage sur le lieu de travail. Ils avaient incontestablement acquis dans ce domaine un statut particulier pertinent bien au-delà des régions voisines.»

Leur expertise était fondée sur des données factuelles, en partie recueillies par l'intermédiaire du réseau d'observatoires mentionné plus haut.

Les observatoires ont constitué une première étape importante dans ce long processus d'acquisition de données factuelles qui allait devenir la seconde pierre angulaire du travail de l'ETF. Mais les observatoires n'ont pas seulement été à l'origine de la surveillance de l'enseignement, de la formation et du marché du travail dans de nombreux pays en transition entourant l'UE. Les observatoires ont également transmis un héritage institutionnel toujours présent aujourd'hui.

UE DE ENCES

ENTRETENUE PAR L'INVESTISSEMENT ET LE RECRUTEMENT

Olga Oleynikova est sans doute l'une des personnes qui a travaillé le plus longtemps avec l'ETF. Elle est directrice du Centre d'études en matière d'EFP à Moscou.

«L'ETF fait partie de l'histoire de mon organisation, et y occupe une place importante», explique-t-elle.

«C'est grâce à l'ETF que l'Observatoire national de l'EFP a été transformé en centre d'études dédié à l'EFP. Il s'agit désormais d'une entité juridique russe à part entière.»

«Antérieurement, l'ETF exécutait des projets et organisait de nombreuses manifestations en Russie. Elle est donc devenue un partenaire dans le domaine de la recherche et un guide dans les activités de modernisation liées à l'EFP. Les contributions de divers événements de l'ETF remontant aux années 1990 ont suscité d'importants efforts de modernisation au niveau national et sont à l'origine de diverses initiatives: un partenariat social dans le domaine de l'EFP, un cadre national de certifications, des normes professionnelles, la transition vers des programmes axés sur les compétences, et de nouvelles approches de l'enseignement et de l'apprentissage centrés sur l'étudiant, pour ne citer que quelques exemples.»

«Dans un premier temps, la majeure partie du soutien de l'ETF a pris la forme de projets, c'est-à-dire d'un soutien direct à des activités telles que des ateliers et des voyages d'étude. Par la suite, cette aide a pris la forme de conseils d'experts, d'un accès à des publications et de consultations, que l'ETF a toujours volontiers fournis. L'ETF est devenue pour nous un véritable centre d'expertise.»

«Mais même aujourd'hui, l'ETF est une source fondamentale d'informations pertinentes et d'expertise concernant divers aspects du développement de l'EFP. Elle est aussi, surtout, une alliée et une collègue. Parce qu'elle faisait partie du projet des observatoires nationaux de l'ETF, notre organisation a transposé la culture de l'apprentissage acquise auprès de l'ETF à notre propre action et, plus tard, aux activités du Centre d'études en matière d'EFP. Une partie de cette nouvelle culture concerne le perfectionnement professionnel continu de notre propre personnel, que nous avons introduit dès le début. Nous avons essayé de diffuser cette culture du perfectionnement professionnel auprès de nos collègues dans l'ensemble du système d'EFP.»

Marko Vukašinović, du ministère monténégrin de l'éducation, se souvient aussi clairement de l'évolution progressive du soutien de l'ETF.

«Au début, nos collègues de l'ETF étaient des communicateurs et transmetteurs de l'expertise de l'UE et d'autres pays du voisinage européen. Au fil des ans, nous avons développé nos propres capacités. L'engagement de l'ETF s'est transformé à mesure que nous progressions. Ses équipes sont devenues co-conceptrices et conseillères. Elles ont également commencé à nous aider à raconter notre histoire. Elles étaient notre phare.»

«Aujourd'hui, le rôle de l'ETF au Monténégro est, pour l'essentiel, un rôle de soutien: sans avoir atteint une relation d'égal à égal, nous réfléchissons ensemble, en détail, à ce qui pourrait être fait. L'ETF est là pour apporter son assistance.»

À la suite de cette transition entre l'échange de connaissances et le rassemblement d'experts qui a marqué la première décennie du XXIe siècle, une autre évolution intéressante a pris forme. Une évolution si graduelle que peu en auront pris conscience distinctement: la transformation de ce centre d'experts en centre d'expertise.

Tous les récits concernant cette période comportent un thème récurrent: les témoins se souviennent davantage des personnes dont le dévouement a fait la différence dans certains pays partenaires que de l'ETF en tant qu'entité. Ils se rappellent des personnes précises et non l'organisation. Tel n'est plus le cas aujourd'hui.

Madlen Serban, qui allait devenir la troisième directrice de l'ETF en 2009, en était consciente grâce à son expérience acquise dans le cadre de sa collaboration personnelle avec l'ETF dans son pays natal, la Roumanie, à partir de 1996.

«J'ai collaboré avec des personnes fantastiques de l'ETF lorsque je travaillais en Roumanie, mais cela révélait aussi une faiblesse de l'agence durant ses dix ou quinze premières années d'existence: l'ETF était une organisation de personnes. À Bruxelles, ainsi que dans les pays partenaires, chacun connaissait les personnes travaillant à l'ETF, mais pas l'ETF.»

«Nous avons eu de la chance en Roumanie, nous avons travaillé avec la crème de la crème du personnel de l'ETF: des personnes très impliquées qui collaboraient avec nous comme des amis d'une importance cruciale. Mais l'ETF était perçue comme la somme des membres du personnel de l'ETF que vous rencontriez. Lorsque je suis arrivée à Turin, j'ai découvert, dès mes années en tant qu'observatrice au conseil de direction, une ETF très différente. L'agence était bien plus que cela. Elle comptait de nombreuses personnes différentes. En Roumanie, nous n'étions pas en contact avec toutes ces personnes. Ces effectifs avaient acquis une expérience dans d'autres pays et avaient des perspectives distinctes. Ils étaient performants dans d'autres aspects et utilisaient d'autres méthodes.»

«Lorsque j'ai été nommée nouvelle directrice en 2009, je me suis soudain retrouvée en position de devoir faire les choses que j'avais toujours demandé à l'ETF de faire, et ce n'était pas toujours une mince affaire. Notre tâche ne concernait pas seulement l'amélioration de l'enseignement et de la formation professionnels. Je devais tout à coup promouvoir les relations de l'ETF en tant que tout et ce n'était pas si facile car ces partenaires extérieurs ne connaissaient de l'ETF que les personnes avec lesquelles ils avaient travaillé directement. L'ETF était un ensemble de personnes et non une organisation s'exprimant d'une seule voix. Transformer ceci est devenu une priorité pour moi en tant que directrice. Nous n'étions pas un institut de recherche avec des doctorants. Nous étions un organe de recherche voué à l'action. Nous ne mesurions pas notre réussite au nombre d'articles publiés, mais aux résultats engrangés dans les pays partenaires.»

«Nous avons notamment introduit le principe de rotation géographique, qui prévoit que le personnel se déplace d'un pays à l'autre. Ce principe est toujours appliqué. Une telle mesure signifie que, quelle que soit la personne qui se rend dans votre pays, l'ETF est présente et la soutient.»

NOUS AVONS TRAVAILLÉ AVEC

LA CRÈME DE LA CRÈME DU PERSONNEL DE L'ETF

GEMM

GOUVERNANCE POUR L'EMPLOYABILITÉ EN MÉDITERRANÉE, OU GEMM, ÉTAIT UN PROGRAMME RÉGIONAL COUVRANT HUIT PAYS D'AFRIQUE DU NORD ET DU MOYEN-ORIENT, IL A ÉTÉ DÉPLOYÉ DE 2013 À 2016. DANS CHAQUE PAYS, L'ETF A CONTRIBUÉ À RÉUNIR LE GOUVERNEMENT NATIONAL, LES AUTORITÉS RÉGIONALES, LE SECTEUR PRIVÉ, LES ÉTABLISSEMENTS DE FORMATION ET LES SERVICES SOCIAUX. AVEC LE CONCOURS DE L'ETF, ILS ONT MIS EN PLACE DES PROJETS PILOTES EXPLORANT DE NOUVEAUX MODES DE GOUVERNANCE EN MATIÈRE D'ÉDUCATION ET DE FORMATION.

