



PROGRAMME DE TRAVAIL DE L'ETF 2011

PROGRAMME DE TRAVAIL 2011 DE L'ETF

VISION, MISSION ET PRINCIPES D'ACTION DE L'ETF

Vision

Faire de l'enseignement et de la formation professionnels un moteur de l'apprentissage tout au long de la vie et du développement durable dans les pays partenaires, en mettant l'accent sur la compétitivité et la cohésion sociale.

Mission

L'ETF aide les pays en transition et en développement à exploiter le potentiel de leur capital humain par le biais de la réforme des systèmes de l'enseignement, de la formation et du marché du travail dans le contexte de la politique de relations extérieures de l'UE.

Principes

L'ETF:

- constitue, pour la Commission européenne, une source impartiale, objective, neutre et non commerciale d'expertise sur les politiques publiques en matière de développement du capital humain.
- place le contexte et les besoins propres à un pays au centre des préoccupations et apporte une aide pour l'apprentissage politique par un dialogue sur les expériences nationales et internationales¹.
- fournit un travail analytique et des conseils en matière de politiques aux pays partenaires et soutient les cycles de programmation et de projet de la Commission.
- aspire à renforcer l'apprentissage mutuel par le biais d'un mélange d'interventions élaborées sur une base nationale ou multinationale.
- exploite les développements de l'UE en matière d'enseignement et de formation, ainsi que leurs liens avec l'emploi, l'insertion sociale, le développement des entreprises et la compétitivité. L'ETF encourage les pays partenaires à réfléchir aux développements de leurs systèmes sous cet angle.
- coopère avec les institutions et les agences de l'UE et avec des organisations internationales appropriées afin de garantir la complémentarité, la valeur ajoutée et la rentabilité. L'ETF tissera également des liens étroits avec le Comité économique et social européen (CESE), le Comité des régions et les organisations européennes des partenaires sociaux pour soutenir des formules plus efficaces de formation professionnelle.

¹ Conformément aux principes d'appropriation et d'alignement approuvés dans la déclaration de Paris, adoptée le 2 mars 200, qui est un accord international auquel une centaine de ministres, de responsables d'organismes d'aide et d'autres hauts fonctionnaires ont adhéré en s'engageant à ce que les pays et organismes qu'ils représentent accentuent les efforts d'harmonisation, d'alignement et de gestion axée sur les résultats de l'aide, moyennant des actions se prêtant à un suivi et le recours à un ensemble d'indicateurs.
(http://www.oecd.org/document/18/0,3343,fr_2649_3236398_37192719_1_1_1_1,00.html)

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE	5
INTRODUCTION	15
1. OBJECTIFS ET PRIORITÉS THÉMATIQUES DE L'ETF EN 2011	17
1.1 Contexte	17
1.2 Thèmes centraux	17
1.3 Objectifs	17
1.4. Performance de la Fondation et résultats escomptés	18
1.5 Contenu	18
2. LE CONTEXTE POLITIQUE	19
2.1. Le contexte politique européen	19
2.2 Le contexte des pays partenaires	22
3. CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DU CAPITAL HUMAIN DANS LES PAYS PARTENAIRES	25
3.1 Élargissement	26
3.2 Voisinage européen	28
3.3 Asie centrale	32
3.4 Autres pays	33
3.5. Développement de l'expertise thématique	33
4. COMMUNICATION DE LA FONDATION	37
5. RESSOURCES, GOUVERNANCE ET GESTION	39
5.1 Gouvernance	39
5.2. Gestion axée sur la performance	39
5.3 Ressources	40
5.4 Planification	41
5.5 Surveillance et évaluation	41
5.6 Gestion des risques, audit et assurance qualité	42
5.7 Relations avec les parties prenantes	43
5.8 Gestion et organisation	44
ANNEXE 1: PROJETS 2011	47
ANNEXE 2: BUDGÉTISATION BASÉE SUR DES ACTIVITÉS – AFFECTATION BUDGÉTAIRE AUX ACTIVITÉS EN FONCTION DES THÈMES PRINCIPAUX ET DE LA RÉGION	55
ANNEXE 3: BUDGÉTISATION BASÉE SUR DES ACTIVITÉS	57
ANNEXE 4: DÉVELOPPEMENT D'EXPERTISE THÉMATIQUE: PROJETS INTERRÉGIONAUX ET PROGRAMMES D'INNOVATION ET D'APPRENTISSAGE	61

ANNEXE 5: PROJETS RÉGIONAUX	65
ANNEXE 6: ACTIONS NATIONALES	71
ANNEXE 7: INDICATEURS DE PERFORMANCES ET ÉVALUATION DES RISQUES	81
ANNEXE 8: RÉSULTATS DE L'ETF EN 2011	87
ANNEXE 9 : COOPÉRATION AVEC D'AUTRES AGENCES	107
ANNEXE 10: CRITÈRES POUR L'IDENTIFICATION DE LA RÉPARTITION BUDGÉTAIRE	109
ANNEXE 11: PROGRAMME DE TRAVAIL 2011 - PRINCIPES ET CALENDRIER	111

SYNTHÈSE

La Fondation européenne pour la formation (ETF) est une agence spécialisée de l'UE créée pour aider trente pays et territoires partenaires² à exploiter le potentiel de leur capital humain au moyen de la réforme des systèmes d'enseignement, de formation et du marché du travail dans le cadre de la politique de l'UE en matière de relations extérieures. Elle a pour objectif de faire de l'enseignement et la formation professionnels dans les pays partenaires un moteur pour l'apprentissage tout au long de la vie et le développement durable, avec un accent particulier sur la compétitivité et la cohésion sociale.

La valeur ajoutée de l'ETF réside dans sa base de savoirs neutre, non commerciale et unique rassemblant des connaissances sur le développement du capital humain et ses liens avec l'emploi, ce qui inclut des connaissances en matière d'adaptation des approches du développement du capital humain dans l'UE et ses États membres à la situation des pays partenaires.

L'ETF combine ces éléments afin de fournir à la Commission et aux pays partenaires des conseils personnalisés sur les moyens de mettre en œuvre pour opérer une réforme durable. Ces conseils intègrent les politiques en matière d'emploi et de capital humain dans les stratégies globales de développement économique et social des pays partenaires en accord avec les priorités de l'UE en matière de relations extérieures.

Par ses analyses stratégiques et ses actions consultatives et de renforcement des capacités, l'ETF améliore la diffusion des connaissances et la gestion des politiques afin de promouvoir la définition

de priorités et d'objectifs réalistes. Le soutien à la programmation apporté par l'ETF à la Commission garantit que l'assistance est correctement ciblée et programmée et qu'elle est adaptée aux capacités et priorités du pays. La collaboration de la Fondation avec les pays partenaires crée un cadre visant à assurer la continuité ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre de politiques adéquates dans des situations incertaines et parfois instables.

Planification multidimensionnelle

En matière de planification, le programme de travail 2011 a pour objectif:

- de planifier et gérer les activités par le biais d'une budgétisation basée sur les activités en vue d'atteindre les objectifs établis et d'utiliser efficacement les ressources;
- de définir les orientations pour le suivi des progrès réalisés pendant l'année à l'aide d'indicateurs quantitatifs;
- d'identifier les principaux risques associés aux activités et objectifs prévus et de prendre les mesures qui s'imposent pour y remédier, et
- de déterminer la base sur laquelle seront communiqués les résultats dans le rapport d'activité annuel.

Les activités de planification et de compte rendu de l'ETF sont articulées autour de trois dimensions:

la dimension géographique dans quatre régions couvertes par les instruments d'aide extérieure de l'UE:

- l'instrument d'aide de préadhésion (IPA) couvrant la **région élargissement** (voir la section 3.1);
- l'instrument européen de voisinage et de partenariat (IEVP) couvrant le **voisinage Sud** en coopération avec l'Union pour la Méditerranée (voir la section 3.2.1) et le **voisinage Est** en

² Albanie, Algérie, Arménie, Azerbaïdjan, Belarus, Bosnie-et-Herzégovine, Croatie, Égypte, ancienne République yougoslave de Macédoine, Géorgie, Islande, Israël, Jordanie, Kazakhstan, Kosovo (tel que défini dans la résolution 1244 des Nations unies), Kirghizstan, Liban, République de Moldavie, Monténégro, Maroc, territoires palestiniens occupés, Russie, Serbie, Syrie, Tadjikistan, Tunisie, Turquie, Turkménistan, Ukraine, et Ouzbékistan.

coopération avec le partenariat oriental (voir la section 3.2.2); et

- l'instrument de financement de la coopération au développement (ICD) couvrant l'**Asie centrale** (voir la section 3.3.);

la dimension thématique regroupée dans les trois grands thèmes de la perspective à moyen terme de l'ETF et les quatre piliers du programme Éducation et formation 2020 de l'UE:

- conception et application d'un système d'enseignement et de formation professionnels dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie;
- besoins du marché du travail et employabilité, et
- entreprises et développement du capital humain: partenariats éducation-entreprise;

la dimension fonctionnelle:

F1: Soutien à la Commission européenne;

F2: Renforcement des capacités;

F3: Analyse politique, et

F4: Diffusion et mise en réseau.

La planification débute à l'aide d'indicateurs de performance des entreprises, qui définissent la pertinence et la mesurabilité des objectifs de l'ETF et fournissent des informations sur l'efficacité de l'ETF au niveau agrégé en ce qui concerne ses activités principales et en tant qu'agence de l'UE. Au niveau opérationnel, des «plans de mise en œuvre des projets» détaillent les activités, les réalisations des projets, les résultats, les indicateurs, les ressources et les calendriers à respecter. Les projets sont les moyens par lesquels les objectifs de perspectives à moyen terme et de programmes de travail sont réalisés; ils couvrent différentes régions, différents pays au sein des régions ou pays spécifiques. Certains projets et activités sont menés pour développer l'expertise nécessaire à l'apport d'un soutien personnalisé aux pays.

Les différents contextes des pays européens et partenaires

Les politiques de l'Union européenne en matière de relations extérieures et ses approches internes en matière d'enseignement et de formation ainsi que d'emploi façonnent la coopération de l'ETF avec les pays partenaires. Les approches internes de l'UE en matière d'enseignement et de formation offrent des points de référence sans cesse plus pertinents pour les pays partenaires désireux de moderniser leurs systèmes d'enseignement et de formation.

L'ETF recourt à des initiatives européennes internes lorsque les pays partenaires ont la volonté et la capacité politiques de mettre en œuvre l'approche européenne dans leur contexte, lorsque ces initiatives sont pertinentes et que l'environnement politique est favorable.

À cet égard, l'ETF suivra les récentes conclusions du Conseil et des représentants des gouvernements des États membres concernant les priorités pour une coopération européenne renforcée en matière d'enseignement et de formation professionnels pour la période 2011-2020, ainsi que concernant les initiatives phares soumises par la Commission européenne, à savoir Jeunesse en mouvement et Stratégie pour des compétences nouvelles et des emplois, pour rendre compte de ses travaux avec les pays partenaires. Vu que 2011 est l'Année européenne du bénévolat, les activités de l'ETF s'appuieront sur les évolutions étayant la validation des compétences acquises grâce à du bénévolat et sur leur reconnaissance dans le cadre de l'évolution professionnelle.

Le communiqué de Bruges, avec ses objectifs à court terme, constituera une référence importante pour les travaux de l'ETF, en particulier pour la révision du cadre analytique du processus de Turin qui doit être utilisée pour la révision politique de 2012.

L'ETF s'emploie à renouveler l'attention accordée dans les pays partenaires à l'enseignement et à la formation professionnels et à continuer de

contribuer au développement économique durable par l'apprentissage tout au long de la vie. Le processus de Turin a débuté en 2010 en tant que priorité clé de l'ETF pour la période 2010-2013; il vise à consolider et étendre l'approche d'apprentissage des politiques développée ces dernières années et à promouvoir systématiquement des politiques fondées sur des données probantes. Le processus de Turin est vital pour une évaluation et une compréhension communes du contexte national, y compris l'identification des questions politiques clés et des principales priorités pour la modernisation et le développement des systèmes d'enseignement et de formation professionnels. Il contribue également à renforcer et à améliorer la capacité de l'ETF à fournir des analyses pertinentes et précises à la Commission européenne.

Les principaux domaines politiques à développer dans les pays partenaires, d'après les analyses du processus de Turin en 2010, sont la gouvernance et les partenariats sociaux, les qualifications, l'architecture et les filières pédagogiques, les prévisions en matière de besoins en compétences sur le marché du travail ainsi que la formation pour adultes.

Les objectifs de l'ETF pour 2011

Le programme de travail de l'ETF pour 2011 est encadré par ses perspectives à moyen terme (PMT) 2010-13. Ce document définit les grandes orientations pour les travaux de l'ETF sur une période de quatre ans. Les objectifs poursuivis sont les suivants:

- renforcer les capacités des pays partenaires en matière de planification, de conception, de mise en œuvre, d'évaluation et de révision des politiques fondées sur des données probantes dans le cadre d'une réforme de l'enseignement et de la formation professionnels (tant de base que continus);
- soutenir les relations, le cas échéant, entre les politiques internes de l'UE et la mise en œuvre de ses politiques en matière de relations extérieures.

Afin d'atteindre les objectifs à moyen terme de promotion du développement des capacités des pays partenaires et de promotion du lien entre les politiques internes de l'UE et la mise en œuvre des politiques de l'UE en matière de relations extérieures, **les objectifs spécifiques de l'ETF pour 2011** pour le premier objectif général sont les suivants:

- aider les parties prenantes concernées, les gouvernements et les partenaires sociaux, dans les pays partenaires, à accroître leur implication dans les réformes des systèmes de formation professionnelle et à développer leur capacité à devenir des acteurs clés dans ces réformes;
- renforcer la capacité institutionnelle des pays partenaires à analyser et interpréter les tendances et défis ainsi qu'à élaborer, mettre en œuvre, évaluer et réviser les politiques fondées sur des données probantes portant sur le développement du capital humain;
- et pour le second objectif général:
- améliorer les analyses et prévisions en matière de marché du travail pour les pays partenaires et
- soutenir ceux-ci dans la réforme de leurs systèmes d'enseignement et de formation professionnels à la lumière de ces analyses
- (Des compétences nouvelles pour des emplois nouveaux, UE 2020, la communication de la Commission européenne sur l'enseignement et la formation professionnels);
- soutenir le cycle de programmation de l'instrument de politique extérieure de l'UE;
- diffuser des informations pertinentes et encourager l'échange d'expériences et de bonnes pratiques en matière de développement du capital humain entre l'UE et les pays partenaires ainsi qu'entre ces derniers;
- participer à l'analyse de l'efficacité globale de l'assistance extérieure aux pays partenaires dans le domaine du développement du capital humain.

Les projets de l'ETF donneront lieu à 149 contributions spécifiques. Celles-ci sont à la base de la subvention annuelle de la Commission européenne à l'ETF et correspondent aux principales fonctions de

la Fondation telles qu'elles sont décrites dans son règlement.

Le tableau ci-dessous décrit les contributions que produira l'ETF en 2011.

Contributions de l'ETF³ en 2011

Fonctions de l'ETF	Élargissement	PEV Sud	PEV Est	Asie centrale	Innovation et apprentissage	Total
Contribution à la programmation de la Commission	9	9	5	4		27
Renforcement des capacités	26	17	19	15		77
Analyse politique	4	2	2	2	8	18
Diffusion/ mise en réseau	9	4	3	1	10	27
Total des contributions	48	32	29	22	18	149

Opérations de l'ETF

Le *processus de Turin* guide amplement la planification des activités au niveau tant national que régional. Sur la base de l'analyse réalisée pour chaque pays partenaire, des domaines d'actions thématiques pour le soutien prioritaire – susceptible de provenir de n'importe quel partenaire, dont l'ETF – ont été identifiés en accord avec les critères suivants:

- importance stratégique du thème pour le développement du système EFP et disponibilité de preuves confirmant la nécessité de travaux dans ce domaine, et
- engagement du gouvernement à s'impliquer dans ce domaine.

L'ETF a identifié le soutien qu'il devrait fournir pour tirer profit de son avantage concurrentiel dans le domaine, des synergies avec les autres partenaires et bailleurs de fonds internationaux et du

besoin d'actions ciblées et d'un effet de levier. Ce soutien a été converti en activités.

La ventilation globale du budget opérationnel entre les régions et le programme Innovation et apprentissage a lieu comme suit:

- 32,5 % pour la région de l'élargissement;
- 16 % pour le voisinage Est;
- 20 % pour le voisinage Sud;
- 11,5 % pour l'Asie centrale; et
- 20 % pour le programme Innovation et apprentissage.

Dans une région donnée, l'ETF alloue un budget pour les activités régionales et les activités nationales.

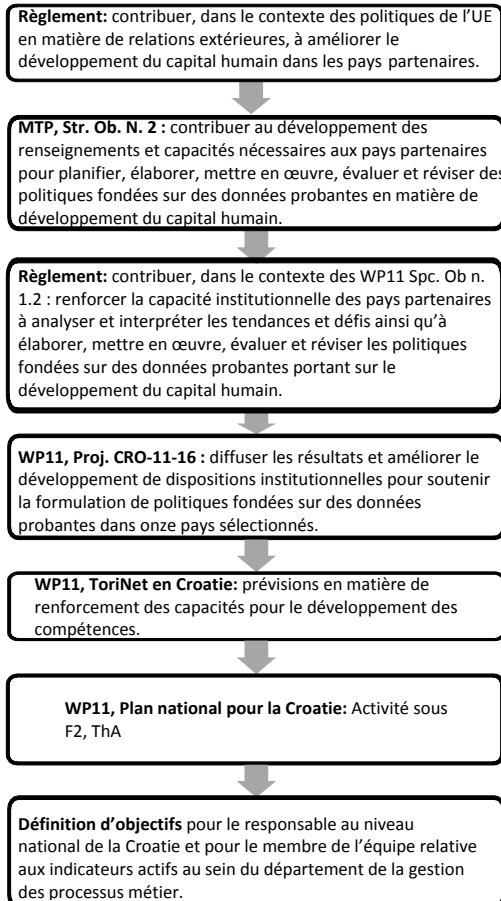
³ Conformément aux objectifs établis pour l'ETF en 2011 dans les perspectives financières de la proposition de la Commission pour la refonte du règlement de l'ETF en 2006.

Elle évalue la priorité relative donnée à un pays donné au sein d'une région⁴ à l'aide de cinq grands critères:

- la priorité du pays pour les relations extérieures de l'UE et ses relations contractuelles ou bilatérales avec le pays tiers concerné;
- la priorité donnée au développement du capital humain dans les relations extérieures de l'UE avec le pays;
- la priorité donnée au développement du capital humain dans les politiques nationales;
- l'engagement des parties prenantes des pays partenaires en faveur d'une réforme en matière de développement des ressources humaines; et
- le soutien aux autres bailleurs de fonds dans les initiatives de réforme en matière de développement du capital humain.

Comme indiqué plus haut, le programme de travail repose sur le principe de cascade issu du règlement, via le programme de travail pluriannuel (perspectives à moyen terme), le programme de travail annuel et les projets décrits dans chaque programme de travail (qui identifient également les contributions et indicateurs résultant des projets régionaux et nationaux). Le principe de cascade est aussi appliqué à la gestion des ressources. Les objectifs de chaque unité et équipe sont définis sur la base des résultats et indicateurs de performance des entreprises. Ensuite, des objectifs individuels en termes de personnels sont établis et soumis à une évaluation de la performance. À titre d'exemple:

⁴ Dans tous les pays, des dépenses détaillées sont basées sur la nature des interventions afin de soutenir les objectifs de l'ETF pour l'année. Cela comprend toute une série de postes de dépenses, tels que les conférences, les séminaires, les ateliers et les visites d'études et/ou des publications et une expertise complémentaire si nécessaire.



À la suite de l'analyse stratégique et des évaluations des systèmes d'enseignement et de formation professionnels menés dans et avec les pays partenaires en 2010, le *processus de Turin* a guidé la planification des activités de l'ETF pour 2011. Des domaines d'actions thématiques prioritaires pour le soutien national et régional ont ainsi été identifiés, et des actions pilotes sur l'élaboration des politiques fondées sur des données probantes seront lancées dans onze pays. Ces actions pilotes visent à (i) renforcer la production de preuves et améliorer l'accès aux données et preuves stratégiques, et (ii) renforcer les capacités des institutions responsables de l'élaboration des politiques ou engagées dans ce processus.

Les tableaux ci-dessous offrent un aperçu des interventions prévues par l'ETF dans chaque région en 2011. Ces interventions sont à la base des 149 contributions pour l'année, dont la réalisation est contrôlée par le système de gestion des performances de l'ETF et mesurée à l'aune d'une série d'indicateurs de

performance des entreprises⁵. Les plans d'exécution des projets (PEP) détaillent davantage ces projets. Ils sont publiés sur le site de l'ETF au début de la première année de leur mise en œuvre.

Les projets opérationnels pour 2011 visent à:

- soutenir chaque pays partenaire dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques et stratégies en matière de développement du capital humain;
- améliorer la capacité des parties prenantes nationales à traiter le problème de l'exclusion sociale des communautés ethniques défavorisées des systèmes d'enseignement et de formation;
- encourager l'apprentissage mutuel afin d'appuyer le processus décisionnel dans les domaines de la promotion et de l'assurance de la qualité, de l'enseignement supérieur et de la formation pour adultes;
- améliorer l'apprentissage continu à l'esprit d'entreprise et le développement des compétences entrepreneuriales;
- créer des plateformes régionales pour la coopération et l'apprentissage mutuel et développer des méthodes communes pour les qualifications sectorielles régionales;
- aider les services de la Commission européenne dans la préparation des débats politiques menés dans le cadre de l'Union pour la Méditerranée en fournissant des informations et des études régionales dans le domaine de l'employabilité;
- se joindre aux efforts de l'UE pour renforcer les capacités des partenaires sociaux dans les pays partenaires;
- faciliter l'apprentissage mutuel sur les politiques d'apprentissage tout au long de la vie, la mise en œuvre des politiques et les pratiques entre les

responsables de l'élaboration des politiques et les partenaires sociaux afin de renforcer la qualité des politiques nationales;

- renforcer le rôle de l'enseignement et de la formation professionnels afin de répondre aux exigences en matière de compétences pour un développement durable dans les pays de la région;
- développer les méthodes et l'expertise de l'ETF en matière d'aptitudes d'apprentissage et d'association;
- diffuser les résultats et améliorer le développement des dispositions institutionnelles afin de soutenir la formulation de politiques fondées sur des données probantes;
- organiser des conférences sur la dimension extérieure du cadre européen des certifications (CEC), le processus de Turin et l'apprentissage à l'esprit d'entreprise; et
- mettre en place des incubateurs pour l'innovation et l'apprentissage futurs, la consolidation et la vulgarisation des connaissances produites concernant les approches en matière de développement du capital humain.

⁵ Voir la section 5 et l'annexe 8.

Actions régionales et nationales pour 2011

	Région de l'élargissement	Voisinage Est	Voisinage Sud	Asie centrale
Projets régionaux	<p>Apprentissage mutuel</p> <p>Inclusion sociale par l'enseignement et la formation</p> <p>Apprentissage à l'esprit d'entreprise et compétences entrepreneuriales</p>	<p>Apprentissage tout au long de la vie en Europe orientale</p> <p>Apprentissage à l'esprit d'entreprise et compétences entrepreneuriales</p>	<p>Dimension régionale des qualifications dans la Méditerranée</p> <p>Contribution au dialogue politique au sein de l'Union pour la Méditerranée</p> <p>Révision sur l'employabilité des jeunes</p> <p>Partenariat social dans la Méditerranée</p> <p>Apprentissage à l'esprit d'entreprise et compétences entrepreneuriales</p>	<p>Faire correspondre l'offre de formations professionnelles et la demande sur le marché du travail en Asie centrale</p> <p>Initiative de développement des établissements scolaires</p>
Projets nationaux	<p>Sur la base de l'analyse réalisée pour chaque pays partenaire via le processus de Turin, des domaines d'actions thématiques pour le soutien prioritaire apporté par tous les partenaires, dont l'ETF, ont été identifiés en accord avec les critères suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ importance stratégique du thème pour le développement du système EFP et disponibilité de preuves confirmant la nécessité de travaux dans ce domaine, et ▪ engagement du gouvernement à s'impliquer dans ce domaine. <p>Dans chaque pays partenaire, un plan de mise en œuvre cadre ces travaux. Le processus de Turin aide également l'ETF à fournir des analyses pertinentes et précises à la Commission européenne.</p>			

L'ETF développe continuellement son expertise thématique. L'innovation et l'apprentissage combinés à la gestion des connaissances sont essentiels pour s'assurer que l'ETF maintient et renforce ses aptitudes à atteindre ses objectifs dans ses domaines thématiques. La Fondation continuera par conséquent à renforcer sa capacité à innover, apprendre et gérer les connaissances. En 2011, sur la base des recommandations du processus de Turin pour les domaines d'actions thématiques à améliorer, deux nouveaux programmes Innovation et apprentissage seront lancés (faire correspondre la demande et l'offre de

compétences, et l'apprentissage dans différents contextes) et plusieurs communautés de pratique consolideront et maintiendront l'expertise de l'ETF dans les domaines thématiques clés et amélioreront la capacité d'élaboration de politiques fondées sur des données probantes de l'ETF. Deux conférences thématiques pour les entreprises seront organisées dans le cadre des travaux d'expertise thématique de l'ETF menés en 2011. La gestion des connaissances sera également améliorée pour contribuer à la satisfaction des besoins des pays partenaires.

