

PERSPECTIVES À MOYEN TERME DE L'ETF

2010-2013

TABLE DES MATIÈRES

1. Contexte	5
1.1 Introduction	5
1.2 Mandat de l'ETF	5
1.3 Contexte politique	7
2. Vision et objectifs	10
2.1 Vision pour 2013	10
2.2 Objectifs stratégiques	10
2.3 Objectifs spécifiques	11
2.4 Thèmes clés	11
2.5 Fonctions	13
2.6 Principes de l'ETF	13
3. Priorités stratégiques	14
3.1 Priorités au niveau transrégional	14
3.2 Priorités de l'ensemble des pays en phase de préadhésion	14
3.3 Région de voisinage de l'UE	16
3.4 Asie centrale	18
3.5 Autres pays	19
3.6 Développement de l'expertise	19
3.7 Coopération avec les autres institutions	22
4. Communication de la Fondation	22
5. Ressources, Gouvernance et gestion	23
5.1 Ressources	23
5.2 Gouvernance	26
5.3 Gestion	26
5.4 Gestion des ressources humaines	28
5.5 Gestion financière	28
5.6 Gestion des technologies de l'information et de la communication et des installations	28
5.7 Coopération interinstitutionnelle et interagences sur les questions administratives	29
Annexes	31

1. CONTEXTE

1.1 Introduction

La Fondation européenne pour la formation (ETF) est une agence spécialisée de l'Union européenne qui aide les pays en transition et en développement à exploiter leur potentiel de capital humain à travers la réforme des systèmes d'enseignement, de formation et des marchés du travail dans le contexte de la politique des relations extérieures de l'UE.

Elle offre ses services à un large éventail de parties prenantes manifestant un intérêt commun pour la contribution que l'assistance extérieure de l'UE peut apporter dans le domaine du développement du capital humain. Elle soutient également les questions relatives à la dimension externe des politiques internes de l'UE¹.

Ces parties prenantes comprennent les institutions européennes, telles que la Commission européenne, le Parlement européen, le Conseil européen et la présidence européenne, le Comité économique et social européen, le Comité des régions, les agences européennes apparentées et les délégations de la CE. Les organisations des partenaires sociaux européens telles qu'Eurochambres, Business Europe, la CES (Confédération européenne des syndicats) et l'UEAPME (Union européenne de l'artisanat et des petites et moyennes entreprises), sont également des parties prenantes importantes.

Les parties prenantes politiques dans les pays partenaires incluent des institutions gouvernementales, le monde des affaires, les partenaires sociaux et d'autres organisations de la société civile. L'ETF collabore également avec les organisations et donateurs internationaux pertinents pour l'échange d'informations et d'enseignements tirés du domaine de l'assistance.

Durant la période couverte par les perspectives à moyen terme (2010-2013), compte tenu de la crise économique et financière, le soutien de l'ETF s'avère plus nécessaire que jamais à la fois pour les initiatives à court terme et pour celles à plus long terme. La Fondation contribuera au développement de l'enseignement et de la formation dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie afin de soutenir la reprise économique et de limiter l'impact social de la crise en trouvant les compétences nécessaires pour accroître la productivité et l'emploi et en renforçant la cohésion sociale grâce à la citoyenneté active.

1.2 Mandat de l'ETF

Le règlement refondu de l'ETF adopté en décembre 2008 précise que la Fondation doit soutenir, dans le contexte des politiques de relations extérieures de l'UE, le développement du capital humain, défini comme un travail contribuant au développement tout au long de la vie des compétences des individus à travers l'amélioration des systèmes d'enseignement et de formation professionnels.

Cela implique de fournir une assistance aux pays partenaires à travers les activités ci-après:

- favoriser l'adaptation aux changements industriels, en particulier par le biais de la formation et de la reconversion;
- améliorer la formation professionnelle initiale et permanente afin de faciliter l'insertion et la réinsertion professionnelles sur le marché du travail;
- faciliter l'accès à la formation professionnelle et encourager la mobilité des instructeurs et stagiaires et en particulier des jeunes;
- stimuler la coopération en matière de formation entre les établissements d'enseignement et les entreprises;
- développer les échanges d'information et d'expériences à l'égard des problèmes communs rencontrés par les systèmes de formation des États membres;
- accroître l'adaptabilité des travailleurs, notamment par le biais d'une participation accrue à l'enseignement et à la formation dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie; et

¹ Par exemple, actions dans le domaine du développement du capital humain visant à renforcer la cohérence, l'efficacité et la visibilité de l'UE: l'Europe dans le monde COM (2006) 287 Final.

- élaborer, introduire et mettre en œuvre des réformes des systèmes d'enseignement et de formation afin de développer l'employabilité et l'adéquation au marché du travail.

Pour accomplir son objectif, l'ETF est investie des fonctions suivantes telles que définies dans son mandat:

- fournir des informations, des analyses et des conseils stratégiques sur des questions de développement du capital humain dans les pays partenaires;
- promouvoir la connaissance et l'analyse des besoins en qualifications sur les marchés du travail locaux et nationaux;
- encourager les parties prenantes concernées des pays partenaires à renforcer les capacités en matière de développement du capital humain;
- favoriser l'échange d'informations et d'expériences entre les donateurs engagés dans le développement du capital humain dans les pays partenaires;
- soutenir l'octroi d'une assistance communautaire aux pays partenaires dans le domaine du développement des ressources humaines;
- diffuser des informations et encourager le travail en réseau et l'échange d'expériences et de bonnes pratiques entre les pays de l'UE et les pays partenaires et entre les pays partenaires pour les questions de développement du capital humain;
- concourir, à la demande de la Commission, à analyser l'efficacité globale de l'aide à la formation octroyée aux pays partenaires; et
- entreprendre, dans le cadre général du présent règlement, d'autres tâches convenues par le conseil de direction et la Commission.

Le règlement refondu suit le modèle des développements de l'UE depuis 2000² en plaçant l'enseignement et la formation professionnels dans la perspective d'un apprentissage tout au long de la vie. Ainsi, il adopte une approche holistique de l'enseignement et de la formation impliquant le développement du capital humain en fonction des différents sous-secteurs d'enseignement, et notamment de leurs liens avec le marché du travail.

Il place également les activités de l'ETF dans le contexte de la politique d'aide extérieure inscrite dans l'instrument d'aide de préadhésion (IAP), l'instrument européen de voisinage et de partenariat (IEVP) et l'instrument de coopération au développement (ICD). Ces instruments mettent davantage l'accent sur le soutien à apporter aux pays partenaires dans la définition et la mise en œuvre de stratégies alignées avec les priorités nationales des politiques.

Le règlement refondu introduit également une flexibilité potentielle dans le champ géographique de l'ETF, afin de permettre à la Commission d'utiliser les compétences de l'ETF en dehors des 30 pays auxquels elle prête actuellement assistance³. Au fil des années, d'autres pays pourraient être couverts en réponse à des propositions spécifiques et avec l'accord du conseil de direction de l'ETF⁴.

² Voir le Projet de rapport d'étape conjoint du Conseil et de la Commission sur la mise en œuvre du programme de travail «Éducation et formation 2010», «L'éducation et la formation tout au long de la vie au service de la connaissance, de la créativité et de l'innovation», rapport du Conseil, 5723/08, Bruxelles, 31 janvier 2008.

³ Article 1^{er}, paragraphe c), règlement de l'ETF (refonte): d'autres pays (autres que les pays couverts par l'IAP et l'IEVP) désignés par décision du Conseil de direction sur la base d'une proposition appuyée par les deux tiers de ses membres et d'un avis de la Commission, et qui sont visés par un instrument communautaire ou un accord international incluant un volet relatif au développement du capital humain, et dans la limite des ressources disponibles.

⁴ Toute extension géographique des activités de l'ETF au-delà des pays couverts dans son mandat actuel (article 1^{er}, paragraphes a) et b) du règlement refondu) ne pourra être opérée aux dépens de la disponibilité des crédits respectifs sous le titre 4 (subvention du budget communautaire sous le titre 4, lignes budgétaires 15-02-27-01/02). Toute activité de ce type serait couverte par des crédits supplémentaires fournis par les services de la Commission en ayant fait la demande.

1.3 Contexte politique

1.3.1 Contexte de la politique de l'UE

Depuis 2000, conformément à la stratégie de Lisbonne visant à faire de l'UE l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique au monde, des évolutions majeures ont eu lieu au niveau des politiques d'enseignement et de formation de l'UE. Suite au processus de Copenhague, les États membres ont mis en place avec la Commission européenne un ensemble complet d'outils et de principes liés aux systèmes et réformes de l'enseignement et de la formation professionnels (EFP). Ces outils et messages reflètent une coopération accrue entre les États membres et une perspective européenne plus claire en matière d'enseignement et de formation professionnels. Ils favorisent le développement du marché intérieur et contribuent à ce que l'apprentissage tout au long de la vie devienne une réalité dans le contexte européen.

En outre, dans le contexte de la coopération européenne accrue en matière d'enseignement et de formation promue par le Conseil de Barcelone en 2002, une communication de la Commission relative à un cadre stratégique actualisé pour la coopération européenne dans le domaine de l'éducation et de la formation marque un renforcement du processus en mettant l'accent sur quatre défis stratégiques majeurs⁵ à relever pendant la période 2010-2020⁶. L'ETF est mentionnée comme l'un des instruments destinés à renforcer l'apprentissage mutuel, le transfert de l'innovation et l'élaboration des politiques dans le domaine de l'éducation et de la formation dans les pays tiers.

Depuis 2007, dans le domaine des relations extérieures, l'Union européenne a également mis en place de nouveaux instruments d'aide extérieure. Ces instruments visent à établir des relations plus claires entre l'UE et ses pays partenaires⁷. Les pays candidats et les pays candidats potentiels peuvent aller progressivement vers l'adhésion dans le cadre du soutien apporté par l'Instrument d'aide de préadhésion (IPA)⁸. Les pays couverts par l'instrument européen de voisinage et de partenariat (IEVP)⁹ entretiendront des relations plus étroites avec l'UE et son marché intérieur dans le cadre de plans d'action convenus mutuellement.

Ces instruments peuvent renforcer l'interaction entre les approches internes de l'Union européenne et les objectifs d'assistance interne de l'UE. Les pays candidats et les pays candidats potentiels suivant une stratégie d'adhésion peuvent tenir de plus en plus compte des approches internes de coopération européenne en matière d'éducation pour l'élaboration de leurs propres politiques. De même, les pays partenaires IEVP s'efforçant d'atteindre des objectifs pertinents convenus mutuellement avec l'UE et avec la possibilité d'une meilleure intégration dans le marché intérieur de l'UE, peuvent également exploiter de plus en plus les approches communautaires internes. Cette possibilité de renforcer les liens entre les politiques intérieures et extérieures a été prévue dans la préparation des nouveaux instruments consacrés à l'aide extérieure¹⁰.

L'Union pour la Méditerranée¹¹ et le Partenariat oriental¹² ainsi que l'initiative Synergie de la mer Noire¹³ seront les principaux domaines de l'aide apportée par l'ETF dans la région de

⁵ Faire en sorte que l'éducation et la formation tout au long de la vie et la mobilité des apprenants deviennent une réalité; améliorer la qualité et l'efficacité de l'enseignement, de la formation et des acquis de l'éducation et de la formation; favoriser l'équité et la citoyenneté active; encourager l'innovation et la créativité, y compris l'esprit d'entreprise, à tous les niveaux de l'éducation et de la formation.

⁶ COM(2008) 865 final: Un cadre stratégique actualisé pour la coopération européenne dans le domaine de l'éducation et de la formation.

⁷ Communication de la Commission au Conseil et au Parlement européen relative aux instruments consacrés à l'aide extérieure dans le cadre des futures perspectives financières 2007-2013, COM(2004) 626 final du 29 septembre 2004.

⁸ Règlement (CE) n°1085/2006 du Conseil du 17 juillet 2006 établissant un instrument d'aide de préadhésion (IPA) L 210/82 Journal officiel de l'Union européenne du 31.7.2006

⁹ Règlement (CE) n° 1638/2006 du Parlement européen et du Conseil du 24 octobre 2006 arrêtant des dispositions générales instituant un instrument européen de voisinage et de partenariat, L 310/1 Journal officiel de l'Union européenne 9.11.2006

¹⁰ Voir COM(2004) 626 final, p.10: «Les aspects extérieurs des politiques internes» ...la projection des politiques internes à l'extérieur de l'Union ... il est essentiel de concilier la nécessité d'une cohérence politique et d'une visibilité thématique pour les politiques internes concernées (notamment l'éducation, l'environnement, l'immigration et la politique d'asile; ...), d'une part, et le besoin de cohérence globale des relations extérieures... d'autre part.»