En ce qui concerne le Maroc, le projet GEMM est arrivé à point nommé. Le pays était en plein développement d'une stratégie de régionalisation, fondée sur son secteur automobile déjà florissant. Cet essor se traduisait par une augmentation massive du nombre d'emplois réels nécessitant des qualifications spécifiques.

Les acteurs régionaux ont choisi pour le projet pilote la région de Tanger-Tétouan, où se situent les usines Renault-Nissan et Peugeot-Citroën, ainsi que leurs nombreux fournisseurs. Le projet GEMM a soutenu un réseau de gouvernance collaborative et a réuni de bonnes pratiques pouvant être reproduites dans d'autres régions. L'un de ses résultats directs a été la création de l'Observatoire des branches, sous l'égide de l'organisation patronale, la Confédération générale des entreprises du Maroc. L'observatoire rassemble des données, les analyse et, selon les termes de son directeur, **Mohamed Slassi Sennou**, «dote le secteur privé de mécanismes de développement stratégique».

«Grâce à une analyse économique, infrastructurelle, environnementale et culturelle au niveau régional, nous pouvons susciter l'émergence de "spécialisations judicieuses", c'est-à-dire de secteurs susceptibles de servir de locomotives dans une région», dit-il.

«Il faut préparer et anticiper les besoins en compétences et fournir ces compétences en temps réel: ceci constitue la principale difficulté.»

Deux nouveaux projets (l'un dédié à l'agriculture et à l'agro-industrie à Fès-Meknès et l'autre à l'exportation de produits locaux depuis la province semi-désertique de Rehamna) reproduisent le projet GEMM et utilisent pleinement ses résultats, que ce soit pour la gouvernance à niveaux multiples ou l'observation stratégique et opérationnelle visant à prendre des décisions favorables à l'écosystème. Ces projets ont reçu un financement de 3 millions d'euros de l'Agence française de développement. La condition essentielle pour maintenir cette dynamique, selon M. Slassi Sennou, est d'associer le secteur privé de manière systémique.

«Grâce à l'approche écosystémique, fondée sur l'implication collective de tous les acteurs, vous pouvez apporter une réponse plus prompte dans un environnement en évolution constante. Dans les pays développés, les personnes sont habituées à travailler ensemble. Mais dans des pays comme le nôtre, cette collaboration ne naît pas spontanément, de sorte que vous devez la promouvoir pour les projets impliquant plusieurs acteurs.»

1989

SOMMET DE STRASBOURG

ETF TURIN

EX-UNION SOVIETIQUE

BALKANS OCCIDENTAUX

1989

Programme Phare de l'UE

1990

Lors du sommet de Strasbourg, le Conseil européen propose de créer une Fondation européenne pour la formation, afin de soutenir les pays voisins de l'UE ayant récemment acquis leur autonomie

Chute du mur de Berlin

Programme Tempus pour l'enseignement supérieur

1991

Effondrement de l'Union soviétique et guerre en Yougoslavie

1994

Création de l'ETF, dirigée par Peter de Rooij, à Turin, en Italie

Programme Tacis de l'UE

1995

L'ETF commence à travailler avec les pays de l'ex-Union soviétique

Processus de Barcelone pour les pays du sud et de l'est de la Méditerranée

1996

L'ETF commence à travailler dans les Balkans occidentaux

Entrée en vigueur du marché unique européen

2002

RÉGION MÉDITERRANÉENNE

CENTRE D'EXPERTISE

DÉCLARATION DE COPENHAGUE

1997

Les discussions au sujet de l'adhésion à l'UE commencent pour les pays d'Europe centrale et orientale

1998

La couverture géographique de l'ETF s'étend vers le sud, dans la région méditerranéenne

Thème de l'emploi et de la formation mis en avant par les présidences de l'UE

2000

Le rôle de l'ETF commence à évoluer, de gestionnaire de projets, elle devient un centre d'expertise

Stratégie de Lisbonne

2001

L'ETF commence à travailler dans les Balkans occidentaux

Programme CARDS de l'UE en faveur des Balkans occidentaux

Attentat terroriste du World Trade Center

2002

Déclaration de Copenhague sur la coopération renforcée en matière d'enseignement et de formation professionnels

Introduction de l'euro

2003

FORUM CONSULTATIF DE L'ETF

2003

Les membres du forum consultatif de l'ETF examinent les résultats de plus de 10 années de travail dédiées à la réforme de la formation professionnelle

10 NOUVEAUX PAYS ADHERENT A L'UE

2004

Muriel Dunbar devient directrice de l'ETF

2005

Lignes directrices de l'UE pour la croissance et l'emploi

Entrée en vigueur du protocole de Kyoto pour limiter le réchauffement climatique

NOUVEAUX INSTRUMENTS DE L'UE

2007

L'ETF modifie son approche afin de s'adapter aux nouveaux instruments de l'UE

Nouveaux instruments soutenant les objectifs de l'UE en matière d'aide extérieure

2011

2008 — DÉVELOPPEMENT DU CAPITAL HUMAIN

Le règlement refondu redéfinit le domaine d'activité de l'ETF qui devient le «développement du capital humain»

La Roumanie et la Bulgarie adhèrent à l'UE

2009 — TRAITÉ DE LISBONNE

Madlen Serban devient directrice de l'ETF

Traité de Lisbonne

2010 — PROCESSUS DE TURIN

Lancement du processus de Turin

EQAVET
European Quality Assurance in Vocational Education and Training

Cadre européen de référence pour l'assurance de la qualité dans l'enseignement et la formation professionnels

2011 — PLATEFORME DES CERTIFICATIONS

Rapport «Des compétences nouvelles pour des emplois nouveaux»

Lancement de la plateforme des certifications

Le Printemps arabe ébranle les pays de la région

2012

20e ANNIVERSAIRE

SEPT PROJETS STRATEGIQUES

2012

Le prix Nobel de la paix est décerné à l'Union européenne

2013

Inventaire global des mesures de soutien aux compétences et aux migrants

Repenser l'éducation: investir dans les compétences pour de meilleurs résultats socio-économiques

Alliance européenne pour l'apprentissage

La Croatie rejoint l'UE

2014

L'ETF fête son 20e anniversaire

2015

Les travaux de l'ETF reposent sur sept projets stratégiques

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Objectifs de développement durable adoptés par les Nations unies

Conclusions de Riga sur l'enseignement et la formation professionnels

2020

NOUVELLE STRATÉGIE EN MATIÈRE DE COMPÉTENCES

AVENIR DU TRAVAIL ET DES COMPÉTENCES

PARTAGE DES CONNAISSANCES ET DES COMPÉTENCES

2016 | **2017** | **2018** | **2019** | **2020**

Cesare Onestini devient directeur de l'ETF

Nouvelle stratégie en matière de compétences pour l'Europe

Le sommet Union africaine-UE convient d'investir dans la jeunesse et les compétences

Conférence de haut niveau de l'ETF sur l'avenir du travail et des compétences

Éducation, formation et apprentissage tout au long de la vie dans le cadre du socle européen des droits sociaux

SKILLS FOR THE FUTURE
Managing Transition

Priorité accordée à la jeunesse lors du sommet UE-Balkans occidentaux

Lancement de la plateforme de médias sociaux Open Space à l'occasion du 25e anniversaire de l'ETF

ETF OPEN SPACE

25 EUROPEAN TRAINING FOUNDATION TWENTY-FIFTH ANNIVERSARY 1994–2019

CONSEILS ET SOUTIEN STRATÉGIQUES

AU DÉBUT DE CETTE PUBLICATION, NOUS AVONS EXAMINÉ COMMENT L'ETF SOUTENAIT LES SERVICES EXTÉRIEURS DE L'UNION EUROPÉENNE. SANS CE MANDAT, L'ETF N'AURAIT JAMAIS VU LE JOUR.

Toutefois, en dehors de Bruxelles, l'ETF est moins connue pour son mandat interne au sein de l'UE que pour le contenu concret de son soutien: le développement des politiques et systèmes liés au capital humain dans les pays qui reçoivent l'aide de l'UE à cette fin. Or, le mandat et le contenu concret de l'aide sont étroitement liés.