Gestion des ressources

La subvention accordée à l'ETF au titre du budget communautaire pour 2011 s'élève à 20, 350 millions d'euros, dont 66 % correspondent au titre 1 (dépenses liées aux personnes travaillant avec l'ETF), 7 % au titre 2 (bâtiments, équipements et diverses dépenses d'exploitation) et 28 % au titre 3 (dépenses liées à la réalisation de missions spécifiques).

Le personnel de l'ETF est basé à Turin, un officier de liaison étant situé à Bruxelles. Cent trente-quatre postes sont disponibles en 2010: 96 agents temporaires, 33 agents contractuels, 2 experts nationaux détachés et 3 agents locaux.

Ils devraient être répartis comme suit:

Fonctions	Escomptés
Experts	50
Professionnels	36
Responsables	12
Coordinateurs	2
Support administratif ⁶	34
Total	134

L'ETF effectuera également une révision complète de ses procédures administratives en matière de ressources humaines à la suite de la mise en œuvre, en 2010, d'un système d'information intégré sur les ressources humaines (Allegro). Cela permettra une réorientation des ressources sur les services à valeur ajoutée, en particulier l'orientation professionnelle, la couverture sociale du personnel et le développement des effectifs. En termes de politiques des ressources humaines, l'ETF révisera son système de promotions et de gestion des performances conformément aux règles classiques de l'agence et tel qu'indiqué par l'audit sur les ressources humaines mené par l'IAS en 2008.⁷

⁶ Le support administratif s'applique à tout le personnel travaillant sur des questions administratives dans toute l'organisation, ce qui inclut le personnel au sein et à l'extérieur du département administratif.

⁷ En 2010, l'ETF a révisé ses pratiques de recrutement, ses orientations et pratiques en matière de définition d'objectifs et son approche

En 2011, l'ETF réaxera ses processus financiers autour du nouveau système financier ABAC⁸ introduit en 2010. Elle se basera sur la simplification des processus financiers et de marchés publics orientée sur les risques et sur la décentralisation du traitement des transactions entamée en 2010, y compris l'élaboration d'une politique de contrôles ex post.

L'ETF organise ses crédits et ressources budgétaires conformément aux trois dimensions de son principe de planification (pays et régions, fonctions et thèmes centraux) de manière à mettre en évidence les objectifs poursuivis, les activités mises en œuvre pour les atteindre, le montant des fonds consacrés à chacun ainsi que le nombre de personnes qui travaillent à leur accomplissement (établissement du budget par activités, BBA).

Gouvernance et gestion

Le contrôle et l'évaluation forment la base pour la prise de décisions raisonnées en matière de planification et concernant le cycle des programmes et projets de l'ETF. Le processus de contrôle de l'ETF est basé sur deux principales composantes – évaluation continue de projets durant leur mise en œuvre et contrôle des performances des activités. L'ETF lie le contrôle de ces composantes grâce à une matrice de performance des activités qui inclut la série d'indicateurs de performance des activités basés sur les résultats de ces dernières. Cette matrice lie les objectifs de perspectives à moyen terme, le programme de travail annuel, les fonctions et les résultats des projets. Les indicateurs de performance des activités de l'ETF permettent à l'organisation et à ses principales parties prenantes de mesurer l'efficacité et l'efficacité de sa gestion de ses ressources et activités principales.

En guise d'appui aux deux composantes de son processus de contrôle, l'ETF utilisera un nouveau «tableau de bord» organisationnel, lequel intégrera et traitera des données fugitives sur les projets de l'ETF afin de fournir des

basée sur les compétences comme suggéré par l'IAS.

⁸ ABAC signifie Activity Based Accounting system (système comptable basé sur les activités).

informations clés en matière de performance pour le contrôle quotidien des activités de l'ETF et pour le contrôle de la gestion et l'établissement de comptes rendus correspondants chaque trimestre et chaque année. La pratique de contrôle est complétée par un programme annuel d'évaluations.

Pour soutenir la mise en œuvre de ce programme de travail et optimiser l'efficacité et l'efficacité de l'ETF, le département des opérations a fait l'objet d'une révision fonctionnelle et institutionnelle en 2010, qui débouchera sur la mise en place d'une nouvelle structure le 1^{er} janvier 2011.

Néanmoins, une analyse des processus fondamentaux utilisés dans le

département est en cours avec l'aide d'un consultant externe, qui fournira une évaluation objective et des propositions en matière de processus, de flux de travail, de rôles et de responsabilités. L'ETF espère pouvoir présenter un nouvel organigramme pour approbation par le conseil d'administration lors de sa prochaine réunion; cet organigramme prendra en considération les résultats de l'intégralité de l'analyse interne et des conclusions des travaux pilotes liés à la gestion financière et des marchés publics, ainsi que les recommandations découlant des travaux actuellement en cours sur l'ingénierie des procédés de l'ETF.

INTRODUCTION

La coopération en faveur du développement et de la croissance avec les pays voisins représente une priorité clé pour l'Union européenne. Par le biais de ses politiques d'élargissement, de voisinage et de développement et de coopération, l'Union favorise et soutient les progrès dans d'autres pays.

Avec la création d'une économie fondée sur les connaissances et les compétences, l'amélioration du développement du capital humain dans les pays voisins de l'UE devient également essentielle. Le développement, dans ces pays, de main-d'œuvre qualifiée et compétitive et de marchés du travail flexibles contribue à répandre les bénéfices résultant de l'innovation et de la croissance dans l'UE au-delà de ses frontières. À leur tour, les améliorations réalisées au niveau de la disponibilité et de l'utilisation des compétences aident ces pays à tirer parti de leur proximité du marché intérieur de l'UE.

La Fondation européenne pour la formation (ETF) est une agence spécialisée de l'Union européenne qui aide 29 pays partenaires à exploiter le potentiel de leur capital humain. L'ETF a pour objectif de contribuer, dans le contexte des politiques extérieures de l'Union, à l'amélioration du développement du capital humain dans ces pays. L'ETF mène également une collaboration dans ce domaine à l'échelon international et exerce un leadership intellectuel dans les questions de développement international. Elle atteint ces buts par le biais des activités suivantes:

- **F1: la fourniture d'un soutien aux politiques d'assistance extérieure de l'UE** au moyen d'une contribution à la programmation sectorielle et aux cycles des projets de la Commission;
- **F2: la fourniture d'un soutien au renforcement des capacités des pays partenaires** en matière de développement du capital humain dans les domaines de l'élaboration des politiques, de leur mise en œuvre et de l'évaluation de leurs progrès;

- **F3: la fourniture d'analyses des politiques par le biais d'une analyse fondée sur des faits probants** concernant les réformes politiques par pays ou à travers tous les pays afin de soutenir un processus décisionnel bien-fondé concernant les mesures politiques des pays partenaires; et
- **F4: la diffusion et l'échange d'informations et d'expériences** au sein de la communauté internationale (agences, plateformes et conseils régionaux, organisations et donateurs bilatéraux et internationaux).

Valeur ajoutée

La valeur ajoutée de l'ETF résulte de la base de connaissances neutre, non commerciale et unique qu'elle a établie, expertise qui porte sur le développement du capital humain et ses liens à l'emploi. Cette expertise concerne également l'adaptation des approches du développement du capital humain mises en œuvre dans l'Union et ses États membres au contexte des pays partenaires. Elle englobe en outre les éléments suivants:

- des connaissances comparatives et une évaluation des points forts et des points faibles de différentes politiques en matière d'enseignement et de formation professionnels et d'emploi et des stratégies de mise en œuvre et de réforme;
- une connaissance du contexte des pays partenaires et de leurs besoins et priorités en matière de politiques pour la mise en œuvre;
- une connaissance des politiques, des priorités et des instruments en matière de relations extérieures de l'UE dans le domaine du développement du capital humain et les capacités permettant de les adapter au contexte des pays partenaires.

L'ETF associe ces éléments pour fournir des conseils adaptés à la Commission et aux pays partenaires sur la manière de réaliser des réformes durables. Ces conseils intègrent les politiques en matière de capital humain et d'emploi dans les stratégies de développement

économique et social d'ensemble des pays partenaires conformément aux priorités adoptées par l'UE dans le domaine des relations extérieures.

Par ces actions d'analyse des politiques, de conseil et de renforcement des capacités, l'ETF améliore la diffusion des connaissances et la gestion des politiques de manière à promouvoir l'établissement de priorités et d'objectifs réalistes. Le soutien apporté par l'ETF à la Commission pour la programmation permet de faire en sorte que l'assistance soit ciblée et programmée précisément et corresponde aux capacités et priorités des pays. La collaboration de l'ETF avec les pays partenaires établit un cadre pour la continuité ainsi que pour l'élaboration et la mise en œuvre de politiques solidement fondées dans des situations incertaines et parfois instables.

1. OBJECTIFS ET PRIORITÉS THÉMATIQUES DE L'ETF EN 2011

1.1 Contexte

Le programme de travail 2011 de l'ETF⁹ a pour cadre les perspectives à moyen terme (PMT) pour 2010-2013. Ce document établit les principales orientations des activités de l'ETF sur quatre ans. Ses objectifs sont les suivants:

- renforcer les capacités des pays partenaires à planifier, concevoir mettre en œuvre, évaluer et réviser des politiques de réforme de l'EFP fondées sur l'expérience (aussi bien la formation professionnelle initiale que la formation continue)
- soutenir, au besoin, les interactions entre les politiques internes de l'UE et la mise en œuvre de ses politiques de relations extérieures.

1.2 Thèmes centraux

Au moyen des perspectives à moyen terme, l'ETF organise ses activités de développement du capital humain, mettant l'accent sur l'EFP dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie, conformément à trois thèmes centraux¹⁰:

- Développement du système d'enseignement et de formation professionnels dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie
- Besoins du marché du travail et employabilité

⁹ Les activités et actions de développement de l'expertise proposées dans le présent programme de travail sont soumises à des actualisations basées sur les recommandations découlant du processus de Turin qui devraient être disponibles vers le second semestre 2010

¹⁰ Ces thèmes regroupent les sept activités thématiques centrales établies pour l'ETF dans son règlement du Conseil.

- Développement des entreprises et du capital humain: partenariats entre les mondes de l'enseignement et de l'entreprise

1.3 Objectifs

Afin d'atteindre les objectifs à moyen terme de contribuer au développement des capacités des pays partenaires et de soutenir l'interaction entre les politiques internes de l'UE et la mise en œuvre de ses politiques de relations extérieures, les objectifs spécifiques suivants ont été établis pour l'ETF concernant le premier objectif principal:

- 1.1. 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;
- 1.2. 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.

et concernant le deuxième objectif principal:

- 2.1. 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 sous cet angle (Des compétences nouvelles pour des emplois nouveaux, UE 2020, communication de la Commission européenne sur l'enseignement et la formation professionnels);
- 2.2. soutenir le cycle de programmation relatif aux instruments de politique extérieure de l'UE;
- 2.3. 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;

- 2.4. contribuer à l'analyse de l'efficacité globale de l'aide extérieure aux pays partenaires dans le domaine du développement du capital humain.

1.4. Performance de la Fondation et résultats escomptés

Comme les années précédentes, le programme de travail 2011 vise à obtenir un certain nombre de résultats. Chaque résultat correspond à un besoin spécifique identifié dans le pays partenaire. Le programme de travail 2011 cible la réalisation par la Fondation de 149 résultats¹¹ répartis entre ses régions et ses thèmes centraux.

Le programme de travail est établi de manière séquentielle (*cascading*) en partant du règlement puis en s'appuyant sur le programme de travail pluriannuel (perspectives à moyen terme), le programme de travail annuel, les projets décrits dans chaque programme de travail (dans lesquels sont également indiqués les résultats et indicateurs des projets), les objectifs des unités et équipes ainsi que les évaluations individuelles de la performance. Les indicateurs de performance de la Fondation et le système des résultats escomptés mesurent la réalisation des objectifs et lient les différents niveaux des objectifs et résultats conformément à cette logique séquentielle.

En 2011, l'ETF mettra également en œuvre une nouvelle série d'indicateurs de performance pour rendre compte de l'efficacité sur le plan des ressources et des résultats et de l'efficacité sur le plan de la satisfaction des parties prenantes¹². L'environnement de l'ETF peut changer fréquemment et de nouvelles demandes pourront être reçues de la Commission européenne en 2011 après l'adoption du présent programme de travail. Par

conséquent, l'ETF gère ses priorités de manière à réagir sans délai à de telles demandes. Cela peut avoir une incidence sur le moment de la réalisation de certaines activités et leur mise en œuvre.

1.5 Contenu

La première section de ce document établit les objectifs, la valeur ajoutée et les thèmes centraux. La deuxième présente le contexte des politiques de l'UE et des pays partenaires dans lesquels l'ETF mène son activité. La troisième porte sur le travail d'amélioration des systèmes d'enseignement et de formation professionnels effectué par l'ETF dans la région qu'elle couvre. La quatrième se concentre sur les activités de communication mises en œuvre par la Fondation en soutien de ses objectifs clés.

La cinquième section présente les ressources, la gouvernance et la gestion nécessaires pour obtenir les résultats escomptés de façon efficace. Cette section décrit également les mesures de contrôle et d'évaluation qu'appliquera l'ETF dans la mise en œuvre de son programme de travail.

Les annexes du programme de travail décrivent les projets et résultats spécifiques escomptés dans chaque pays et région. L'ETF mesurera la réalisation de ses objectifs par rapport à eux.

¹¹ La liste des résultats escomptés de l'ETF pour 2011, ainsi qu'une explication de leur rôle dans le processus de planification de l'ETF, figure dans l'annexe

¹² Voir la section 5 et l'annexe 8.

2. LE CONTEXTE POLITIQUE

2.1. Le contexte politique européen

Les politiques en matière de relations extérieures de l'Union européenne et la manière dont celle-ci envisage l'enseignement et la formation ainsi que l'emploi à l'intérieur de ses frontières influent sur la coopération de l'ETF avec les pays partenaires.

Ces politiques établissent le contexte économique et politique du programme de travail de l'ETF. Les approches intérieures de l'UE en matière d'enseignement et de formation offrent des points de référence de plus en plus utiles aux pays partenaires qui cherchent à moderniser leurs systèmes d'enseignement et de formation.

L'ETF s'appuie sur les initiatives intérieures de l'UE lorsqu'il existe une volonté politique et la capacité à mettre en œuvre une telle approche dans les pays partenaires, c'est-à-dire lorsqu'elles correspondent aux besoins des pays partenaires et que l'environnement politique y est favorable. Quand l'UE se mettra d'accord sur les activités du nouveau service d'action extérieure prévu par le traité de Lisbonne en 2011, l'ETF devra évaluer les implications de ce service sur son travail, notamment en ce qui concerne les délégations de l'UE.

Les politiques de l'UE concernant l'enseignement, la formation et l'emploi

2.1.1 UE 2020

La contribution de l'enseignement et de la formation à la compétitivité économique constitue l'une des principales priorités de l'Union européenne pour les 10 ans à venir. La stratégie de Lisbonne élaborée par l'UE pour la période 2000-2010 pour servir de cadre à l'approche de la croissance économique en Europe a été actualisée par le biais de la nouvelle

stratégie UE 2020¹³. Celle-ci continue de privilégier les thèmes de «la croissance et de l'emploi» et place la période 2010-2020 dans le contexte de la reprise économique et de l'urgence croissante du développement économique durable. La stratégie UE 2020 contient trois priorités principales: *une croissance intelligente, durable et inclusive*. Le programme de travail 2011 cible ces trois aspects. La stratégie englobe une dimension extérieure pour veiller à ce que les instruments et politiques de l'UE soient déployés de manière à promouvoir celle-ci dans le monde entier.

La stratégie UE 2020 identifie deux domaines vedettes principaux pour le développement du capital humain dans l'UE. Ceux-ci sont «Jeunesse en mouvement» et «Une stratégie pour les nouvelles compétences et les nouveaux emplois».

«Jeunesse en mouvement» vise à améliorer la performance des systèmes d'enseignement et à faciliter l'accès des jeunes au marché du travail dans l'UE. «Une stratégie pour les nouvelles compétences et les nouveaux emplois» a pour but de moderniser les marchés du travail et d'équiper les citoyens des capacités nécessaires pour développer leurs compétences à travers leur vie afin d'augmenter le taux d'activité et de réaliser une meilleure correspondance entre l'offre et la demande d'emplois, y compris en favorisant la mobilité. En 2011, l'ETF s'inspirera de ces initiatives vedettes pour élaborer son action auprès des pays partenaires.

2.1.2 Communication de la CE sur l'enseignement et la formation professionnels

La communication de la Commission européenne intitulée «Donner un nouvel élan à la coopération européenne en matière d'enseignement et de formation professionnels»¹⁴ souligne la contribution de ce secteur au domaine des défis économiques et sociaux en particulier en ce qui concerne l'efficacité et l'équité sur

¹³ Disponible sur le site http://ec.europa.eu/eu2020/index_fr.htm

¹⁴ Disponible sur le site http://ec.europa.eu/education/news/news2388_fr.htm

le marché du travail. La communication souligne les priorités qui donnent un nouvel élan à l'enseignement et à la formation professionnels. Parmi celles-ci figurent les suivantes:

- assouplir les conditions d'accès à la formation et aux qualifications et rendre ces dernières accessibles à toutes les étapes de la vie;
- favoriser la mobilité de manière à faciliter l'acquisition d'expérience à l'étranger ou dans un autre secteur économique;
- s'assurer de la meilleure qualité possible pour l'enseignement et la formation professionnels;
- prévoir plus de possibilités pour les groupes défavorisés: les personnes qui abandonnent leurs études, celles qui sont peu qualifiées, celles qui sont sans emploi, les personnes d'origine immigrée et les personnes handicapées;
- stimuler la créativité, les idées novatrices et l'entrepreneuriat chez les élèves.

La communication souligne la prise de conscience croissante des outils de référence communs de l'UE dans les pays partenaires et de leur capacité à contribuer à la collaboration transnationale, au développement régional et à des améliorations dans la gestion de l'immigration légale des travailleurs qualifiés. La communication insiste sur le fait que la politique de l'Union européenne dans le domaine de l'enseignement et de la formation professionnels devrait faire l'objet d'un dialogue plus poussé et d'un apprentissage mutuel avec le reste de la communauté internationale, qu'il s'agisse des pays tiers ou des organisations internationales concernées. En particulier, elle suggère qu'une coopération structurée pourrait être engagée avec les pays relevant de la politique européenne de voisinage et qu'elle pourrait être étendue avec les pays candidats, avec le concours de la Fondation européenne pour la formation (ETF).

2.1.3 Le processus de Copenhague et Éducation et formation 2020

La transparence et la coopération dans le domaine de l'enseignement et de la formation professionnels entre les États membres sont encouragées par le processus de Copenhague, qui est associé à la stratégie «Éducation et formation 2020». La stratégie définit les objectifs suivants pour l'éducation et la formation dans l'UE:

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

L'ETF apportera un soutien approprié aux pays partenaires et à la Commission européenne conformément à leurs demandes concernant la stratégie «Éducation et formation 2020» et la révision du processus de Copenhague¹⁵ lorsque celles-ci concernent ses pays partenaires.

Autres développements des politiques de l'UE à prendre en considération

2.1.4 Le Small Business Act et la Charte euro-méditerranéenne pour l'entreprise

Le «Small Business Act» de l'Union européenne ¹⁶ forme le cadre de

¹⁵ En 2010, la révision du processus de Copenhague se conclura par le communiqué de Bruges. L'ETF soutient ce travail dans les pays candidats: la Turquie, la Croatie et l'ancienne république yougoslave de Macédoine.

¹⁶ Des informations concernant le «Small Business Act» sont disponibles sur le site suivant:

l'approche européenne adoptée pour le soutien du développement des petites entreprises, y compris la contribution au développement du capital humain. Parmi ses objectifs clés figurent la promotion de l'apprentissage entrepreneurial et des qualifications entrepreneuriales. L'ETF soutient ces objectifs au moyen d'évaluations axées sur les indicateurs menées régulièrement dans les Balkans occidentaux et en Turquie. Dans les pays de la Méditerranée méridionale et dans le cadre de l'aide plus générale apportée par l'UE, l'ETF base son soutien sur la Charte euro-méditerranéenne pour l'entreprise, en se concentrant également sur l'apprentissage entrepreneurial et les qualifications entrepreneuriales.

2.1.5 Le programme de Stockholm

Le programme de Stockholm est un nouveau programme pluriannuel mis en œuvre dans le domaine de la justice, de la liberté et de la sécurité, élaboré sous la présidence suédoise de 2009. Il couvre, entre autres, l'élaboration d'une politique détaillée en matière d'immigration, y compris concernant le rôle de l'immigration légale gérée des travailleurs qualifiés, qui a un rapport avec le travail de l'ETF sur l'analyse des compétences dans le contexte des flux de migration et notamment de la migration des travailleurs. Les conclusions de l'ETF indiquent qu'une situation sans perdants pourrait être possible pour toutes les parties prenantes concernées par le processus de migration (les pays d'origine, les pays d'accueil et les migrants eux-mêmes) si l'on créait un cercle vertueux pour le bénéfice de chacun par une meilleure gestion des migrations de main-d'œuvre et de leur dimension relative aux compétences, en concentrant encore plus les efforts sur les migrations circulaires.

2.1.6 La stratégie du Danube

Parmi les autres domaines dans lesquels l'ETF peut apporter un soutien à la Commission en 2011 figure la stratégie de l'UE pour la région du Danube. Cette approche vise à intégrer les initiatives

relatives à l'emploi, à l'inclusion sociale et à l'enseignement au niveau local par une coopération transfrontalière. L'ETF aidera les pays partenaires à participer à la stratégie dans les cas appropriés.

2.1.7 Les programmes de l'UE et la coopération externe

En coopération avec la Commission européenne, l'ETF entretiendra des liens étroits avec le programme «Éducation et formation tout au long de la vie», Erasmus Mundus et le programme de mobilité transeuropéenne pour l'enseignement supérieur (Tempus) et tout autre programme.

2.1.8 L'éducation et la formation dans les présidences de la Hongrie et de la Pologne en 2011

En 2011, la présidence hongroise (janvier-juin) et la présidence polonaise (juillet-décembre) accorderont une place prééminente à l'éducation et à la formation. Les deux présidences couvriront des thèmes et sujets en rapport avec les activités de l'ETF. Leurs domaines prioritaires respectifs en 2011 sont les suivants:

Présidence hongroise:

- contribution de l'enseignement et de la formation à la stratégie «Europe 2020»;
- bilan de la mise en œuvre du cadre européen des certifications (CEC) – enseignements tirés et préparation de la voie à suivre;
- éducation et formation tout au long de la vie et mobilité;
- propositions de la Commission sur le programme «Jeunesse en mouvement»;
- citoyenneté active pour une société inclusive et une économie compétitive et durable;
- écoles du XXI^e siècle avec accent sur le leadership; et,

<http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/small-business-act/>

- mise en œuvre des initiatives «Des compétences nouvelles pour des emplois nouveaux».

Le domaine prioritaire de la présidence polonaise en 2011 est la mobilité, entendue dans son contexte éducatif, ainsi qu'en termes d'échanges d'expériences et de bénévolat effectués par des jeunes, et dans le cadre de la politique de voisinage (Est).

Des débats, des conférences et des analyses traiteront d'aspects liés aux compétences fondamentales, notamment linguistiques (préparation linguistique à la future mobilité), de leur développement par des politiques fondées sur des données probantes et de leur utilisation comme instrument de mobilité.

L'ETF suivra attentivement le programme des présidences et coopèrera avec elles et avec la Commission européenne pour veiller à la création de liens appropriés.

2.1.9. 2011: Année européenne du volontariat

Pour soutenir les actions sur le volontariat, les activités de l'ETF porteront entre autres sur les développements soutenant la validation des compétences acquises par le biais du travail bénévole et sur leur reconnaissance pour le profil de carrière.