¹¹ http://ec.europa.eu/external_relations/euromed/index_fr.htm.

¹² Communication de la Commission au Parlement européen et au Conseil Partenariat oriental, COM(2008) 823 final du 3 décembre 2008.

voisinage de l'UE. La Fondation aidera à la mise en œuvre des initiatives IEVP, en apportant une valeur ajoutée et en complément des interventions de l'UE. De même, le Conseil de coopération régionale¹⁴ dans la région IAP et les initiatives en Asie centrale¹⁵ sont des plates-formes régionales avec lesquelles l'ETF compte travailler. Conformément à son règlement, tel qu'approuvé par la Commission et le conseil de direction de la Fondation¹⁶, la Fondation peut également apporter son aide à la Commission européenne dans le cadre d'autres instruments communautaires ou accords internationaux.

Dans le cadre de l'Instrument de coopération au développement, l'UE mène une politique qui favorise la coopération, les partenariats et les entreprises communes entre les acteurs économiques de la Communauté et des pays et régions partenaires, et encourage le dialogue entre les partenaires politiques, économiques et sociaux et d'autres organisations de la société civile dans les secteurs concernés. Si l'on considère l'ensemble des instruments, on note qu'ils révèlent la nécessité d'adopter une approche différenciée en fonction des besoins et des contextes de développement. Les perspectives à moyen terme de l'ETF reflètent cette approche et la Fondation encourage les pays ou régions partenaires avec des programmes personnalisés, spécifiques, basés sur leurs propres besoins, stratégies, priorités et atouts.

Conformément à ces instruments, l'UE est également en train d'élaborer sa perspective sur la contribution qu'elle peut apporter en tant qu'acteur spécifique dans un environnement international. Cette perspective souligne le lien entre les politiques extérieures et internes et vise à renforcer la position de l'UE dans la communauté internationale¹⁷ en exploitant ses atouts politiques pour que la dimension européenne soit plus cohérente, visible et efficace dans ses actions extérieures¹⁸.

Ce développement politique est basé sur la force du modèle social européen (y compris la contribution du développement du capital humain en termes de compétitivité et d'insertion sociale dans une économie largement basée sur la connaissance), étroitement lié à la réponse à la mondialisation figurant dans la stratégie de Lisbonne¹⁹. Il comprend des politiques telles que la dimension extérieure potentielle du cadre européen des certifications (CEC)²⁰, les chartes des petites entreprises et l'initiative relative aux PME («*Small Business Act*»)²¹ dans les Balkans ou la région méditerranéenne, les partenariats de mobilité²² et l'agenda de travail décent²³ ainsi que l'agenda social européen. Il englobe également la contribution de l'UE aux objectifs de développement du millénaire, l'éducation pour tous et l'éducation en vue du développement durable²⁴, le consensus européen²⁵, la cohérence pour

¹³ Communication de la Commission au Parlement européen et au Conseil La Synergie de la mer Noire – Une nouvelle initiative de coopération régionale COM(2007) 160 final du 11 avril 2007.

¹⁴ Le Conseil de coopération régionale encourage la coopération ainsi que l'intégration européenne et euro-atlantique de l'Europe du Sud-Est. <http://www.rcc.int/>.

¹⁵ Par exemple, l'initiative en faveur de l'éducation en Asie centrale.

¹⁶ Article 1^{er}, paragraphe c), règlement de l'ETF (refonte).

¹⁷ Réforme de la gestion de l'aide extérieure. DG Relex; http://ec.europa.eu/external_relations/reform/intro/index.htm

¹⁸ Communiqué de Bordeaux des ministres européens de l'éducation et de la formation professionnels, sur la coopération européenne renforcée en matière d'enseignement et de formation professionnels, 26 novembre 2008. Section IV: mise en œuvre et rapports.

¹⁹ Déclaration de l'Union européenne sur la mondialisation (14 décembre 2007), Rapport de l'UE sur la cohérence des politiques pour le développement [COM (2007) 545 final], L'Europe dans le monde [COM (2006) 278 final], et déclaration conjointe du Conseil et des représentants des gouvernements des États membres réunis au sein du Conseil, du Parlement européen et de la Commission sur la politique de développement de l'Union européenne intitulée «Le consensus européen» [Journal officiel C 46 du 24.2.2006]

²⁰ Groupe consultatif pour le CEC Note AG1-5, mars 2008; réponse de l'ETF à la consultation sur le CEC, mars 2006; Bref rapport de la conférence sur le CEC: *Linking to a globalised world*, ETF, janvier 2009

²¹ http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/charter_en.htm; Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions «*Think Small First*» - Un «*Small Business Act*» pour l'Europe, Bruxelles, le 25.6.2008 COM(2008) 394 final

²² *A comprehensive European Migration Policy*:

<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/08/402>

²³ Communication de la Commission au Conseil, au Parlement européen, au Comité économique et social et au Comité des régions: Promouvoir un travail décent pour tous - La contribution de l'Union à la mise en œuvre de l'agenda du travail décent dans le monde, COM (2006) 249 du 24 mai 2006.

²⁴ <http://portal.unesco.org/education>, mais également la stratégie européenne en faveur du développement durable, où une contribution explicite de l'éducation et des sujets associés est mise en avant. COM(2005) 658 final. Cette communication était l'adoption d'une nouvelle Stratégie de l'UE en faveur du développement durable au Conseil européen de Bruxelles de juin 2006.

²⁵ Déclaration conjointe du Conseil et des représentants des gouvernements des États membres réunis au sein du Conseil, du Parlement européen et de la Commission sur la politique de développement de l'Union européenne intitulée «Le consensus européen», Bruxelles, novembre 2005.

le développement, l'agenda de l'UE avec des partenaires stratégiques fondé sur des valeurs communes, mais également les politiques de voisinage et d'élargissement, qui comportent toutes deux des aspects internes (acquis communautaire, préparation à la participation future aux fonds structurels suite à l'adhésion) et externes (renforcement des capacités pour une meilleure intégration dans le marché intérieur)²⁶.

En matière d'éducation et de formation, cette tendance a également été illustrée lors de la réunion du Conseil européen des ministres de l'éducation dans le cadre du communiqué de Bordeaux²⁷ de 2008 selon lequel les travaux du processus de Copenhague «constituent un appui important à la modernisation des systèmes d'EFP et la conduite des réformes soutenues activement par la Fondation européenne pour la formation (ETF) pour les pays concernés par la politique d'élargissement ainsi que par la politique européenne de voisinage».

De même, la communication «Des compétences nouvelles pour des emplois nouveaux»²⁸ prévoit le renforcement de la coopération internationale et souligne l'importance du «dialogue politique avec les pays voisins ainsi qu'au sein du Partenariat oriental et de l'Union pour la Méditerranée avec le soutien de la Fondation européenne pour la formation, notamment pour développer le secteur de l'enseignement et de la formation professionnels (EFP) et les cadres de certification nationaux.» La Fondation est également mentionnée dans la résolution du Conseil visant à mieux inclure l'orientation tout au long de la vie dans les stratégies d'éducation et de formation tout au long de la vie, comme un instrument destiné à faciliter le développement de l'orientation tout au long de la vie dans les pays tiers²⁹.

Même si la sécurité demeure une préoccupation très importante, l'attitude adoptée par l'UE à l'égard de la migration au travers de l'«Approche globale sur la question des migrations» et du «Pacte européen sur l'immigration et l'asile», a montré le souci croissant et l'engagement à formuler des politiques complètes et cohérentes abordant le large éventail des problèmes liés à la migration. Des politiques de différents domaines s'y trouvent réunies: développement, affaires sociales et emploi, relations extérieures, justice et affaires intérieures. Les travaux de l'ETF concernant l'analyse des relations entre les migrations et les compétences et les impacts sur les marchés locaux du travail, ainsi que le problème de la transparence et la transférabilité des compétences, sont tout à fait conformes à l'approche de l'UE à l'égard de la migration, et s'inscrivent parfaitement dans son cadre.

1.3.2 Contexte des pays partenaires de l'ETF

L'ETF est impliquée dans un grand nombre de régions associées à différents contextes socio-économiques et différents problèmes de développement du capital humain. Les Balkans occidentaux, la Turquie, la Russie, l'Europe de l'Est, l'Asie centrale et la Méditerranée du Sud présentent des situations très différentes³⁰, et toutes ces régions sont engagées dans de profondes mutations liées à des contextes démographiques, économiques, sociaux et politiques spécifiques.

Elles sont toutes touchées par la crise économique et financière, et ce dans une plus grande proportion que l'UE où plusieurs mécanismes peuvent être déployés pour limiter les conséquences sociales de crise. La reprise est prévisible à moyen terme, mais les années à venir seront marquées par une croissance limitée, le chômage et des effets sur les flux migratoires, la pauvreté et les inégalités, l'économie parallèle et les problèmes ethniques. La crise financière et économique aggrave actuellement les problèmes existants dans certains cas et, en crée de nouveaux dans d'autres.

Compte tenu des capacités fiscales limitées de certains pays, les réformes de l'enseignement risquent de ne pas bénéficier d'un financement suffisant ou d'être tout bonnement suspendues. Toutefois, cela peut aussi inciter à dépenser ces ressources limitées plus efficacement en faveur d'une réforme systémique. Les réformes en matière d'EFP

²⁶ Reposant également sur les perspectives de la stratégie européenne pour l'emploi le cas échéant.

²⁷ http://ec.europa.eu/education/news/news1087_en.htm

²⁸ Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social et au Comité des régions: Des compétences nouvelles pour des emplois nouveaux - Anticiper et faire coïncider les compétences requises et les besoins du marché du travail, COM(2008) 868/3, SEC(2008) 3058

²⁹ Résolution du Conseil visant à mieux inclure l'orientation tout au long de la vie dans les stratégies d'éducation et de formation tout au long de la vie, réunion du Conseil, Éducation, jeunesse et culture, Bruxelles, 21 novembre 2008.

³⁰ Par conséquent, l'assistance de l'UE aux pays partenaires exige une approche différenciée et progressive, fondée sur des critères de référence, COM(2003) 104 final.

renforceront les «stratégies de redressement» nationales et prépareront les pays à être mieux positionnés dans la perspective de l'après-crise.

Dans le même temps, des efforts sont consentis avec le soutien de l'UE pour mettre en place des économies de marché qui fonctionnent et pour développer la démocratie, consolider les institutions d'état en vue d'une meilleure gouvernance, promouvoir des services publics responsables et impartiaux et lutter contre la corruption.

Les gouvernements seront confrontés à la nécessité et au problème d'augmenter leur budget pour la prise en compte d'un plus grand nombre de chômeurs dans les politiques de l'emploi, et ce peut-être au détriment des mesures actives pour l'emploi. Alors qu'ils sont confrontés aux effets de la crise à court terme, les gouvernements doivent aussi déployer de nouveaux efforts pour améliorer l'efficacité en matière de dépenses budgétaires, d'affectation des ressources, de qualité et de rendement de l'investissement, en particulier pour les secteurs sociaux.

Les problèmes majeurs qui se posent dans toutes les régions, relativement au développement du capital humain, peuvent être classés dans les catégories suivantes:

- réforme de l'enseignement avec une attention particulière à l'enseignement et la formation professionnels à tous les niveaux, dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie,
- gestion du marché de l'emploi, et notamment du chômage et/ou des disparités entre l'offre et la demande de compétences, et de la mobilité de la main-d'œuvre,
- employabilité et entrepreneuriat,
- gouvernance
- accès et insertion sociale, et intégration de l'égalité hommes-femmes,
- partenariat social, et
- lien entre le monde de l'éducation et celui du travail.

Des informations plus détaillées sur la situation de chaque pays sont disponibles dans les notes d'information sur les pays, mises à jour régulièrement sur le site web de l'ETF. La situation de chaque pays est importante pour les stratégies d'intervention de l'ETF et les principales actions visent à s'adapter au contexte de chaque pays.

2. VISION ET OBJECTIFS

2.1 Vision pour 2013

L'ETF ambitionne de faire de l'enseignement et de la formation professionnels dans les pays partenaires un moteur pour l'apprentissage tout au long de la vie et le développement durable, en mettant l'accent tout particulièrement sur la compétitivité et la cohésion sociale.

2.2 Objectifs stratégiques

Pour réaliser cette ambition, d'ici 2013, l'ETF renforcera son rôle de centre d'expertise bien établi et reconnu au niveau international, dans le domaine du développement du capital humain³¹ afin d'atteindre son double objectif:

1. contribuer à l'interaction entre les politiques internes de l'UE et la mise en œuvre de ses politiques de relations extérieures en matière de développement du capital humain au travers de la réforme de l'enseignement et de la formation professionnels;

³¹ On entend par «développement du capital humain», un travail qui contribue au développement des qualifications et des compétences individuelles tout au long de la vie, par l'amélioration des systèmes d'enseignement et de formation professionnels (mandat de l'ETF, règlement (CE) n° 1339/2008 article premier, paragraphe 2).