Après une décennie d'accumulation de connaissances sur un sujet qui, aux yeux de nombreux décideurs politiques, était au mieux obscur, et au pire inutile, l'ETF était sans doute devenue le principal dépositaire mondial de l'expertise en matière d'enseignement et de formation professionnels dans les pays en transition. La preuve classique en est que *The Economist* a utilisé (en mentionnant ses sources) des informations de l'ETF pour son *Economist Intelligence Unit*, citant des données sur le marché du travail des pays partenaires, sans que l'ETF l'ait remarqué dans un premier temps. Dans un laps de temps relativement court, le réseau de collecte d'informations de l'ETF est devenu la source la plus crédible de données sur le marché du travail et la formation dans les pays en transition d'Europe orientale et d'Asie centrale et, dans une certaine mesure, en Afrique du Nord et au Proche-Orient.

Ces progrès ont donné à l'ETF la dynamique nécessaire lorsque, comme nous l'avons mentionné plus haut, la stratégie de Lisbonne a placé l'éducation et la formation au centre même de l'élaboration des politiques dans le domaine du développement du capital humain.

Ceci a incité l'ETF à élaborer une méthodologie permettant à l'UE d'aider durablement les pays partenaires à évoluer vers l'économie de la connaissance et à poursuivre leur transition dans un monde exigeant une flexibilité toujours croissante de la part des citoyens et des gouvernements. Cette approche est devenue le fondement de l'approche de l'«apprentissage politique», qui a été introduite lors de la conférence sur les questions d'apprentissage en 2003 (*Learning Matters*) et constitue depuis, sous une forme ou sous une autre, l'essence même, et la plus grande réussite, du soutien de l'ETF.

L'apprentissage politique allait devenir un troisième pilier du travail de l'ETF, et peut-être le plus important. La raison de ce succès était probablement le génie de la simplicité.

Cette méthodologie appliquait ce qu'elle préconisait. L'apprentissage tout au long de la vie devenait le nouveau mantra de l'éducation, et l'apprentissage politique était l'apprentissage tout au long de la vie destiné aux responsables de la politique éducative.

UNE ACTION DURABLE NÉCESSITE UN PROCESSUS COLLABORATIF

Madlen Serban se souvient de ses répercussions en Roumanie au cours des premières années du nouveau millénaire.

«L'ETF nous a aidés à développer ce processus de réflexion critique et avancée. Les hommes politiques présentent tous le travers d'une vision à court terme, mais l'ETF leur survivait.»

«C'est devenu le plus grand avantage de l'ETF. Elle ne se contentait pas de distribuer des poissons: elle disposait du temps et de l'endurance nécessaires pour nous apprendre à pêcher.»

Mme Serban a également constaté que l'ETF était un partenaire stratégique de premier plan pour les acteurs impliqués dans l'éducation et la formation pour lesquels des conflits d'intérêts étaient perçus. L'agence l'a aidée à apprendre certaines finesses du métier, qu'elle a pu appliquer ultérieurement à l'action de l'ETF dans d'autres pays.

«Il est important de se rappeler que l'enseignement et la formation professionnels impliquent de multiples parties prenantes. Par conséquent, si vous souhaitez accomplir une action durable, vous avez besoin d'un processus collaboratif. Si vous représentez l'une des institutions participant à ce processus collaboratif, vous n'êtes pas celui qui inspire le plus confiance, que vous soyez chef d'établissement, syndicaliste, employeur ou homme politique. Ainsi, lors des dialogues très complexes, il y avait souvent un rôle à jouer pour un intermédiaire extérieur neutre. Cet aspect importait particulièrement à l'époque, mais, dans certains pays, il demeure important aujourd'hui.»

En Géorgie, il était difficile d'associer les parties prenantes.

«L'ETF nous a incités à le faire en élaborant des projets pilotes et elle a réussi, mais ceci n'a pas été facile», déclare **Irina Tserodze**.

«En 2015, nous avons commencé avec seulement deux programmes d'apprentissage sur le lieu de travail. Aujourd'hui, nous avons 13 programmes, auxquels participent plus de 60 entreprises privées.»

«L'engagement européen a contribué à convaincre les parties prenantes de s'impliquer. Il a également influencé favorablement les étudiants qui souhaitaient s'inscrire. Parce que, bien entendu, en Géorgie, personne n'avait vraiment confiance dans la proposition du gouvernement.»

Marko Vukašinović se rappelle aussi l'importance de l'ETF en tant qu'intermédiaire lorsque son ministère a dû convaincre les parties prenantes de s'engager dans le changement.

«L'ETF apparaissait neutre et crédible, et jouissait d'une vaste expérience, universellement reconnue. En tant que tel, l'avis de l'ETF était essentiel pour convaincre les personnes, en particulier les partenaires sociaux. Si l'ETF intervenait de tout son poids, il y avait une chance que nous cessions de parler et que les choses commencent à bouger.»

Selon M. Vukašinović, l'apprentissage politique présentait effectivement le grand avantage d'encourager le processus d'apprentissage collectif, mais il avait également pour effet de renforcer considérablement les capacités personnelles, tant au sein du ministère que parmi les autres parties impliquées dans l'éducation et la formation.

«En ce qui me concerne, la coopération avec l'ETF m'a toujours offert en plus l'occasion de renforcer mes compétences. Lorsque j'ai débuté ici au Monténégro, nous avions encore beaucoup à apprendre, en tant que ministère d'un jeune pays. Mon département [responsable de la coopération internationale] n'a été créé qu'en 2002. Pour le ministère, l'ETF était comme un ami au rôle critique, qui nous soumettait des idées et nous aidait à comprendre les questions.»

Par conséquent, ce que vous apprenez grâce à l'apprentissage politique est aussi important que la manière dont vous l'apprenez et les personnes avec lesquelles vous l'apprenez. L'ETF est souvent reconnue comme l'organisation qui a rassemblé dans la sphère de l'élaboration des politiques des personnes qui n'avaient pas l'habitude de s'y retrouver: les employeurs, les syndicats, voire les écoles qui n'avaient jamais vraiment été invitées à donner leur avis. Au fil du temps, l'ETF allait apporter de multiples idées nouvelles et modes de coopération inédits.

L'ETF ÉTAIT COMME

UN AMI AU RÔLE CRITIQUE

UNE GRANDE TRANSFORMATION,

TANT POUR LE SYSTÈME D'EFP QUE POUR LES AUTORITÉS RÉGIONALES

Rodion Kolyshko est directeur du développement du potentiel de la main-d'œuvre au sein de la Confédération des employeurs d'Ukraine. Il a découvert le développement des politiques éducatives en 2010.

«L'ETF nous a simplement invités à une réunion sur la conception des cadres de certifications en 2010 ou 2011», déclare-t-il. «L'année précédente, le British Council nous avait présenté les cadres nationaux des certifications. Ainsi, rétrospectivement, on peut dire que l'ETF est véritablement arrivée au bon endroit et à un moment de l'histoire approprié. Mais nous n'avions aucune idée de ce qui allait se produire, parce que nous n'avions jamais entendu parler de cette Fondation européenne pour la formation. Nous avons simplement été invités à un événement ici à Kiev.»

«Tout était nouveau pour nous, et pour bon nombre d'autres personnes réunies autour de la table.»

«L'une des choses auxquelles aucun d'entre nous n'avait jamais vraiment pensé avant l'arrivée de l'ETF était de reconsidérer l'autonomie des écoles professionnelles. L'éducation et la formation sont toujours très centralisées ici. La compréhension et la signification nouvelles de l'autonomie étaient très intéressantes. J'ai participé à la conception et à la réalisation d'une partie de ceci en tant qu'expert local, et c'était fascinant.»

«Un autre point important est ce qui s'est produit lorsque nous avons rapidement décentralisé le financement de l'EFP en Ukraine. Nous avions besoin d'informations sur les responsabilités régionales et locales requises, et sur la sélection des personnes devant être formées. L'ETF nous a montré comment ce processus était mis en place dans d'autres pays. Fin 2015, le système a changé avec le transfert du budget central aux autorités régionales dans 24 régions. Il s'agissait d'une grande transformation, tant pour le système d'EFP que pour les autorités régionales. Les conseils régionaux de l'EFP décident désormais de qui est formé, de la manière dont ces personnes sont formées et des institutions qui sont nécessaires.»

«Il nous reste du chemin à parcourir, mais ce n'est en aucun cas la faute de l'ETF. La contribution de la fondation à ces processus était très opportune et nécessaire. Pour être franc, l'ETF a été certaines années notre seule fenêtre sur les pratiques de l'UE concernant l'EFP, les certifications et de nombreuses questions connexes. Elle a joué un rôle très actif dans la progression des réformes en Ukraine.»