2.2 Le contexte des pays partenaires

Dans l'éducation et la formation, de nombreux pays se heurtent à des problèmes structurels dont la résolution nécessite une gestion suivie des politiques. Les défis à relever englobent à la fois l'étendue des problèmes à résoudre et les capacités nécessaires pour le faire. Ils portent sur le manque de vision politique concernant le développement de l'enseignement et de la formation professionnels et les limites de la coordination de ceux-ci avec les parties prenantes en vue d'améliorer leur pertinence pour le marché du travail, d'augmenter l'inclusion sociale et de réduire la pauvreté. Les problèmes

fréquemment rencontrés dans les pays partenaires comprennent entre autres:

- des possibilités limitées d'améliorer ses compétences, y compris le manque de formation continue;
- de forts taux de chômage, en particulier parmi les nouveaux venus sur le marché du travail;
- des différences importantes entre les sexes et la nécessité de s'attaquer aux questions de l'emploi des femmes, des scolarités trop brèves et des abandons au niveau de l'enseignement et de la formation professionnels;
- des économies informelles importantes;
- une exclusion sociale liée aux minorités, aux groupes défavorisés et aux régions et zones rurales sous-développées;
- un manque de qualité ou d'utilité des services d'enseignement et de formation fournis;
- un sous-financement ou la faible participation du secteur public à l'enseignement et à la formation; et l'absence ou le nombre limité de programmes financiers de copartage et de partenariat entre le secteur public et le secteur privé;
- un manque de correspondance entre l'offre et la demande de travailleurs qualifiés dans certaines professions; et,
- une rigidité du marché du travail liée à l'emploi.

Bien que des initiatives de recueil des données soient en cours dans de nombreux pays, on observe un manque de cohérence à travers les régions. Les capacités des pays à recueillir et à analyser les données et à les exploiter dans l'élaboration de stratégies politiques sont souvent limitées. L'absence de données appropriées peut diminuer l'efficacité de l'élaboration des politiques au niveau local et l'utilité de l'assistance de l'UE. De même, la coopération

institutionnelle, par exemple entre l'enseignement et les entreprises ou entre différents niveaux décisionnels de l'enseignement (gouvernance à plusieurs niveaux), doit souvent être renforcée pour garantir une coordination adéquate des politiques et de leur mise en œuvre.

L'ETF cherche à renouveler l'attention accordée par les pays partenaires à l'enseignement et à la formation professionnels ainsi qu'à leur contribution éventuelle au développement économique durable par l'éducation et la formation tout au long de la vie.

2.2.1 Le *processus de Turin*

Le *processus de Turin* a commencé en 2010. Il figure parmi les principales priorités de l'ETF pour la période 2010-2013 et vise à consolider et à développer l'approche en matière d'apprentissage des politiques élaborées ces dernières années et à promouvoir systématiquement les politiques fondées sur l'expérience.

Pour atteindre cet objectif, le *processus de Turin* offre un cadre méthodologique visant à aider les pays partenaires à exécuter des analyses concises et fondées de leurs systèmes d'enseignement et de formation professionnels et des progrès accomplis dans leurs réformes. Le projet comprend aussi des indicateurs et repères pour mesurer l'avancement dans les réformes de l'ETP. À cet égard, le *processus de Turin* est à la clé d'une évaluation et d'une compréhension partagée du contexte national, y compris de l'identification des questions politiques clés et des principales priorités concernant la modernisation et le développement du système d'enseignement et de formation professionnels. Le *processus de Turin* contribue également à renforcer et à améliorer les capacités de l'ETF à fournir des analyses utiles et justes à la Commission européenne.

3. CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DU CAPITAL HUMAIN DANS LES PAYS PARTENAIRES

Cette section décrit les activités que mènera l'ETF en 2011. Elles se dérouleront dans quatre régions couvertes par les instruments de l'UE consacrés à l'aide extérieure, à savoir:

- l'instrument d'aide de préadhésion (IAP) couvrant la **région élargissement** (section 3.1)¹⁷;
- l'instrument européen de voisinage et de partenariat (IEVP) couvrant: la région **voisinage Sud**¹⁸ en coopération avec l'Union pour la Méditerranée (section 3.2.1)¹⁹; et la région **voisinage Est**²⁰ en coopération avec le Partenariat oriental (section 3.2.2)²¹; et,
- l'instrument de financement de la coopération au développement (ICD) couvrant l'**Asie centrale** (section 3.3.)²²

Dans chaque région, l'ETF remplit quatre fonctions principales conformément à son mandat:

- F1: soutien à la Commission européenne

- F2: renforcement des capacités
- F3: analyse des politiques
- F4: diffusion et mise en réseau

La planification repose en large mesure, tant au niveau des pays que de la région, sur le *processus de Turin*. Des domaines politiques thématiques nécessitant un soutien prioritaire (de la part de tous les partenaires, y compris l'ETF) ont été identifiés en s'appuyant sur les analyses effectuées concernant chaque pays partenaire conformément aux critères suivants:

- importance stratégique du thème pour le développement du système d'EFP et disponibilité de données confirmant la nécessité de mener une action dans ce domaine, et
- engagement du gouvernement à intervenir dans ce domaine.

Ces domaines politiques ont été regroupés sous les trois thèmes centraux des perspectives à moyen terme de l'ETF, d'une part, et sous les quatre piliers du programme «Éducation et formation 2020» de l'UE, de l'autre.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, le troisième élément de la planification multidimensionnelle de l'ETF concerne l'aspect thématique. La Fondation organise également ses interventions sur le développement du capital humain conformément aux trois thèmes centraux suivants:

A. développement et mise en place des systèmes d'enseignement et de formation professionnels dans une perspective d'éducation et de formation tout au long de la vie,

B. besoins du marché du travail et employabilité, et

C. développement des entreprises et du capital humain: partenariats entre le monde de l'enseignement et celui des entreprises.

En s'appuyant sur ces priorités, l'ETF a identifié le soutien qu'elle doit fournir pour exploiter son avance sur la concurrence dans la région, les synergies avec les autres partenaires et donateurs internationaux et les préoccupations relatives au ciblage et à l'effet de levier.

¹⁷ Albanie, Bosnie-et-Herzégovine, Croatie, Kosovo (RCSNU n° 1244), ancienne République yougoslave de Macédoine, Monténégro, Serbie et Turquie. L'Islande, en tant que pays candidat, sera invitée à participer à des activités régionales.

¹⁸ Algérie, Égypte, Israël, Jordanie, Liban, Maroc, Territoire palestinien, Syrie et Tunisie.

¹⁹ Des informations concernant l'Union pour la Méditerranée sont disponibles auprès du Service européen pour l'action extérieure sur le site suivant:
http://eeas.europa.eu/euromed/index_fr.htm

²⁰ Arménie, Azerbaïdjan, Belarus, Géorgie, République de Moldavie, Russie et Ukraine.

²¹ Des informations concernant le Partenariat oriental sont disponibles auprès du Service européen pour l'action extérieure sur le site suivant:
http://eeas.europa.eu/eastern/index_fr.htm

²² Kazakhstan, Kirghizistan, Tadjikistan, Turkménistan et Ouzbékistan.

Ce soutien a pris finalement la forme des activités présentées ci-dessous.

La ventilation d'ensemble du budget opérationnel entre les régions et le programme d'innovation et d'apprentissage est la suivante:

- 32,5% pour la région élargissement;
- 16% pour la région voisinage Est;
- 20% pour la région voisinage Sud
- 11,5% pour l'Asie centrale; et,
- 20% pour le programme d'innovation et d'apprentissage.

Dans une région donnée, l'ETF affecte des fonds aux activités régionales et aux activités spécifiques de pays.

L'ETF s'appuie sur cinq critères principaux pour l'évaluation de la priorité relative donnée à un pays particulier au sein d'une région.²³ Ces critères sont les suivants:

- priorité du pays pour les relations extérieures de l'UE et ses relations contractuelles ou bilatérales avec le pays tiers en question;
- priorité du développement du capital humain dans les relations extérieures de l'UE avec le pays;
- priorité accordée au développement du capital humain dans les politiques du pays;
- engagement des parties prenantes du pays partenaires en faveur de la réforme du développement des ressources humaines; et
- soutien d'autres donateurs dans les initiatives de réforme du développement du capital humain.

Ces critères sont décrits dans l'annexe 10.

²³ Les dépenses détaillées encourues dans tout pays sont basées sur la nature des interventions visant à soutenir les objectifs de l'ETF pour l'année. Elles englobent un éventail de postes tels que les téléconférences, les séminaires, les ateliers et les visites d'études et/ou les publications et les expertises complémentaires éventuellement nécessaires.

Les sections suivantes donnent une vue d'ensemble des interventions prévues par l'ETF dans chaque région en 2011.

Celles-ci forment la base de la réalisation des 149 résultats escomptés pour l'année. Cette réalisation est contrôlée par le système de gestion de la performance de l'ETF et mesurée par rapport à un ensemble d'indicateurs de performance²⁴. Des informations spécifiques sur les projets entrepris au cours de l'année peuvent être consultées dans l'annexe 1.

Les plans de mise en œuvre des projets (PMP) donnent des informations complémentaires sur ces projets. Ils sont publiés sur le site web de l'ETF au début de la première année de mise en œuvre.

3.1 Élargissement

La politique d'élargissement de l'UE oriente le processus d'expansion de l'UE au moyen de l'adhésion de nouveaux États membres. Cette politique couvre l'Europe du Sud-Est c'est-à-dire les Balkans occidentaux et la Turquie. Parmi ces pays, la Croatie, la Turquie et l'ancienne République yougoslave de Macédoine sont des pays candidats à l'UE. La Serbie, le Monténégro, l'Albanie, la Bosnie-et-Herzégovine et le Kosovo (RCSNU n°1244) sont des candidats potentiels. Parmi ces derniers, l'Albanie, le Monténégro et la Serbie ont déjà posé leur candidature. Chacun d'entre eux reçoit un soutien pour le processus d'adhésion au moyen de l'instrument de préadhésion²⁵. De plus, l'Islande participera aux activités d'apprentissage mutuel de l'ETF pour cette région.

Dans la région élargissement, l'ETF mène une action au niveau régional et national²⁶ dans les domaines suivants:

F1: soutien à la Commission européenne dans le processus d'élargissement

²⁴ Voir la section 5 et l'annexe 8.

²⁵ Des informations sont disponibles concernant l'instrument d'aide de préadhésion sur le site suivant:
http://europa.eu/legislation_summaries/agriculture/enlargement/e50020_fr.htm

²⁶ L'ETF participe régulièrement à la "task force" du Conseil de coopération régionale pour le développement du capital humain

au niveau régional par la fourniture des services suivants:

- une évaluation des progrès réalisés dans l'enseignement et la formation professionnels, l'emploi et l'inclusion sociale destinée à servir de base au rapport 2011 sur l'avancement de la Commission concernant la région de l'élargissement²⁷;
- un soutien pour l'élaboration de projets pour le programme multi-bénéficiaire de l'instrument de préadhésion²⁸ dans les domaines de l'enseignement inclusif et du développement du secteur privé par le développement des compétences ; et
- le contrôle du soutien accordé pour les projets multi-bénéficiaires SEECCEL en cours et pour l'initiative de compétitivité régionale

et au niveau des pays par:

- la fourniture d'une expertise au cycle de gestion des projets du volet 1 du programme de l'instrument de préadhésion pour la Serbie, l'Albanie, la Bosnie-et-Herzégovine et le Kosovo (RCSNU n°1244);
- l'examen collégial du premier projet de programmes opérationnels en développement des ressources humaines pour le volet IV de l'instrument de préadhésion concernant l'Albanie, le Monténégro et la Serbie;
- la fourniture d'une expertise pour le cycle de gestion des projets du volet 4 du programme de l'instrument de préadhésion concernant la Croatie, la Turquie et l'ancienne République yougoslave de Macédoine.

F2: renforcement des capacités

²⁷ Le rapport d'avancement est préparé tous les ans pour chaque pays et pour l'ensemble de la région. Le dernier rapport concernant la région est disponible sur le site web de la direction générale de l'élargissement à l'adresse suivante: http://ec.europa.eu/enlargement/index_fr.htm

²⁸ Pour d'autres informations sur ces programmes, consulter le site: http://ec.europa.eu/enlargement/how-does-it-work/financial-assistance/planning-ipa_fr.htm

au niveau régional dans:

- l'éducation inclusive;
- l'assurance qualité dans les systèmes d'enseignement et de formation professionnels;
- le soutien à un réseau de centres d'EFPP sur les politiques fondées sur des données probantes;
- le recueil et l'utilisation de données pour l'élaboration et la mise en œuvre des politiques;
- l'enseignement et la formation professionnels postsecondaires;
- le développement des compétences de base des adultes;
- les politiques d'insertion dans l'emploi ; et
- capacités administratives afin de mettre en œuvre des actions couvertes par la programmation sectorielle de la CE.

au niveau des pays dans:

- l'assurance qualité, l'enseignement et la formation professionnels et les partenariats sociaux en Albanie;
- les cadres de certification, les partenariats sociaux et les mesures d'insertion dans l'emploi en Bosnie-et-Herzégovine;
- des mesures de prévision et de recueil de données concernant le marché du travail en Croatie;
- la formation des enseignants, le développement des qualifications, les partenariats sociaux, le recueil de données et la mise en œuvre d'un plan de renforcement des capacités pour les services de l'emploi au Kosovo (RCSNU n° 1244);
- l'institutionnalisation du recueil des données par la mise en place de mécanismes locaux de contrôle et d'évaluation dans l'ancienne République yougoslave de Macédoine;

- l'éducation et la formation des enseignants, l'examen du chômage de longue durée et la coopération du monde de l'enseignement et de l'entreprise au Monténégro;
- le partenariat social, le cadre des certifications national, l'orientation professionnelle et le recueil de données en Serbie;
- les cadres des certifications, le développement des établissements d'enseignement, la décentralisation et l'enseignement professionnel postsecondaire en Turquie;

F3: analyses et conseils

au niveau régional concernant:

- la base de données nécessaire pour le développement de politiques d'éducation inclusives;
- le «Small Business Act» européen

F4: diffusion et échanges d'informations

au niveau régional concernant

- les activités des États membres et des pays partenaires dans le domaine du développement du capital humain dans les pays candidats et les candidats potentiels
- les mécanismes institutionnels d'élaboration de politiques fondées sur des données probantes
- les expériences et enseignements acquis concernant les initiatives de réforme de l'EFP par les autorités nationales, les services de la Commission et les conseillers à long terme en réforme de l'EFP de l'instrument de préadhésion de la région
- les tendances du développement de l'inclusion sociale dans l'éducation dans la région
- une conférence régionale sur les recommandations politiques basées sur les résultats du projet d'apprentissage mutuel de l'ETF

au niveau des pays concernant:

- les évaluations du développement des ressources humaines en Croatie, dans l'ancienne République yougoslave de Macédoine et en Turquie.

3.2 Voisinage européen

La politique de voisinage²⁹ définit la stratégie de coopération de l'Union avec les 16 pays voisins. La politique de voisinage européenne est une approche fondée sur une collaboration entre l'UE et les pays participants visant à favoriser la stabilité, la sécurité et la prospérité dans les économies voisines de l'UE. Cette politique encourage des liens politiques et économiques plus étroits entre l'UE et ceux de ses voisins qui ne font pas partie du processus d'élargissement. Dans le cadre de la politique de voisinage, l'UE et ses voisins élaborent des plans d'action d'un commun accord³⁰ dans lesquels sont définies les priorités relatives à la coopération et à l'assistance en matière de développement.

Chaque pays reçoit une assistance par le biais de l'instrument européen de voisinage et de partenariat (IEVP). Ces plans conduisent progressivement à un accroissement de l'intégration dans le marché intérieur de l'UE et de la participation à celui-ci. L'ETF soutient les priorités en matière de développement du capital humain des plans d'action et aide les pays concernés à élaborer des systèmes d'enseignement, de formation et d'emploi capable de produire les compétences et aptitudes nécessaires pour la participation au marché intérieur et plus généralement à la croissance économique. Outre les plans d'action nationaux approuvés bilatéralement, la politique de voisinage est mise en œuvre au moyen d'initiatives régionales spécifiques comme l'Union pour la Méditerranée (UfM), le Partenariat oriental de l'UE (EAP) et l'initiative de la Synergie de la mer Noire³¹. Les actions de l'ETF

²⁹ http://ec.europa.eu/world/enp/index_fr.htm

³⁰ Pour des informations sur les plans d'action des pays participants, consulter le site suivant: http://ec.europa.eu/world/enp/documents_fr.htm#2

³¹ Pour des informations sur cette initiative, voir le site suivant: http://ec.europa.eu/external_relations/blacksea/index_fr.htm

dans le voisinage européen soutiennent ces initiatives régionales dans le contexte des priorités d'ensemble de la politique de voisinage.

Les opérations de l'ETF concernant le voisinage sont réparties entre des régions équivalentes aux initiatives de partenariat régional spécifiques du voisinage Sud (UfM) et du voisinage oriental (EaP). Les opérations de l'ETF dans le voisinage européen reflètent également la focalisation régionale et nationale de la politique de voisinage par des actions nationales et régionales qui se renforcent mutuellement.

3.2.1 Voisinage européen Sud

La région du voisinage Sud couvre les pays d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient. Pour soutenir la politique de voisinage européenne, l'ETF participera à l'élaboration des rapports annuels concernant la mise en œuvre des plans d'action de la PEV sur les questions liées au développement du capital humain. L'ETF examinera avec les services de la CE s'il est nécessaire d'apporter un soutien spécifique pour la mise en œuvre du «Statut avancé» avec le Maroc et pour les négociations avec la Jordanie et la Tunisie concernant la possibilité d'un statut semblable. Cela pourrait prendre soit la forme d'une exposition aux approches de l'UE dans le domaine de l'éducation et de la formation ainsi que de l'emploi, soit celle d'un contrôle plus spécifique. Dans le contexte du dialogue politique régional, et en particulier dans le cadre de l'Union pour la Méditerranée, l'ETF continuera à fournir des analyses et des informations pour alimenter le dialogue politique régional dans les domaines suivants:

- emploi et employabilité
- partenariat social
- égalité des hommes et des femmes dans l'enseignement et la formation ainsi que dans l'emploi
- apprentissage entrepreneurial et qualifications entrepreneuriales
- enseignement et qualifications du tertiaire

L'ETF poursuivra également sa coopération avec l'université euro-méditerranéenne (EMUNI), principalement dans le domaine de l'éducation et de la formation entrepreneuriales, ainsi qu'avec le CESE, le Centre de Marseille pour l'intégration en Méditerranée et d'autres institutions bilatérales et internationales actives dans la région dans notre domaine d'expertise. L'ETF s'efforcera d'établir des relations étroites avec le secrétariat EuroMed à Barcelone dans le but partager ses projets et initiatives et de prendre la suite de projets prioritaires de l'Union pour la Méditerranée. En 2011, l'ETF mènera les activités suivantes:

F1: soutien à la Commission européenne pour la politique de voisinage par la fourniture des services suivants au niveau régional:

- des analyses concernant les progrès réalisés dans la mise en œuvre des plans d'action de la PEV dans les domaines liés au développement du capital humain;
- une expertise sur les questions d'employabilité pour l'action menée dans le prolongement de la conférence des ministres Euro-Med sur l'emploi³²;
- une expertise sur le partenariat social dans le contexte du cycle des politiques de l'EMP pour l'action menée dans le prolongement du forum sur le dialogue social EuroMed;
- une expertise à la direction générale de l'éducation et de la culture concernant l'enseignement tertiaire et l'enseignement et la formation professionnels axés sur le marché du travail pour l'action menée dans le prolongement de la conférence des ministres Euro-Med sur l'enseignement supérieur³³;

³²Pour d'autres renseignements, consulter le site suivant: http://www.eu2008.fr/PFUE/lang/fr/accueil/PFUE-11_2008/PFUE-09.11.2008/premiere_conference_ministerielle_euromediterraneenne_sur_l_emploi_et_le_travail.html

³³ Pour d'autres renseignements, consulter le site suivant: <http://www.enpi->

- une expertise à la direction générale des entreprises concernant l'apprentissage entrepreneurial et les qualifications entrepreneuriales à l'intention du groupe de travail de la coopération industrielle euro-méditerranéenne³⁴ en particulier l'élaboration d'outils pour les politiques d'évaluation.

et au niveau des pays:

- une expertise sur demande concernant la programmation, la conception de programmes nouveaux et la poursuite de programmes en cours à tous les pays du voisinage Sud, et en particulier pour l'identification et la conception d'une nouvelle intervention dans le domaine de la réforme de l'enseignement et de la formation professionnels et techniques (EFPT) en Égypte et pour l'évaluation annuelle des progrès de la réforme de l'EFPT en Égypte et la contribution faite dans ce contexte par le projet Meda de la CE.

F2: renforcement des capacités au niveau régional concernant

- le développement des qualifications dans un contexte régional;
- le développement des partenariats sociaux; et
- l'analyse et l'évaluation comparative des politiques en matière d'apprentissage entrepreneurial et de qualifications entrepreneuriales.

au niveau des pays concernant

- les cadres des certifications nationaux, les qualifications et les filières d'enseignement au Maroc, en Algérie, en Tunisie, en Égypte, en Jordanie et au Liban;
- les coûts et la qualité de l'enseignement et de la formation

professionnels dans le Territoire palestinien;

- la gouvernance dans l'enseignement professionnel en Syrie, en accordant une attention particulière à la coopération interministérielle et à la participation des partenaires sociaux;
- les conseils et l'assistance au Bureau central des statistiques syrien concernant l'analyse des politiques (en utilisant les données de l'étude sur la transition de 2010);
- l'orientation professionnelle et les partenariats sociaux en Jordanie;
- l'examen du système de l'EFPT pour recueillir des données permettant d'améliorer les politiques élaborées au Maroc;
- l'employabilité et les outils connexes, y compris les mécanismes de prévision des besoins en matière de compétences en Tunisie;
- l'apprentissage entrepreneurial au Liban, en accordant une attention particulière à l'introduction des compétences entrepreneuriales au niveau de l'EFP du secondaire;
- l'enseignement et la formation professionnels et la compétitivité en Égypte;
- dans le prolongement du *processus de Turin*, le recueil et l'exploitation de données dans les processus participatifs d'élaboration des politiques en Tunisie et en Égypte

F3: analyses et conseils

au niveau régional concernant:

- les progrès accomplis dans les pays de la région dans le domaine de l'apprentissage entrepreneurial et des qualifications entrepreneuriales
- les politiques d'employabilité
- l'évaluation de la formation professionnelle postsecondaire dans les pays du voisinage Sud

info.eu/mainmed.php?id=21346&id_type=1&lang_id=469

³⁴ Pour d'autres renseignements, consulter le site suivant: http://www.enpi-info.eu/mainmed.php?id=21543&id_type=1&lang_id=469

au niveau des pays sur:

- l'amélioration des possibilités d'enseignement et de formation professionnels pour les adultes illettrés (en particulier ceux qui travaillent dans les PME et dans le secteur informel) par une étude qui sera exécutée en coopération avec le ministère marocain de l'éducation et le syndicat des employeurs

F4: diffusion et échange d'informations

au niveau régional sur:

- la création de qualifications nationales dans un contexte régional;
- le partenariat social dans le développement du capital humain; et
- les tendances en matière d'apprentissage entrepreneurial et de qualifications entrepreneuriales
- l'employabilité des femmes et en particulier les obstacles à leur insertion dans le marché du travail (en se basant sur le projet achevé concernant «Les femmes au travail»)

Au niveau des pays, l'ETF poursuivra ses échanges avec d'autres donateurs et des organisations appropriées concernant les activités et les progrès relatifs à la réforme de l'enseignement et de la formation professionnels.

3.2.2 Voisinage européen Est

Le Partenariat oriental de l'Union européenne (EaP) complète la politique de voisinage en ciblant les pays voisins de l'UE à l'Est. Le Partenariat renforce la coopération avec l'UE et favorise l'établissement de liens plus étroits entre les pays eux-mêmes. La deuxième plateforme de l'EaP est axée sur «l'intégration économique et la convergence avec les politiques sectorielles de l'UE»; elle couvre deux sujets qui ont un rapport direct avec l'ETF: l'emploi et le développement des compétences pour les petites entreprises.

La quatrième plateforme encourage «les contacts interpersonnels» et concerne directement l'enseignement et la formation.

En outre, sous la coordination de la direction générale des affaires intérieures, la Commission européenne a lancé des partenariats pour la mobilité entre l'UE et la république de Moldavie et la Géorgie afin de réaliser la gestion conjointe des flux de migration et de créer un cadre approprié pour la circulation légale des personnes et la lutte contre l'immigration clandestine.

En 2011, l'ETF exécutera les activités suivantes:

F1: soutien à la Commission européenne en fournissant:

au niveau régional

- une expertise pour le rapport de suivi 2011 de la Commission concernant les pays du voisinage oriental de l'UE³⁵;
- un soutien pour le dialogue régional par des contributions thématiques aux plateformes II et IV de l'EaP;

au niveau des pays

- une expertise sur demande pour la programmation, la conception, la mise en œuvre et le suivi de programmes nouveaux ou en cours, en particulier en Arménie, en Géorgie, en Azerbaïdjan et en Ukraine.