2. concourir au développement des connaissances et des capacités des pays partenaires à planifier, concevoir mettre en œuvre et réviser des politiques de réforme de l'EFP fondées sur l'expérience.

2.3 Objectifs spécifiques

Pour atteindre l'objectif stratégique de soutenir l'interaction entre les politiques internes de l'UE et la mise en œuvre de ses politiques extérieures, l'ETF poursuit les objectifs spécifiques ci-après:

1. améliorer l'analyse du marché du travail et les prévisions concernant les pays partenaires et les aider à revoir les systèmes d'enseignement et de formation professionnels en tenant compte des nouvelles données (des compétences nouvelles pour des emplois nouveaux);
2. soutenir le cycle de programmation concernant les instruments de politique extérieure de l'UE;
3. diffuser les informations pertinentes et encourager l'échange d'expériences et de bonnes pratiques entre les pays de l'UE et les pays partenaires, et entre les pays partenaires, dans le domaine du développement du capital humain;
4. contribuer à l'analyse de l'efficacité globale de l'aide extérieure aux pays partenaires dans le domaine du développement du capital humain;

Pour atteindre l'objectif stratégique de concourir au développement des connaissances et capacités des pays partenaires, l'ETF poursuit les objectifs spécifiques suivants:

5. aider les parties prenantes concernées des pays partenaires, en particulier les partenaires sociaux, à s'impliquer davantage dans les réformes de l'enseignement professionnel et à devenir des acteurs clés dans ces réformes;
6. renforcer la capacité des pays partenaires à analyser et interpréter les tendances et les défis à relever, et à concevoir, mettre en œuvre, évaluer et réviser les politiques de développement du capital humain fondées sur l'expérience.

2.4 Thèmes clés

La vision et les objectifs stratégiques de l'ETF se reflètent dans les activités axées sur le contenu, qui sont réparties en trois thèmes clés pour la période 2010-2013, nécessitant un soutien important pour le développement durable des systèmes d'EFP des pays partenaires.

Dans l'ensemble, la Fondation se laisse guider par le principe suivant: assurer la cohérence politique entre l'enseignement et la formation professionnels, l'emploi et les entreprises comme un moyen pour accroître la compétitivité et créer une société solidaire dans les pays partenaires.

Les thèmes clés sont liés et par conséquent, l'ETF s'emploiera à créer des synergies entre eux. Collectivement, les thèmes clés représentent un ordre du jour intégré pour la réforme, reliant les systèmes d'EFP avec le monde des entreprises et le marché de l'emploi.

L'établissement du budget par activités (EBA) de l'ETF repose également sur ces trois thèmes clés. Les thèmes clés à traiter à moyen terme ont été regroupés comme suit:

A. Développement du système d'enseignement et de formation professionnels dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie

L'élaboration de politiques d'enseignement et de formation professionnels dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie englobe la conception et la mise en œuvre de politiques en partenariat avec les parties prenantes concernées et en particulier avec les partenaires sociaux. Cela implique:

- *Le développement de la politique de formation professionnelle dans l'enseignement secondaire, post-secondaire et supérieur, ainsi que l'éducation permanente pour les adultes, y compris des passerelles horizontales et verticales vers d'autres composantes de l'enseignement et de la formation, conformément aux besoins du marché de l'emploi.*

Il devrait être soutenu par des systèmes de conseil et d'orientation efficaces et des systèmes de qualification modernisés. Cela englobe les acquis de l'apprentissage et, au besoin, le développement de cadres nationaux de certifications, de systèmes de certification transparents et équitables et la mise en place de systèmes de reconnaissance et de validation d'apprentissage non formel et informel. Le but est de faciliter l'accès à l'éducation et la transition à la vie active, de rehausser les niveaux de qualification et de promouvoir l'équité, y compris l'intégration de l'égalité hommes-femmes et l'inclusion sociale des groupes défavorisés. Cette approche devrait s'appuyer sur des partenariats public-privé efficaces tant pour la conception des politiques et la fourniture de services, que pour les dispositifs de partage des coûts.

- *L'amélioration de la qualité du système axée particulièrement sur les enseignants et formateurs et les pédagogies innovantes, ainsi que les programmes actualisés, y compris l'introduction des compétences clés.* Les approches d'assurance qualité seront centrées sur les fonctions d'évaluation et d'examen et l'utilisation d'indicateurs appropriés. De nouveaux systèmes de gouvernance seront nécessaires, avec par exemple, l'autonomie des établissements et des approches de financement efficaces, ainsi qu'un soutien spécifique aux institutions impliquées, y compris les partenaires sociaux.

B. Besoins du marché du travail et employabilité

Ce thème met l'accent sur la compréhension des évolutions du marché du travail et leurs implications pour l'employabilité des personnes. Il alimente le débat politique sur: (a) le développement de systèmes d'EFP réactifs pour les jeunes et les adultes; et (b) les actions qui améliorent la qualité de la main-d'œuvre dans le cadre des politiques relatives à l'emploi. Une attention particulière sera portée aux points suivants: (i) l'anticipation des besoins en qualifications en collaboration étroite avec les acteurs économiques; (ii) le renforcement de l'employabilité; (iii) la mise en correspondance de l'offre et de la demande de compétences à court, moyen et long terme dans le contexte des restructurations économiques en cours dans les pays partenaires (iv) les compétences dans le secteur informel pour la promotion d'un travail décent et des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie. Une grande priorité sera donnée à la dimension sociale, notamment aux politiques de flexicurité, à la mobilisation des personnes et à leur participation, ainsi qu'à l'intégration de la dimension de genre, dans les politiques actives du marché de l'emploi englobant la formation formelle ou non formelle, le conseil et l'orientation, et le soutien à l'emploi indépendant, plus particulièrement orienté vers les adultes défavorisés.

C. Développement des entreprises et du capital humain: partenariats entre les mondes de l'éducation et de l'entreprise

Ce thème est axé sur quatre grands volets:

1. création, gestion et partage des connaissances et compétences dans les entreprises (à la fois dans le secteur public et le secteur privé), en particulier dans les PME;
2. soutien au développement des entreprises, en mettant l'accent sur la formation à l'esprit d'entreprise et les compétences correspondantes;
3. partenariats éducation-entreprise pour faciliter le passage de l'école à la vie active;
4. développement des capacités des représentants des entreprises, des employeurs et des salariés et autres institutions de la société civile, à participer activement à la définition et mise en œuvre des politiques, et à leur suivi et évaluation dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie.

Pour ces trois thèmes clés, l'ETF considérera des questions transversales telles que la promotion de l'égalité des chances, y compris entre les hommes et les femmes, l'implication des partenaires sociaux, l'orientation tout au long de la vie, les principes du développement durable et la contribution du développement des compétences à la réduction de la pauvreté.

2.5 Fonctions

Les objectifs seront atteints au travers des résultats fournis en rapport avec ces thèmes clés et les quatre fonctions principales suivantes³²:

1. **Fonction 1 - contribution à la programmation sectorielle de la Commission et au cycle des projets:** soutien à la Commission européenne dans la conception et le déploiement de l'assistance extérieure aux pays partenaires dans le cadre des programmes d'assistance extérieure et politiques extérieures de l'UE. Plus spécifiquement, l'ETF fournira des analyses de contexte nationales, régionales et thématiques pour alimenter la programmation de l'UE, les exercices de compte-rendu sur l'IAP/PEV et les processus de dialogue en matière de politique régionale, par exemple les plates-formes thématiques sur le Partenariat oriental et l'Union pour la Méditerranée. À la demande des services de la CE concernés, la Fondation fournira des informations pour le cycle de projet de la CE et les préparatifs du programme de soutien aux politiques sectorielles. (objectifs spécifiques 2 et 4)
2. **Fonction 2 – soutien au renforcement des capacités des parties prenantes dans les pays partenaires:** soutien aux pays partenaires afin de les aider à renforcer leur capacité d'élaboration de politiques de qualité, de mise en œuvre des politiques et d'examen de l'avancement dans ce domaine. Le renforcement des capacités englobe la diffusion d'information, la mise en réseau et l'échange d'expériences et de bonnes pratiques entre l'UE et ses pays partenaires, entre les pays partenaires et entre les différentes régions géographiques, autant d'aspects qui demeurent des priorités. (objectifs spécifiques 5 et 6)
3. **Fonction 3 – analyse des politiques:** fourniture d'une analyse fondée sur des faits probants concernant les réformes politiques nationales ou transnationales pour favoriser des prises de décision éclairées sur les réponses politiques apportées par les pays partenaires. Cela inclura le développement des capacités nationales en matière de collecte et d'analyse de données fiables. Comme souligné ci-dessus, les analyses nationales, régionales ou sous-régionales et thématiques sont prises en compte à cet égard. (objectifs spécifiques 1, 5 et 6)
4. **Fonction 4 – diffusion et mise en réseau:** facilitation des échanges d'information et d'expériences dans la communauté internationale (agences, plates-formes régionales, organisations et donateurs internationaux et bilatéraux). Cela inclut l'échange d'information, la participation conjointe à des conférences ou ateliers, le développement de recherches communes ou de travaux analytiques, et des initiatives d'examen par des pairs. (objectif spécifique 3)

Ces fonctions sont assurées au travers des résultats tels qu'ils sont présentés à l'annexe 2 et se reflètent dans la structure de l'établissement du budget 2010-2013 de l'ETF par activités.

2.6 Principes de l'ETF

Dans la définition de ses activités, la Fondation respectera les principes suivants:

- Les politiques et stratégies de réformes pour l'enseignement et la formation professionnels ne devraient pas être simplement copiées des autres pays. Elles doivent être adaptées au contexte du pays et les principales parties prenantes doivent se les approprier.
- L'approche fondamentale de l'ETF consiste à faciliter l'apprentissage politique qui encourage la réflexion sur les expériences nationales et internationales et qui priviliege le contexte propre à un pays et ses besoins³³.

³² Définies par le regroupement des huit fonctions du mandat de l'ETF, règlement (CE) n° 1339/2008 article 2a-h.

³³ Conformément aux principes d'appropriation et d'alignement de la Déclaration de Paris entérinée le 2 mars 2005 comme un accord international auquel une centaine de ministres, de responsables d'organismes d'aide et d'autres hauts fonctionnaires ont adhéré et engagé leurs pays et organismes à continuer à augmenter les efforts d'harmonisation, alignement et gestion axées sur les résultats avec des actions et indicateurs à suivre. (http://www.oecd.org/document/18/0,3343,fr_2649_3236398_35401554_1_1_1,100.html)

- En tant que centre d'expertise, l'ETF s'est dotée d'un personnel qui constitue sa principale ressource. Le travail analytique, le conseil sur les politiques et le soutien au cycle de programmation et de projet de la CE sont assurés par les équipes d'experts de l'ETF. Une expertise extérieure peut venir compléter leurs efforts, au cas par cas.
- L'ETF s'efforce de développer l'apprentissage mutuel grâce à un large éventail d'interventions conçues selon une approche pays par pays ou impliquant plusieurs pays.
- L'ETF s'appuie sur les développements de l'UE en matière d'enseignement et de formation et leurs liens avec l'emploi, l'insertion sociale, le développement des entreprises et la compétitivité. L'ETF encourage les pays partenaires à réfléchir à l'évolution de leur système à la lumière de ces développements.
- L'ETF coopère avec les institutions et agences européennes (en particulier le Cedefop et Eurofound), ainsi que d'autres organisations internationales compétentes dans le domaine du développement du capital humain en vue d'assurer une complémentarité et de fournir une valeur ajoutée et un meilleur rapport coût-efficacité. L'ETF œuvre aussi à établir des liens étroits avec le Comité économique et social européen, le Comité des régions et les organisations européennes de partenaires sociaux afin de favoriser la mise en place de dispositifs plus efficaces pour la formation professionnelle.

3. PRIORITES STRATEGIQUES

Cette section porte sur les objectifs généraux et spécifiques, les thèmes et les fonctions dans le contexte des différentes régions. La mise en œuvre des priorités stratégiques dans chaque pays dépend largement du contexte national, de sorte que les actions de l'ETF sont réellement ciblées en fonction du contexte, de la situation et des perspectives d'avenir du pays, et prennent pleinement en compte les priorités de l'UE.