«Aujourd'hui, nous sommes intégrés dans les réseaux internationaux et nous disposons de plus de sources d'information, mais certaines années l'ETF était l'une de nos rares sources de bonnes pratiques. Nous n'étions peut-être pas tous prêts pour toutes ces informations, mais nous avons fini par nous en sortir! Les réformes très complètes sur lesquelles nous travaillons actuellement, centrées sur la nouvelle école ukrainienne, reposent très largement sur les fondations établies par l'ETF.»

En Jordanie, **Nayef Stetieh** dirige le centre de développement des entreprises depuis 2004. Le centre soutient les petites entreprises, facilite la participation des femmes et des jeunes aux affaires, et gère des programmes visant à développer les compétences favorables à l'employabilité, trois thèmes qui ont figuré en bonne place dans le programme de coopération de l'ETF en faveur des pays partenaires d'Afrique du Nord et du Proche-Orient.

Dans un premier temps, pour M. Stetieh et son centre de développement des entreprises, l'aide de l'ETF est apparue sous une forme bien différente de l'aide accordée à la plupart des autres partenaires.

«Nous n'avons jamais lancé nos programmes comme des programmes commerciaux. Nous les avons conçus en fonction des besoins, souvent dissimulés, du marché. Il s'agissait de programmes pratiques et interactifs. J'ai pensé dès le départ que si nous souhaitions vraiment changer les choses, nous devions associer les établissements éducatifs à ce que nous faisions et intégrer nos programmes dans les écoles gérées par le ministère de l'éducation. Dans le processus visant à atteindre cet objectif, il est difficile de minimiser le soutien de l'ETF.»

«En 2006, nous avons participé à un concours de l'ETF sur les meilleures pratiques en matière de développement des PME, à Bruxelles. Nous étions très enthousiastes et nous avons reçu le certificat de bonnes pratiques. Ce dernier s'est avéré être une sorte de certification qui nous a réellement ouvert des portes en Jordanie.»

«Depuis lors, l'approbation de l'ETF nous a aidés à maintes reprises à diffuser de nouvelles idées. Lorsque nous avons commencé à recourir au mentorat féminin et à impliquer des femmes dans le financement, par exemple, l'approbation de l'ETF a conduit la plupart des donateurs à commencer à envisager des actions similaires.»

«Les séminaires et événements de l'ETF ont réellement enrichi nos connaissances et notre expérience, et nous ont fourni des outils qu'il nous aurait été difficile d'acquérir sans son intervention. Nous avons ainsi découvert les expériences de partenaires internationaux, qui nous ont réellement aidés à identifier de meilleures techniques et méthodologies.»

«Notre engagement auprès de l'ETF n'a cessé de nous enseigner de nouvelles techniques et de nous exposer à de nouvelles expériences. Même lors de la dernière réunion organisée à Turin à la fin de l'année 2019, j'ai participé à un atelier et découvert la plateforme "Open Space" de l'ETF. Ce système semble si prometteur pour échanger des idées que nous allons mettre en place une plateforme similaire ici en Jordanie.»

DÉVELO

PROGRÈS ÉVIDENTS DE LA POLITIQUE EN ASIE CENTRALE

Près de vingt ans après l'indépendance, les écoles des anciens pays soviétiques de l'Asie centrale éprouvent toujours des difficultés à répondre aux besoins du marché du travail et à préparer une main-d'œuvre dotée des compétences requises pour l'avenir. Entre 2012 et 2019, l'UE a soutenu le dialogue régional sur l'éducation entre le Kazakhstan, le Kirghizstan, le Tadjikistan, le Turkménistan et l'Ouzbékistan par l'intermédiaire de la plateforme UE-Asie centrale pour l'éducation[5] (CAEP). L'objectif principal est de préparer les systèmes éducatifs de ces pays à un avenir dans une économie et un marché de l'emploi mondialisés. Tout au long de cette période, l'ETF a joué un rôle de premier plan dans le projet.

L'une des activités déterminantes de l'ETF au sein de la CAEP a été d'encourager l'élaboration de politiques fondées sur des éléments probants dans la région, de manière à sensibiliser à l'importance des stratégies politiques fondées sur des données scientifiques et à l'utilisation de données quantitatives et qualitatives pour formuler les décisions pertinentes.

À titre d'exemple de travaux menés avec l'aide de l'ETF, au Kazakhstan, l'équipe a mis au point plusieurs enquêtes destinées aux prestataires de formation. Ces outils soutiendront l'analyse des besoins de formation des enseignants, et contribueront à évaluer l'incidence du renforcement des compétences des enseignants. Les principaux prestataires de formation ont déjà commencé à utiliser ces enquêtes.

Au Tadjikistan, les membres de l'équipe nationale ont formulé plusieurs suggestions sur la manière d'améliorer la structure des données administratives fournies par les écoles au ministère de l'éducation. En conséquence, les données reçues par les décideurs politiques sont plus détaillées et offrent des éléments plus solides pour prendre de nouvelles décisions au sujet de la réforme de l'éducation.

Au Kirghizstan, les recommandations du groupe ont exercé une influence positive sur une nouvelle base de données éducative qui a amélioré la collecte des données administratives fournies par les écoles.

Les travaux ont eu lieu au sein d'équipes nationales dans tous les pays d'Asie centrale, avec les représentants des ministères de l'éducation, des ministères du travail et des instituts de recherche. La coopération régionale a été officialisée lors d'une réunion de haut niveau de la CAEP à Astana, au cours de laquelle les ministres ont signé une déclaration relative à une future coopération mutuelle. Ce document a mis l'accent sur la coopération et le dialogue dans des domaines tels que les cadres de certification, l'assurance qualité et l'accréditation, les besoins en matière d'emploi et de marché du travail, les méthodes pédagogiques innovantes, le financement de l'éducation, la prévention de la radicalisation violente par l'éducation, et l'égalité entre les hommes et les femmes.

Il convient de noter que les partenaires de l'UE les plus actifs dans le projet sont d'anciens pays partenaires de l'ETF: la Lettonie, la Pologne et, plus récemment, la Roumanie.

Il est actuellement envisagé de poursuivre cette collaboration.

[5] CAEP I pour 2012-2015 et CAEP II pour 2015-2019.

MEILLEURES PRATIQUES EN MATIÈRE DE

OPPEMENT DES PME

MAINTIEN DE L'IMPULSION

TOUT CE TRAVAIL DE CRÉATION DE RÉSEAUX, DE RASSEMBLEMENT DE RESPONSABLES ET D'APPRENTISSAGE COLLECTIF A FINALEMENT CONDUIT AU LANCEMENT DU PROCESSUS DE TURIN, «LE COURONNEMENT DE L'ACTION DE L'ETF» SELON LLUÍS PRATS.

Lancé en 2010, actuellement entré dans son cinquième cycle, le processus de Turin est le cadre qui permet à chaque pays partenaire de rendre compte à l'ETF et aux autres pays partenaires des progrès et de l'innovation en matière de formation axée sur l'acquisition de compétences. Le processus de Turin entame un nouveau cycle tous les deux ans. L'exercice n'est pas sans rappeler ce que les États membres de l'UE ont commencé à accomplir avec le processus de Copenhague il y a vingt ans. Il inclut des éléments subtils de concurrence et d'apprentissage mutuel (apprentissage politique) qui ont particulièrement bien résisté au temps.

L'IDÉE ÉTAIT PRESQUE RÉVOLUTIONNAIRE

«Au fond, c'est très simple», affirme **Lluis Prats**. «Vous réunissez toutes les parties prenantes d'un pays autour de la table et vous les faites parler des réformes dans le domaine de l'EFP. Dans certains pays partenaires de l'ETF, les planificateurs de l'éducation n'avaient jamais parlé aux entreprises auparavant. Concevoir l'EFP sans communiquer avec des employeurs! Pouvez-vous imaginer cela? Si les personnes qui vont employer nos diplômés ne croient pas en ce que nous faisons, quel est le sens de notre action? Bien que cela prenne parfois un certain temps, la plupart des participants sont finalement très reconnaissants de ces nouvelles tables rondes.»