F2: renforcement des capacités

au niveau régional dans

- l'enseignement et la formation professionnels postsecondaires;
- les politiques relatives à la formation continue;
- la validation des acquis antérieurs des migrants de retour au pays;
- la transparence des qualifications; et
- le développement du capital humain dans le contexte des petites et moyennes entreprises.

au niveau des pays dans

³⁵ Les derniers rapports et les évaluations d'ensemble sont disponibles sur le site suivant: http://ec.europa.eu/world/enp/documents_fr.htm#3

- les cadres nationaux des certifications de l'Ukraine, de la Fédération russe et de l'Azerbaïdjan;
- la coopération école-entreprise en Arménie;
- la reconnaissance des acquis antérieurs dans la République de Moldavie, la Géorgie et l'Arménie;
- le suivi des plans d'action relatifs aux stratégies d'emploi au Belarus, en Arménie, en Géorgie et en Ukraine;
- *l'acquis* relatif au travail sur le partenariat social et l'égalité des chances en Ukraine;
- la gouvernance en Arménie, en République de Moldavie et en Fédération de Russie.

F3: analyses et conseils
au niveau régional sur

- le développement du capital humain dans le contexte des petites et moyennes entreprises

au niveau des pays sur

- le dialogue social et la coopération entre l'enseignement et les entreprises en Azerbaïdjan;
- la participation active des partenaires sociaux au Belarus.

F4: diffusion et échange d'informations
au niveau régional sur

- l'enseignement professionnel pour le développement durable;
- la reconnaissance des acquis antérieurs des migrants de retour au pays.

3.3 Asie centrale

En Asie centrale, l'ETF mène son activité dans le contexte des stratégies de partenariat que l'UE a mises en place en 2007³⁶. Ces stratégies favorisent un

³⁶ Voir le site suivant
http://eeas.europa.eu/central_asia/index_en.htm

dialogue politique plus étroit avec les pays d'Asie centrale et identifient les principales priorités de développement. Les actions de l'ETF ciblent les jeunes car la majorité des habitants de cette région ont moins de 25 ans et ils offrent un énorme potentiel de développement tout comme les adultes et ceux qui ont moins accès aux possibilités d'enseignement et de formation. L'ETF fournira des informations aux services de la Commission concernant les activités relatives au développement du capital humain et aux questions connexes du marché du travail. Elle poursuivra son travail en étroit contact avec les services de la Commission, et en particulier les délégations de l'UE, et échangera les informations résultant du *processus de Turin*, de l'étude sur l'enseignement et le monde de l'entreprise et des analyses des données résultant de l'initiative pour le développement des établissements scolaires réalisée en 2010.

En 2011, en Asie centrale, l'ETF mènera les activités suivantes:

F1: soutien à la Commission européenne par la fourniture

- d'une expertise sur demande concernant la programmation, le contrôle ou la mise en œuvre de programmes nouveaux ou en cours pour le Kazakhstan, l'Ouzbékistan, le Kirghizistan, le Turkménistan et le Tadjikistan
- d'une contribution sur demande pour soutenir la création d'une plateforme de l'enseignement en Asie centrale (CAEP³⁷) qui servira de forum régional pour les interactions des parties prenantes dans le domaine de l'enseignement et de la formation.

F2: renforcement des capacités dans

- le développement des établissements d'enseignement professionnel, y compris par l'utilisation de plans de développement des établissements et la création de nouveaux services
- les partenariats sociaux visant à soutenir le développement des

³⁷ Voir le site suivant:
http://eeas.europa.eu/central_asia/docs/factsheet_education_en.pdf

établissements d'enseignement et de formation professionnels au Kazakhstan, au Kirghizistan et au Tadjikistan

- les qualifications des enseignants d'établissements de formation professionnelle et des formateurs en entreprise au Kazakhstan;
- l'amélioration de l'utilité et de la qualité de l'EFP en Ouzbékistan;
- le recueil de données pour les politiques au Tadjikistan et au Kirghizistan;
- la mise en correspondance de l'offre de l'EFP et de la demande du marché du travail au Tadjikistan et au Kirghizistan;
- l'amélioration des possibilités d'éducation et de formation tout au long de la vie en mettant l'accent sur la formation continue et impliquant les groupes vulnérables au Kirghizistan
- l'amélioration de la disponibilité d'informations et de données probantes pour soutenir le développement des politiques d'emploi au Turkménistan
- l'enseignement et l'apprentissage entrepreneuriaux pour soutenir la création d'emplois et le développement local au Tadjikistan.

F3: analyses et conseils sur

- le développement des établissements d'enseignement professionnel
- une méthodologie soutenant l'analyse de problèmes particuliers du marché du travail au Kirghizistan;
- l'enseignement concernant la transition entre l'école et le travail par un suivi socioprofessionnel pilote et une méthodologie adaptée pour une étude sur la transition entre l'école et le travail au Turkménistan

F4: diffusion et échange d'informations sur

- les expériences des donateurs et les enseignements tirés concernant le développement des établissements d'enseignement professionnel
- les compétences et qualifications de niveau moyen et les structures du système d'EFP en Asie centrale.

3.4 Autres pays

Par décision du conseil de direction et conformément à l'article 1, paragraphe c, de son règlement fondateur, l'ETF peut apporter une aide pour l'amélioration du développement du capital humain dans d'autres pays tiers désignés dans la mesure où les ressources additionnelles correspondantes sont identifiées clairement. Aucune proposition n'est actuellement à l'étude pour 2011.

3.5. Développement de l'expertise thématique

L'ETF continue à développer son expertise thématique. L'innovation et l'apprentissage associés à la gestion des connaissances jouent un rôle-clé dans le maintien et le renforcement des capacités de l'ETF à atteindre ses objectifs dans ses domaines thématiques. L'ETF continuera donc à développer sa capacité à innover, à apprendre et à gérer les connaissances.

3.5.1 Suite du processus de Turin

En tant que suite de l'analyse des politiques et des évaluations des systèmes d'enseignement et de formation professionnels menées dans les pays partenaires et avec eux en 2010, le *processus de Turin* a servi de base aux activités de planification de l'ETF pour 2011. En conséquence, des domaines politiques prioritaires thématiques nécessitant un soutien dans les pays et les régions ont été identifiés, et des actions pilotes sur l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes commenceront dans plusieurs pays. Ces actions visent les buts suivants:

- renforcer le recueil des données et améliorer l'accès aux données et éléments relatifs aux politiques; et
- renforcer les capacités des institutions qui mènent l'élaboration des politiques ou y participent.

3.5.2. Innovation et apprentissage

Communautés de pratique

Par l'intermédiaire de ses communautés de pratique³⁸, l'ETF consolide et entretient l'expertise qu'elle possède dans les domaines thématiques centraux de la manière suivante:

A. Développement et mise en œuvre des systèmes d'enseignement et de formation professionnels

- qualifications et qualité;
- enseignement et formation professionnels, équité et inclusion sociale.

B. Besoins du marché du travail et employabilité

- emploi, employabilité.

C. Développement des entreprises et du capital humain: un partenariat enseignement et entreprises

- apprentissage entrepreneurial.

Une communauté de pratique sur:

- l'enseignement et la formation professionnels et le développement durable

fera progresser au niveau des entreprises la réflexion sur la manière dont la formation professionnelle peut être liée au développement durable dans le contexte des pays partenaires de l'UE.

Deux autres communautés de pratique, comme nous l'avons indiqué dans la section précédente sur le *processus de Turin*, sur:

- les méthodologies de réforme de l'enseignement et de la formation professionnels et

- le recueil de données soutenant l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes

accroîtront la capacité de l'ETF relative au développement de politiques fondées sur des données probantes. Elles collaboreront directement avec le *processus de Turin* au renforcement de son assistance au cycle des politiques de développement du capital humain dans les pays partenaires par une coopération avec la Commission.

La communauté de pratique sur les qualifications et la qualité établira une plateforme des qualifications pour l'échange d'informations et d'expériences entre les établissements et les parties prenantes qui participent au développement et à la mise en œuvre de cadres des certifications.

Concernant son soutien pour l'année 2011 du volontariat, l'ETF travaillera à la validation des compétences acquises dans le secteur bénévole dans le contexte du profil de carrière.

Projets d'innovation et d'apprentissage

Deux nouveaux projets d'innovation et d'apprentissage seront lancés en 2011 pour enrichir les capacités et l'expertise de l'ETF en matière de réformes de l'EPF dans des domaines thématiques nouveaux et émergents, à savoir:

- la mise en correspondance de la demande et de l'offre de compétences; et
- l'apprentissage dans différents contextes et dans l'enseignement et la formation professionnels.

Ces thèmes ont été définis par

- le cadre politique de l'UE (en particulier UE 2020, la nouvelle communication sur l'enseignement et la formation professionnels, le programme «Des compétences nouvelles pour des emplois nouveaux» et le programme relatif au développement durable); et
- les défis et les besoins recensés par le biais des résultats du *processus de Turin*.

³⁸ Selon les besoins opérationnels, d'autres groupes thématiques pourraient être créés sur demande.

Outre ces deux projets, trois nouvelles enquêtes nationales sur les migrations seront lancées au Maroc, en Turquie et en Ukraine.

3.5.3. Conférences thématiques

En 2011, l'ETF organisera deux conférences. Le programme de l'innovation et de l'apprentissage fournira le cadre conceptuel de leur préparation. L'une sera organisée pour diffuser les résultats du *processus de Turin* et de l'étude sur la coopération entre les mondes de l'enseignement et de l'entreprise. Une manifestation aura lieu en 2011 pour échanger et exploiter les résultats de ces deux exercices au niveau régional ainsi qu'avec l'UE et aux niveaux internationaux. Une deuxième est prévue pour donner suite à la réunion de 2009 sur la dimension extérieure du cadre des certifications européen. L'ETF organisera également plusieurs manifestations régionales et nationales dans différents pays partenaires au cours de l'année.

3.5.4. Gestion des connaissances

La création, la gestion et le partage des connaissances sont essentiels à la réussite de l'ETF en sa qualité de centre d'expertise et pour l'exécution de ses fonctions. L'ETF consacrera des ressources à l'exploration, à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie et des réponses les plus appropriées dans le contexte de son travail. Celles-ci garantiront que les connaissances déjà existantes et nouvellement créées, issues des opérations et des projets d'innovation et d'apprentissage soient accessibles, exploitées et constamment enrichies lors de la réalisation continue de la mission de l'organisation.

4. COMMUNICATION DE LA FONDATION

En 2011, le travail de l'ETF concernant la communication sera guidé par le but de présenter l'approche de l'UE qui englobe le développement social et économique et le rôle du développement du capital humain. Il aura pour principal objectif de communiquer le rôle et la valeur ajoutée de l'ETF au niveau de l'organisation et des projets individuels.

Les communications de l'ETF seront renforcées afin de faire connaître et visualiser l'impact sur les pays et les citoyens. Les interventions réussies de l'ETF seront présentées au moyen de publications, d'outils de communication en ligne, interactifs et multimédia ainsi que de manifestations visant à stimuler le dialogue et l'échange de connaissances.

L'ETF continuera d'élaborer des méthodes permettant de communiquer activement et efficacement ses messages et ses réussites aux responsables politiques, aux praticiens, aux professionnels et aux décideurs, ainsi qu'au grand public en prévoyant plus précisément leurs besoins respectifs en informations et en réalisant une meilleure diffusion aux publics appropriés sous des formats adaptés et au moment voulu et par le biais d'un éventail de moyens de communication tant en ligne que sur papier.

À la suite du remaniement du site web de l'ETF en 2010, la communication en ligne jouera un rôle croissant dans l'action de l'ETF et favorisera la poursuite du développement des interactions et du dialogue directs avec les parties prenantes, les décideurs et les citoyens au moyen des médias sociaux et d'outils audiovisuels.

L'ETF poursuivra également plusieurs activités pour faire connaître sa nouvelle image de marque et sa nouvelle identité afin de continuer à améliorer les expériences de ceux qui entrent en contact avec elle en créant des associations positives et en faisant mieux connaître notre rôle et nos services.

En ce qui concerne le contenu, les priorités de communication refléteront en 2011 les activités du programme de travail opérationnel de l'ETF: les priorités

du contenu décrites dans la section 3 du programme de travail et la stratégie Europe 2020. L'année européenne fera aussi l'objet d'activités de communication; 2011 sera l'année européenne du volontariat.

Pour atteindre leurs objectifs, les activités d'information et de communication de l'ETF doivent être distinctes, visibles, proactives, régulières et transparentes. L'ETF doit montrer qu'elle est un organisme de l'UE caractérisé par son ouverture aux responsables politiques, aux autorités, aux organisations et aux publics; les informations recueillies doivent donc être librement disponibles.

Les objectifs de la communication de l'ETF en 2011 sont les suivants:

- fournir aux décideurs et aux citoyens européens les informations indépendantes et fiables dont ils ont besoin pour faire des choix éclairés et prendre des décisions sur le développement du capital humain dans le contexte du mandat de l'ETF;
- sensibiliser le public au développement du capital humain par la réforme de l'enseignement, de la formation et des marchés du travail en menant des activités de communication caractérisées par leur ouverture, leur transparence et leur clarté;
- faire connaître l'ETF en tant que seule agence de l'UE intervenant dans la politique des relations extérieures de l'UE et en tant que centre d'expertise en fournissant des informations fiables et en contribuant activement au débat international sur le capital humain dans les pays en transition et les pays en développement;
- promouvoir le multilinguisme en faisant traduire des publications et communications de l'ETF sélectionnées dans plus de langues.

Objectifs spécifiques

- Site web et multimédia: le site web de l'ETF offre un accès direct aux connaissances de l'ETF 24 heures sur 24 à tous les groupes cibles. Grâce aux améliorations techniques

importantes réalisées en 2010, nous continuerons en 2011 à élaborer de nouveaux outils interactifs pour la communication et le dialogue conformément aux principes établis dans notre politique de communication³⁹. Nous instaurerons un dialogue avec des publics plus étendus en ouvrant des espaces où les parties intéressées pourront exprimer leurs opinions grâce à des sondages et des forums de discussion liés aux projets. Des informations audiovisuelles, y compris des podcasts et des vidéos présentant l'ETF et ses activités centrales, formeront une partie importante du programme de communication.

- Publications et périodiques: production et diffusion de documents d'information imprimés et en ligne de haute qualité sur des questions thématiques et expertises clés à un public étendu. De nouveaux formats seront élaborés pour permettre un échange régulier d'informations avec nos parties prenantes en particulier au niveau européen et dans les pays partenaires y compris des publications de la fondation, une revue approfondie et des notes d'information sur les politiques. Les résultats du *processus de Turin*, l'étude sur l'enseignement et le monde de l'entreprise et l'annuaire remanié seront les sujets de productions vedettes de la Fondation. L'ETF s'appuiera également sur les recommandations de l'évaluation des publications finalisée en 2010 et continuera à collaborer étroitement et à échanger des opinions sur les publications avec le comité de rédaction.
- Manifestations et visites: les manifestations visant à favoriser un dialogue et la communication en face à face représentent des moyens importants d'échanger nos connaissances avec nos parties prenantes. Outre une série de manifestations nationales et régionales dans les pays partenaires,

les activités de 2011 engloberont l'organisation de manifestations de diffusion et de réseaux visant à promouvoir l'expertise de l'ETF sur des sujets comme (i) la dimension extérieure du cadre européen des certifications (CEC), et (ii) l'élaboration de politiques d'EFPP pour le développement du capital *humain basée sur le processus* de Turin et l'étude sur l'enseignement et le monde de l'entreprise, y compris l'aspect de l'apprentissage entrepreneurial.

- Presse et médias: l'ETF intensifiera et élargira ses contacts avec les médias afin de multiplier les effets de ses principaux messages et d'accroître sa visibilité en tant que source d'informations sur le développement du capital humain. La Fondation exploitera des médias spéciaux et sélectionnés en fonction de ses besoins. Elle produira et mettra en avant différents produits intéressants pour les médias tels que des extraits de débats et des avis émanant de son directeur, des entretiens et des visites de terrain dans les pays partenaires de l'ETF.

³⁹ Disponible sur le site web de l'ETF

5. RESSOURCES, GOUVERNANCE ET GESTION

L'ETF améliore constamment la gestion de ses ressources financières, humaines et techniques. Cela suppose le perfectionnement constant des pratiques de planification et de gestion des ressources, y compris le contrôle et l'évaluation de la qualité, la pertinence et l'efficacité de l'action qu'elle met en œuvre pour atteindre ses objectifs stratégiques et fournir les résultats attendus. En 2011, l'ETF prévoit de mettre en œuvre un plan d'action basé sur une revue institutionnelle de son département opérationnel menée en 2010 pour vérifier que ses fonctions opérationnelles correspondent aux perspectives à moyen terme.

5.1 Gouvernance

L'ETF possède un conseil de direction auquel siège un représentant de chacun des États membres de l'UE, trois représentants de la Commission européenne y compris le président, le directeur général de la direction générale de l'éducation et de la culture ainsi que trois experts indépendants désignés par le Parlement européen⁴⁰. En outre, trois représentants des pays partenaires peuvent assister aux réunions du conseil en tant qu'observateurs. Celui-ci se réunira deux fois en 2011.

5.2. Gestion axée sur la performance

La gestion axée sur la performance est destinée à aider l'ETF à démontrer clairement sa valeur ajoutée dans le contexte de la crise financière et des pressions qui s'exercent sur les fonds publics.

Comment l'ETF approche-t-elle la gestion axée sur la performance?

Les informations sur la performance de l'ETF (indicateurs de performance de la Fondation, résultats escomptés, résultats des projets – voir les annexes 8 et 11) servent à surveiller les progrès d'un projet ou d'un service ainsi qu'à prendre des décisions concernant les objectifs stratégiques et la répartition des ressources.

L'ETF poursuivra ses efforts pour contrôler et rendre compte des résultats des projets et de l'organisation au moyen d'instruments et d'outils auxquels, en 2010, elle ajoutera le tableau de bord. Ce système est conçu pour présenter une utilité dans tous les aspects de la gestion, y compris la planification, la détermination des priorités, la répartition des ressources et les ajustements (voir 5.5).

L'ETF a besoin d'une planification dynamique fonctionnelle. Cela est dû à l'évolution des priorités (par exemple au niveau des relations de l'UE avec les pays partenaires), à la nature d'une partie de son activité qui est effectuée sur demande ainsi qu'aux conditions de travail parfois imprévisibles qui règnent dans les pays partenaires.

Cependant, la clarté des priorités, la mesure et la compréhension des résultats, ainsi que les ajustements parfois nécessaires, rendent tous possible la gestion des priorités et contribuent à ce que l'argent des contribuables soit dépensé judicieusement (voir 5.6 et l'annexe 7).

La focalisation sur les résultats facilite également la capacité à rendre des comptes. Cette capacité est axée sur les résultats et nécessite la présentation de rapports. Les rapports sont en fait le pilier de la capacité à rendre des comptes et par leurs conséquences et les actions correctives qu'ils entraînent, ils améliorent la performance.

La gestion axée sur la performance est aussi conçue pour avoir une utilité à tous les niveaux, des cadres supérieurs au personnel opérationnel en passant par les cadres moyens. L'organisation de l'institution devrait devenir plus axée sur l'efficacité et par conséquent, une analyse

⁴⁰ Article 7 du règlement (CE) n° 1339/2008.

fonctionnelle et une évaluation institutionnelle sont effectuées en permanence (voir 5.8).

5.3 Ressources

La subvention accordée à l'ETF à partir du budget de l'UE prévu pour 2011 se porte à 20,350 millions d'EUR, dont 66 % correspondent au titre 1 (dépenses liées aux personnes qui travaillent avec l'ETF) 7 % au titre 2 (locaux, matériel et frais généraux divers), et 28 % au titre 3 (dépenses relatives à l'exécution de missions précises)⁴¹. Un budget par activités détaillé figure dans les annexes 2 et 3. La dotation budgétaire et la répartition du personnel par activités sont présentées à l'annexe 4.

Le personnel de l'ETF est basé à Turin, à l'exception d'un agent de liaison basé à Bruxelles.

Jusqu'à 134 postes sont disponibles en 2010.

Ils comprennent:

- 96 agents temporaires,
- 33 agents contractuels
- 2 experts nationaux détachés
- 3 agents locaux

Les postes devraient se répartir de la manière suivante:

Fonctions	Prévus
Experts	50
Professionnels	36
Gestionnaires	12
Coordinateurs	2
Soutien administratif ⁴²	34
Total	134

⁴¹ Voir le tableau figurant dans l'annexe relative aux régions, aux fonctions et aux titres.

⁴² Le soutien administratif englobe tout le personnel qui s'occupe des questions administratives dans l'ensemble de l'organisation. Il s'applique aussi bien au personnel qui travaille dans le département «Administration» que dans d'autres services.

Compte tenu du personnel à temps partiel, des congés parentaux, d'autres congés non payés ainsi que de la rotation des effectifs, cela représente un personnel disponible de 129 équivalents plein temps.

Une ventilation détaillée indiquant également la répartition par équivalents plein temps est donnée dans l'annexe 4.

Depuis 2009, le tableau des effectifs de l'ETF a visé à soutenir «le renforcement de l'expertise» au moyen d'un total actuel de 59 AD et 37 AST.

Dans la même optique, en 2011, deux postes d'AST seront changés⁴³ en postes AD ce qui donnera un total de 61 AD et 35 AST. La répartition générale des grades selon le tableau des effectifs proposé pour 2011 évoluera bien sûr dans le temps afin de tenir compte des professions, des reclassements et des départs et remplacements prévus.

La répartition du budget et des ressources humaines par fonction, par thème et par instrument est présentée dans l'annexe 4.

L'ETF exécutera également une évaluation approfondie de ses procédures administratives de ressources humaines à la suite de la mise en œuvre, en 2010, d'un système d'information intégré sur les ressources humaines. Cela lui permettra de réorienter les ressources sur les services à valeur ajoutée, en particulier l'orientation professionnelle, le bien-être du personnel et le développement du personnel.

Sur le plan des politiques en matière de ressources humaines, l'ETF révisera son système de gestion de la performance et des promotions conformément aux règles standard des agences et de la manière indiquée par l'audit du service d'audit interne (IAS) sur les ressources humaines mené en 2008.⁴⁴

En 2011, l'ETF remaniera ses processus financiers en tenant compte du nouveau

⁴³ Conformément à l'article 32 du règlement financier

⁴⁴ En 2010, l'ETF a révisé ses pratiques de recrutement, ses lignes directrices et pratiques de fixation des objectifs et l'approche basée sur les compétences conformément aux suggestions de l'IAS.

système financier ABAC⁴⁵ introduit en 2010. L'ETF développera la simplification axée sur les risques des processus de gestion financière et d'approvisionnement et la décentralisation du traitement des transactions lancées en 2010, y compris l'élaboration d'une politique de contrôles ex-post.

En outre, l'ETF a l'intention de réviser la structure de son budget afin de rationaliser et de faciliter son exécution comme l'a suggéré la Cour des Comptes en mars 2010. L'élimination des lignes les moins utilisées et le groupement d'autres lignes (par exemple celles relatives aux logiciels et au matériel informatique) devraient avoir un impact positif sur la réduction du nombre de transferts budgétaires ainsi que sur le contrôle administratif de nos lignes budgétaires.

L'ETF poursuivra ses efforts pour améliorer la correspondance entre ses systèmes informatiques et les exigences fonctionnelles des processus de son activité. En 2011, notamment, une amélioration de l'efficacité et de l'efficacité des services de TIC sera réalisée grâce à la virtualisation des environnements des serveurs et utilisateurs des TIC. Celle-ci améliorera les capacités de travail à distance du personnel de l'ETF et augmentera la flexibilité et l'efficacité.

Suite à une évaluation environnementale initiale exécutée en 2010, l'ETF va commencer à élaborer un système de gestion environnementale. Destiné à réduire les effets environnementaux de l'ETF, ce système respecte l'esprit des normes et règlements européens et mondiaux régissant la gestion environnementale.

L'ETF a aussi l'intention de rénover ses salles de réunion afin de réduire la nécessité pour l'agence de s'adresser à des installations extérieures pour ses réunions et manifestations.

5.4 Planification

Les raisons qui sont à la base du programme de travail de l'ETF pour 2011 en ce qui concerne la planification sont les suivants:

- planifier et gérer les activités au moyen d'une méthode d'établissement du budget par activités axée sur la réalisation des objectifs et l'utilisation efficace des ressources;
- établir la base de référence permettant de suivre les progrès durant l'année au moyen d'indicateurs quantitatifs;
- identifier les principaux risques liés aux activités et aux objectifs et prendre les mesures appropriées pour y remédier; et
- établir les bases de la présentation des résultats dans le rapport d'activité annuel.