3.1 Priorités au niveau transrégional

Les pays candidats peuvent participer au rapport bisannuel sur les politiques concernant les progrès accomplis dans le cadre du processus de Copenhague. Les thèmes proposés inclus dans le rapport sur les politiques fournissent un bon cadre d'analyse des réformes de l'enseignement et de la formation professionnels et peuvent donc être considérés pour d'autres pays partenaires de l'ETF. Afin de renforcer les capacités nationales en matière de rapport sur les politiques et d'accroître la comparabilité des avancées des réformes de l'EFP dans les pays partenaires et l'UE, l'ETF lancera et coordonnera un processus parallèle de rapport sur les politiques (le «processus de Turin») pour ses pays partenaires en 2010 et 2012.

Ces processus permettront d'identifier les bonnes pratiques dans les pays partenaires de l'ETF, de promouvoir l'apprentissage de politiques et l'échange d'informations, et d'émettre des suggestions pour les futures activités de l'ETF et l'assistance de l'UE. Ces rapports transnationaux seront présentés aux conférences en 2011 et 2013.

Le renforcement des capacités, l'intensification de l'apprentissage de politiques et la comparabilité des informations sont également les principaux buts pour les autres priorités transrégionales relatives à l'équité et l'inclusion sociale, le management de la qualité, l'orientation tout au long de la vie, l'apprentissage de l'esprit d'entreprise, les cadres de certifications et les systèmes de qualification, la coopération entre le monde de l'éducation et celui de l'entreprise, et le développement de politiques basées sur des preuves.

3.2 Priorités de l'ensemble des pays en phase de préadhésion³⁴

L'UE continuera d'investir dans le soutien aux réformes en matière d'enseignement, de formation et d'emploi, dans les pays en phase de préadhésion. D'ici 2013, plusieurs pays

³⁴ Dans les notes d'information sur les pays de l'IAP, des informations plus détaillées sont disponibles concernant les priorités spécifiques des pays.

candidats potentiels devraient avoir obtenu le statut de pays candidats à l'adhésion, et certains seront peut-être devenus des États membres. Cela implique également que la plupart des pays auront mis en place des systèmes de gestion décentralisés pour l'IAP.

Dans le domaine de l'enseignement et de la formation professionnels, les pays font passer le développement des politiques et législations au second plan et accordent plus d'attention au développement des institutions de soutien et à la mise en œuvre des politiques. Les domaines clés pour la période à venir sont le développement des cadres nationaux de certifications, la mise en place de mécanismes et systèmes d'assurance qualité et l'intégration des compétences clés dans les programmes. Le nombre croissant de diplômés de l'enseignement secondaire et le besoin d'une main-d'œuvre plus qualifiée conduisent également à mettre à l'ordre du jour le rôle de la formation professionnelle post-secondaire dans le cadre de l'enseignement supérieur. Des dispositifs d'apprentissage basé sur le travail et de transition entre l'école et le travail seront également promus.

Dans le domaine de l'employabilité, la transition entre l'école et la vie professionnelle sera abordée dans plusieurs projets IAP, axés sur l'emploi des jeunes. Une approche plus structurée de l'apprentissage des adultes – relancée par la crise économique – sera également un défi majeur à relever d'ici 2013. Dans le cadre du soutien aux ministères du travail et services de l'emploi, une plus grande attention sera portée à l'analyse et à la prévision des besoins du marché du travail.

Les pays couverts par l'IAP, à l'exception de la Turquie, sont impliqués depuis plusieurs années dans un dispositif de rapport d'avancement concernant la Charte européenne des PME. Sur la base de cette expérience, trois défis clés se dégagent pour les années à venir: renforcer le rôle des partenaires sociaux (et d'autres organisations de la société civile) dans l'enseignement et la formation professionnels et développer les relations entre les écoles et les entreprises; promouvoir des partenariats pour l'apprentissage de l'esprit d'entreprise tout au long de la vie; et analyser les besoins de formation et le soutien de formation pour l'innovation dans les petites entreprises et les micro-entreprises.

D'ici 2013, l'ETF ambitionne la réalisation des éléments suivants:

- **Les capacités des parties prenantes clés ont été renforcées dans les domaines du développement du capital humain précités** grâce aux activités d'apprentissage mutuel, à la facilitation de l'apprentissage des politiques et au partage des exemples de bonnes pratiques. Les parties prenantes clés telles que les décideurs politiques et les partenaires sociaux, y compris d'autres organisations de la société civile, doivent avoir une vue d'ensemble des développements politiques qui les intéressent dans les pays voisins et dans l'UE. L'actuel projet d'apprentissage mutuel sur trois ans, axé sur la qualité, l'éducation des adultes et la formation professionnelle post-secondaire, prendra fin en 2011 et une nouvelle série d'activités sera conçue en consultation avec les pays partenaires. D'autre part, les projets régionaux sur l'insertion sociale et l'apprentissage de l'entrepreneuriat soutiendront cet objectif.
- **La capacité à évaluer, concevoir, planifier et mettre en œuvre des politiques de développement du capital humain, a été développée.** La gestion décentralisée de l'IAP entraîne le transfert vers les pays de responsabilités substantielles en matière de conception, suivi et évaluation des projets. L'expérience de l'ETF avec les pays candidats précédents concernant la préparation pour le Fonds social européen a montré qu'il faut consacrer beaucoup de temps et de soutien technique pour obtenir le renforcement des capacités nécessaires et adopter les principes et mécanismes de conception et mise en œuvre des mesures appropriées de développement des ressources humaines. À la demande de la Commission européenne, l'ETF fournira un soutien au cycle de projet IPA, notamment au travers du suivi de l'avancement des réformes dans le domaine du développement du capital humain.
- **Les renseignements et l'analyse ont été développés dans chaque pays pour renforcer les preuves servant de base à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques.** Une priorité clé est le développement des capacités analytiques dans les pays partenaires et la production d'informations actualisées et de qualité, d'analyses des politiques, et de conseil sur le développement du capital humain. À ces fins, l'ETF s'impliquera dans des activités de collaboration avec ses homologues et des organisations clés des pays partenaires, y compris les offices statistiques, les ministères, les agences chargées de l'enseignement de la formation professionnels, les services pour l'emploi, les organisations de partenaires sociaux et autres. Les données

et analyses existantes telles que celles fournies par la Banque mondiale, le PNUD ou l'OCDE, enrichiront cette entreprise. La Fondation encourage aussi le développement de mécanismes et d'outils de suivi et d'évaluation des progrès en matière de développement du capital humain. Sur la base des résultats d'études antérieures relatives aux profils de migration, des modèles destinés à améliorer la mobilité du marché du travail et à soutenir une meilleure gestion des flux migratoires seront promus dans la région couverte par l'IAP; ils s'appuieront sur des informations fiables concernant l'équilibre entre l'offre et la demande et la détermination de la transférabilité des compétences.

- **La coopération régionale en matière de développement du capital humain a été promue.** L'ETF facilitera le partage de l'expérience et de l'apprentissage afin d'aboutir à une approche communément approuvée des priorités en matière de développement du capital humain au niveau régional. Le développement de grappes de connaissances régionales, telles que l'«Entrepreneurial Learning Centre» (centre d'apprentissage en entrepreneuriat), sera encouragé.

3.3 Région de voisinage de l'UE

L'engagement de l'UE à l'égard de ses voisins s'est renforcé récemment avec l'introduction de nouveaux cadres régionaux, l'Union pour la Méditerranée (lancée en juillet 2008) et le Partenariat oriental (lancé en mai 2009). En outre, dans la communication 2009 de la Commission concernant la mise en œuvre de la politique européenne de voisinage³⁵, la Commission a souligné que «*la crise et les défis qui sont à relever dans les pays partenaires justifient d'autant plus la nécessité d'une intensification de la PEV*» et l'ETF continuera d'apporter un soutien à la Commission et d'alimenter le dialogue politique dans le domaine de développement du capital humain aux niveaux régional et national.

Dans le domaine de l'enseignement et de la formation professionnels, la plupart des pays recherchent plus de cohérence ou de pérennité dans leur stratégie de réforme, soutenue par des approches sectorielles ou des politiques plus intégrées. Les pays introduisent actuellement de nouveaux modèles de gouvernance des systèmes d'enseignement et de formation au moyen d'interventions visant à accroître l'autonomie des écoles, à optimiser les mécanismes de financement et l'utilisation des ressources ; le développement des partenariats public-privé impliquant des partenaires sociaux, d'autres organisations de la société civile et les entreprises à tous les niveaux du système et l'introduction de mécanismes de suivi et d'évaluation des résultats de l'EFP sont des éléments clés à prendre en compte dans tous les pays. Les principaux domaines sont l'assurance qualité et la réforme des systèmes de qualification dans les sous-régions.

Tout en tenant compte des différentes évolutions démographiques dans les divers pays, le nombre important de décrochages scolaires conjugué à un taux de chômage élevé chez les jeunes exige le développement de politiques appropriées d'apprentissage tout au long de la vie – adaptées aux réalités socio-économiques et démographiques des pays partenaires. Les systèmes doivent prévoir des passerelles et des dispositifs qui garantissent aux personnes de pouvoir poursuivre leur enseignement et leur formation tout au long de la vie. Cela implique des initiatives visant à renforcer les liens entre les différents sous-secteurs de l'enseignement et la mise en place de systèmes de qualifications transparents et complets, autorisant un meilleur accès et une plus grande mobilité des personnes, le développement de systèmes de formation continue et la validation de l'apprentissage dans différents cadres (formel, non formel et informel).

S'agissant de l'employabilité, les compétences dans le domaine informel et dans les petites et moyennes entreprises demeurent une priorité, y compris celles des migrants potentiels et candidats au retour, l'accent étant mis sur la transférabilité de ces compétences. Le chômage, en particulier chez les jeunes, est un défi à relever dans quasiment tous les pays. Il conviendra de renforcer les renseignements sur le marché du travail. Le développement de mécanismes et d'outils aidant à mieux comprendre la dynamique des marchés du travail (l'inadéquation entre l'offre et la demande de compétences, le niveau d'efficacité des mécanismes d'ajustement) sont des facteurs clés pour la promotion de l'emploi.

³⁵ Communication de la Commission au Parlement européen et au Conseil relative à la mise en œuvre de la politique européenne de voisinage en 2008, Bruxelles, 23/04/2009 COM(2009) 188/3

La mise en œuvre de la charte EuroMed pour l'entreprise et le renforcement des capacités en matière d'apprentissage de l'esprit d'entreprise dans les pays du sud seront poursuivis. Le Partenariat oriental a permis de mettre en lumière l'importance de l'entrepreneuriat et de l'apprentissage de l'esprit d'entreprise. Comme mentionné ci-dessus, le partenariat social gagne du terrain dans l'ensemble de la région et le soutien au développement et à la mise en œuvre de modèles de gouvernance à différents niveaux (national, régional, local et de l'établissement scolaire) continuera d'être une priorité.

D'ici 2013, l'ETF a pour ambition la réalisation des éléments suivants dans la région de voisinage de l'UE:

Le renforcement des capacités des parties prenantes clés publiques et privées à concevoir, planifier, mettre en œuvre, suivre et évaluer les politiques de développement du capital humain à différents niveaux (national, sectoriel, régional, local et/ou de l'établissement scolaire) dans les domaines liés:

- au partenariat social et public-privé, y compris les mécanismes de financement
- à l'assurance qualité
- aux qualifications
- à l'optimisation de l'utilisation des ressources,
- à l'analyse des besoins sur le marché de l'emploi et des besoins de compétences;
- aux modèles pour améliorer la mobilité du marché de l'emploi et soutenir une meilleure gestion des flux migratoires, sur la base d'informations fiables pour mieux ajuster l'offre et la demande et établir la transférabilité des compétences.

Des renseignements sur les politiques de l'emploi ont été fournis (couvrant des inadéquations de compétences, et l'efficacité des mécanismes d'ajustement). Les principaux leviers pour la promotion de l'emploi ont été identifiés et la définition de politiques de lutte contre le chômage a été encouragée (y compris l'importance relative de l'entrepreneuriat, le développement des petites entreprises, la compétitivité et le rôle productif des femmes dans l'économie).

Le dialogue politique sur le développement du capital humain dans le cadre des partenariats UE-IEVP a été renforcé par le biais des éléments suivants:

- Une meilleure information sur les politiques communautaires et leur pertinence pour les pays partenaires, y compris le processus de Copenhague pour le développement de l'EFP, faisant appel à de nouvelles formes de coopération et d'expériences telles que l'apprentissage par les pairs, les plates-formes virtuelles et le jumelage.
- La fourniture d'analyses, l'interprétation et la diffusion des tendances transnationales, par exemple, la reconnaissance des questions liées au développement du capital humain dans des forums de haut niveau tels que des conférences ministérielles, des réunions entre pays de l'UE/pays partenaires et des réunions de haut niveau de partenaires sociaux et le réseau MERIC (*Mediterranean Recognition Information Centres*) dans la région méditerranéenne.