Cette idée semble effectivement simple, mais dans de nombreux pays, elle était presque révolutionnaire. En Ukraine, pour **Rodion Kolyshko** et sa Confédération des employeurs, toute forme d'implication dans l'élaboration des politiques était inédite.

«Nous avions traité des affaires classiques, telles la négociation collective et d'autres questions du même type, mais nous ne nous étions pas intéressés à l'enseignement et à la formation professionnels. En Ukraine, traditionnellement, le gouvernement décidait des questions de formation. Les employeurs pouvaient s'impliquer à un niveau très local, mais jamais à l'échelle nationale des associations d'employeurs.»

Le processus de Turin est bien plus qu'une «simple» réunion de tous les acteurs du développement du capital humain autour de la table. D'une certaine manière, il s'agit de la forme d'apprentissage politique la plus aboutie à ce jour.

Il est né du principe le plus fondamental, commun à toutes les méthodes pédagogiques: les nouvelles connaissances sont mieux acquises lorsque les apprenants les découvrent eux-mêmes.

«En Roumanie, les parties prenantes telles que les écoles, les syndicats et les employeurs ont été confrontées à un grand dilemme: il était difficile de convaincre les décideurs politiques d'écouter les conseils de l'ETF», explique **Madlen Serban**, qui dirigeait l'ETF lorsque le processus de Turin a vu le jour.

«Une grande partie du processus de Turin est née de ce dilemme. Les parties prenantes, y compris les autorités nationales, ont dû écouter leurs avis respectifs, puis trouver ensemble des solutions adaptées aux besoins nationaux. Les gouvernements nationaux ont dû abandonner le discours dominant, mais relativement autoritaire, selon lequel ils dirigeaient et savaient donc ce qui convenait le mieux.»

«L'ETF avait des idées claires sur les changements nécessaires, mais se contenter de les transmettre n'améliorerait pas grand-chose. Les idées doivent être produites localement.»

En comparant les solutions parmi les pays pairs, le processus de Turin a inauguré une attitude ouverte envers les alternatives qui allait se révéler bien plus favorable à l'innovation que la planification centrale.

Jeroen Willems a observé cet aspect des incidences du processus de Turin dans sa région lorsqu'il était encore en poste en Azerbaïdjan.

«Le processus de Turin contribue à aiguiser les esprits dans tous les pays participants», dit-il. «Ils comparent leurs progrès relatifs en ce qui concerne les réformes de l'EFP et les prochaines étapes qui permettront de résoudre durablement l'inadéquation entre l'offre et la demande de compétences. Je vois l'empreinte de l'ETF, non seulement dans les thèmes des programmes politiques de tous ces pays, mais aussi dans le mode d'élaboration de ce programme: un processus qui associe l'ensemble des principales parties prenantes. En tant que telle, l'ETF ne se contente pas de recommander aux pays partenaires ce qu'ils devraient faire, mais les aide à le formuler eux-mêmes, avec l'aide de tous les acteurs concernés (qui ont entamé leurs propres processus de réforme) et avec l'aide de leurs homologues dans d'autres pays, grâce au processus de Turin.»

Le processus de Turin est donc, dans l'ensemble, un exercice participatif. Mais atteint-il toutes les cibles requises, ou reste-t-il certains points qui devront être pris en compte à l'avenir?

Selon Jeroen Willems, «les résultats diffèrent d'un pays à l'autre et dépendent de la place de la réforme de l'EFP: dans quelle mesure est-elle une priorité politique et est-elle soutenue par les strates gouvernementales les plus élevées?».

«Il y a dix ans, la réforme de l'EFP n'était toujours pas prioritaire dans de nombreux pays partenaires de l'ETF. Soutenue par un nouveau programme européen, l'ETF a incité les délégations et les principales parties prenantes dans tous les pays à donner la priorité à cette réforme. Aujourd'hui, l'ensemble des six pays du Partenariat oriental lui accordent de nouveau la priorité.»

LE PROCESSUS DE TURIN

CONTRIBUE À AIGUISER LES ESPRITS DANS TOUS LES PAYS PARTICIPANTS

UN OUTIL D'AUTOÉVALUATION ET DE RÉFLEXION PERSONNELLE

«Je dis "de nouveau" parce que la situation n'était pas si mauvaise lors de l'effondrement de l'Union soviétique. Puis cette question a ensuite été ignorée pendant un certain temps dans la plupart des anciens pays communistes. Aujourd'hui, tandis qu'ils s'efforcent de renforcer leurs économies, ils sont de plus en plus conscients du potentiel inexploité de l'EFP, non seulement en dernier recours pour les jeunes qui n'ont pas d'autre choix, mais aussi en tant que partie intégrante du bon fonctionnement économique. Les médecins, les avocats, les programmateurs et les ingénieurs ne suffisent pas à maintenir l'activité économique. Une économie a également besoin d'excellents travailleurs qualifiés, tels que des plombiers, des monteurs ou des soudeurs.»

Si le niveau d'engagement de l'ETF varie d'un pays à l'autre, tous les pays partenaires participent au processus de Turin. Certains pays participent même au niveau régional, puisque des États ou des provinces distincts produisent leurs propres rapports sur le processus de Turin. L'un d'entre eux est la Russie.

«Dans la Fédération de Russie, le processus de Turin est en fait la seule activité actuelle de l'ETF, mais il se révèle très utile», affirme **Olga Oleynikova.** «En tant qu'outil d'autoévaluation et de réflexion personnelle, le processus soutient le développement du système d'EFP en offrant la possibilité d'examiner de manière critique notre propre fonctionnement et de comparer nos propres évolutions et réalisations avec celles d'autres pays.»

Le processus de Turin est avant tout un moteur de changement dans les pays partenaires, mais il génère des retombées dans toutes les directions. Les rapports nationaux aident l'ETF elle-même à développer en permanence sa propre expertise comme l'ont précédemment fait les observatoires nationaux. Ses analyses transnationales préparées après chaque cycle l'aident à s'acquitter de cette autre tâche essentielle, mentionnée au début de la présente publication: orienter l'assistance extérieure de l'UE.

UNE SOMME D'EXPERTISE APPRÉCIABLE

Si le rôle principal de l'ETF est d'orienter l'aide de l'UE en faveur du développement des compétences dans les pays tiers, les résultats du processus de Turin se répercutent bien plus loin que l'élaboration des politiques à Bruxelles. Ils enrichissent la politique de développement du capital humain dans les pays et les organisations au-delà du principal mandat initial de l'agence.

Dans un contexte de mondialisation toujours plus rapide, les compétences sont devenues une devise sur des marchés du travail qui s'étendent souvent bien au-delà des frontières nationales. Et même lorsque ces compétences ne sont pas concrètement exportées à l'étranger par les personnes qui les possèdent, elles sont essentielles à la compétitivité du pays d'origine sur le marché mondial.

Ce même marché mondial et la nécessité conséquente d'un certain degré d'harmonisation ont par ailleurs considérablement accru la valeur de l'expertise de l'ETF. C'est après tout dans ce domaine que l'UE excelle véritablement: inciter les personnes à travailler ensemble et à apprendre les unes des autres à l'échelle internationale. L'intervention de l'ETF est donc réclamée au niveau international et, plus que jamais, considérée comme la voie à suivre.

De nombreuses organisations internationales soutiennent à présent le développement du capital humain dans les pays où l'ETF intervient. Au fil des ans, des relations de travail étroites ont été nouées avec des partenaires internationaux tels que l'OIT (qui dispose d'ailleurs d'un important centre de formation à Turin), la Banque mondiale, l'UNESCO et, bien entendu, la Banque européenne pour la reconstruction et le développement, et le Cedefop, «agence sœur» de l'ETF. De nombreux projets ont également été menés avec l'aide précieuse des agences nationales de développement des États membres qui sont traditionnellement actives dans les régions partenaires de l'ETF ou précisément dans le développement du capital humain. Et, inversement, ces agences basées dans l'UE font souvent appel aux données factuelles, au soutien et à l'expertise de l'ETF.

La coordination de l'aide avec les organisations et les agences de même nature ne constitue pas seulement une bonne pratique et un moyen d'éviter le double emploi. Si elle est menée à bien, une assistance étrangère conjointe peut apporter une valeur ajoutée considérable à la somme de toutes les activités de soutien isolées.