La planification et les rapports de l'ETF s'appuient sur trois dimensions: géographique, thématique et fonctionnelle. Ces dimensions ont été déterminées par le règlement refondu. Une explication détaillée des principes et du calendrier de la préparation des programmes de travail de l'ETF figure dans l'annexe 11.

La planification commence à partir des indicateurs de performance de l'ETF, qui définissent la pertinence et la mesurabilité de ses objectifs et qui fournissent des données concernant les performances d'ensemble de la Fondation par rapport à son activité de base et en tant qu'agence de l'UE. Au niveau des projets, les «plans de mise en œuvre des projets» décrivent les activités, les résultats escomptés des projets, les résultats obtenus, les indicateurs, les ressources et le calendrier.

5.5 Surveillance et évaluation

En 2011, la Commission Européenne organisera une évaluation externe des activités ETF 2006-2010. L'ETF fournira son support, si nécessaire. Toujours en 2011 l'ETF va mettre en œuvre une politique d'évaluation et surveillance mise à jour pour la perspective à moyen terme 2010-13. La nouvelle politique s'appuiera sur l'expérience acquise durant la période 2004-2010. Elle reflète les principes de planification de l'ETF et son approche de

⁴⁵ ABAC signifie Accrual Based Accounting (comptabilité d'exercice)

la planification tridimensionnelle (voir annexe 11). Elle renforce la mesure de l'efficacité et de l'efficience de l'ETF et du degré de réalisation de ses objectifs. Ce faisant, elle permet à l'ETF de rendre compte plus clairement des fonds dépensés et de ses investissements dans les ressources humaines.

La surveillance et l'évaluation sont à la base d'une prise de décisions fondée sur des informations appropriées dans la planification et dans le cycle des projets et programmes de l'ETF. Le processus de surveillance de la Fondation repose sur deux éléments principaux: l'évaluation constante des projets durant leur mise en œuvre et la surveillance de la performance de la Fondation. L'ETF relie la surveillance de ces éléments au moyen d'une matrice de la performance qui comporte l'ensemble d'indicateurs de performance établis à partir des résultats escomptés (voir l'annexe 7). La matrice de la performance de l'ETF relie les objectifs des perspectives à moyen terme, le programme de travail annuel, les fonctions de l'ETF et les résultats escomptés de ses projets. Les indicateurs de performance permettent à la Fondation ainsi qu'à ses principales parties prenantes de mesurer l'efficacité et l'efficience de la gestion de son activité de base et de ses ressources. Les indicateurs de performance sont énumérés dans l'annexe 8 (a).

Pour soutenir les deux éléments de son processus de surveillance, l'ETF mettra en œuvre un nouveau «tableau de bord» organisationnel. Ce tableau de bord intégrera et traitera les données en temps réel concernant les projets de l'ETF afin de fournir des informations cruciales sur la performance pour la surveillance quotidienne des activités de l'ETF et pour la surveillance de la gestion et l'établissement de rapports trimestriels et annuels.

La pratique de surveillance est complétée par un programme annuel d'évaluations. En 2011, l'ETF entreprendra des évaluations sur les aspects suivants:

- les activités menées par l'ETF dans chacune de ses régions concernant la réforme du marché du travail; et
- le projet LEARN de l'ETF sur l'organisation des processus d'enseignement ainsi que d'éducation

et de formation mis en œuvre en Europe du Sud-Est.

5.6 Gestion des risques, audit et assurance qualité

L'assurance qualité et la gestion des risques conduit à des améliorations des opérations et de la performance de l'ETF. Les enseignements tirés du processus de surveillance et d'évaluation, des évaluations des risques et des actions faisant suite aux recommandations des audits seront appliqués.

Les principaux éléments moteurs de l'ETF en 2011 sont les suivants:

- un exercice d'évaluation des risques de l'ETF, qui sera exécuté comme partie intégrante du cycle de planification annuelle;
- un programme annuel d'audit ex-post, y compris l'exécution des plans d'action d'audits précédents;
- une revue annuelle du système de contrôle interne, y compris un exercice d'autoévaluation au niveau de la direction; et
- des activités de gestion, des rapports et une surveillance concernant le plan d'amélioration de l'ETF.

Les activités de gestion des risques couvriront en 2011:

- au niveau opérationnel, la gestion des risques potentiels identifiés durant les phases de programmation et de surveillance et durant les procédures régulières d'évaluation de l'ETF;
- au niveau de la Fondation, la gestion des risques potentiels identifiés à la suite de l'évaluation des risques annuelle menée à l'échelle de l'agence en 2010 et 2011. Les résultats du registre des risques de l'ETF 2010-2011 figurent dans l'annexe 7.2.

5.7 Relations avec les parties prenantes

La coopération avec les parties prenantes est un élément clé des activités de l'ETF. En dialoguant avec diverses parties prenantes au niveau européen et à celui des pays partenaires, l'ETF cherche à garantir la pleine utilité de son programme de travail pour son environnement institutionnel. La concertation avec les parties prenantes sert de base non seulement pour sa planification, mais aussi pour ses actions de surveillance et d'évaluation qui sont utilisées pour fournir des informations et des avis aux institutions européennes et internationales avec lesquelles l'ETF est en relation.

L'ETF coopère étroitement avec les institutions et organismes de l'Union européenne conformément à son mandat. La collaboration étroite en cours avec le Cedefop englobe le programme de travail conjoint annuel pour 2011 (voir l'annexe 9.1). En outre, l'ETF continuera à développer sa coopération thématique avec Eurofound (voir l'annexe 9.2). Des relations et une coopération seront aussi poursuivies avec les organismes appropriés de l'UE et d'autres agences (EPSO, OSHA, PMO, EEA, EAEAC et OIB). Ce faisant, l'ETF s'efforce d'améliorer son efficacité par des actions conjointes notamment dans les domaines de la formation, du recrutement et l'approvisionnement. Elle échangera également des expériences et bonnes pratiques en matière de gestion, y compris l'utilisation d'indicateurs. En 2011, l'ETF poursuivra en outre sa coopération avec les autres organismes de l'UE implantés en Italie (EFSA, CCR, Ispra).

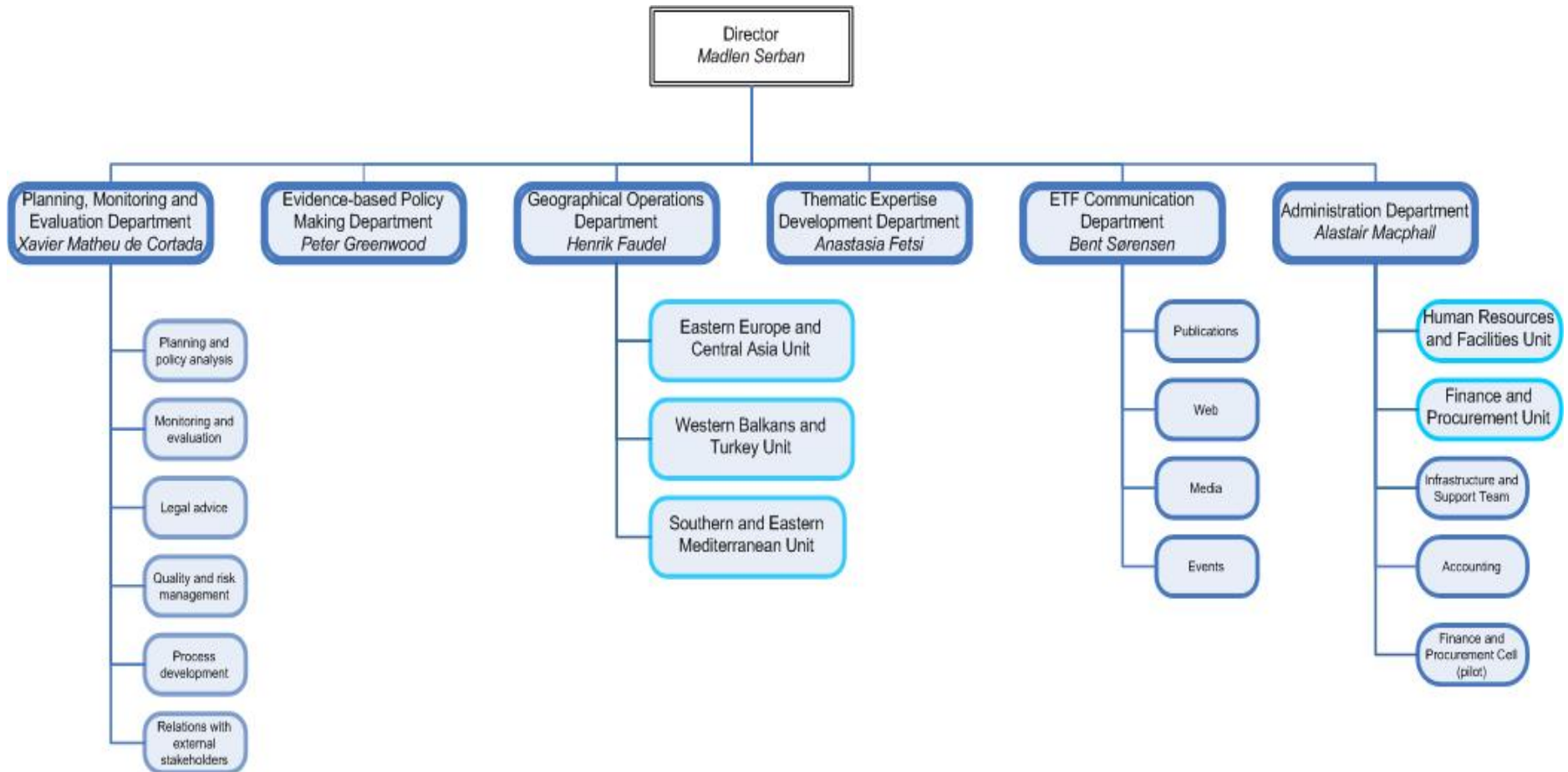
En 2011, l'ETF continuera sa coopération avec les parties prenantes des États membres de l'UE. Cette coopération vise à mieux diffuser l'information, à encourager les contacts et l'échange d'expériences et de bonnes pratiques entre les États membres de l'UE et les pays partenaires et à renforcer les synergies des approches élaborées dans les pays partenaires. L'ETF collaborera également étroitement avec les deux présidences de l'UE en 2011: la Hongrie et la Pologne.

L'ETF développera ses relations institutionnelles avec les organisations des pays de l'AELE actives dans le domaine du développement du capital humain dans les pays partenaires.

L'ETF continuera à participer aux réseaux européens et internationaux pour renforcer et développer ses partenariats institutionnels. En 2011, l'ETF poursuivra le développement de ses relations de travail avec des organisations internationales comme la Banque mondiale, l'OCDE, l'OIT, l'Unesco, le PNUD, la Banque asiatique de développement, la Banque africaine de développement et le Conseil régional de coopération pour l'Europe du Sud-Est, ainsi qu'avec les organisations de la société civile qui travaillent dans le domaine du développement du capital humain.

En particulier en 2011, l'ETF continuera à participer à la coopération entre les agences concernant l'enseignement et la formation professionnels ainsi que l'apprentissage entrepreneurial avec les services de la Commission européenne l'UNESCO, l'OIT, la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (Office allemand de la coopération technique, GTZ), l'OCDE, la Banque mondiale et la Banque asiatique de développement. Dans le cadre de cette coopération, l'ETF concentrera ses efforts sur la mise au point d'indicateurs destinés à la surveillance de l'enseignement et de la formation professionnels, sur les bonnes pratiques dans le domaine de l'enseignement et de la formation professionnels, le développement des capacités du personnel de l'enseignement et de la formation professionnels des organisations internationales et les lignes directrices sur l'apprentissage entrepreneurial.

5.8 Gestion et organisation



Director Madlen Serban	Directeur <i>Madlen Serban</i>
Planning, Monitoring and Evaluation Department, <i>Xavier Matheu de Cortada</i>	Département «Planification, contrôle et évaluation» <i>Xavier Matheu de Cortada</i>
Planning and policy analysis	Planification et analyse des politiques
Monitoring and Evaluation	Contrôle et évaluation
Legal advice	Conseil juridique
Quality and risk management	Gestion de la qualité et des risques
Process development	Développement des processus
Relations with external stakeholders	Relations avec les groupes externes d'intérêt
Evidence-based Policy Making Department <i>Peter Greenwood</i>	Département «Élaboration de politiques fondées sur des données probantes» <i>Peter Greenwood</i>
Geographical operations Department <i>Henrik Faudel</i>	Département «Opérations géographiques» <i>Henrik Faudel</i>
Eastern Europe and central Asia Unit	Unité «Europe de l'Est et Asie centrale»
Western Balkans and Turkey Unit	Unité «Balkans occidentaux et Turquie»
Southern and eastern Mediterranean Unit	Unité «Sud et Est de la Méditerranée»
Thematic expertise Development Department <i>Anastasia Fetsi</i>	Département «Développement d'expertise thématique» <i>Anastasia Fetsi</i>
ETF Communication Department <i>Bent Sørensen</i>	Département «Communication de l'ETF» <i>Bent Sørensen</i>
Publications	Publications
Web	Web
Media	Médias
Events	Événements
Administration Department <i>Alastair Macphail</i>	Département «Administration» <i>Alastair Macphail</i>
Human Resources and Facilities Unit	Unité «Ressource humaines et installations»
Finance and Procurement Unit	Unité «Finances et passation des marchés»
Infrastructure and Support Team	Équipe Infrastructures et soutien
Accounting	Comptabilité
Finance and Procurement Cell (pilot)	Cellule Finances et passation des marchés (pilote)

ANNEXE 1: PROJETS 2011

Tableau 1.1: Projets dans la région de l'élargissement

Numéro	Projet	Objectif	Pays	Fonds alloués au projet en 2011	Répartition par thème	Répartition par fonction	Durée prévue
IPA-11-01	Projets nationaux	Soutenir l'octroi d'une assistance communautaire dans le domaine du développement des ressources humaines Soutenir les pays partenaires dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques et des stratégies de développement des ressources humaines	Tous	667 000	A: 426 000 B: 130 000 C: 111 000	1) 40 000 2) 347 000 3) 90 000 4) 190 000	2011
IPA-11-02	Insertion sociale par l'enseignement et la formation	Renforcer les capacités des parties prenantes pour lutter contre l'exclusion sociale des communautés ethniques défavorisées dans les domaines de l'éducation et de la formation	Tous	135 000	A: 135 000	2) 60 000 3) 35 000 4) 40 000	2009 - 11
IPA-11-03	Programme d'apprentissage mutuel	Encourager l'apprentissage mutuel pour améliorer la qualité des prises de décision dans le domaine de la promotion de la qualité et de l'assurance qualité, de l'enseignement professionnel supérieur et de l'apprentissage des adultes	Tous	260 000	A: 135 000 B: 125 000	2) 170 000 4) 90 000	2009 - 11
CRO-11-15	Éducation à l'esprit d'entreprise et compétences en matière d'entreprise	Présenter des développements dans les domaines de l'éducation à l'esprit d'entreprise et du développement des compétences en matière d'entreprise tout au long de la vie conformément aux dispositions de la charte européenne des petites entreprises, de la charte euro-méditerranéenne et du partenariat orient	Tous	35 000	C 35 000	1) 20 000 2) 15 000	2009 - 11
	Soutien au réseau de centres d'EFPP sur les politiques fondées sur des données probantes	Présenter les politiques fondées sur des données probantes au personnel des centres d'EFPP dans les Balkans occidentaux	Ensemble des Balkans occidentaux	40 000	A : 40 000	2) 40 000	2011
Total				1 137 000	A: 736 000 B: 255 000 C: 146 000	1) 60 000 2) 632 000 3) 125 000 4) 320 000	

Tableau 1.2. Projets dans la région de voisinage Sud

Numéro	Projet	Objectif	Pays	Fonds alloués au projet en 2011	Répartition par thème	Répartition par fonction	Durée prévue
ENP-S-11-04	Projets nationaux	Soutenir l'octroi d'une assistance communautaire aux pays partenaires dans le domaine du développement des ressources humaines Fournir des conseils pertinents et développer des capacités nationales pour l'élaboration et la mise en œuvre de la réforme	Tout le voisinage Sud ⁴⁶ ,	352 000	A. 242 000 B. 40 000 C. 70 000	1) 50 000 2) 246 000 3) 40 000 4) 30 000	2011
ENP-S-11-04	La dimension régionale des qualifications dans la région méditerranéenne	Créer une plate-forme régionale de coopération et d'apprentissage mutuel et développer des méthodologies communes pour les qualifications régionales pour un développement durable	JOR, LBN, MAR, TUN	115 000	A. 115 000	2) 105 000 4) 10 000	2010-13
ENP-S-11-04	Contribution au dialogue politique dans l'U4M: analyse de l'employabilité des jeunes	Soutenir les services de la Commission dans la préparation des discussions politiques adéquates dans le cadre de l'U4M en fournissant des informations et des études régionales dans le domaine de l'employabilité	Tout le voisinage Sud	45 000	B. 45 000	3) 45 000	2011-12
ENP-S -11-07	Partenariat social dans la région méditerranéenne	Participer aux efforts de l'UE pour renforcer les capacités des partenaires sociaux en vue d'accroître leur pouvoir de négociation dans le domaine du développement des ressources humaines du point de vue de l'apprentissage tout au long de la vie et pour promouvoir l'apprentissage mutuel	Voisinage Sud	115 000	C. 115 000	2) 70 000 4) 45 000	2011-13
CRO-11-15	Éducation à l'esprit d'entreprise et compétences en matière d'entreprise	Présenter des développements dans les domaines de l'éducation à l'esprit d'entreprise et du développement des compétences en matière d'entreprise tout au long de la vie conformément aux dispositions de la charte européenne des petites entreprises, de la charte euro-méditerranéenne et du partenariat pour l'Europe de l'Est	Voisinage Sud	45 000	C 45 000	1) 20 000 2) 25 000	2009-11
Sous-total PEV Sud				672 000	A. 357 000 B. 85 000 C. 230 000	1) 70 000 2) 407 000 3) 85 000 4) 110 000	

⁴⁶ Les activités au Liban sont financées par des fonds de coopération italiens pour un montant de 200 000 EUR pour la totalité de la durée du projet (2010-2012). Les activités en Algérie sont financées par des fonds de coopération portugais pour un montant de 100 000 EUR pour la totalité de la durée du projet (2011-2013).

Tableau 1.3. Projets dans la région du partenariat pour l'Europe de l'Est et en Russie

Numéro	Projet	Objectif	Pays	Fonds alloués au projet en 2011	Répartition par thème	Répartition par fonction	Durée prévue
ENP E-11-08	Projets nationaux	Soutenir l'octroi d'une assistance communautaire aux pays partenaires dans le domaine du développement des ressources humaines Fournir des conseils pertinents et développer des capacités nationales pour l'élaboration et la mise en œuvre de la réforme conformément aux conclusions du <i>processus de Turin</i>	Tous les pays	325 000	A 240 000 B 65 000 C 20 000	1) 30 000 2) 240 000 3) 35 000 4) 20 000	2011-13
ENP E-11-09	Apprentissage tout au long de la vie en Europe de l'Est	Faciliter l'apprentissage mutuel sur les politiques d'apprentissage tout au long de la vie, la mise en œuvre des politiques et la pratique chez les décideurs politiques et les partenaires sociaux pour renforcer la qualité des politiques nationales	Tous les pays	190 000	A 150 000 C 40 000	2) 190 000	2011-13
ENP E-11-09	Compétences pour un développement durable	Améliorer le rôle de l'enseignement et de la formation professionnels pour répondre aux besoins en matière de compétence pour le développement durable dans les pays de la région	Tous les pays	30 000	B 30 000	4) 30 000	2011
CRO-11-15	Éducation à l'esprit d'entreprise et compétences en matière d'entreprise	Présenter des développements dans les domaines de l'éducation à l'esprit d'entreprise et du développement des compétences en matière d'entreprise tout au long de la vie conformément aux dispositions de la charte européenne des petites entreprises, de la charte euro-méditerranéenne et du partenariat pour l'Europe de l'Est	Tous les pays	27 000	C 27 000	2) 27 000	2009 - 11
	Soutien aux partenariats de mobilité	Consolider le partage de connaissances et l'expérience en matière de préparations à la reconnaissance des acquis antérieurs des migrants de retour au pays	Moldavie, Géorgie, Arménie	68 000	A 68 000	2) 15 000 4) 53 000	2011
Total PEV Est				640 000	A 458 000 B 95 000 C 87 000	1) 30 000 2) 472 000 3) 35 000 4) 103 000	

Tableau 1.4. Projets pour l'Asie centrale

Numéro	Projet	Objectif	Pays	Fonds alloués au projet en 2011	Répartition par thème	Répartition par fonction	Durée prévue
DCI-11-11	Projets nationaux	Soutenir l'octroi d'une assistance communautaire aux pays partenaires dans le domaine du développement des ressources humaines Fournir des conseils pertinents et développer des capacités nationales pour l'élaboration et la mise en œuvre de la réforme conformément aux conclusions du <i>processus de Turin</i> Soutenir la coopération régionale par rapport aux questions liées à la réforme du développement des ressources humaines	Tous les pays d'Asie centrale	150 000	A 80 000 B 45 000 C 25 000	1) 25 000 2) 75 000 4) 50 000	2010-13
DCI-11-12	Développement des établissements scolaires en centres communautaires d'apprentissage, plus flexibles	Accroître la pertinence de la formation par rapport aux besoins de la communauté, notamment en matière d'enseignement formel et de formation des adultes	KAZ, KGZ, TKJ	175 000	A 110 000 C 65 000	2) 100 000 3) 25 000 4) 50 000	2009-11
DCI-11-13	Faire correspondre l'offre en matière d'enseignement professionnel et la demande sur le marché du travail en Asie centrale	Aider à l'amélioration des politiques de l'emploi et des ressources humaines dans les pays d'Asie centrale en proposant des analyses de qualité sur des questions particulières relatives au marché du travail et des opportunités de développement de ressource aux parties prenantes impliquées dans l'élaboration des politiques	TKJ, KGZ, (UZB et TKM prendront part au partage d'informations (à confirmer)*	48 000	B 48 000	2) 25 000 3) 23 000	2011-13
Total DCI				373 000	A 190 000 B 93 000 C 90 000	1) 25 000 2) 200 000 3) 48 000 4) 100 000	

Tableau 1.5. Développement de l'expertise: programme interrégional d'innovation et d'apprentissage

Numéro	Projet	Objectif	Pays	Fonds 2011	Répartition par thème	Répartition par fonction	Durée prévue
ILP-11-18	Communautés de pratiques	Agir pour favoriser les futurs projets d'innovation et d'apprentissage, consolider et rationaliser les connaissances développées grâce aux approches de développement des ressources humaines	Tous	180 000	A. 80 000 B. 50 000 C. 50 000	3) 120 000 4) 60 000	2011
ILP-11-17	Projets d'innovation et apprentissage	Développer les méthodologies et l'expertise de l'ETF dans le domaine de l'apprentissage et de la mise en correspondance des compétences	pays sélectionnés	200 000	A. 100 000 B. 100 000	3) 200 000	
	Enquêtes sur les migrations	Produire des enquêtes sur les migrations dans une sélection de trois pays	Maroc, Turquie, Ukraine	250 000	B. 250 000	3) 250 000	
CRO-11-16	Suivi du <i>processus de Turin</i>	Publier les résultats et améliorer le développement des régimes institutionnels pour soutenir l'élaboration d'une politique fondée sur l'expérience.	pays sélectionnés	210 000	A. 210 000	3) 210 000	2010 - 11
CRO-11-14	Conférences thématiques	Conférences sur la dimension extérieure du cadre européen des certifications, du <i>processus de Turin</i> et de l'éducation à l'esprit d'entreprise ⁴⁷	Tous				2011
CRO-11-	Gestion des connaissances			70 000	A, B, C		
TOTAL du programme d'innovation et d'apprentissage interrégional				910 000	A. 436 000 B. 418 000 C. 56 000	3) 843 000 4) 67 000	

⁴⁷ Les fonds du titre 3 pour les conférences thématiques sont inclus dans la communication institutionnelle.