Les interventions de l'UE en matière de développement du capital humain sont devenues plus pertinentes dans l'élaboration et la programmation de politiques basées sur des preuves, facilitées par l'ETF grâce à l'engagement des institutions et parties prenantes des pays partenaires, débouchant sur:

- une augmentation des renseignements en matière de développement du capital humain de la part des pays;
- l'amélioration de la coordination et de la coopération dans les pays et entre les pays, y compris la mutualisation des ressources et de l'expertise locales, le partage et compte-rendu d'expériences.

La coopération régionale entre les pays dans la région et les sous-régions (Est et Sud) a été renforcée par la fourniture d'une analyse sous-régionale, l'échange d'exemples de bonnes pratiques et la promotion de l'examen par les pairs et de l'apprentissage par les pairs. Concernant les questions liées aux qualifications et à l'apprentissage de l'esprit d'entreprise, le travail ira – au-delà des échanges d'expériences – jusqu'à la conception d'approches méthodologiques similaires.

La fertilisation croisée avec d'autres régions, notamment au travers de l'IAP, sera également renforcée pour d'autres aspects, au besoin.

3.4 Asie centrale

L'instrument de coopération au développement (ICD) souligne l'importance des réformes des systèmes dans l'enseignement et la formation, notamment l'enseignement et la formation professionnels, et de la modernisation de l'enseignement supérieur ainsi que du développement des compétences en vue d'améliorer le niveau de vie et de réduire la pauvreté. En outre, l'instrument met l'accent sur le rôle de la cohésion sociale et de l'emploi. Depuis mai 2007, l'importance de l'enseignement et de la formation est étayée par la stratégie du Conseil pour un nouveau partenariat avec l'Asie centrale³⁶, qui a conduit à une initiative européenne en faveur de l'éducation en Asie centrale³⁷.

La stratégie de l'ETF sera orientée vers les politiques et réformes de l'enseignement et de la formation professionnels susceptibles de renforcer l'employabilité de la main-d'œuvre. Cela englobe l'implication des parties prenantes publiques et privées. Le développement substantiel des capacités des établissements de formation professionnelle et le renforcement des compétences seront encouragés pour soutenir l'emploi dans le contexte de l'apprentissage tout au long de la vie et de services de l'emploi améliorés.

D'ici 2013, l'ETF ambitionne la réalisation des éléments suivants:

- Les capacités des parties prenantes nationales, y compris les organisations de la société civile, ont été renforcées dans le domaine du développement du capital humain, en facilitant l'apprentissage politique, le partage de l'expérience et des bonnes pratiques et l'apprentissage par les pairs. Les questions clés englobent la mise en place de systèmes d'apprentissage tout au long de la vie, l'amélioration de la gouvernance en matière d'EFP en vue de favoriser les liens avec le marché du travail et les possibilités de coopération entre les systèmes d'enseignement et de formation et les entreprises afin d'accroître l'adaptabilité des travailleurs et de développer leur esprit d'entreprise.
- Les parties prenantes clés ont acquis une meilleure compréhension des conditions permettant d'améliorer le niveau de performance des institutions de formation professionnelle, et d'utiliser plus efficacement les ressources, de transformer les écoles professionnelles en centres d'apprentissage tout au long de la vie et de développer les possibilités d'éducation qui s'offrent aux adultes. Une attention particulière a été portée aux approches d'équité et au rôle que peut jouer l'EFP dans la réduction de la pauvreté.
- Les services de l'emploi ont reçu un soutien en matière de renforcement des capacités pour mieux faire face aux défis du marché de l'emploi. L'accent est particulièrement mis sur l'analyse des besoins du marché de l'emploi. En outre, le renforcement des capacités a permis d'améliorer les renseignements sur les progrès de la réforme en matière d'EFP et ses liens avec le marché du travail, apportant une contribution à l'élaboration de politiques basées sur l'expérience et à la programmation de l'aide de l'UE.
- Les politiques et expériences de l'UE ont été diffusées et servent d'inspiration à la modernisation et à la réforme du système d'enseignement professionnel. Un dialogue permanent est établi avec les décideurs politiques, tandis que des activités ciblées pour le renforcement des capacités permettent aux parties prenantes clés de se familiariser avec les bonnes pratiques au niveau de l'UE.

Conformément à la stratégie du Conseil et à l'initiative européenne en faveur de l'éducation en Asie centrale, l'ETF insistera sur le travail au niveau des différents pays et soutiendra la diffusion des expériences acquises par les pays respectifs et l'apprentissage des politiques via la mise en réseau. Elle contribuera ainsi à la coopération régionale tout en veillant à ce que les activités multi-pays restent alignées et compatibles avec les stratégies nationales de réforme.

³⁶ http://ec.europa.eu/external_relations/central_asia/index_en.htm

³⁷ http://ec.europa.eu/external_relations/central_asia-Joint Rapport d'étape du Conseil et de la Commission européenne à l'intention du Parlement européen sur la mise en œuvre de la stratégie européenne en Asie centrale

Coopération avec les partenaires stratégiques

En ce qui concerne l'IAP, la Fondation consultera, recherchera l'autorisation préalable et travaillera en étroite coopération avec la Commission européenne, y compris les délégations de la CE. De surcroît, l'ETF collaborera avec le Cedefop à la préparation à l'adhésion à l'UE et travaillera sur différentes priorités avec les autres agences et institutions européennes, la Banque mondiale, le PNUD, l'OIT, l'OCDE, le volet capital humain du Conseil de coopération régionale (CCR)³⁸, le groupe de travail «Promouvoir et renforcer le capital humain» du CCR, l'Institut de recherche en enseignement d'Europe du Sud-Est (ERISEE), et autres réseaux d'experts compétents et institutions partenaires. La coopération avec l'OECD et la BERD (Banque européenne pour la reconstruction et le développement) sera poursuivie sur des thèmes liés à l'apprentissage de l'esprit d'entreprise tout au long de la vie.

L'ETF recherchera des partenariats étroits avec les États membres de l'UE (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), Agence Française de Développement (AFD), le ministère britannique du Développement International (DFID) etc.), et les organisations internationales (Banque mondiale, OCDE, etc.). Les partenariats couvriront des programmes et interventions conjointes, une consultation étroite, le partage des connaissances et l'analyse comparative, par exemple, dans le domaine des projets d'innovation et d'apprentissage.

La Fondation continuera de suivre les progrès des activités liées à l'enseignement et la formation, en particulier dans le secteur informel, menées à l'initiative d'autres donateurs en Asie centrale et partagera son expérience avec les donateurs bilatéraux, la Banque mondiale, l'OIT et la Banque asiatique de développement.

3.5 Autres pays

Dans d'autres pays, l'objectif est de permettre à l'ETF de répondre aux éventuelles demandes de la Commission visant à soutenir les pays ne faisant pas partie du groupe actuel de pays partenaires si le Conseil de direction donne son aval.³⁹

La diversification géographique pourrait accroître l'efficacité de l'UE dans sa contribution au développement du capital humain à l'échelle internationale. En proposant l'expertise et les approches de l'ETF au-delà de ses pays partenaires actuels, l'ETF peut améliorer la visibilité de l'Union européenne en matière de développement du capital humain. Cela implique que la diversification repose sur le domaine des activités de base de l'ETF et/ou les domaines dans lesquels elle a acquis une grande expertise.

Toute expansion géographique devrait se concentrer sur les thèmes clés stratégiques de l'ETF. En conséquence, toute diversification⁴⁰ se focalisera sur les services de la Commission européenne et de l'Union européenne à la demande (par exemple, soutien technique à la DG Éducation et culture ou autres services sur des questions thématiques).

3.6 Développement de l'expertise

3.6.1 Développement de l'expertise thématique

Bien que l'innovation et l'apprentissage s'inscrivent dans le cadre des activités de l'ETF, un programme spécifique d'innovation et d'apprentissage a été instauré en 2006 pour encourager le développement de l'expertise dans de nouveaux domaines thématiques et de nouvelles approches thématiques de l'élaboration de politiques. L'ETF affecte environ 20% de ses ressources en moyenne chaque année à l'innovation et l'apprentissage.

³⁸ Le Conseil de coopération régionale encourage la coopération ainsi que l'intégration européenne et euro-atlantique de l'Europe du Sud-Est afin d'inspirer le développement dans la région dans l'intérêt de son peuple - voir www.rcc.int.

³⁹ Article 1^{er}, paragraphe c), règlement de l'ETF (refonte): d'autres pays (autres que les pays couverts par l'IAP et l'IEVP) désignés par décision du Conseil de direction sur la base d'une proposition appuyée par les deux tiers de ses membres et d'un avis de la Commission, et qui sont visés par un instrument communautaire ou un accord international incluant un volet relatif au développement du capital humain, et dans la limite des ressources.

⁴⁰ Toute extension géographique des activités de l'ETF au-delà des pays couverts dans son mandat actuel (article 1^{er}, paragraphes a) et b) du règlement refondu) ne pourra être opérée aux dépens de la disponibilité des crédits respectifs sous le titre 4 (subvention du budget communautaire sous le titre 4, lignes budgétaires 15-02-27-01/02).

Le programme d'innovation et d'apprentissage contribuera (i) au développement de l'expertise de l'ETF conformément à son nouveau mandat; (ii) à l'intégration de cette expertise dans les opérations régulières de l'ETF dans les pays et régions, et (iii) à la reconnaissance de l'ETF en tant que centre d'expertise dans les pays partenaires et par les partenaires internationaux. Cela se fera par le biais de nouveaux projets d'innovation et d'apprentissage et de nouvelles communautés de pratique.

L'approche des *projets d'innovation et d'apprentissage* consiste à (i) comprendre et conceptualiser les développements de nos pays partenaires au travers de l'analyse et des recherches et (ii) appliquer et améliorer les concepts existants par des vérifications de la réalité.

Quatre projets d'innovation et d'apprentissage sont actuellement en cours et devraient se terminer en 2010. Dans le domaine de l'EFP, le projet d'examen du développement du capital humain vise à développer une méthode d'analyse des progrès de la formation professionnelle dans les pays partenaires. Dans le domaine de l'employabilité, le projet de flexicurité analyse la pertinence de ce concept de l'UE pour un certain nombre de pays partenaires. Le projet de compétitivité vise à mettre au point une méthode d'analyse des liens entre les compétences et la compétitivité économique. Enfin, un projet transversal sur la dimension du genre analyse les politiques nationales sur l'égalité hommes-femmes et les obstacles socio-économiques à la transition des femmes entre l'enseignement et la vie active.

L'approche des *communautés de pratique* doit: (i) permettre de se tenir au courant des développements communautaires et internationaux dans leur domaine; et (ii) mobiliser leur expertise en jouant le rôle de service d'assistance pour les collègues de l'ETF et les pays partenaires et apporter une contribution aux projets de l'ETF.

Il existe cinq communautés de pratique à l'ETF depuis 2008. Dans le domaine de la formation professionnelle, elles couvrent les cadres nationaux de certifications et l'enseignement tertiaire. Pour l'employabilité, il existe des communautés sur les questions relatives à l'emploi et au marché du travail et sur la transition de l'école à la vie active. Enfin, il y a une communauté de pratique sur les indicateurs et les données destinées à étayer les politiques basées sur l'expérience.

D'ici 2013, les programmes d'innovation et d'apprentissage ambitionnent la réalisation des éléments suivants:

- Les capacités de l'ETF en matière de renseignements et d'analyse ont été développées conformément au nouveau mandat afin de renforcer les preuves et expériences servant de base à l'élaboration et la mise en œuvre de politiques dans les domaines des activités de base de l'ETF, à savoir, l'enseignement et la formation professionnels, l'emploi et l'entrepreneuriat. Des instruments méthodologiques autorisant une analyse en profondeur des réalités des pays partenaires pour l'élaboration de politiques fondées sur des preuves dans le cadre de la réforme de l'EFP seront développés. La pertinence des politiques communautaires en matière de développement du capital humain dans le contexte des pays partenaires de l'ETF sera évaluée, ainsi que leurs implications pour l'élaboration des politiques nationales. Les nouvelles tendances politiques dans le domaine du développement du capital humain seront identifiées, et notamment la contribution des compétences à la croissance des nouvelles industries et des nouveaux emplois, le développement durable, et leurs dimensions économiques, sociales et environnementales.
- Cette expertise sera intégrée dans les opérations régulières de l'ETF pour contribuer au renforcement des capacités des parties prenantes clés. Les résultats des projets d'innovation et d'apprentissage et des communautés de pratique servent à étayer la qualité des principales fonctions de l'ETF, qui résident dans la fourniture de conseils politiques, le renforcement des capacités et le soutien aux programmes de l'UE. Dans la plupart des cas, les projets encourageront la coopération transrégionale.