À titre d'exemple simple et en référence au sujet du chapitre précédent, si tous les acteurs soutenant le développement du capital humain dans les pays partenaires de l'ETF ont accès aux rapports du processus de Turin, ils peuvent économiser les précieuses ressources humaines et financières qui auraient été nécessaires pour effectuer des recherches sur le terrain. Ceci peut également les aider à ancrer leurs activités dans la pratique locale, parce que les rapports sont rédigés à l'intérieur des pays, par les parties prenantes nationales.

Si les donateurs coordonnent leurs activités, même au niveau de base, différentes organisations peuvent assumer des rôles de soutien différents, peut-être plus spécialisés. La coopération de l'ETF avec d'autres donateurs internationaux en offre de plus en plus d'exemples éloquents. Nous avons mentionné plus tôt les travaux en cours de l'ETF sur les cadres des certifications en Ukraine après l'introduction du sujet par le British Council. Dans le même pays, la *Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ)* allemande a pris le relais et s'est chargée de mettre en œuvre l'aide de l'UE après le soutien de l'ETF aux projets de réforme globale.

La dernière orientation est amenée à se développer durant les années à venir: l'ETF prépare le terrain et aide une plateforme nationale de parties prenantes à concevoir (elles-mêmes) le cadre et le schéma des réformes, avant de confier la mise en œuvre effective de l'aide de l'UE aux acteurs des États membres ou à des acteurs internationaux.

Borhene Chakroun, qui a travaillé pour l'ETF puis pour l'UNESCO, et possède à ce titre un double point de vue, approuve vivement la manière dont l'ETF opère au sein de la famille internationale des organisations de donateurs.

«L'enseignement et la formation techniques et professionnels (EFTP) sont de nouveau à l'ordre du jour, même dans les objectifs de développement durable, qui incluent deux objectifs portant exclusivement sur les compétences et un objectif lié aux compétences[6]. Et, après la crise financière, le chômage des jeunes est bien sûr devenu une question plus essentielle. Il importe donc de replacer la dynamique et le travail de l'ETF dans ce nouveau contexte.»

«En fournissant une masse critique de compétences et en assurant la continuité de l'investissement institutionnel dans les compétences et le marché du travail, l'agence est devenue un acteur essentiel de la discussion au niveau mondial et un membre à titre facultatif du groupe inter-agences[7]. Ce seul fait prouve qu'elle est désormais l'une des institutions dotées d'une expertise significative dans les domaines des compétences et de l'emploi. Bien que son action soit encore limitée sur le plan géographique, elle demeure une importante source d'expertise active.»

«Le travail collaboratif de l'ETF et de l'UNEVOC est un bon exemple. Nous disposons d'un programme mondial de formation aux fonctions d'encadrement, au sein duquel nous formons les responsables de l'EFTP. Nous avons invité l'ETF à participer à la fois à la gestion et à l'expertise. À notre siège de Paris, nous avons organisé une collaboration solide concernant des initiatives relativement différentes, telles que l'apprentissage sur le lieu de travail, les prévisions relatives au marché de l'emploi, l'esprit d'entreprise, les qualifications et la reconnaissance des compétences. L'expertise de l'ETF est à la fois reconnue et appréciée ici.»

LE TRAVAIL COLLABORATIF DE L'ETF ET D'UNEVOC EST UN BON EXEMPLE

[6] Voir: https://sustainabledevelopment.un.org/sdg4

[7] Le groupe inter-agences sur l'enseignement et la formation techniques et professionnels (IAG-EFTP) a été créé par l'UNESCO en 2008. Voir: https://fr.unesco.org/themes/competences-travail-vie/cooperation

CRÉER ET DÉVELOPPER NOS PROPRES RÉSEAUX ET ACCÉDER À L'EXPÉRIENCE DE NOMBREUX PAYS DIFFÉRENTS

Travailler en collaboration étroite avec d'autres agences internationales apporte également un bénéfice aux pays partenaires de l'ETF.

Anar Beishembaeva est inspectrice principale à l'Agence de l'enseignement professionnel initial du ministère de l'éducation et des sciences du Kirghizstan, République d'Asie centrale. Elle a entamé sa coopération avec l'ETF en 1996, lors de la création d'un observatoire à Bishkek, dont elle a été nommée coordinatrice. Cet observatoire est devenu le Forum des initiatives éducatives, qui existe encore aujourd'hui. Il est ensuite devenu un centre UNESCO-UNEVOC avec l'aide de l'ETF.

«Étant donné que l'ETF travaille avec tant d'organisations variées, elle nous aide à créer et à développer nos propres réseaux et à accéder à l'expérience de nombreux pays différents», déclare Anar Beishembaeva.

«Si vous travaillez avec une agence nationale, vous avez un accès limité aux institutions partenaires et aux experts. L'ETF dispose d'un réseau si étendu qu'elle peut trouver le meilleur partenariat pour chacun. Nous avions, par exemple, un projet de partenariat avec des collègues à Saint-Pétersbourg dans le cadre du programme de développement des écoles de l'ETF. Ils partageaient la même histoire soviétique, et leur expérience était en parfaite adéquation avec nos besoins.»

VERS UN PÔLE DE CONNAISSANCES MONDIAL

«LES TÉMOIGNAGES INDIQUENT CLAIREMENT QUE L'UN DES POINTS FORTS DE L'ETF A ÉTÉ D'ADAPTER LE SOUTIEN AUX BESOINS SPÉCIFIQUES D'UN PAYS. ÉTANT DONNÉ QUE LA PORTÉE DE SES TRAVAUX, TANT SUR LE PLAN GÉOGRAPHIQUE QUE SUR LE PLAN THÉMATIQUE, DEVRAIT ÊTRE ÉTENDUE DANS LES ANNÉES À VENIR, LA GRANDE DIFFICULTÉ CONSISTERA À CONTINUER DE DIFFÉRENCIER LE SOUTIEN»,

déclare **Cesare Onestini**, directeur de l'ETF depuis 2017.

«Il est prévu que l'investissement de l'UE dans le développement du capital humain augmente dans le prochain cadre financier pluriannuel. En conséquence, nous devrons logiquement consacrer notre expertise à soutenir l'aide extérieure de l'UE. Cela signifie que nous devons faire des choix éclairés sur la base de l'expertise développée au cours des 25 dernières années.»

La conférence *Learning Matters* de 2003 a débuté par les mots suivants: «Le monde change».

Nous savons aujourd'hui que ce changement n'est pas une phase, avec un début et une fin, mais la nouvelle normalité. Le changement devient une donnée statique. Les gagnants, qu'il s'agisse de personnes, d'entreprises ou de pays, ne sont plus ceux qui détiennent un maximum de connaissances ou de compétences, mais ceux qui sont capables d'acquérir le plus rapidement de nouvelles connaissances ou compétences. En ce qui concerne l'enseignement et la formation, cela signifie que l'objectif sera de plus en plus souvent le processus, et non son résultat.

«Bien que les implications soient gigantesques, elles ne sont pas inattendues», explique M. Onestini. «Elles reflètent une évolution très naturelle de la tendance vers l'apprentissage tout au long de la vie qui alimente les réformes de l'éducation et de la formation depuis le début du siècle. L'ETF a eu beaucoup de temps pour se préparer et a su le mettre à profit. Nous sommes prêts à relever le défi.»

«Nous continuerons à travailler en étroite collaboration avec nos pays partenaires, la Commission européenne et les partenaires internationaux, afin de mieux comprendre les incidences de la technologie et d'autres facteurs de changement sur les compétences, les implications de cette évolution pour la politique publique et la gouvernance des systèmes d'éducation et de formation, et la manière dont l'offre de formation peut s'adapter à l'évolution des environnements d'apprentissage et aux besoins en compétences des entreprises et des personnes.»

«Au cours des prochaines années, vous verrez l'ETF intervenir plus activement dans les domaines de l'excellence professionnelle, des nouvelles formes d'apprentissage et d'enseignement, et des compétences requises pour des sociétés durables, inclusives et orientées vers l'innovation.»

L'INVESTISSEMENT DE L'UE DANS LE CAPITAL HUMAIN DEVRAIT AUGMENTER

CON

Lluís Prats estime que, dans le contexte du programme politique actuel, le rôle de l'ETF dans la politique de voisinage de l'UE ne fera qu'augmenter.