Tableau 1.6. Communication institutionnelle

Numéro	Projet	Activité	Budget
ECU-11-25	Communication interne	Soutenir la communication interne au sein de l'ETF, notamment le développement de l'intranet	25 000
CRO-11-14	Événements de l'institution	Les événements de l'institution comprennent le <i>processus de Turin</i> susmentionné et des événements éducatifs et institutionnels, ainsi que l'événement du cadre européen des certifications	450 000
ECU-11-26	Médias et promotion	Soutenir les événements médiatiques et les activités promotionnelles institutionnelles de l'ETF	40 000
ECU-11-27	Publications de l'institution	Couvrir les coûts de production du magazine de l'ETF et des autres publications de l'institution, notamment les brochures et les documents promotionnels	174 000
ECU-11-28	Site web	Maintenance régulière du site web de l'ETF et mise à niveau permanente du site	40 000
ECU-11-29	Traductions	Toutes les traductions de l'ETF, notamment la documentation pour les réunions statutaires	260 000
Total			989 000

Tableau 1.7. Planification, contrôle et évaluation

Numéro	Projet	Objectif	Budget
PME-11-19	Évaluation et anticipation	Évaluer les opportunités et les défis associés à la stratégie Europe 2020 et au développement des ressources humaines dans un contexte extérieur	55 000
PME-11-20	Gestion des relations avec les parties prenantes	Renforcer la capacité de l'ETF à échanger les informations et les enseignements avec les bailleurs de fonds des États membres au profit des pays partenaires	63 000
PME-11-21	Service juridique	Fournir des conseils juridiques à l'ETF	Titre 2 du budget
PME11-22	Évaluation	Contribuer à la qualité des services et projets de l'ETF	150 000
PME-11-23	Gestion de la qualité et des risques	Contribuer à la réalisation des objectifs de l'ETF pour soutenir la conformité à son cadre réglementaire	65 000
PME-11-24	Développement du processus	Concevoir des processus organisationnels et informatiques pour soutenir les activités institutionnelles.	Titre 2 du budget

Tableau 1.8. Répartition budgétaire par pays et type de projet régional et interrégional

Région	Pays	Budget des projets nationaux	Projets régionaux	Budget des projets régionaux	Interrégional	Budget des projets interrégionaux	Budget total
Élargissement	Projets nationaux	667 000	Intégration sociale	135 000	Éducation à l'esprit d'entreprise	35 000	1 137 000
			Apprentissage mutuel	260 000			
			Réseau de centres d'EFP sur les politiques fondées sur des données probantes	40 000			
Voisinage S	Projets nationaux	352 000	Union pour le dialogue méditerranéen	45 000	Éducation à l'esprit d'entreprise	45 000	672 000
			Partenariat social	115 000			
			Qualifications	115 000			
Voisinage E	Projets nationaux	325 000	Apprentissage tout au long de la vie	190 000	Éducation à l'esprit d'entreprise	27 000	640 000
			Développement durable	30 000			
			Soutien aux partenariats de mobilité	68 000			
Asie centrale	Projets nationaux	150 000	Développement des établissements scolaires	175 000			373 000
			Enquêtes sur l'emploi	48 000			
Programme d'innovation et d'apprentissage: projets et communautés de pratiques						910 000	910 000 ⁴⁸
Total		1 494 000		1 221 000		1 017 000	
%		40 %		33 %		27 %	3 732 000

48 Le programme d'innovation et d'apprentissage financera les projets suivants: CRO-11-03 processus de Turin, projets d'innovation et d'apprentissage ILP-11-04 communautés de pratique ILP-11-05.

ANNEXE 2: BUDGETISATION BASEE SUR DES ACTIVITES – AFFECTATION BUDGÉTAIRE AUX ACTIVITES EN FONCTION DES THEMES PRINCIPAUX ET DE LA REGION

Tableau 2.1. Budgétisation basée sur les activités pour les titres 1 à 3 par région et thème

Ressources budgétaires (€)	Pré-adhésion	Voisinage Sud	Voisinage Est	Asie centrale	Expertise	Total
Thème A: Développement et offre de systèmes d'enseignement et de formation professionnels	4 029 922	2 381 801	2 268 382	1 322 041	3 225 355	13 227 500
Thème B: Besoins du marché du travail et employabilité	1 549 970	916 077	872 454	508 477	1 240 521	5 087 500
Thème C: Développement des entreprises et des ressources humaines: partenariats entre le monde de l'éducation et celui des entreprises	619 988	366 431	348 982	203 391	496 208	2 035 000
Total	6 199 879	3 664 309	3 489 818	2 033 909	4 962 085	20 350 000

Tableau 2.2. Affectation EBA des EPT par thème et activité du programme de travail

Postes	Pré-adhésion	Voisinage Sud	Voisinage Est	Asie centrale	Expertise	UCE	PME-DIR	AD	Total
Thème A: Développement et offre de systèmes d'enseignement et de formation professionnels	13,7	8,1	7,7	4,5	11	12	18	29	80,4
Thème B: Besoins du marché du travail et employabilité	5,7	3,4	3,2	1,9	4,6				33,5
Thème C: Développement des entreprises et des ressources humaines: partenariats entre le monde de l'éducation et celui des entreprises	3,4	2	1,9	1,1	2,7				20,1
Total	22,8	13,5	12,8	7,5	18,3	12	18	29	134

ANNEXE 3: BUDGETISATION BASEE SUR DES ACTIVITES

Tableau 3.1. Domaine d'organisation et titres du budget

Activité	Titre			
	1	2	3	Total
Opérations	7 411 000	-	4 600 000	12 011 000
<i>Élargissement</i>	2 226 000	-	1 407 000	3 633 000
<i>Voisinage Sud</i>	1 322 000	-	835 000	2 157 000
<i>Voisinage Est</i>	1 254 000	-	797 000	2 051 000
<i>Développement et coopération</i>	729 000	-	464 000	1 193 000
<i>Innovation et apprentissage</i>	1 779 000	-	1 097 000	2 876 000
Communication institutionnelle	1 166 000	110 000	1 039 000	2 315 000
Gestion, gouvernance et ressources	4 570 000	1 195 000	383 000	6 148 000
<i>Administration</i>	2 821 000	1 085 000	-	3 906 000
<i>Planification, contrôle et évaluation</i>	1 749 000	110 000	383 000	2 242 000
Total	13 023 000	1 305 000	6 022 000	20 350 000

Tableau 3.2. Répartition budgétaire par thèmes principaux, titres et répartition du personnel

	Postes	Titre 1	Titre 2	Titre 3	Total
Thème A: Développement et offre de systèmes d'enseignement et de formation professionnels	80,4	7 813 800	783 000	3 613 200	12 210 000
Thème B: Besoins du marché du travail et employabilité	33,5	3 255 750	326 250	1 505 500	5 087 500
Thème C: Développement des entreprises et des ressources humaines: partenariats entre le monde de l'éducation et celui des entreprises	20,1	1 953 450	195 750	903 300	3 052 500
Total	134	13 023 000	1 305 000	6 022 000	20 350 000

Tableau 3.3. Distribution prévisionnelle des ressources par fonction

	Budget	Personnel (postes)					EPT	Distribution
	(millions d'euros)	PO	UCE	PME-DIR	AD	Total	Total	%
Fonction 1 – Contribution à la programmation sectorielle et au cycle de projet de la Commission ⁴⁹	7,123	26,3	12	18	29	46,9	44,8	35%
Fonction 2 – Soutien au renforcement des capacités des pays partenaires	5,088	18,8				33,5	32	25%
Fonction 3 - Analyses politiques	5,088	18,8				33,5	32	25%
Fonction 4 - Diffusion et mise en réseau	3,053	11,3				20,1	19,2	15%
Total	20,350	75	12	18	29	134	128	

⁴⁹ Le soutien à la Commission européenne inclut, entre autres, des contributions aux rapports sur la mise en œuvre, à la formulation et à l'identification des interventions de la Commission européenne.

Tableau 3.4. Distribution prévisionnelle des ressources par région

	Budget	Personnel (postes)					Distribution	
	(millions d'euros)	PO	UCE	PME-DIR	AD	Nombre total de postes	Total des EPT	%
Instrument d'aide de préadhésion	6,200	22,8	12,0	18,0	29,0	40,8	39,0	30%
Instrument européen de voisinage et de partenariat-Sud	3,664	13,5				24,1	23,0	18%
Instrument européen de voisinage et de partenariat - Est	3,490	12,9				23,0	22,0	17%
Instrument de financement de la coopération au développement	2,034	7,5				13,4	12,8	10%
Innovation et apprentissage	4,962	18,3				32,7	31,2	24%
Total	20,350	75,0	12,0	18,0	29,0	134	128,0	

Tableau 3.5. Distribution prévisionnelle des ressources par thème

	Budget	Personnel (postes)					Distribution	
	(millions d'euros)	PO	UCE	PME-DIR	AD	Nombre total de postes	Total des EPT	%
Thème A: Développement et offre de systèmes d'enseignement et de formation professionnels	12,210	45,0	12,0	18,0	29,0	80,4	76,8	60%
Thème B: Besoins du marché du travail et employabilité	5,088	18,8				33,5	32,0	25%
Thème C: Développement des entreprises et des ressources humaines: partenariats entre le monde de l'éducation et celui des entreprises	3,053	11,3				20,1	19,2	15%
Total	20,350	75,0	12,0	18,0	29,0	134	128,0	

ANNEXE 4: DEVELOPPEMENT D'EXPERTISE THEMATIQUE: PROJETS INTERREGIONAUX ET PROGRAMMES D'INNOVATION ET D'APPRENTISSAGE

1. Processus de Turin

Le *processus de Turin* est l'une des principales priorités et l'une des principales activités institutionnelles de l'ETF. Il a pour objectif d'effectuer une analyse documentée et concise de la réforme de l'enseignement et la formation professionnels (EFP) dans chaque pays partenaire, en identifiant notamment les principales tendances stratégiques, les défis, les obstacles, ainsi que les bonnes pratiques et les perspectives. Plus spécifiquement, le *processus de Turin* devra:

- aider les pays à élaborer des politiques fondées sur des données scientifiques, en vue d'améliorer la contribution de l'EFP au développement durable, et notamment à la compétitivité et la cohésion sociale.
- servir de point de départ à la définition de la stratégie de soutien de l'ETF en faveur de ces pays et
- éclairer les recommandations adressées par l'ETF à la Commission européenne en matière d'assistance extérieure de l'UE.

Les activités clés pour le *processus de Turin* prévues pour 2011 incluent une conférence en mai et la diffusion du rapport final. En outre, des activités d'apprentissage en équipe impliquant certains pays seront organisées pour discuter des leçons tirées de la mise en œuvre du *processus de Turin* en 2010. Cela couvrira le contenu et la méthodologie en vue de préparer une deuxième étape plus efficace et plus effective du processus en 2012/2013. En 2011, le processus couvrira tous les pays et régions, et se concentrera sur le renforcement des capacités dans certains pays pour soutenir les institutions concernées quant à la collecte, l'analyse et la diffusion de données sur l'enseignement et la formation

professionnels. Cela inclura le soutien aux institutions de type ReferNet dans les pays candidats et la préparation de la création de telles structures dans les candidats potentiels. D'autres pays peuvent également être pris en compte.

2. Étude sur l'enseignement et le monde de l'entreprise

L'étude sur l'enseignement et le monde de l'entreprise est un projet thématique dans le cadre du *processus de Turin*. L'étude sur l'enseignement et le monde de l'entreprise a été demandée par la Commission européenne. L'étude analysera et examinera la coopération entre l'enseignement et les entreprises et proposera des recommandations personnalisées pour de futures initiatives dans les pays voisins de l'UE. Elle aura notamment pour objectif de:

- créer un inventaire de la coopération entre l'enseignement et le monde de l'entreprise.
- analyser la pertinence des approches et politiques communautaires pour les pays partenaires.
- formuler des recommandations sur mesure destinées aux décideurs locaux et aux bailleurs de fonds en ce qui concerne les initiatives et les mesures de renforcement des capacités futures.

Les communautés de pratique et les projets d'innovation et d'apprentissage pour 2011 seront élaborés sur la base des conclusions du *processus de Turin*

3. Promotion de l'apprentissage dans différents contextes et de l'enseignement et la formation professionnels

Ce projet de trois ans qui sera lancé en 2011 se concentrera sur l'apprentissage dans différents contextes. Il répond (i) à un nouvel intérêt pour les processus d'apprentissage et pour les différentes modalités d'apprentissage dans le cadre des politiques d'enseignement et de formation professionnels de l'UE (communication relative à l'enseignement et la formation professionnels) et (ii) aux lourdes critiques des pays partenaires sur les programmes surchargés et les résultats irréalistes acquis de l'éducation et de la

formation des programmes d'enseignement et de formation professionnels.

Les objectifs du projet sont les suivants:

- Identifier, analyser et évaluer le potentiel en termes d'apprentissage des différents contextes d'apprentissage.
- Sensibiliser le public, dans les pays partenaires, à l'importance des processus d'apprentissage et stimuler une meilleure synergie et une meilleure mixité entre l'apprentissage scolaire et d'enseignement et formation professionnels pour obtenir de meilleurs résultats en termes d'apprentissage.
- Développer, tester et diffuser des ressources et des activités pratiques pour les pays partenaires, tels qu'un outil d'analyse/méthodologie permettant d'analyser et de promouvoir le potentiel et la faisabilité de certains types d'apprentissage sur le lieu de travail ou à l'école et pour exploiter le potentiel des différents modes d'apprentissage.

Les résultats prévus du projet sont les suivants:

- L'ETF dispose d'une base de connaissances consolidée et d'une expertise cumulée sur la façon d'organiser l'apprentissage dans différents contextes en se fondant sur les concepts européens et mondiaux disponibles, de politiques et d'exemples, d'échecs et de réussites à partager avec les pays partenaires.
- Un important recueil d'exemples stratégiques et pratiques avec des recommandations pour leur applicabilité dans les pays partenaires a été diffusé et débattu dans les pays participants.
- Les résultats des projets pilotes sur l'élargissement de l'«espace didacticiel» dans les salles de classe et les laboratoires scolaires ont permis de formuler des recommandations pour des options politiques sur le développement scolaire et la réforme de la formation des professeurs et des formateurs.

Les activités du projet incluront: des analyses des expériences nationales, l'identification d'exemples de bonnes pratiques, la création de réseaux d'experts des pays partenaires et

des États membres de l'UE et des activités pilotes dans les pays partenaires.

4. Mise en correspondance de la demande et de l'offre des compétences dans les pays en transition et en voie de développement

Ce projet de trois ans qui sera lancé en 2011 se concentrera sur l'identification des mécanismes permettant de faire correspondre la demande et l'offre des compétences à court, moyen et long terme en tenant compte des réalités des pays partenaires de l'ETF. L'accent sera mis sur le contrôle, l'anticipation et la prévision des approches en matière de demande et d'offre sur le marché du travail et sur la gestion efficace du marché du travail. Cette approche se basera sur les actions de l'agenda des nouvelles compétences pour de nouveaux emplois de l'UE. Elle répond aux considérations des pays partenaires de l'ETF pour résoudre les inadéquations des compétences, identifier les futures tendances en matière de compétences et améliorer la capacité de leur système d'EFP à répondre aux exigences de compétences du marché du travail.

Les objectifs du projet sont les suivants:

- développer une meilleure compréhension des mécanismes de mise en correspondance efficaces dans les différents contextes économiques des pays en transition et en voie de développement;
- développer des approches et des instruments méthodologiques pour l'anticipation des compétences et la prévision de la demande et de l'offre applicables aux différents contextes et pour différents types de décisions dans le domaine de l'EFP (élaboration de politiques, planification, développement des cursus, etc.);
- diffuser les leçons tirées des expériences de l'UE et des pays partenaires et les résultats des projets au niveau international.

Les résultats attendus du projet sont:

- L'ETF dispose d'une expertise et de connaissances consolidées sur les

différentes approches de mise en correspondance de la demande et de l'offre de compétences pour proposer des conseils avisés sur les forces et les faiblesses de chaque approche dans ses pays partenaires.

- Un recueil des mécanismes et des approches de mise en correspondance pour une large diffusion.
- Amélioration de l'expertise technique dans les pays partenaires de l'ETF en matière de contrôle de l'inadéquation des compétences et de la prévision et de l'anticipation des compétences.

Les activités du projet incluront: la création d'un réseau d'experts des États membres de l'UE et des pays partenaires de l'ETF pour acquérir et créer de nouvelles connaissances contextuelles; l'inventaire et la diffusion des approches et mécanismes existants au sein de l'UE et des pays partenaires; l'élaboration d'instruments méthodologiques.

5. Projet interrégional sur l'éducation à l'esprit d'entreprise et les compétences en matière d'entreprise

Une évaluation politique de la dimension des ressources humaines de la loi européenne sur les petites entreprises commencée à l'automne 2010 au sein de l'Europe du Sud-Est sera finalisée. Deux chapitres thématiques (éducation à l'esprit d'entreprise et compétences en matière d'entreprise) et huit évaluations nationales sur deux domaines stratégiques seront soumis à la Commission européenne pour être intégrés à un rapport qui sera publié en 2011.

Ensuite, au sein de l'Europe du Sud-Est, suite au processus de réflexion de haut niveau 2009/2010 impliquant les pays membres de l'UE et de l'EEE, l'ETF demandera un colloque des experts de la formation des professeurs des huit pays partenaires pour déterminer comment le métier de professeur peut participer à l'éducation à l'esprit d'entreprise de manière plus stratégique. Ce colloque fera suite à une initiative similaire en 2011 organisée par la Commission européenne (directions générale de l'éducation, de la jeunesse et de la culture et de l'entreprise et de l'industrie) pour les pays de l'UE et de

l'EEE. Les conclusions seront intégrées à un document sur la formation des professeurs à l'esprit d'entreprise qui sera publié par la Commission européenne.

Une deuxième évaluation de la charte euro-méditerranéenne pour l'entreprise sera décidée lors d'une réunion des ministres euro-méditerranéens de l'industrie et se tiendra sous la présidence belge en 2010. Elle implique l'élaboration d'évaluations nationales et de deux chapitres thématiques (éducation à l'esprit d'entreprise et compétences en matière d'entreprise) qui seront inclus dans une publication conjointe de la Commission européenne, de la Banque européenne d'investissement et de l'OCDE. L'ETF proposera également un programme de formation en deux parties pour renforcer les capacités nationales et régionales en termes d'analyse politique en matière de ressources humaines dans l'éducation à l'esprit d'entreprise et les compétences en matière d'entreprise de la charte euro-méditerranéenne pour l'entreprise.

La Commission européenne, l'ETF et l'OCDE ont accepté d'étendre la promotion de l'évaluation politique dans les domaines de l'éducation à l'esprit d'entreprise et les compétences en matière d'entreprise au pays du partenariat pour l'Europe de l'Est. En 2011, l'ETF se concentrera sur des mesures d'introduction pour développer la compréhension des dimensions des ressources humaines de la loi européenne sur les petites entreprises, notamment les indicateurs politiques et la méthodologie d'évaluation de l'ETF.

L'ETF explorera les options pour partager ses indicateurs politiques et sa méthodologie d'évaluation avec d'autres bailleurs de fonds actifs dans les régions partenaires de l'ETF. Cela fait suite à des manifestations d'intérêt de certains partenaires internationaux en 2010 pour l'adoption des indicateurs politiques de l'ETF dans leurs activités (p.ex. le programme des Nations unies pour le développement, l'Organisation internationale du travail, la conférence des Nations unies sur le commerce et le développement).

6. Enquêtes sur les migrations

Sur la base de la méthode et des questionnaires élaborés en 2006, l'ETF mènera des enquêtes similaires dans trois pays supplémentaires, à savoir:

- **au Maroc** l'un des pays d'origine les plus importants pour l'UE;
- **en Turquie**, pays proche de l'UE, de longue tradition migratoire et caractérisé par la présence de réseaux de migration en Allemagne, en France, en Belgique, aux Pays-Bas et en Autriche;
- **en Ukraine**, un autre pays qui connaît un flux migratoire important au départ des régions de l'Est vers l'UE.

La plate-forme de qualifications sera soutenue par un site web interactif, avec des bases de données et organisera des événements thématiques à caractère international. L'ETF favorisera la plate-forme et l'utilisera pour toutes les interventions associées à l'ETF. Le développement de la plate-forme se basera sur la conférence de la présidence hongroise sur le CEC en mai 2011, avec un séminaire dédié aux développements dans la région IAP et un suivi de la conférence ETF de 2009. La plate-forme sera mise en œuvre en consultation avec les partenaires concernés.

7. La plate-forme de qualifications

Seuls quelques pays possèdent un cadre de qualifications qui fonctionne, mais la plupart des pays partenaires, tous les pays de l'UE et de nombreux autres pays ont récemment commencé à réformer leur système de qualifications et à développer des cadres. Ces développements ont été influencés par le processus de Bologne et le CEC ainsi que par d'autres initiatives internationales. Ils sont également étroitement liés à la réforme des systèmes d'EFP et au développement des politiques d'apprentissage tout au long de la vie. Les pays partenaires en sont à des stades différents mais font face à de nombreux défis similaires pour mettre en œuvre la réforme des qualifications.

Pour soutenir l'apprentissage mutuel au-delà des États membres de l'UE, l'ETF créera une plate-forme pour l'échange d'informations et d'expériences entre les institutions et les parties prenantes qui sont impliquées dans le développement et la mise en œuvre des cadres de qualifications. La plate-forme prévoit des activités de mise en réseau, des informations régulières sur les développements en cours au sein des pays, une bibliothèque en ligne et des liens et des événements thématiques conjoints.

ANNEXE 5: PROJETS REGIONAUX

Région de l'élargissement

1. Apprentissage mutuel

En 2009, l'ETF a lancé un programme d'apprentissage mutuel pluriannuel de trois ans couvrant les 9 pays (dont l'Islande) et qui se terminera en 2011. L'objectif de ce programme est d'encourager l'apprentissage mutuel pour favoriser la qualité de l'élaboration et de l'exécution des politiques.

À la fin de l'année 2011, sous le thème de l'offre d'enseignement et de formation professionnels:

- les membres du groupe de l'enseignement supérieur professionnel auront analysé la situation actuelle et identifié la demande potentielle. Des informations auront été diffusées pour informer les décideurs des futurs développements de l'enseignement EFP/supérieur professionnel en relation avec les besoins et les opportunités économiques les plus urgentes.
- les membres du groupe sur la qualité et l'assurance qualité dans l'enseignement et la formation professionnels auront intégré les concepts d'auto-évaluation, de définitions des priorités et de planification stratégique des écoles professionnelles. Le concept aura été testé dans certaines écoles professionnelles sélectionnées. Des membres du groupe issus des pays candidats auront participé à l'initiative EQAVET de l'UE.

Sous le thème de l'employabilité:

- les membres du groupe d'activation auront identifié et analysé les obstacles et les conditions cadres pour l'activation des personnes sans emploi; ils auront tiré des leçons des bonnes pratiques et des recommandations formulées pour les approches d'activation applicables dans leur pays. Les informations auront été diffusées pour sensibiliser le public, améliorer la compréhension et informer les politiques et les prises de décision.

- les membres du groupes sur les compétences de base des adultes comprendront le concept de compétences de base et auront analysé les sujets associés (i) aux qualifications, aux programmes et à la certification; (ii) à la façon de motiver les adultes non qualifiés ou peu qualifiés pour la formation, et (iii) à la formation des formateurs d'adultes.

2. Promotion des politiques et pratiques de formation et d'éducation inclusives dans des contextes de diversité sociale et culturelle dans les pays des Balkans occidentaux et en Turquie

Ce projet multinational de trois ans prendra fin en 2011. Les objectifs du projet sont: i) soutenir l'amélioration des ressources des parties prenantes de la région IAP en promouvant et en facilitant la création de réseaux et l'apprentissage mutuel dans et entre les pays des Balkans occidentaux et la Turquie, la Commission, les États membres de l'UE et d'autres organisations internationales en ce qui concerne l'élaboration, la mise en œuvre, le contrôle et l'évaluation de politiques de formation et d'éducation inclusives; et ii) favoriser une politique fondée sur l'expérience et améliorer le renforcement des capacités des parties prenantes pour la définition des domaines prioritaires des politiques de formation et d'éducation inclusives qui seront pris en charge par les programmes IAP nationaux et régionaux.

Tout en gardant à l'esprit le cadre et les discussions politiques de l'UE et des pays partenaires, l'ETF poursuivra les discussions au niveau régional en se concentrant sur la préparation des professeurs pour l'éducation et la formation inclusives et les écoles pour l'éducation inclusive tout en encourageant la création de réseaux scolaires et la mobilité des professeurs et des étudiants à cet égard dans les pays des Balkans occidentaux et en Turquie.

Les résultats attendus à la fin du projet sont:

- l'amélioration de la politique et des capacités de recherche dans les pays des Balkans occidentaux et en Turquie,

notamment par le biais de la préparation des professeurs pour l'éducation inclusive;

- une implication accrue des représentants du monde politique régional/réseau d'experts dans les réunions et les réseaux nationaux, régionaux, européens et internationaux facilitée par l'ETF;
- l'amélioration du dialogue entre le réseau politique régional des Balkans occidentaux et les services de la Commission et l'ETF en ce qui concerne l'élaboration et la mise en œuvre de politiques d'éducation inclusives dans la région par le biais d'un programme de soutien IAP et multi-bénéficiaires.