En 2010, l'efficacité du programme actuel d'innovation et d'apprentissage sera évaluée et une nouvelle sélection de projets et de communautés de pratique pourrait être établie à partir des domaines généraux suivants:

- les écoles du XXI^e siècle, couvrant la gouvernance, la gestion efficace des centres de formation, les partenariats, le financement et les innovations en matière d'apprentissage, les acquis des étudiants et le développement de l'apprentissage de l'esprit d'entreprise;

- l'équité et la citoyenneté active via l'accès à une éducation de qualité et à l'emploi, en tenant compte des questions liées au genre, la cohésion sociale, la participation, les dépenses et l'efficacité;
- des compétences nouvelles pour des emplois nouveaux, en tant que cadre du travail d'analyse du marché du travail de l'ETF, y compris l'interaction entre les avancées technologiques et l'évolution démographique dans le contexte du développement durable d'une société de la connaissance;
- l'apprentissage tout au long de la vie et la mobilité des apprenants comprenant (i) des passerelles et transitions de l'école à la vie active en passant par différents secteurs du système d'enseignement, et (ii) la transparence et la transférabilité des compétences (en particulier pour les migrants); ce thème englobe le travail sur les cadres des certifications et la reconnaissance des acquis, avec la participation à l'enseignement postsecondaire, l'enseignement supérieur, l'apprentissage non formel, le transfert de crédits;
- les actions des entreprises visant à renforcer les compétences de la main-d'œuvre, y compris la responsabilité sociale des entreprises en matière de reconversion de leur personnel, la facilitation du retour à l'emploi des chômeurs et de contribution à l'enseignement et à la formation des jeunes et des adultes.

Le programme d'innovation et d'apprentissage est soutenu par les éléments suivants:

- les processus de gestion des connaissances intégrant les activités dans une large panoplie de fonctions de l'ETF, le renforcement continu des capacités du personnel;
- la coopération avec la DG Développement et les agences communautaires (notamment le Cedefop et Eurofound) de même que les agences internationales de développement; et
- la communication extérieure y compris les publications vedettes et l'organisation de conférences thématiques.

3.6.2 Gestion et partage des connaissances

La création, la gestion et le partage des connaissances sont des aspects essentiels pour assurer le succès de la Fondation en tant que centre d'expertise. L'ETF consacrera des ressources à la recherche, la définition et la mise en œuvre de la stratégie et des réponses les plus appropriées. Celles-ci devront garantir que les connaissances existantes sont accessibles, exploitées et enrichies en permanence dans le cadre de la réalisation de la mission de l'organisation.

Sur la base du travail mené en 2009 pour définir une vision et une approche du transfert des connaissances, l'ETF poursuivra la mise en œuvre de la stratégie. Une équipe de gestion des connaissances coordonnera la réponse – à l'échelle de l'organisation – apportée aux besoins identifiés en matière de partage et de gestion des connaissances.

D'ici 2013:

- les résultats concernant les besoins de l'ETF en matière de gestion des connaissances doivent être mis en correspondance et ajustés en termes stratégiques en fonction de la mission de l'ETF, de ses domaines de connaissances et des ressources humaines et financières disponibles;
- il convient d'aider l'ETF à se développer en tant qu'organisation / réseau d'apprentissage, la circulation de connaissances servant d'indicateur de réussite, ce qui lui permettra de collecter un éventail plus large d'expériences de terrain et de connaissances expertes;
- la pratique de la gestion des connaissances se fera dans le cadre de projets spécifiques et de toutes les phases du cycle de vie de l'ETF: y compris la consultation et la programmation;
- les systèmes et outils de gestion des connaissances captureront et analyseront les données directement, entraînant une optimisation des connaissances et une meilleure compréhension. La bibliothèque de l'ETF sera transformée en une plate-forme de

- gestion des ressources en connaissances «sur mesure» au sein d'un centre d'expertise;
- il y aura un suivi de la gestion des connaissances et une obligation de rendre compte de l'accomplissement des objectifs de performance comme pour les autres activités.

3.7 Coopération avec les autres institutions

Conformément à la fonction (d) du règlement de l'ETF («l'échange d'informations et d'expériences entre les donateurs engagés dans la réforme du développement du capital humain dans les pays partenaires»)⁴¹, l'ETF devra faire appel à l'expérience acquise au sein et en dehors de l'Union dans le domaine de l'éducation et de la formation dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie et recourir aux institutions de l'Union actives en la matière⁴²⁴³.

L'ETF recherchera par ailleurs une collaboration accrue avec les agences intervenant dans des domaines liés, y compris la commission du PE de l'emploi et des affaires sociales.

Elle coopérera en particulier avec le Cedefop dans le cadre d'un programme de travail annuel conjoint. Une coopération avec la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, l'ECOSOC, les Eurochambres et d'autres organisations européennes de partenaires sociaux est également prévue.

De même, l'ETF recherchera une coopération avec les programmes d'aide bilatéraux dans ses pays partenaires, par l'intermédiaire des représentants des États membres de l'UE au conseil de direction, comme elle l'a fait par le passé avec le ministère italien des affaires étrangères. L'ETF cherchera des opportunités d'impliquer directement les membres du conseil de direction dans des activités de terrain ou en organisant des visites d'étude ou autres activités connexes dans les États membres de l'UE.

La coopération de l'ETF avec d'autres partenaires et institutions obéit à des considérations stratégiques: une coopération devrait être envisagée dès lors qu'elle assure un intérêt et des avantages en termes de synergie pour les systèmes d'enseignement et de formation professionnels et le marché de l'emploi des pays partenaires.

4. COMMUNICATION DE LA FONDATION

Les activités de communication de l'ETF visent à garantir une compréhension claire et commune du rôle de l'ETF et de son expertise dans le soutien du développement du capital humain au sein du contexte des politiques de relations extérieures de l'UE. L'ETF s'est dotée d'une politique de communication complète qui s'adresse aux principales parties prenantes et aux autres publics concernés.

L'ETF concevra un nouvel ensemble d'outils de communication adaptés aux besoins de différents groupes cibles conformément au mandat. Ces outils seront réévalués en permanence pour mieux cibler les informations et la communication et ainsi fournir les produits et les services nécessaires au bon moment aux groupes concernés.

De nouvelles technologies seront identifiées et mises en œuvre pour communiquer efficacement les messages de l'ETF – principalement en améliorant le site web de l'ETF, en intégrant des médias sociaux, des outils multimédia et audiovisuels.

Pour être porteuses, les activités d'information et de communication de l'ETF seront distinctes, visibles, proactives, régulières, fournies dans plusieurs langues et transparentes. L'ETF se présentera comme un organisme de l'UE ouvert aux milieux politiques, aux autorités, aux organisations et au public. Elle garantira que les informations qu'elle a recueillies en vue de leur publication sont mises à disposition à titre gratuit dans la

⁴¹ Article 2, paragraphe d) du règlement (CE) n° 1339/2008.

⁴² Conformément à l'esprit de la déclaration de Paris, en particulier le principe d'harmonisation («Les pays donateurs coordonnent leur action, simplifient les procédures et mettent en commun les informations pour éviter les chevauchements») (http://www.oecd.org/document/18/0,3343,en_2649_3236398_35401554_1_1_1,00.html).

⁴³ Dans le cadre des accords communautaires existants avec des organisations internationales, notamment des institutions financières internationales et des organismes des Nations unies, il sera demandé au conseil de direction d'adopter des accords formels de collaboration entre l'ETF et de telles organisations sur la base d'un avis de la Commission.

Communauté européenne, les États membres, les pays partenaires et toutes les autres parties concernées.

Tous les personnels sont responsables de la communication dans leur domaine de compétence respectif et conformément au cadre institutionnel convenu et ils agissent comme des ambassadeurs de l'ETF dans toutes leurs activités. L'unité Communication de l'ETF coordonnera les personnels et leur fournira des conseils pour leurs activités de communication.

L'ETF organisera au moins deux événements de la Fondation chaque année à l'intention d'un large public (participants de tous les types de parties prenantes avec lesquels l'ETF travaille dans les pays partenaires et au sein de l'UE) sur des thèmes concernant particulièrement les principales priorités politiques incluses dans ces perspectives à moyen terme (PMT) ou les agendas respectifs de l'UE ou des pays partenaires. L'ETF présentera sa contribution aux principaux thèmes mis en avant par l'UE (2010: lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale; 2011: année européenne du bénévolat, etc.) ou aux priorités clés établies par les présidences du Conseil de l'UE.

5. RESSOURCES, GOUVERNANCE ET GESTION

L'environnement de l'ETF évolue constamment. L'ETF doit se montrer innovante, créative et réactive aux besoins de ses parties prenantes en satisfaisant les demandes changeantes de services dues aux développements politiques et à la situation évolutive de ses pays partenaires. La Fondation doit sans cesse veiller à assurer et améliorer sa conformité aux exigences de bonne gestion des ressources financières, humaines et techniques conformément aux normes de l'UE, tout en s'efforçant de maintenir les frais généraux à un niveau minimum.

Cela impliquera le perfectionnement continu de ses pratiques en matière de planification et de gestion des ressources, y compris les processus appliqués pour le suivi et l'évaluation de la qualité, la pertinence et l'efficacité de ses travaux afin d'atteindre ses objectifs stratégiques et d'obtenir les résultats escomptés.

En outre, dans le contexte du réchauffement planétaire et du changement climatique, l'ETF doit également prendre ses responsabilités sur les questions environnementales et agir dans ce domaine.

D'ici 2013, l'ETF s'engage à se doter d'un système de management environnemental, sur la base des résultats de l'audit environnemental initial effectué en 2009, et à respecter les normes et règlements européens et mondiaux en matière de gestion environnementale.

5.1 Ressources

5.1.1 Ressources financières

Pour la période 2010-2013, l'ETF s'attend à percevoir un total de 79,223 millions d'euros provenant du budget communautaire.

(m€)	Budget 2010	Prog. Fin. 2011	Prog. Fin. 2012	Prog. Fin. 2013	Total
Subvention ETF - titres 1 & 2	15,531	14,328	14,618	14,917	59,394
Subvention ETF - titre 3	3,929	5,200	5,300	5,400	19,829
	19,460	19,528	19,918	20,317	79,223

75 % de cette subvention correspondent aux titres 1 et 2 (dépenses de personnel et immeuble, matériel et dépenses diverses de fonctionnement), tandis que 25 % correspondent au titre 3 (dépenses résultant de l'exercice de missions spécifiques)⁴⁴. Cela reflète le profil de

⁴⁴ Voir tableau en annexe relative aux régions, fonctions et titres.

la Fondation en tant que centre d'expertise, dont le principal actif est constitué par l'expertise du personnel.

D'autres recettes liées aux projets et provenant d'autres sources (d'autres fonds communautaires, de l'aide bilatérale ou d'organisations internationales) peuvent s'inscrire dans ce budget⁴⁵.

Malgré une réduction de son budget 2010⁴⁶, l'ETF compte remplir son mandat en établissant un ordre de priorité pour ses activités dans une perspective orientée vers les résultats conformément aux attentes de ses parties prenantes, et en utilisant efficacement toutes ses ressources.

Ventilation des ressources par fonction

Sur la base de l'expérience de l'ETF et des hypothèses de planification, les principales fonctions de la Fondation résident dans la fourniture d'analyses et conseils stratégiques et dans la contribution à l'assistance communautaire. Le renforcement des capacités, les activités de diffusion, l'échange d'informations et l'évaluation de l'assistance en matière de formation contribuent à ces objectifs. La ventilation des ressources de l'ETF par fonction est la suivante:

Fonction	Budget %
Contribution à la programmation sectorielle de la Commission et au cycle des projets	42,5 %
Soutien au renforcement des capacités des pays partenaires	24 %
Analyse des politiques	20 %
Diffusion et mise en réseau	13,5 %

Ventilation des ressources par thème

Pour refléter son approche thématique, l'ETF prévoit d'affecter ses ressources entre les trois thèmes clés de la manière suivante:

Thème	Budget %
Développement et mise en place de systèmes d'enseignement et de formation	62 %
Besoins du marché du travail et employabilité	21 %
Développement des entreprises et du capital humain: partenariats entre le monde de l'éducation et celui des entreprises	17 %

Ventilation des ressources par région/domaine bénéficiant d'un soutien

Chaque année, conformément à la communication de la Commission⁴⁷, les ressources de l'ETF apporteront leur soutien comme suit:

⁴⁵ Voir article 15, paragraphes 3) et 4) du règlement (CE) du Conseil n° 1339/2008

⁴⁶ La sous-exécution du budget en 2007 et 2008 due à des instabilités dans le contexte organisationnel de la Fondation (report du rapatriement de Tempus, report de l'adoption du nouveau mandat) a conduit l'autorité budgétaire à réduire le budget 2010 de 4 % par rapport au montant prévu dans les perspectives financières.