«Il y a deux énormes problèmes que toutes les conversations sur l'avenir de l'UE cherchent à éviter. L'un est la migration, l'autre la mondialisation. Ce sont des questions extrêmement complexes que vous et moi n'allons pas résoudre en un quart d'heure, mais nous savons déjà que, pour les résoudre, il importe de prendre en compte le développement économique de nos pays voisins. Il est peu probable que le Maroc dépasse soudain la Suisse. Ou que la Tunisie devienne la plateforme informatique la plus importante. Cela n'arrivera pas. Ces économies vont tout d'abord et surtout élaborer des produits plus sophistiqués que ceux qu'elles produisent déjà. Cela nécessite un enseignement et une formation professionnels de qualité. C'est pourquoi ces 120 personnes à Turin ont l'immense responsabilité de les aider à développer l'EFP, et de préparer une réponse adéquate à ces besoins de développement depuis l'Union européenne.»

L'UN EST LA MIGRATION, L'AUTRE LA MONDIALISATION

IL IMPORTE DE

NTINUER À TIRER DES ENSEIGNEMENTS

DE L'EXPÉRIENCE DE L'UE

Borhene Chakroun de l'UNESCO, également convaincu que l'ETF continuera à jouer un rôle essentiel, nous offre ainsi le point de vue d'une institution partenaire.

«Je pense qu'il existe des domaines dans lesquels l'ETF peut avoir une importance critique. Premièrement, il est nécessaire de continuer à tirer des enseignements de l'expérience de l'UE. Nous avons besoin d'une telle passerelle entre les avancées de l'UE et les pays à revenu intermédiaire, et l'ETF a toujours rempli cette fonction efficacement. Deuxièmement, l'ETF peut continuer à jouer un rôle conséquent en aidant les pays dans leurs réformes des compétences et de l'emploi, notamment dans le cadre de l'aide de l'UE, afin de la rendre plus efficace et adaptée aux besoins de chacun. Troisièmement, l'ETF est un membre essentiel du groupe inter-agences (IAG) sur l'EFTP. Nous aimerions continuer à voir l'ETF jouer un rôle actif au sein de cette communauté mondiale. Partager son expertise, s'impliquer et apporter sa contribution comme elle le fait.»

Notre dernière observation au sujet du travail futur de l'ETF concerne le discours général sur le développement du capital humain, qui semble valoriser les compétences comme un atout économique plutôt qu'un outil social. Il ne s'agit pas d'une tendance de l'ETF, mais d'une tendance mondiale dont les conséquences se font sentir au sein de l'ETF.

Madlen Serban rappelle que placer l'accent sur la formation à l'acquisition de compétences comme le fait l'UE ne devrait pas se faire au détriment de l'enseignement.

«Je pense que la perspective ne doit pas devenir trop étroite», explique-t-elle. «Si nous nous concentrons uniquement sur la formation professionnelle, nous en paierons le prix très prochainement. L'enseignement concerne aussi l'apprentissage et les valeurs. J'aimerais que l'enseignement et la formation ne soient pas séparés. Nous devons également résister aux forces de la mondialisation qui vont dans ce sens.»

«Nous devons continuer à prêter attention à l'individu et à la société dans son ensemble. Même dans le cadre du processus de Turin, nous devons garder à l'esprit qu'il s'agit de vies humaines et de moyens de subsistance.»

APPRENTISSAGE SUR LE LIEU DE TRAVAIL

LES INITIATIVES DE L'ETF SONT GÉNÉRALEMENT INFLUENCÉES PAR L'ACTUALITÉ POLITIQUE DE L'UE. L'APPRENTISSAGE SUR LE LIEU DE TRAVAIL EST UN BON EXEMPLE D'UN DOMAINE DE SOUTIEN QUI S'INSPIRE SOUVENT DE L'ÉVOLUTION DE L'UE.

Cette tendance est liée à l'attention accrue de l'UE à l'apprentissage, à la suite de la création de l'Alliance européenne pour l'apprentissage (EAfA) en 2013 et des conclusions de Riga[8] en 2015. Les programmes d'apprentissage sur le lieu de travail sont adaptés à tous les niveaux de l'enseignement et de la formation professionnels: EFP initial, post-secondaire et continu. Ils peuvent être mis en œuvre dans n'importe quel secteur, de l'industrie aux services et à l'agriculture, et sont particulièrement pertinents dans les secteurs qui connaissent des changements structurels et technologiques rapides, ou dans lesquels l'infrastructure des écoles ne permet pas une formation pratique appropriée.

L'apprentissage sur le lieu de travail peut être une situation avantageuse pour toutes les parties prenantes principales: les apprenants, les employeurs et la société. L'ETF encourage et aide les employeurs, les partenaires sociaux et les autres parties prenantes concernées à s'engager activement dans la gouvernance des systèmes d'EFP afin d'adapter les programmes de formation aux exigences des marchés du travail modernes.

L'ETF a élaboré des outils et des manuels qui aident les décideurs politiques et les partenaires sociaux à concevoir et à mettre en œuvre l'apprentissage sur le lieu de travail, tant sur le plan pratique que sur le plan politique.

De nombreux pays partenaires ont commencé à réaliser des projets pilotes ou des réformes structurelles sur l'apprentissage ou la formation en alternance avec le soutien de l'ETF. Une assistance est également fournie aux cinq pays candidats, dans le cadre de leur adhésion à l'Alliance européenne pour l'apprentissage.

En octobre 2018, l'ETF a organisé son Forum régional du Partenariat oriental sur l'apprentissage par le travail dans l'enseignement et la formation professionnels, à Lopota en Géorgie. Le pays illustre le paradoxe typique des pays en transition d'Europe de l'Est: l'économie ne crée pas assez d'emplois, mais les entreprises se plaignent d'une pénurie de travailleurs qualifiés. C'est pourquoi le secteur privé du pays est tellement intéressé par les apprentissages et d'autres formes de formation par le travail.

«L'apprentissage sur le lieu de travail améliore l'adaptation à l'environnement de travail et produit de meilleures compétences professionnelles que l'apprentissage en classe», explique **Elguja Meladze**, présidente de l'Association géorgienne des employeurs. «Et aucun établissement d'enseignement public ne peut suivre les progrès technologiques des entreprises. L'apprentissage sur le lieu de travail est donc notre priorité absolue, et nous collaborons activement avec le gouvernement et les donateurs pour atteindre cet objectif.»

Lors d'une réunion similaire qui s'est tenue à Lviv (Ukraine), un an plus tard, **Carmo Gomes**, chef de l'unité de renseignements nationaux de l'ETF, a noté que l'apprentissage sur le lieu de travail était souvent l'expression de référence pour les hommes politiques et les décideurs désireux d'offrir une solution universelle à tous les problèmes soulevés par l'EFP. Mais il n'est pas si simple d'obtenir une formation sur le tas dans un cadre d'EFP dont la qualité est garantie.

«Est-il facile d'amener les employeurs à discuter avec des prestataires publics de l'organisation et du financement de la formation d'étudiants sur leur lieu de travail? Non», a-t-elle a déclaré aux délégués, qui incluaient non seulement des participants des pays du Partenariat oriental, mais aussi du Kazakhstan. «Et il n'existe pas de modèle à l'échelle européenne qui soit exportable, mais nous savons que les diplômés de l'apprentissage sur le lieu de travail parviennent plus facilement à trouver un emploi.»

Lors de la même réunion, **Petro Korzhevskyi**, vice-ministre de l'éducation et de la science en Ukraine, a déclaré que l'apprentissage sur le lieu de travail pouvait aider les jeunes à devenir «plus créatifs et performants», et que, dans les années à venir, le pays souhaitait augmenter la part des diplômés de l'enseignement professionnel. Ces derniers passeraient de moins de 20 % à 45 % des étudiants de l'enseignement supérieur.

«Il est essentiel de travailler avec des décideurs politiques, des ministères, des écoles et des acteurs du marché du travail pour atteindre ce résultat», a-t-il ajouté.

Les priorités des pays du Partenariat oriental pour accroître l'apprentissage sur le lieu de travail diffèrent. L'Arménie a privilégié l'implication des entreprises, tandis que l'Azerbaïdjan a pour objectif d'élaborer et d'adopter un cadre juridique national dédié à l'apprentissage sur le lieu de travail. La Moldavie prépare actuellement une nouvelle loi sur l'apprentissage.