3. Soutien au réseau de centres d'EFP sur les politiques fondées sur des données probantes dans le cadre de l'IPA

Ce projet consistera à présenter au personnel des centres/agences nationaux d'EFP (ou leurs équivalents) dans les Balkans occidentaux les raisons qui sous-tendent l'intérêt renouvelé pour les politiques fondées sur des données probantes, leur incidence sur leur travail dans le cadre des systèmes nationaux d'EFP, et à leur expliquer comment ils peuvent commencer à œuvrer en ce sens.

Le projet comporte trois activités:

- introduction du *Processus de Turin* et du travail de suivi Torinet;
- conception d'un projet pilote sur les moyens de mesurer l'impact de la formation continue des enseignants en milieu scolaire, mis au point dans le cadre du projet ETF LEARN 2007-09 en appliquant des techniques d'évaluation reposant sur des données probantes;
- examen de stratégies sur les modalités d'amélioration du rôle de la recherche pédagogique afin de documenter et d'habiliter les politiques et pratiques dans les pays, y compris par l'identification du rôle des agences de courtage en tant que médiateurs entre la recherche pédagogique et les politiques.

Voisinage Sud

1. La dimension régionale des qualifications dans la région méditerranéenne

L'intérêt croissant pour la dimension régionale des qualifications, a été suscité d'une part par le succès du cadre européen des certifications et, d'autre part, par la favorisation du dialogue politique avec l'Union pour la Méditerranée qui a souligné la nécessité d'une coopération sur les cadres de qualifications au niveau régional comme moyen de favoriser une mobilité professionnelle gagnante-gagnante-gagnante.

Un certain nombre d'initiatives ont été développées ou sont actuellement discutées (projet de qualifications par FEMISE financé par la BEI, la classification professionnelle arabe, les conférences de la BM, GTZ et le British Council). L'ETF a lancé ce débat dans la région avec son projet sur les qualifications régionales et mettra l'accent sur la coordination et la coopération avec ces différentes initiatives pour garantir la meilleure utilisation possible des ressources.

En 2011, le projet régional sur les qualifications se poursuivra en suivant les trois tendances lancées en 2010: un échange d'expériences pour l'apprentissage mutuel dans le premier composant parmi les sept pays impliqués dans le projet. Ce composant inclut un renforcement des capacités associé à la participation des partenaires sociaux. Cela leur donnera l'occasion de se familiariser avec les sujets clés associés à la modernisation des systèmes d'EFP dans la région. Le deuxième composant traite de la gestion de deux secteurs économiques: deux métiers ont été identifiés dans les secteurs de la construction et du tourisme et, en 2011, le projet rédigera une grille de comparaison des métiers sélectionnés, ainsi que les qualifications correspondantes, en se basant sur le CEC. Il en résultera une grille commune de qualification dans les deux secteurs pour les métiers concernés. La troisième tendance est associée à la rationalisation des résultats du projet atteints dans les composants 1 et 2 au niveau national.

2. Soutien au dialogue politique avec l'Union pour la Méditerranée: analyse de l'employabilité régionale

L'ETF réalisera sa troisième analyse de l'employabilité régionale. En fonction des résultats de la conférence ministérielle EuroMed sur l'emploi, la participation de l'ETF pourra se concentrer sur un sujet spécifique tel que l'employabilité des jeunes, le rôle des services publics pour l'emploi et les politiques actives du marché du travail dans la région.

3. Renforcement des capacités des partenaires sociaux dans le voisinage Sud

Plusieurs conférences ministérielles euro-méditerranéennes importantes ont confirmé l'importance vitale d'un dialogue social efficace pour l'amélioration de l'emploi, de l'employabilité et d'un travail décent dans les pays euro-méditerranéens. Cette constatation est corroborée par les conclusions d'un récent rapport régional de l'ETF sur le partenariat social pour le développement des ressources humaines dans la région et sur le «soutien des partenaires sociaux», qui est l'un des domaines stratégiques les plus fréquemment cités dans le *processus de Turin* de l'ETF.

Par le biais d'une approche d'apprentissage mutuel, ce projet de trois ans aura une base tripartite avec l'implication d'un représentant d'une association nationale d'employeurs, une association syndicale et un représentant du gouvernement de chaque pays partenaire. L'objectif principal est de sensibiliser et d'identifier des éléments de soutien efficaces pour améliorer le partenariat social dans le domaine de l'EFPP dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie.

La contribution et la coopération avec les parties prenantes européennes et internationales concernées dans ce domaine seront analysées tout au long de la mise en œuvre du projet (OIT, Business Europe, Euro chambers, ETUC-ITUC et d'autres parties prenantes concernées).

Plus spécifiquement, le projet aura pour objectif de:

- fournir à la Commission européenne des informations appropriées sur le partenariat social pour le développement de ressources humaines dans la perspective

de l'apprentissage tout au long de la vie dans la région à utiliser pour la rédaction de rapports et de programmes, et pour alimenter le suivi du Forum de dialogue social EuroMed;

- contribuer au renforcement des capacités des partenaires sociaux aux niveaux national et régional pour augmenter le pouvoir de négociation des partenaires sociaux en ce qui concerne le développement des ressources humaines dans la perspective de l'apprentissage tout au long de la vie;
- fournir une analyse politique récente sur le partenariat social pour le développement de ressources humaines dans la perspective de l'apprentissage tout au long de la vie dans la région;
- contribuer à l'élaboration d'une politique fondée sur l'expérience en renforçant l'implication des partenaires sociaux et en développant une meilleure compréhension de la demande d'EFPP.

Les activités incluront des évaluations par les pairs, une visite d'étude dans les pays de l'UE et les pays partenaires, un soutien d'experts, des réunions et des ateliers thématiques ainsi que des conférences régionales de haut niveau (au début, à mi-parcours et à la fin).

Voisinage Est

1. Apprentissage tout au long de la vie en Europe de l'Est

Contexte

Les enquêtes sur l'emploi dans la région de la mer Noire et les rapports du *processus de Turin* montrent plusieurs tendances qui indiquent que l'attention politique se porte désormais davantage sur l'apprentissage tout au long de la vie que sur l'enseignement professionnel initial. Tout d'abord, les pays de l'Europe de l'Est font face au déclin démographique, à des flux migratoires négatifs et au vieillissement de la population. Ensuite, la croissance économique lors de la première décennie a suscité l'intérêt des sociétés pour un investissement dans le personnel et les ressources humaines en général. Dans quelques pays, le rôle des

partenaires sociaux dans l'éducation et la formation et dans le développement des systèmes de qualifications nationaux est émergent. Enfin, les taux d'instruction impressionnants dans l'enseignement supérieur vont de pair avec le taux de chômage relativement élevé parmi les diplômés de l'enseignement supérieur. Dans le même temps, de nombreux pays cherchent à rendre leurs structures d'EFP efficaces et efficientes, notamment le rôle des écoles supérieures/Technikums. Cela pose la question du développement d'éventuelles alternatives pour l'enseignement professionnel supérieur en tant qu'offre potentielle plus rentable avec de meilleures chances sur le marché du travail.

Le projet se concentrera donc sur l'exploration de politiques, d'options stratégiques et d'exemples de bonnes pratiques dans trois domaines. la formation des adultes, la transparence des qualifications et l'enseignement professionnel supérieur; Il sera innovant car il rassemblera, au début du processus, les décideurs politiques et les partenaires sociaux au sein d'un dialogue politique et, dans un même temps, il permettra le dialogue social et fournira des informations pour le développement et la mise en œuvre de politiques dans les pays voisins et le renforcement des capacités du participant.

Objectifs et résultats

L'objectif du projet d'apprentissage tout au long de la vie est d'encourager l'apprentissage mutuel pour améliorer la qualité des prises de décision en matière de transparence, d'enseignement professionnel supérieur et de formation des adultes en Europe de l'Est. Cela sera possible par le biais de la création de réseaux de décideurs et de partenaires sociaux et par le biais de la favorisation de discussions sur les options politiques et des pratiques des pays européens et des pays partenaires.

Ce projet de trois ans devrait engendrer les résultats suivants:

- un renforcement de capacités des parties prenantes clés pour des prises de décision fondées sur l'expérience par le biais de la création de réseaux régionaux et pour prendre exemple sur l'expérience et les pratiques européennes pour les prises de décision nationales;
- des documents politiques, une auto-évaluation, des résumés et des

déclarations dans les trois domaines des pays de l'Europe de l'Est;

- trois brèves analyses régionales des discussions politiques sur l'apprentissage des adultes, la transparence des qualifications et l'enseignement professionnel supérieur en Europe de l'Est et des recommandations pour des investissements nationaux ou de bailleurs de fonds;
- des parties prenantes clés informées des développements et des documents européens pertinents sur l'éducation et la formation par le biais d'informations régulières et d'autres moyens.

Approche du projet

L'accent des activités en 2011 sera mis sur l'apprentissage par les pairs dans la formation des adultes et l'enseignement professionnel supérieur, alors qu'une analyse préparatoire sur les développements en matière de promotion de la transparence des qualifications est prévue.

Les activités d'apprentissage par les pairs comprendront une auto-évaluation, une visite d'apprentissage par les pairs dans au moins 6 des 7 pays participants, des rapports et la diffusion d'informations.

Pour la formation des adultes, il est prévu d'inviter quatre parties prenantes par pays en tant que pairs: MdE, ES et deux partenaires sociaux. Les pays qui ont fait preuve, lors du *processus de Turin*, d'un vif intérêt pour la formation des adultes seront invités à la première formation par des pairs en 2011: Arménie, République de Moldavie et Géorgie.

Pour l'enseignement professionnel supérieur, nous envisageons la participation de l'Ukraine, du Belarus, de la Russie et de l'Azerbaïdjan, des pays dans lesquels trois parties prenantes seront invitées pour l'activité d'apprentissage par des pairs de 2011: MdE représentant l'enseignement professionnel secondaire et l'enseignement supérieur et un partenaire social.

Après leur sélection, les pairs seront invités à préparer une auto-évaluation des politiques et des exemples de bonnes pratiques sur le sujet dans leur pays. Ensuite, les visites d'apprentissage par des pairs d'environ trois jours par pays doivent être organisées. Le programme de la visite inclura des entretiens avec différentes parties prenantes sur la politique et la mise en œuvre au niveau

national et régional/local. Les visites d'apprentissage par des pairs comprendront une réunion de conclusion quotidienne des pairs. Après la visite de plusieurs pays, l'analyse comparative fera également partie de la discussion. À la fin de la visite des pays, un rapport sera rédigé sur les conclusions qui serviront de base à une diffusion ultérieure. Des experts internationaux et de l'ETF faciliteront le processus d'apprentissage par les pairs.

Pour 2012, un sujet sera poursuivi avec la participation des «autres» pays et un nouvel apprentissage par des pairs sur la transparence sera organisé. 2013 marquera la fin du cycle des trois sujets avec des documents régionaux de pointe à diffuser lors d'une conférence finale.

2. Conférence régionale: compétences pour le développement durable

En 2011, une conférence régionale sera organisée au Belarus sur le lien entre l'enseignement et la formation professionnels et le développement durable. L'objectif de la conférence est d'initier le dialogue entre les pays de la région sur le rôle joué par l'enseignement et la formation professionnels lorsqu'il s'agit de répondre aux exigences de compétences en matière de développement durable. La conférence analysera les tendances européennes dans ce domaine et les développements dans la région.

3. Soutien aux partenariats de mobilité

Le fait de consolider le partage des connaissances et des expériences en matière de préparation et de potentiel en vue de la reconnaissance des acquis antérieurs constitue un instrument pour mieux exploiter les compétences et l'expérience des migrants de retour au pays. Dans le cadre des partenariats de mobilité et, parallèlement, en vue du développement du système national, l'ETF:

- fera l'inventaire des exemples pratiques puisés dans les pays à la suite d'une visite d'étude et d'une conférence préalables;
- apportera son soutien aux pays afin qu'ils développent la reconnaissance des acquis

antérieurs en tant que moyen d'évaluer l'expérience professionnelle des migrants de retour au pays;

- proposera des possibilités de tirer parti de l'expérience de la migration sur les marchés du travail nationaux de Géorgie, de République de Moldavie et d'Arménie.
- tablera sur les normes professionnelles mises au point récemment pour des emplois relevant de secteurs prioritaires en vue de la reconnaissance des acquis antérieurs.

Asie centrale

1. Faire correspondre l'offre en matière d'enseignement professionnel et la demande sur le marché du travail en Asie centrale⁵⁰

L'ETF sensibilisera le public et offrira des opportunités de renforcement des capacités pour les parties prenantes clés dans le domaine du marché du travail et des développements de l'EPF au Kirghizstan et au Tadjikistan. Le projet aidera les parties prenantes nationales à mieux comprendre la création de preuves politiques et l'utilisation des preuves pour l'élaboration de politiques en mettant l'accent sur la mise en correspondance. L'analyse résultant de ce projet sera également utile aux services de la CE pour la programmation pour les pays d'Asie centrale.

D'ici à la fin 2011, l'ETF aura:

- offert des opportunités de renforcement des capacités en matière de création de preuves politiques;
- confirmé la méthodologie à utiliser, sur la base de recherches théoriques sur les analyses existantes (par exemple sur la migration) et d'une interaction avec les organisations internationales dans le domaine et aura lancé le processus au Kirghizstan;

⁵⁰ Il s'agit d'un nouveau projet proposé pour trois ans (2011-2013)

- fourni au moins deux opportunités de renforcement des capacités dans le domaine de l'analyse du marché du travail, des politiques de l'emploi et des politiques actives du marché du travail aux parties prenantes dans les pays impliqués.

2. Initiative de développement scolaire

Sur la base des données collectées au Kazakhstan, au Kirghizstan et au Tadjikistan en 2009 sur la qualité des écoles professionnelles, les résultats du passé et les expériences et projets pilotes actuels dans la région seront analysés. Le cadre juridique et institutionnel applicable au développement des écoles professionnelles et aux discussions avec les parties prenantes dans le domaine de l'enseignement et de la formation professionnels sera mis en place et suivi par une série d'opportunités de renforcement des capacités ciblées pour les parties prenantes de l'enseignement et de la formation professionnels au niveau national et régional sur le développement des écoles professionnelles. Dans chaque pays participant, ces opportunités seront étroitement associées aux calendriers de réforme nationaux de l'enseignement et de la formation et à des objectifs spécifiques.

D'ici à la fin 2011

- Les décideurs politiques et les acteurs des écoles professionnelles auront identifié des mesures d'amélioration dans la structure de gouvernance pour permettre aux écoles professionnelles de développer des centres d'apprentissage tout au long de la vie.
- Un rapport aura été rédigé sur le développement des écoles professionnelles dans les pays participants.
- Le dialogue entre les parties prenantes nationales sur le sujet du développement des écoles aura été facilité et amélioré dans le cadre des opportunités de renforcement des capacités.
- La capacité des parties prenantes à répondre aux besoins de développement des écoles et l'utilisation des outils auront été améliorées.

ANNEXE 6: ACTIONS NATIONALES

Élargissement

Albanie

Dans le cadre de la préparation de l'Albanie pour le composant IV de l'IAP et en tant que suivi de l'analyse 2010 du développement des ressources humaines réalisé à la demande de la DG «Emploi, affaires sociales et égalité des chances», l'ETF jouera le rôle d'évaluateur du projet de programme opérationnel pour le développement des ressources humaines. L'ETF continuera à se concentrer sur les activités de renforcement des capacités pour soutenir l'agence nationale d'enseignement et de formation professionnels dans la mise en œuvre des mécanismes d'assurance qualité pour améliorer l'offre d'EFPP. L'ETF soutiendra l'élaboration d'une politique d'éducation/formation des professeurs d'EFPP en travaillant en étroite collaboration avec le ministère de l'éducation pour améliorer l'enseignement dans l'EFPP secondaire. Un des aspects de cette approche sera l'accent mis sur l'esprit d'entreprise en tant que compétence clé. En outre, dans la mesure où les principaux résultats de l'étude sur l'enseignement et le monde de l'entreprise réalisée en 2010 indiquent un manque de coopération effective entre l'enseignement et le monde de l'entreprise, l'accent sera mis sur des mesures de renforcement des capacités pour soutenir cette coopération au niveau national, notamment au niveau national par le biais du Conseil national d'EFPP.

Bosnie-et-Herzégovine

L'ETF continuera à offrir son soutien pour le renforcement des capacités au ministre des affaires civiles pour améliorer la transparence des qualifications en Bosnie-et-Herzégovine. Le rôle des partenaires sociaux sera au centre du travail de l'ETF en matière d'élaboration du cadre national de qualifications et au sein des différents conseils d'enseignement et de formation professionnels. En collaboration avec le ministère du travail et les services de l'emploi, l'ETF proposera un renforcement des

capacités pour l'amélioration des mesures actives pour le marché du travail.

Croatie

À la demande de la DG «Emploi, affaires sociales et égalité des chances» et en tant qu'apport pour la future programmation du composant IV de l'IAP sur le développement des ressources humaines et finalement le Fonds social européen en Croatie, l'ETF finalisera une analyse nationale en profondeur avec des recommandations pour de futurs domaines d'intervention de l'UE se concentrant sur l'emploi et des mesures actives pour le marché du travail, l'éducation et la formation dans le cadre de l'apprentissage tout au long de la vie et des relations pour l'intégration sociale. En outre, des conseils politiques sont prévus pour le développement continu de cadre de qualifications croate. Le soutien de l'ETF se concentrera également sur l'évaluation et la prévision des besoins de compétences par le biais de la recherche et de partenariats à différents niveaux dans les secteurs sélectionnés de l'économie. Enfin, la Croatie sera l'un des pays pilotes qui participera à la création d'une base de données pour informer l'élaboration, le contrôle et l'évaluation des politiques.

Kosovo (résolution n° 1244 du Conseil de sécurité des Nations unies)

L'ETF continuera à soutenir la Commission européenne et les autorités nationales dans le développement et la mise en œuvre du cadre stratégique pour l'apprentissage tout au long de la vie. Cela se fera par le biais d'une assistance au cycle de programmation IAP et notamment aux stratégies sectorielles des programmes. Un soutien spécifique au renforcement des capacités sera proposé à l'autorité de qualifications professionnelles pour soutenir la mise en œuvre du système de qualifications, pour le développement professionnel des professeurs avec le ministère de l'éducation et pour l'implication des organisations de partenaires sociaux dans l'EFPP par le biais du Conseil national sur l'EFPP. L'ETF continuera à soutenir la mise en œuvre du plan de renforcement des capacités pour les services de l'emploi pour améliorer la pertinence des mesures actives pour le marché du travail. Le Kosovo sera l'un des

pays pilotes qui participera à la création d'une base de données pour informer l'élaboration, le contrôle et l'évaluation des politiques.

Ancienne République yougoslave de Macédoine

Une analyse nationale du développement des ressources humaines en matière d'EFPP, d'emploi et d'intégration sociale sera réalisée en 2011. Cette analyse offrira aux autorités nationales et à la DG «Emploi, affaires sociales et égalité des chances» des informations pour la révision du programme opérationnel de développement des ressources humaines dans le cadre du composant IV de l'IAP (développement des ressources humaines). L'analyse sur le développement des ressources humaines sera présentée et discutée avec des homologues nationaux lors d'un séminaire qui sera organisé à Skopje. L'ETF continuera à travailler en étroite coopération avec le ministère de l'éducation et des sciences et avec le Centre d'EFPP pour renforcer les capacités de recherche et d'évaluation du Centre d'EFPP et des mécanismes d'évaluation de la qualité pour le système d'EFPP en général. Une attention particulière sera portée aux conclusions et aux recommandations de la récente étude d'évaluation collaborative sur l'impact de l'enseignement professionnel secondaire réformé de 4 ans. Grâce à l'expertise européenne et nationale, l'ETF soutiendra l'institutionnalisation du contrôle et de l'évaluation des réformes de l'EFPP au niveau national, municipal et scolaire en collaboration avec les ministres, les agences et les autres parties prenantes concernés dans les domaines de l'éducation et de l'emploi, en mettant l'accent sur la durabilité. Un séminaire régional pour partager les expériences nationales de création et de développement de la base de données pour les politiques d'éducation et de formation sera organisé à Skopje.

Monténégro

Dans le cadre de la préparation du Monténégro pour le composant IV de l'IAP et en tant que suivi de l'analyse 2010 du développement des ressources humaines réalisé à la demande de la DG «Emploi, affaires sociales et égalité des chances», l'ETF jouera le rôle d'évaluateur du projet de programme opérationnel pour le

développement des ressources humaines. En outre, l'ETF se concentrera sur trois domaines politiques stratégiques au Monténégro en travaillant au niveau local et national. L'ETF mettra à profit les activités mises en œuvre dans le pays dans le domaine de la préparation des professeurs en 2009 et 2010 et soutiendra les parties prenantes nationales pour l'élaboration d'un modèle politique durable pour l'éducation, la formation et le développement professionnel des professeurs d'EFPP. Suite à l'étude sur le chômage de longue durée réalisée en 2010 dans la région la plus défavorisée du Monténégro, l'ETF renforcera les capacités des parties prenantes locales pour créer un marché du travail plus inclusif. En se basant sur les conclusions de l'étude sur l'enseignement et la coopération commerciale 2010, l'ETF organisera des activités pour soutenir et encourager le secteur privé à s'engager dans des partenariats stratégiques avec les prestataires d'EFPP.

Serbie

Dans le cadre de la préparation de la Serbie pour le composant IV de l'IAP et en tant que suivi de l'analyse 2010 du développement des ressources humaines réalisé à la demande de la DG «Emploi, affaires sociales et égalité des chances», l'ETF jouera le rôle d'évaluateur du projet de programme opérationnel pour le développement des ressources humaines. En outre, le soutien de l'ETF se concentre sur le rôle du partenariat social dans le développement de l'enseignement et de la formation professionnels. Elle se penchera sur le renforcement des capacités des deux organismes clés, le Centre pour l'EFPP et l'éducation des adultes et le Conseil pour l'EFPP et l'éducation des adultes, et donnera des conseils politiques sur le développement d'un CNQ. De plus, une aide continue de l'ETF est prévue pour des mesures sélectionnées de la stratégie d'orientation professionnelle serbe. La Serbie sera l'un des pays pilotes qui participera à la création d'une base de données pour informer l'élaboration, le contrôle et l'évaluation des politiques.

Turquie

Une analyse nationale du développement des ressources humaines en matière d'EFPP, d'emploi et d'intégration sociale sera réalisée en 2011. Cette analyse offrira aux autorités nationales et à la DG «Emploi, affaires

sociales et égalité des chances» des informations pour la révision du programme opérationnel de développement des ressources humaines dans le cadre du composant IV de l'IAP. L'analyse sur le développement des ressources humaines sera présentée et discutée avec des homologues nationaux lors d'un séminaire qui sera organisé à Ankara. En outre, l'ETF continuera à soutenir le renforcement des capacités de l'Autorité des qualifications professionnelles pour la mise en œuvre du cadre de qualifications en Turquie et son intégration dans le CEC. Le développement continu de l'enseignement professionnel supérieur sera abordé en étroite collaboration avec le Conseil de l'enseignement supérieur et le ministère de l'éducation nationale. Enfin, l'ETF soutiendra la mise en œuvre de la décentralisation et de l'augmentation de l'autonomie scolaire pour améliorer la gouvernance globale dans l'enseignement et la formation professionnels secondaires.

Voisinage Sud

Algérie

En raison des progrès limités du *processus de Turin*, l'ETF ne dispose pas d'informations détaillées sur les besoins prioritaires du pays. L'étendue des activités de l'ETF en Algérie sera donc limitée et dépendra du soutien financier des autorités portugaises. Les activités se concentreront principalement sur le soutien au développement d'un cadre sectoriel de qualifications pour le secteur de la construction pour répondre aux attentes des entreprises et des particuliers. Cet objectif sera atteint par le biais de la création d'une grille de qualifications pour le secteur et le développement d'une approche pour la conception et la validation des qualifications.

À la demande de la délégation de l'UE, l'ETF peut également apporter son soutien à la mise en œuvre de la nouvelle intervention de l'UE ayant pour objectif l'amélioration de la capacité de l'agence nationale pour l'emploi.

Égypte

Le travail de l'ETF en Égypte au cours de l'année 2011 sera marqué par deux priorités principales: le soutien à la Commission pour les activités de l'UE dans le pays et la consolidation du soutien aux domaines clés

du travail politique en Égypte suite à l'analyse réalisée dans le cadre du *processus de Turin*. La délégation de l'UE au Caire a demandé à l'ETF d'identifier et de créer une nouvelle intervention dans le domaine de la réforme de l'EFTP en Égypte qui sera lancée en 2012. En parallèle, la délégation continue à demander l'évaluation régulière (annuelle) des progrès de la réforme de l'EFTP en Égypte et de l'impact du projet jusqu'à présent. En outre, l'ETF soutiendra trois domaines clés pour le développement politique et le renforcement des capacités dans le pays: (a) le développement d'un CNQ en Égypte et la création de passerelles au sein du système d'EFP, (b) suite au *processus de Turin*, le soutien à des processus basés sur l'expérience et participatifs pour la mise en œuvre des politiques de réforme de l'EFTP (notamment par le biais de l'Observatoire égyptien pour l'éducation, la formation et l'emploi) et (c) la contribution à l'identification des secteurs clés pour la compétitivité et ses implications pour l'EFP. Enfin, l'Égypte sera l'un des pays pilotes qui participera à la création d'une base de données pour informer l'élaboration, le contrôle et l'évaluation des politiques.