⁴⁷ Proposition de règlement du Parlement européen et du Conseil portant création d'une Fondation européenne pour la formation (refonte), COM(2007) 443 final du 25 juillet 2007, 2007/0163 (COD).

Région/domaine de soutien	Budget %
Pays en phase de préadhésion	32,5 %
Région de voisinage de l'UE	32,5 %
Asie centrale	15 %
Programmes d'innovation et d'apprentissage	20 %

Les ventilations par fonction, thème clé et domaine de soutien devraient être considérées comme des orientations développées dans le contexte actuel. La Fondation suit toujours les changements intervenant dans l'environnement organisationnel et politique et s'adapte en conséquence, en établissant un ordre de priorité dans ses activités afin d'assurer l'efficacité de ses résultats et la conformité à son mandat.

Compte tenu des changements intervenus dans l'approche de l'assistance aux pays, qui vise une plus forte intégration et un impact au niveau du système, toute réduction du budget actuellement affecté pourrait compromettre la réalisation de ces objectifs.

5.1.2 Ressources humaines

L'ETF s'efforcera d'améliorer constamment la qualité des compétences et d'ajuster au mieux les effectifs requis pour remplir le mandat au cours des trois prochaines années.

En 2010, la Fondation disposera des postes suivants:

- 96 agents temporaires,
- 33 agents contractuels et locaux, et
- 6 experts nationaux détachés.

Le tableau des effectifs de l'ETF pour 2010 reflète le besoin de renforcement de l'expertise, cinq postes AST étant transformés en postes AD, de sorte qu'aujourd'hui la Fondation dispose de 59 AD et 37 AST, contre 54 AD et 42 AST⁴⁸ précédemment. Les membres du personnel quittant la Fondation à des grades supérieurs seront remplacés par du personnel recruté aux grades initiaux, qui sont désormais définis dans le plan en matière de politique du personnel comme des postes AD7 pour des spécialistes et AD9 pour des spécialistes confirmés⁴⁹.

À moyen terme, la répartition globale des grades dans le tableau des effectifs évoluera naturellement afin de prendre en compte les postes réellement occupés, les reclassifications et les départs et remplacements prévus, et par conséquent de nouveaux ajustements devront être faits sur une base annuelle.

Dans le même temps, le modèle de compétence de la Fondation restera centré sur l'apprentissage tout au long de la vie et ses liens avec le marché du travail, et mettra davantage l'accent, que par le passé, sur le renforcement des capacités et l'analyse des politiques, y compris les compétences pour fournir une aide plus spécialisée à la Commission et aux pays partenaires dans la définition et la mise en œuvre de stratégies alignées avec les priorités nationales des politiques.

Cette approche permettra au personnel de l'ETF de disposer des capacités et connaissances requises pour faire face à l'évolution de l'assistance extérieure de l'UE fournie désormais non plus au travers des projets, mais sous la forme d'un soutien politique dans le cadre de l'instrument d'aide de préadhésion, l'instrument européen de voisinage et de partenariat, l'instrument de coopération au développement et d'une approche de l'aide internationale basée sur des programmes sectoriels.

Les activités de perfectionnement du personnel mettront l'accent sur le développement de l'expertise et les compétences de gestion des connaissances.

Des données agrégées sont disponibles dans les annexes.

⁴⁸ Conformément à l'article 32 du règlement financier de l'ETF, le conseil de direction a approuvé, en novembre 2008, les changements de groupe de fonctions du nouveau tableau des effectifs.

⁴⁹ L'ETF adoptera les lignes directrices du plan en matière de politique du personnel émises par la Commission sur la base de l'article 31 du statut du personnel.

5.2 Gouvernance

La Fondation est régie par un conseil de direction composé d'un représentant de chaque État membre, de trois représentants de la Commission, y compris la directrice générale de la DG Éducation et Culture (DG EAC) qui assume la fonction de président du conseil. Le conseil inclut également trois experts sans droit de vote, désignés par le Parlement européen⁵⁰. En outre, trois représentants des pays partenaires peuvent assister aux réunions du conseil de direction en qualité d'observateurs.

Le conseil de direction a pour principales responsabilités d'adopter le projet de programme de travail annuel de l'ETF, le rapport d'activités annuel et les budgets, sous réserve d'approbation par le Parlement européen dans le contexte du budget général de l'Union européenne. Afin d'accroître la contribution et l'implication des membres du conseil de direction dans les exercices de planification et d'évaluation de l'ETF, deux groupes de travail seront constitués et apporteront leur contribution au cycle de planification organisationnelle.

La Fondation vise à tirer profit de l'expertise technique des membres du conseil de direction en les faisant participer directement aux évènements et à l'organisation de missions d'étude en Europe. Ils seront également sollicités pour assurer la participation de l'ETF dans les initiatives les plus importantes des présidences de l'UE.

Soucieuse d'adopter une approche souple et proactive à l'égard des différentes parties prenantes, l'ETF prévoit des réunions régulières avec:

- les Directions générales de la Commission européenne représentées dans son conseil de direction
- sa DG de tutelle (DG Éducation et culture)
- les différentes DG demandant des services pour des questions opérationnelles, notamment la DG Élargissement, la DG Relations extérieures, l'Office de coopération EuropeAid, la DG Développement, la DG Emploi, affaires sociales et égalités des chances, la DG Entreprises, la DG Justice, liberté et sécurité et autres DG.

L'ETF travaille également avec le Parlement européen, notamment la commission des affaires sociales et de l'emploi, les commissions budgétaires et autres (par exemple, éducation et culture). Elle peut être également invitée à participer à des comités du Conseil de l'Europe, notamment sur l'éducation et la culture.

La Fondation coopère régulièrement avec des partenaires sociaux et économiques de l'UE et leurs différentes institutions, ainsi qu'avec d'autres agences européennes telles que l'EFSA (Autorité européenne de sécurité des aliments) à Parme, aux fins d'échanger des connaissances.

L'ETF est responsable devant la Cour des comptes européenne qui encourage la responsabilité financière et la transparence en aidant le Parlement européen et le Conseil à superviser l'exécution du budget de l'ETF, notamment durant les procédures de décharge et apporte de la valeur ajoutée à la gestion financière de l'UE grâce à ses rapports et avis.

5.3 Gestion

5.3.1 Cycle de planification

Le cycle annuel de planification et de programmation de l'ETF commence par le dialogue entre l'institution et ses principales parties prenantes, et les évaluations politiques et analyses environnementales. Cela fournit à l'organisation les données nécessaires pour un programme de travail annuel rédigé dans le cadre d'une stratégie de développement pluriannuelle quadriennale.

L'ETF devra impérativement améliorer la pertinence et la mesurabilité de ses objectifs et indicateurs. Cela implique de continuer à peaufiner le mécanisme de planification, la méthodologie et les processus au sein du cycle de programmation de l'ETF. Consciente de ses ressources et de l'environnement évolutif, l'ETF cherche dans la période actuelle de planification à intégrer de manière cohérente les processus de programmation, de budgétisation et de gestion en vue d'aider l'organisation à:

⁵⁰ Article 7 du règlement (CE) № 1339/2008.

- fournir de meilleurs résultats et améliorer le processus de planification;
- s'assurer que tous les membres travaillent à l'accomplissement d'objectifs communs;
- optimiser l'utilisation des ressources de l'ETF;
- trancher lorsque les objectifs sont conflictuels ou lorsque les ressources sont trop limitées pour les réaliser tous;
- évaluer et ajuster le cap choisi par l'organisation en réaction à la mutation de l'environnement et pour la rendre plus responsable devant les citoyens européens.

À cet effet, l'ETF réexaminera son cycle de planification et mettra en œuvre des améliorations dans le cadre des perspectives à moyen terme.

5.3.2 Suivi et évaluation

Le suivi et l'évaluation visent à mesurer le degré de réalisation des objectifs opérationnels de l'ETF sur la base d'objectifs et d'indicateurs de résultat. La fonction de suivi et d'évaluation de l'ETF sert de base à une prise de décisions informée dans la planification et la mise en œuvre. D'autres développements de cette fonction clé durant la période de planification visent à renforcer la capacité de l'ETF à gérer son efficacité comme suit:

- en renforçant l'analyse en cours de l'avancement des projets et activités par rapport aux résultats prévus. Les résultats pour la période à moyen terme figurent à l'annexe 1. Chaque année, ces données seront décomposées par région et regroupées par thème et par fonction;
- en permettant à la direction de l'ETF d'identifier tout facteur susceptible d'empêcher la réalisation des objectifs dans les délais;
- en évaluant les activités de l'ETF de manière exhaustive, en tenant compte du retour d'information et des attentes des différentes parties prenantes et de ses besoins propres d'amélioration;
- en développant des processus de mesure des performances pour évaluer les résultats à tous les niveaux des opérations de l'ETF.

Dans cette perspective, la Fondation continuera d'améliorer et d'adapter son système de suivi et de compte rendu, en particulier le rapport d'activités annuel et les rapports d'étape trimestriels. L'ETF continuera à suivre et évaluer les progrès accomplis dans la mise en œuvre des perspectives à moyen terme via les programmes de travail annuels.

5.3.3 Cadre de contrôle et d'assurance qualité

Normes d'audit interne

Depuis 2004, l'ETF progresse dans la mise en conformité avec les normes d'audit interne et la gestion des risques.

Les changements apportés par l'évolution attendue de l'agence conformément au nouveau mandat et par l'adoption, en 2009, du cadre révisé du système d'information intégré en vue d'une gestion plus efficace, exige que l'organisation évolue vers un système intégré de gestion des risques et de la qualité, qui soutient les décisions de planification et les choix par rapport à l'efficacité des coûts, renforce le processus et les solutions de communication et fournit des informations utiles pour établir des stratégies de contrôles efficaces et adéquates.

Gestion des risques

L'objectif 2010-2013 est de faire de la gestion des risques et de la qualité une partie intégrante du cycle et des processus de gestion et de planification et de la culture organisationnelle associée, en mettant en œuvre les enseignements tirés du processus de suivi et d'évaluation, des revues internes annuelles, des exercices d'auto-évaluation et des recommandations de contrôle. À cet effet, la Fondation a opté pour une approche à trois volets:

- intégration efficace de la gestion des risques dans le cycle de programmation et de planification de l'ETF;
- cycle continu d'exercices d'évaluation des risques et de la qualité; et

- intégration efficace de la gestion des risques au cœur de l'audit interne.

Un système intégré de gestion de la qualité efficace permettra à l'ETF de mieux exploiter les résultats de tout suivi et de toute évaluation, y compris une évaluation des performances.

Audit interne

Le service d'audit interne de la Commission (capacité d'audit interne de l'ETF) assure l'audit interne du système de contrôle et de gestion organisationnelle de l'ETF, de manière objective et indépendante, en fournissant à la Fondation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et en lui apportant ses conseils pour les améliorer, et contribuer à créer de la valeur ajoutée. L'ETF apprécie le rôle constructif de son auditeur interne qui veille à identifier tout éventuel point faible dans le système de contrôle et de gestion de l'ETF et à y remédier par une action proportionnelle. Les actions d'amélioration aideront l'ETF à accomplir sa mission globale durant la période couverte par les perspectives à moyen terme tout en se conformant à son cadre réglementaire et en faisant preuve de son efficacité en matière de gestion interne.

5.4 Gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines au cours des quatre prochaines années mettra l'accent sur le déploiement d'une approche entièrement basée sur les compétences et sur l'amélioration constante de la qualité et la quantité de compétences requises pour remplir le nouveau mandat au cours des trois prochaines années.

En effet, les quatre priorités stratégiques seront les suivantes:

1. se concentrer sur la planification de la main-d'œuvre afin de maintenir un équilibre adéquat entre la charge de travail et le nombre et les types d'emplois à déployer;
2. renforcer le cadre des objectifs individuels pour les aligner davantage sur les objectifs stratégiques de l'ETF;
3. tenir à jour le catalogue des compétences de l'ETF durant la période en question et s'assurer que les compétences clés requises pour remplir le nouveau mandat sont identifiées et développées;
4. renforcer les pratiques des ressources humaines visant à maintenir des liens positifs entre l'épanouissement du personnel de l'ETF et les performances organisationnelles (notamment les politiques relatives à la promotion et aux carrières professionnelles).

Ces objectifs seront atteints grâce à l'utilisation des meilleures pratiques et du cadre réglementaire.

5.5 Gestion financière

L'ETF introduira un modèle révisé d'établissement du budget par activités (EBA) qui intégrera ses processus de planification, budgétisation, gestion et notification.