[8] Voir par exemple: www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/european-ministers-endorse-riga-conclusions-vet

LA PROCHAINE DÉCENNIE POUR L'ETF

LES «DOMAINES DE L'EXCELLENCE PROFESSIONNELLE, DES NOUVELLES FORMES D'APPRENTISSAGE ET D'ENSEIGNEMENT, ET DES BESOINS EN COMPÉTENCES POUR DES SOCIÉTÉS DURABLES, INCLUSIVES ET ORIENTÉES VERS L'INNOVATION», DÉSIGNÉES COMME LES PRIORITÉS DES PROCHAINES ANNÉES PAR CESARE ONESTINI, DIRECTEUR DE L'ETF, SE TRADUISENT PAR TROIS ACTIVITÉS TRANSNATIONALES ET PLURIANNUELLES.

Ces activités sont les «centres d'excellence», la «création de nouvelles formes d'apprentissage» et le «laboratoire de compétences». Bien entendu, aucune de ces activités n'implique d'explorer de nouveaux horizons inconnus de l'ETF, mais c'est vers elles que convergeront la collecte et la diffusion des connaissances.

Elles font partie d'un service de base de l'ETF intitulé «pôle de connaissances», l'un des trois services de base mis en place dans le cadre du plan stratégique 2021-2027. Les deux autres sont «des conseils stratégiques et un encadrement en matière d'éducation et de formation» (la mise en œuvre éprouvée de l'apprentissage politique) et «une surveillance et un diagnostic fiables» (qui couvrent, par exemple, le nouveau cycle du processus de Turin).

Sur le plan thématique, la stratégie précise que l'ETF consolidera son expertise dans trois domaines généraux:

PERTINENCE ET ANTICIPATION DES COMPÉTENCES

DÉVELOPPEMENT ET VALIDATION DES COMPÉTENCES

PERFORMANCE ET QUALITÉ DES POLITIQUES D'ÉDUCATION ET DE FORMATION

PERTINENCE ET ANTICIPATION DES COMPÉTENCES

DOTER LES CITOYENS DES COMPÉTENCES DONT ILS ONT BESOIN POUR L'AVENIR EST UN DÉFI POUR TOUS LES PAYS. MAIS C'EST ÉGALEMENT UN IMPÉRATIF.

Les pays partenaires de l'ETF sont confrontés à des difficultés spécifiques, allant de la compétitivité économique à la cohésion sociale. La transparence des qualifications et la mobilité de la main-d'œuvre sont d'autres caractéristiques qui doivent être prises en compte. Le travail d'expertise de l'ETF se concentrera sur les exigences complexes auxquelles doivent satisfaire les systèmes d'éducation et de formation, qui traitent les questions d'employabilité, d'innovation et d'inclusion tout au long de la vie.

L'ETF travaillera également sur le potentiel d'innovation et la spécialisation intelligente dans les secteurs économiques émergents, mais aussi traditionnels. Les travaux de l'ETF sur l'anticipation des compétences, les qualifications, la transition et la mobilité seront axés sur l'inclusion et l'innovation en tant que moteurs essentiels de ses actions, et viseront à accroître l'utilisation des mégadonnées et des outils numériques et en ligne, afin d'amplifier l'expertise et la portée de l'agence. L'ETF se concentrera sur le travail au niveau du système, en ciblant notamment le soutien à l'inclusion et à l'équité, la qualité, la diversification de l'offre et l'innovation.

DÉVELOPPEMENT ET VALIDATION DES COMPÉTENCES

L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION PROFESSIONNELS SONT RECONNUS COMME UN PILIER ESSENTIEL DE LA COMPÉTITIVITÉ ÉCONOMIQUE ET DES POLITIQUES D'INCLUSION SOCIALE. TOUTEFOIS, LA DEMANDE DE COMPÉTENCES A CHANGÉ.

Le mode d'acquisition des compétences s'est également transformé. Une attention accrue est désormais accordée à l'apprentissage fondé sur l'expérience personnelle, empruntant des itinéraires informels et non formels, au-delà de la salle de classe. Les compétences clés font aujourd'hui partie intégrante

PERFORMANCE ET QUALITÉ DES POLITIQUES D'ÉDUCATION ET DE FORMATION

du développement professionnel. Cela suppose de repenser le développement des compétences et d'attirer l'attention sur l'excellence, les compétences clés et les parcours d'apprentissage.

L'ETF se concentrera sur l'excellence de l'offre durant et après la scolarité, et sur la promotion de politiques axées sur le développement de compétences clés tout au long de l'éducation et de la formation. À cette fin, elle privilégiera les actions à l'échelon politique dotées d'un impact systémique, en tirant parti des partenariats et en travaillant avec la société civile et les secteurs privé et public.

DES POLITIQUES PUBLIQUES EFFICACES REQUIÈRENT UNE BONNE GOUVERNANCE. LES PERFORMANCES ET LA QUALITÉ DES SYSTÈMES D'ÉDUCATION ET DE FORMATION DÉPENDENT DE LEURS LIENS ÉTROITS ET DE LEUR COORDINATION AVEC LE CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL.

L'ETF se concentrera sur l'inclusion d'acteurs moins traditionnels dans le dialogue sur la politique en matière de compétences. Elle continuera à soutenir les partenariats public-privé et le renforcement des mécanismes de coopération.

L'optimisation de la qualité des systèmes face à des structures de gouvernance de plus en plus complexes demeurera un objectif clé du travail de l'ETF.

L'ETF encouragera une approche d'encadrement politique dans les pays prêts à s'engager dans des réformes sérieuses et porteuses de changement; une forte responsabilisation et une base adéquate de données factuelles soutiendront le processus décisionnel dans ce secteur.

PERSPECTIVES D'AVENIR

IL EST DANS LA NATURE DU MANDAT DE L'ETF D'ANTICIPER, À TOUT MOMENT. LA STRATÉGIE RÉCEMMENT ADOPTÉE POUR LA PÉRIODE ALLANT JUSQU'EN 2027 TÉMOIGNE D'UNE VOLONTÉ INTACTE D'ANTICIPER, DE PENSER AVEC AUDACE ET D'ADOPTER UN CHANGEMENT CONTINU.

Selon le directeur **Cesare Onestini**, les difficultés auxquels nous serons confrontés durant la décennie à venir nécessitent une réévaluation profonde des priorités: «Au cours des dix prochaines années, nous devons repenser les modèles de croissance économique, en tenant compte des impératifs de durabilité et d'inclusion. Nous en sommes conscients, et notre vision de l'ETF en tant que vecteur de changement s'inspire de cette nécessité.»

«Nous devons veiller à ce que les actions visant à promouvoir les compétences soient au cœur des stratégies d'investissement. Nous sommes également conscients de la nécessité de reconsidérer la mondialisation à l'avenir: ces liens étroits ne doivent pas se traduire par des disparités croissantes, mais par une prospérité partagée.»

«La coopération internationale, qui constitue l'un des piliers de l'action de l'UE et le cœur du travail de l'ETF, devra se concentrer davantage sur les citoyens que sur les États et les grandes entreprises. La coopération internationale doit soutenir la capacité des citoyens d'initier le changement plutôt que de le subir.»

«Enfin, la prochaine décennie appelle à repenser nos modèles de cohésion et d'inclusion sociales. Nous devons porter un regard neuf sur l'éducation et le rôle de l'État, du secteur privé, des partenaires sociaux et de la société civile dans ce domaine. Nous observons déjà ce changement en Europe, mais il doit être étendu à nos pays partenaires et au-delà, et, au sein de l'ETF, nous pouvons, mieux que quiconque, apporter une aide.»

L'ETF CONTINUERA À JOUER SON RÔLE EN SOUTENANT CES TRANSFORMATIONS, ET VEILLERA À CE QUE LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES CONTRIBUE À DES SOCIÉTÉS DURABLES ET INCLUSIVES.

TRAV
ENSEM
APPRI
POUR

ALLER

IBLE

ENDRE

LA VIE

TA-04-20-442-FR-N

www.etf.europa.eu
www.twitter.com/etfeuropa
www.youtube.com/user/etfeuropa
www.facebook.com/etfeuropa
www.instagram.com/etfeuropa
openspace.etf.europa.eu