L'ETF optimisera son exécution budgétaire en améliorant le système de planification et de suivi, et en introduisant le principe de la proportionnalité des risques dans les processus financiers et d'achat.

L'ETF aura de plus en plus recours aux systèmes de gestion financière de la Commission européenne, fournissant de nouvelles garanties de conformité à son cadre réglementaire.

5.6 Gestion des technologies de l'information et de la communication et des installations

Dans la période couverte par les perspectives à moyen terme, la gestion des infrastructures et technologies de l'information et de la communication permettra l'évolution continue des systèmes et services à l'appui des opérations et de l'administration de l'ETF.

La Fondation renforcera l'efficacité des systèmes et la flexibilité du travail grâce au déploiement de la virtualisation d'ordinateurs et de serveur, de réseaux sans fil et de l'informatique mobile, tandis que les conférences sur le web amélioreront le travail en réseau avec les parties prenantes et les pays partenaires.

Des projets spécifiques seront consacrés aux besoins de gestion des informations, documents et connaissances émergentes, ainsi qu'à la présence de l'ETF sur le web, et

favoriseront l'efficacité accrue de ses systèmes administratifs dans le domaine de la gestion financière et des ressources humaines.

La Fondation déployera des efforts à l'échelle interne en vue de contribuer aux améliorations et économies environnementales. Elle continuera à accorder une haute priorité aux questions de santé et de sécurité au travail, et notamment à la sécurité du personnel en mission.

5.7 Coopération interinstitutionnelle et interagences sur les questions administratives

L'ETF continuera à collaborer étroitement avec les institutions européennes, les organes interinstitutionnels (EPSO, PMO, EEA, OIB) et les autres agences pour partager l'expérience et les bonnes pratiques sur les questions de gestion et d'administration et à gagner en efficacité grâce aux actions conjointes, notamment dans les domaines de la formation, du recrutement et de la passation de marché. Au cours de la période 2010-13, la Fondation s'efforcera d'intensifier cette coopération en particulier avec son agence jumelle, le Cedefop, et avec d'autres organes de l'UE situés dans l'Italie du Nord (EFSA, Centre commun de recherches de l'Ispra).

Annexes

Annexe 1

Nombre de résultats dans la perspective financière⁵¹ par année, par région et fonction.

Type de résultat	Région	2010	2011	2012	2013	Exemples de résultats spécifiques
Examen des politiques de DRH	Préadhésion	4	4	4	4	Collecte et analyse de données: - Enquêtes et questionnaires Examen et analyse des données nationales - Analyse comparative des données sociales et relatives à l'éducation et au marché du travail Analyse et examen des options et priorités en matière de développement du capital humain dans le cadre de problèmes politiques spécifiques: - identification des problèmes liés au capital humain devant faire l'objet d'une politique - présentation ou analyse des expériences en rapport avec les problèmes - identification de mesures alternatives de gestion des problèmes adaptées au pays - identification et adoption de critères pour la sélection de stratégies de résolution de problèmes - Identification des résultats des stratégies privilégiées et des avantages et inconvénients qui en découlent Évaluation de la mise en œuvre - Examen des progrès de la mise en œuvre des réformes
	Région de voisinage	4	4	4	4	
	Asie centrale	2	2	2	2	
Total 1		10	10	10	10	

⁵¹ COM(2007) 443 final, Annexe-Point 8.1 Objectifs de la proposition sur le plan des coûts financiers.

Type de résultat	Région	2010	2011	2012	2013	Exemples de résultats spécifiques
Activités de renforcement des capacités	Préadhésion	33	30	30	30	<p>Apprentissage par les pairs</p> <p>Examens par des pairs</p> <p>Séminaires de formation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formation sur les méthodes ou thématiques spécifiques associées au développement des compétences des institutions, groupes d'institutions, parties prenantes et individus Projets de recherche-action - ciblant un domaine ou problème spécifique ou au niveau du système <p>Études de cas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Élaboration d'exemples de politiques et de leur mise en œuvre dans des domaines pertinents en matière de capital humain – généralement au moyen de publications Groupes cibles - Brefs groupes de discussion liés à des problèmes spécifiques – entraînant généralement l'élaboration d'un rapport visant à mieux définir un problème, pouvant être pris en compte dans une action ou une mesure politique Groupes thématiques - Mise en place de groupes au niveau national, multinational ou régional – éventuellement soutenus par des experts internationaux ou liés à des projets d'assistance et portant sur des sujets techniques spécifiques, par ex., la formation des enseignants ou les statistiques ou le marché du travail <p>Dialogue structuré avec des parties prenantes des pays partenaires</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de groupes au niveau national qui se pencheront sur une thématique ou un problème pendant une certaine période en vue d'élaborer une stratégie adaptée à ce problème dans le pays concerné – éventuellement soutenus par des experts internationaux ou liés à des projets d'assistance en vue d'élaborer ou de mettre en œuvre un aspect politique Réseaux de formation - Mise en relation de groupes d'individus et de parties prenantes qui ont participé aux actions ETF de développement des capacités et maintien des relations entre eux grâce à des réunions et à la diffusion d'informations
	Région de voisinage	41	37	37	37	
	Asie centrale	19	17	17	17	
Total 2		93	84	84	84	

Type de résultat	Région	2010	2011	2012	2013	Exemples de résultats spécifiques
Soutien au cycle de programmation	Préadhésion	9	8	8	8	<p>Contributions au développement de programmes sectoriels, et contributions au cycle de gestion de projets de la Commission, par ex, identification de projets, suivi et évaluation;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Soutien et préparation des stratégies sectorielles des programmes - Identification de projets - Analyse du cadre logique <p>Activités favorisant les collaborations entre pays partenaires ou entre donateurs ou la combinaison des deux</p>
	Région de voisinage	11	10	10	10	
	Asie centrale	5	4	4	4	
Total 3		25	22	22	22	

Diffusion et mise en réseau	Préadhésion	8	7	7	7	Visites d'études Réunions régionales Réunions de donateurs Publications, conférences, élaboration et diffusion de contenu audiovisuel
	Région de voisinage	8	7	7	7	<ul style="list-style-type: none"> - Création de réseaux de relations afin de fonder des communautés d'intérêts, par ex. via l'Internet, tels que Facebook/You Tube et autres réseaux similaires/wikipedia - Collaboration avec les agences internationales concernées - Conférences - Groupes de travail internationaux - Publications
	Asie centrale	4	4	4	4	<ul style="list-style-type: none"> - Élaboration et diffusion de contenu audiovisuel via l'Internet - Ateliers - portant sur une thématique spécifique et organisés au niveau national ou régional
Total 4		20	18	18	18	

Type de résultat	Région	2010	2011	2012	2013	Exemples de résultats spécifiques
Innovation et apprentissage		10	10	10	10	Projets d'innovation et d'apprentissage Communautés de pratique
Total 5		10	10	10	10	
TOTAL		158	144	144	144	

Annexe 2 – Résultats estimés par région, thème clé et principale fonction

		Principales fonctions				
2010-2013		Thème clé	Examen des politiques	Renforcement des capacités	Programme CE	Diffusion et mise en réseau
Priorités stratégiques	Échéance					
Niveau transrégional						Total
Rapport sur les politiques	2010, 2012	1	2	30		32
Équité et insertion sociale	2010	1	1	1		1
Gestion de la qualité	2010	1	1	3		3
Apprentissage de l'esprit d'entreprise	2011	3		3		3
Cadre et système de certification	2011	1	1	4	3	4
Coopération éducation/entreprises	2012	3	1	5	3	4
Élaboration de politiques basées sur l'expérience	2013	1	1	3	3	3
Total transrégional			7	49	9	18
Pays en phase de préadhésion						
Renseignements sur le pays	2010-2013	1	8	20	8	36
Apprentissage par les pairs	2010-2013	1		9		8
Développement des capacités en matière de capital humain	2011, 2013	1		20		20
Absorption des capacités	2010, 2012	2		20	8	28

Esprit d'entreprise	2010-2013	3	7	20	8	8	43
Services de l'emploi	2011-2013	2		20	8		28
Coopération régionale	2010-2013	1			1	6	7
Total Préadhésion			15	109	33	22	179
Région de voisinage							
Nouvelle gouvernance	2010-2012	1	3	20			23
Formation professionnelle dans le contexte de l'apprentissage tout au long de la vie	2011-2013	1, 2		20	10	8	38
Mobilité de la main-d'œuvre	2010-2012	2	3	20			23
Marché du travail et compétences	2011*2013	2	3	20	10		33
Politiques de l'UE	2010,2012	1		20		8	28
Infos pour le dialogue sur le développement du capital humain	2011,2013	1,2,3	3	12	9	8	32
Pertinence	2010-2013	1,2,3		20	9		29
Total région de voisinage			12	132	38	24	206
Asie centrale							
Développer les capacités d'apprentissage tout au long de la vie	2010-2013	1		11	3	2	16
Renseignements sur l'EFP	2011-2013	1	3	11	3	2	19
Développer les capacités d'emploi	2010-2012	2	3	11		2	16
Coopération avec les entreprises	2010-2013	3		11	3	2	16
Diffusion des politiques de l'UE	2011,2013	1		11	2	2	15

Total Asie centrale			6	55	11	10	82
Projets d'innovation et d'apprentissage							
Projets	2010-2013	1,2,3					16
Communautés de pratique	2010-2013	1,2,4					24
Total Projets I&A							40
Total			80	345	91	74	590

Annexe 3 - PMT - EBA par principales fonctions, titres budgétaires et régions

	Pays en phase de préadhésion				Région de voisinage				Asie centrale				Projets I&A				TOTAL
2010-2013	T1	T2	T3	Total	T1	T2	T3	Total	T1	T2	T3	Total	T1	T2	T3	Total	
Contribution à la programmation sectorielle de la Commission et au cycle des projets	7269	829	2845	10942	7269	829	2845	10942	3355	383	1313	5050	4473	510	1751	6734	33669
Soutien au renforcement des capacités des pays partenaires	4105	468	1607	6179	4105	468	1607	6179	1894	216	741	2852	2526	288	989	3803	19013
Analyse des politiques	3420	390	1339	5149	3420	390	1339	5149	1579	180	618	2377	2105	240	824	3169	15844
Diffusion et mise en réseau	2309	263	904	3476	2309	263	904	3476	1066	122	417	1604	1421	162	556	2139	10695
Total	17102	1950	6694	25747	17102	1950	6694	25747	7893	900	3090	1188 3	10525	1200	4119	15844	79220

Montant en milliers d'euros

Annexe 4 Perspectives à moyen terme de l'établissement du budget par activités et des ressources humaines

PMT EBA par région et thème

	IAP	IEVP	ICD	Projets I&A	Total
Thème A	18.797.966	13.292.847	7.116.373	9.801.797	49.008.983
Thème B	2.685.424	6.579.288	2.416.881	4.833.763	16.515.356
Thème C	4.296.678	5.907.932	2.282.610	1.208.441	13.695.661
Total	25.780.068	25.780.068	11.815.864	15.844.000	79.220.000

PMT EBA par région et titre

	Titre 1	Titre 2	Titre 3	Total	
IAP	17.102.410	1.950.000	6.694.090	25.746.500	33%
IEVP	17.102.410	1.950.000	6.694.090	25.746.500	33%
ICD	7.893.420	900.000	3.089.580	11.883.000	15%
Projets I&A	10.524.560	1.200.000	4.119.440	15.844.000	20%
Total	52.622.800	6.000.000	20.597.200	79.220.000	

PMT EBA par thème et titre

	Titre 1	Titre 2	Titre 3	Total	
Thème A	32.554.783	3.711.864	12.742.336	49.008.983	62%
Thème B	10.970.516	1.250.847	4.293.993	16.515.356	21%
Thème C	9.097.501	1.037.288	3.560.872	13.695.661	17%
Total	52.622.800	6.000.000	20.597.200	79.220.000	

Ressources humaines en EPT par région

	OPS	ECU	PME-DIR	AD	Total EPT
IAP	22,1	10	10,5	39,5	41,7
IEVP	22,1				41,7
ICD	10,1				19,1
Projets I&A	13,6				25,6
Total	68	10	10,5	39,5	128

Ressources humaines en EPT par thème

	OPS	ECU	PME-DIR	AD	Total EPT
Thème A	42,1	10	10,5	39,5	79,2
Thème B	14,2				26,7
Thème C	11,8				22,1
Total	68	10	10,5	39,5	128

RH par région et thème

	IAP	IEVP	ICD	Projets I&A	Total
Thème A	30,4	21,5	11,5	15,8	79,2
Thème B	4,3	10,6	3,9	7,8	26,7
Thème C	6,9	9,5	3,7	2,0	22,1
Total	41,7	41,7	19,1	25,6	128

Annexe 5

Organigramme