Israël

Israël est un membre de la Politique européenne de voisinage et de l'Union pour la Méditerranée. C'est un partenaire des activités régionales de l'ETF et, en 2011, Israël prendra notamment part au projet d'éducation à l'esprit d'entreprise et aux événements de l'ETF en mettant l'accent sur le partage d'expériences et sur la création de réseaux. De nombreux défis auxquels Israël doit faire face au niveau du développement de ses ressources humaines sont communs aux États membres de l'UE. Israël a bénéficié d'une implication et d'une contribution plus fortes des États membres de l'UE au cours du *processus de Turin* et, en 2011, l'ETF soutiendra la participation d'Israël aux initiatives régionales et interrégionales de l'ETF.

Jordanie

Sur la base des priorités et des besoins identifiés dans l'analyse du *processus de Turin*, l'ETF continuera à soutenir le partenariat social. Après avoir développé une stratégie commune en 2010, en 2011, l'accent sera mis sur la mise en œuvre de la stratégie

et sur la définition de plans d'action pour chaque partenaire représentant des employeurs et des employés. Une approche sectorielle sera présentée. Les partenaires sociaux seront également soutenus pour le renforcement de leur rôle dans la gouvernance du système d'emploi et d'EFTP.

L'orientation professionnelle sera une autre priorité de l'intervention de l'ETF en 2011. Sur la base d'un document stratégique rédigé en 2010 avec le soutien de l'ETF, l'accent sera mis sur le renforcement des capacités du Conseil de l'emploi et de l'EFTP et des parties prenantes concernées pour l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie d'orientation professionnelle cohérente avec une attention particulière portée à l'égalité des sexes.

Liban

En 2011, l'ETF concentrera son travail au Liban sur deux domaines principaux: les cadres nationaux de qualifications et le développement des capacités de gestion.

Cadre national de qualifications (CNQ): poursuite des actions de sensibilisation pour créer un consensus sur les principaux composants d'un CNQ. En 2010, la première des activités du projet a concerné la cartographie des qualifications existantes au Liban. La deuxième phase, qui commencera en 2011, se concentrera, sur la base de la cartographie des qualifications, sur l'identification des principaux composants du futur CNQ tels que la grille des niveaux et des descripteurs, l'assurance qualité et la gouvernance du cadre national de qualifications libanais. La troisième phase, qui débutera fin 2011 et sera basée sur les progrès réalisés, couvrira le pilotage et l'évaluation de la grille du CNQ sur l'un des secteurs économiques sélectionnés, par le biais de l'implication des parties prenantes. Dans le même temps, la discussion sur les piliers de CNQ et sur les accords institutionnels sera approfondie. Cette phase inclura également un élargissement de la participation et de l'information des parties prenantes. Ce projet est mis en œuvre avec le soutien financier du gouvernement italien.

En 2011, l'ETF finalisera la création et la mise en œuvre d'un programme de formation sur l'esprit d'entreprise comme compétence clé de l'EFTP secondaire qui servira de base à l'élaboration de la proposition finale à présenter.

Maroc

L'ETF continuera à soutenir les réformes systémiques en collaboration avec les autorités nationales. Des conseils politiques et le développement des capacités aideront à la définition d'un cadre de qualifications national qui a commencé en 2009, et permettront de réaliser l'évaluation complète du système d'EFTP en étroite collaboration avec le Conseil de l'enseignement supérieur. Sur la base des résultats du *processus de Turin*, un meilleur accès aux opportunités d'apprentissage de l'EFTP pour les jeunes et les adultes illettrés travaillant dans les PME et le secteur informel a également été identifié comme une priorité.

Territoires palestiniens occupés

Sur la base du *processus de Turin* et en collaboration avec les ministères palestiniens du travail et de l'éducation et de l'enseignement supérieur, une méthodologie pour l'évaluation des coûts de l'EFTP sera développée pour contribuer à l'amélioration de l'efficacité et à de meilleures prises de décision fondées sur l'expérience.

L'ETF soutiendra également les principales parties prenantes pour le développement d'un système d'assurance qualité. Les mesures devront concerner le système et l'offre, et couvrir les quatre phases de tout système d'assurance qualité: planification, mise en œuvre, évaluation et analyse. Pour cela, il est proposé de créer un groupe de travail soutenu par l'ETF qui identifiera et décrira tous les processus impliqués de l'identification des besoins de compétence à l'offre de qualifications, définira des indicateurs de qualité pour chaque processus et réalisera une première évaluation pour identifier les possibilités d'amélioration.

Syrie

Le gouvernement syrien a demandé à l'ETF un soutien supplémentaire pour sa transition vers une économie de marché. Lors de la préparation de son 11^e plan quinquennal, le gouvernement s'est engagé à réformer son système éducatif et à réduire l'inadéquation entre les compétences disponibles et les besoins du marché du travail. C'est dans ce contexte que l'ETF assurera le suivi des activités de 2010 et donnera des conseils politiques et renforcera les capacités du ministère de l'éducation pour la création d'une

Commission nationale indépendante pour l'EFP. Une attention particulière sera accordée à la coopération interministérielle et à l'implication des partenaires sociaux. Les résultats du programme transnational de recherche et de l'étude sur l'éducation et le monde des entreprises, le projet d'éducation à l'esprit d'entreprise et le travail avec le Bureau central des statistiques sur l'enquête relative à la transition de l'école au monde du travail serviront de base à cette tâche. Ils contribueront également aux interventions planifiées de l'IEVP décrites dans le programme indicatif national, notamment le «programme de stage» et le «programme de promotion du développement des entreprises».

Tunisie

En Tunisie, sur la base de l'élan créé et pour assurer le suivi du *processus de Turin*, qui a été mené et mis en œuvre par une équipe de plusieurs ministres nationaux, l'ETF soutiendra les institutions nationales pour améliorer la collecte et l'utilisation d'informations par le biais d'un processus inclusif.

Un soutien spécifique sera notamment offert pour mieux documenter et anticiper les besoins du marché du travail et fera suite au premier échange d'expériences proposé en 2010 sur les méthodologies disponibles en Europe pour ce faire. Enfin, la Tunisie sera l'un des pays pilotes qui participera à la création d'une base de données pour informer l'élaboration, le contrôle et l'évaluation des politiques.

Voisinage Est

Arménie

En 2011, l'ETF soutiendra davantage le dialogue au niveau central pour la création d'un fonds par le biais de conseils politiques au Conseil national de l'EFP et du Département de l'EFP du ministère de l'éducation et des sciences. Le sujet du financement du fonds sera étroitement associé à une analyse du rapport coût/bénéfice, qui inclut également l'EFP initial.

Un soutien supplémentaire sera également proposé aux conseils d'administration des écoles des régions dans le cadre du

renforcement du dialogue social et de la diffusion des résultats du projet sur la compétitivité organisé en 2010 dans les régions de Tavush et Lori.

Les activités de l'ETF seront associées et complémentaires du processus global de réforme dont la mise en œuvre sera poursuivie par le gouvernement par le biais du soutien budgétaire de l'UE.

Azerbaïdjan

L'ETF proposera son expertise lors de la préparation d'une résolution sur le CNQ par le biais d'un groupe de travail dirigé par le ministère de l'éducation pour poser des bases solides pour l'apprentissage tout au long de la vie et la coopération avec les parties prenantes. L'ETF lancera une étude basée sur des enquêtes réalisées auprès d'écoles et d'employeurs pour explorer les mécanismes qui peuvent renforcer les relations entre l'enseignement et le monde des affaires. En outre, pour renforcer les liens entre l'EFP et les politiques de l'emploi, l'ETF donnera des conseils au ministère du travail sur la façon dont la connaissance du marché du travail peut être améliorée par le biais d'enquêtes régulières ciblées, notamment une enquête auprès de la main-d'œuvre.

Belarus

Des activités nationales spécifiques se concentreront sur l'analyse et le développement des indicateurs clés et sur l'introduction des pratiques internationales. En outre, l'ETF tente d'impliquer le Belarus dans des analyses de la demande et des méthodologies d'anticipation des compétences pour lesquelles l'expérience de l'Ukraine est très intéressante.

En 2011, le Belarus accueillera une conférence internationale de suivi sur l'EFP et le développement durable lors de laquelle les «compétences nouvelles pour l'emploi» seront notamment abordées. La conférence servira de plate-forme pour la création de réseaux entre les pays de la CEI et le partage des rapports du *processus de Turin*.

La capacité du gouvernement à élaborer et mettre en œuvre une politique d'EFP permet à l'ETF de maintenir le dialogue politique et d'avoir un impact par le biais d'interventions limitées en partageant des bonnes pratiques et en organisant des discussions sur

l'éducation dans le pays. Les priorités identifiées lors du *processus de Turin* et par le biais des analyses de l'ETF seront abordées dans les initiatives régionales. Enfin, le Belarus sera l'un des pays pilotes qui participera à la création d'une base de données pour informer l'élaboration, le contrôle et l'évaluation des politiques.

Géorgie

Le système d'EFP de la Géorgie est actuellement en cours de révision. Le gouvernement approuvera, au cours des prochains mois, une nouvelle stratégie pour l'EFP basée sur les acquis de l'éducation et de la formation et sur des niveaux de qualifications plus nombreux dans le système. Les nouveaux systèmes de qualifications doivent être conformes aux normes européennes.

La nouvelle stratégie pour l'EFP influencera la coopération de la Géorgie avec la communauté internationale des bailleurs de fonds et créera des priorités partiellement neuves pour la coopération sur la base des efforts de réforme nationaux. La réforme a besoin de temps et des priorités sont toujours en cours de discussion dans le pays. Le programme de soutien politique sectoriel financé par l'UE et la future coopération de l'ETF dans le pays sont dès lors actuellement affectés par un certain immobilisme dans la planification de l'année 2011 et au-delà.

L'ETF constate qu'il existe des perspectives pour soutenir le pays dans le domaine de la coopération entre l'éducation et le monde de l'entreprise et du partenariat social dégagées par les innovations du système d'EFP.

En outre, la reconnaissance de l'apprentissage antérieur dans le cadre de l'accord de partenariat sur la mobilité peut être un élément essentiel d'une future coopération. Mais actuellement, l'ETF et l'UE dépendent de la définition des priorités de la Géorgie dans un avenir proche.

République de Moldavie

En 2011, l'ETF continuera à mettre l'accent sur l'employabilité, notamment des migrants adultes qui reviennent dans le pays, et sur la coopération entre l'éducation et le monde de l'entreprise, notamment en soutenant la capacité des partenaires sociaux et du monde de l'éducation à participer à un dialogue

constructif et à collaborer ensemble. Le projet restera intégré au partenariat de mobilité entre l'UE et la République de Moldavie, suite aux bons résultats obtenus en 2010.

Grâce au *processus de Turin*, ainsi qu'au développement des ressources humaines et à l'analyse de l'équité, le projet national renforcera le discours sur un système de formation pour adultes. Le travail de 2010, et 2011, sur la reconnaissance de l'apprentissage antérieur peut servir de base pour une notion plus large de soutien à la formation des adultes. La formation des adultes fait l'objet d'une demande importante en Moldavie et de la part des sociétés étrangères mais cette demande n'est pas satisfaite actuellement.

De la même manière, comme le *processus de Turin* et les rapports sur le développement des ressources humaines et l'équité l'ont souligné, la gestion du système moldave d'EFP n'est plus en mesure de faire face aux défis que représente la modernisation de l'économie. En 2011, l'ETF sensibilisera le public aux principaux sujets associés à la vision d'un système d'EFP contemporain orienté vers l'apprentissage tout au long de la vie. Enfin, la République de Moldavie sera l'un des pays pilotes qui participera à la création d'une base de données pour informer l'élaboration, le contrôle et l'évaluation des politiques.

Russie

Le *processus de Turin* a identifié le développement du cadre national de qualifications, de la formation des adultes, de l'enseignement professionnel supérieur et de la gouvernance comme des priorités clés. Les trois premiers ponts feront l'objet d'un projet régional d'apprentissage tout au long de la vie auquel la Russie participera. La Russie a progressé dans le développement de son CNQ et des synergies permanentes avec l'Ukraine sont recherchées. La formation des adultes occupe une place que plus en plus importante à l'agenda en raison du déclin démographique, du vieillissement de la population et de la nécessité d'adapter les compétences de la population active aux développements socio-économiques et technologiques. La Russie a commencé à expérimenter avec l'application de la qualification bachelier cette année. Il est important de définir des qualifications spécifiques et les passerelles nécessaires pour une mobilité verticale et horizontale. Une

action nationale spécifique sera lancée dans le domaine de la gouvernance où la Russie tente de décentraliser davantage les responsabilités aux niveaux régional et local en 2012.

Ukraine

En Ukraine, l'ETF continuera à soutenir le gouvernement et les partenaires sociaux pour le développement du CNQ conformément à la nouvelle stratégie gouvernementale qui donne la priorité à la réforme générale des qualifications et au développement du CNQ pour 2014. L'activité de l'ETF se concentrera sur le développement d'une méthodologie pour des normes basées sur les compétences qui implique davantage les partenaires sociaux dans l'élaboration de normes et les processus d'approbation. L'activité de l'ETF prépare le terrain et complète le projet de jumelage financé par l'EU qui fera suite au développement du CNQ au cours de la seconde moitié de 2011.

L'ETF soutiendra le développement d'un système d'enseignement professionnel supérieur alternatif et de passerelles orientées vers l'enseignement supérieur professionnel pour éviter l'augmentation de la polarisation des compétences et pour compenser le nombre croissant d'inscriptions dans l'enseignement supérieur. Dans ce contexte, le travail de l'ETF en matière d'anticipation et de prévision des compétences se poursuivra en partenariat avec le gouvernement et les partenaires sociaux pour améliorer la planification de l'offre d'EFP et la répartition des ressources publiques et, enfin, pour diminuer l'inadéquation quantitative et qualitative des compétences sur le marché du travail. Enfin, l'Ukraine sera l'un des pays pilotes qui participera à la création d'une base de données pour informer l'élaboration, le contrôle et l'évaluation des politiques.

L'ETF organisera, en coopération avec la délégation de l'UE en Ukraine et la DG Emploi, une série de tables rondes et de séminaires sur l'*acquis communautaire* eu égard au partenariat social et à l'égalité des chances dans le domaine du développement du capital humain, conformément à l'accord d'association entre l'UE et l'Ukraine. À cette occasion, des responsables du gouvernement ukrainien, des représentants des partenaires sociaux et des experts se réuniront pour examiner en profondeur les pratiques de l'UE, le cadre légal et la formulation de propositions conjointes pour l'Ukraine en vue de son

adhésion à l'*acquis*. Afin de faciliter les débats, l'ETF mettra à disposition des participants l'expérience communautaire en la matière de façon à stimuler le dialogue visant à l'amélioration de l'élaboration des politiques sur ces questions en Ukraine.

Les tables rondes et les débats auront lieu en présence d'experts locaux qui, en tant que médiateurs, prépareront les documents de travail et présenteront les sujets conjointement aux représentants du gouvernement ukrainien et aux partenaires sociaux. De même, ils seront chargés de la rédaction des conclusions pendant le déroulement des réunions. Un ensemble de documents thématiques comprenant des recommandations sur le cadre juridique conformément à l'*acquis* sera publié à la fin de l'année, en ukrainien et en anglais.

Asie centrale

Kazakhstan

L'ETF se concentrera sur le thème principal du «développement et de l'offre d'un système d'enseignement et de formation professionnels» en poursuivant l'initiative multinationale de développement des écoles en mettant l'accent sur les opportunités de renforcement de capacités pour les décideurs et les directeurs des écoles d'EFP. Outre les éléments déjà prévus dans le cadre de cette initiative (plans de développement des écoles, le développement de produits et de services et des interactions accrues avec les entreprises), l'accent sera mis sur les moyens d'améliorer les qualifications des professeurs de l'EFP et des formateurs au sein des sociétés.

L'ETF jouera, à la demande de la délégation de l'UE, le rôle d'observateur au sein du comité de pilotage d'un projet financé par la CE sur la réforme de l'EFP qui doit commencer fin 2010 ou début 2011. L'ETF explorera également les synergies entre les politiques dans le domaine de l'éducation et de l'entreprise et leur mise en œuvre. Enfin, le Kazakhstan sera l'un des pays pilotes qui participera à la création d'une base de données pour informer l'élaboration, le contrôle et l'évaluation des politiques.

Kirghizstan

L'ETF commencera, à partir de 2011, à travailler sur le thème principal des «besoins du marché du travail et de l'employabilité» en offrant des opportunités de renforcement des capacités pour les décideurs politiques qui travaillent au développement du marché du travail et de l'EFPP, à la mise en correspondance de l'offre d'EFPP et des demandes du marché du travail et au travail indépendant. Ce domaine sera également utilisé pour soutenir les parties prenantes dans les prises de décision fondées sur l'expérience, dans la mesure où la disponibilité, la création et l'utilisation d'informations pertinentes seront abordées. Le projet sera mis en œuvre dans un contexte multinational et impliquera également le Tadjikistan, alors que des participants d'Ouzbékistan et du Turkménistan seront invités pour partager leurs connaissances. L'ETF offrira en outre des opportunités de renforcement des capacités en matière d'offre d'apprentissage tout au long de la vie en mettant l'accent sur les apprenants adultes et les groupes vulnérables.

Le travail dans le cadre du thème principal «développement de systèmes d'enseignement professionnels» se poursuivra et sera couvert par une «initiative multinationale de développement d'écoles». En 2011, l'accent sera mis sur les opportunités de renforcement des capacités pour les directeurs d'écoles et les décideurs dans l'EFPP initiaux qui couvriront la qualité, la gestion et le partenariat social. L'initiative débouchera sur un rapport couvrant les trois pays participants.

En 2011, l'ETF soutiendra la mise en œuvre du projet par le biais d'informations sur le système de bourses pour les écoles professionnelles. À la demande de la délégation de l'UE, l'ETF fournira des données sur l'élaboration de projets pour une intervention de l'instrument de coopération au développement sur les compétences et la génération de revenus.

L'ETF travaillera en étroite collaboration avec la délégation de l'UE et les membres de la table ronde des bailleurs de fonds pour l'éducation et la formation. Enfin, le Kirghizstan sera l'un des pays pilotes qui participera à la création d'une base de données pour informer l'élaboration, le contrôle et l'évaluation des politiques.

Tadjikistan

L'ETF continuera à se concentrer sur le thème principal suivant : «le développement et la mise en place de systèmes d'enseignement et de formation professionnels» par le biais de l'implication du Tadjikistan dans une «initiative multinationale de développement d'écoles», en mettant l'accent sur le renforcement des capacités des décideurs politiques et des directeurs d'écoles impliqués dans l'EFPP initiaux et la formation des adultes.

En outre, dans la mesure où il s'agit du principal résultat du *processus de Turin* et de l'étude sur la coopération entre l'éducation et le monde de l'entreprise réalisée en 2010, l'ETF commencera à promouvoir l'éducation à l'esprit d'entreprise dans le pays pour créer des synergies entre les politiques relatives à l'éducation et aux entreprises. De fortes capacités au sein des entreprises peuvent soutenir la création d'emplois chez les jeunes et chez les migrants qui rentrent au pays, ce qui leur permettrait de faire face à un marché économique en développement local et la réduction de la pauvreté.

L'ETF offrira donc des opportunités de renforcement des capacités pour soutenir les parties prenantes dans le domaine des prises de décision fondées sur l'expérience en couvrant des sujets tels que la disponibilité, la création et l'utilisation d'informations pertinentes. Le projet sera mis en œuvre dans un contexte multinational et impliquera également le Kirghizstan, alors que des participants d'Ouzbékistan et du Turkménistan seront invités pour partager leurs connaissances. Enfin, le Tadjikistan sera l'un des pays pilotes qui participera à la création d'une base de données pour informer l'élaboration, le contrôle et l'évaluation des politiques.

Turkménistan

En 2011, l'ETF continuera à impliquer le Turkménistan dans les analyses du *processus de Turin* qui offre un cadre de coopération plus large pour la définition de sujets et de méthodes pour des activités conjointes avec le gouvernement turkmène. Le gouvernement devrait créer un groupe d'action national qui servira de pendant national pour la mise en œuvre du *processus de Turin*.

L'ETF fera la promotion des opportunités de renforcement de la base de données et

d'informations, notamment sur l'emploi des jeunes, en lançant une étude de suivi et des enquêtes sur l'abandon des études comme outils pour analyser le marché du travail et la transition entre l'école et le monde du travail. Des activités de renforcement des capacités et d'élaboration de politiques impliquant des représentants du gouvernement et des experts amélioreront leurs connaissances et leur compréhension de l'EFP et du marché du travail.

L'ETF aidera la Commission européenne à lancer le premier grand projet sur l'EFP financé par l'EU et complétera les activités du projet par le biais de ces opérations organisées sur la base des résultats du *processus de Turin*.

Ouzbékistan

En 2011, l'ETF se concentrera sur le renforcement des capacités dans le domaine de l'élaboration de politiques pour améliorer la qualité de l'EFP en termes d'adéquation avec les besoins du marché du travail et de reconnaissance des employeurs.

L'ETF offrira également des opportunités de création de réseau et de partage des connaissances sur des sujets couverts par les initiatives multinationales de l'ETF.

À la demande des services de la CE, l'ETF aidera à l'élaboration du projet de l'instrument de coopération au développement dans le domaine de la mise en place d'un EFP dans les zones rurales permettant de générer des revenus et se concentrant notamment sur les femmes.

ANNEXE 7: INDICATEURS DE PERFORMANCES ET EVALUATION DES RISQUES

7.1. INDICATEURS DE PERFORMANCES DE L'ETF EN 2011

Les indicateurs de performances de l'ETF montrent la pertinence et la mesurabilité de ses objectifs et fournissent des données sur la façon dont l'ETF travaille à un niveau agrégé en relation avec ses activités de base et son fonctionnement en tant qu'agence de l'Union européenne. Les indicateurs de performances de l'ETF mesurent l'efficacité de ses activités de base au niveau des résultats de l'institution regroupés par fonction et spécifiés par sous-catégories dérivées des résultats des projets. Les indicateurs de performances de l'ETF offrent des informations essentielles sur les performances qui permettent à l'organisation et à ses principales parties prenantes de comprendre si la gestion des ressources est efficace.

OBJECTIFS de la perspective à moyen terme 2010-2013

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 des ressources humaines par le biais de la réforme de l'enseignement et de la formation professionnels.
2. Contribuer au développement de l'expertise et des capacités de planification, de conception, de mise en œuvre, d'évaluation et d'analyse des politiques fondées sur l'expérience pour la réforme de l'enseignement et de la formation professionnels.

OBJECTIFS 2011

- 1.1 Améliorer l'analyse et la prévision du marché du travail en ce qui concerne les pays partenaires et les soutenir dans l'analyse des systèmes d'enseignement et de formation professionnels dans cette optique (compétences nouvelles pour des emplois nouveaux).
- 1.2 Soutenir le cycle de programmation de l'instrument de politique extérieure de l'UE.
- 1.3 Diffuser les informations pertinentes et encourager l'échange d'expériences et de bonnes pratiques entre l'UE et les pays partenaires et parmi les pays partenaires en termes de développement des ressources humaines.
- 1.4 Contribuer à l'analyse de l'efficacité globale de l'aide extérieure aux pays partenaires dans le domaine du développement des ressources humaines.
- 2.1 Aider les parties prenantes concernées, notamment les partenaires sociaux, dans les pays partenaires, à s'impliquer davantage dans les réformes de la formation professionnelle et à développer leur capacité à devenir des acteurs clés de ces réformes.
- 2.2 Renforcer la capacité des pays partenaires à analyser et interpréter les tendances et les défis et à concevoir, mettre en œuvre, évaluer et analyser les politiques fondées sur l'expérience dans le domaine du développement des ressources humaines.

ACTIVITÉS DE BASE DE L'ETF

Indicateur	Planifié	Cible
1. Mesures du soutien de l'ETF pour la mise en place d'une assistance communautaire (fonction 1)	N° de résultats	Cible
1.1 Analyses nationales et besoins d'analyse 1.2 Soutien à la programmation des instruments de la CE et à l'élaboration de politiques européennes 1.3 Soutien et préparation des stratégies sectorielles des programmes (identification, faisabilité, financement) 1.4 Élaboration de projet (identification, faisabilité, financement) 1.5 Soutien et suivi du programme de soutien politique sectoriel/mise en œuvre du projet 1.6 Soutien au dialogue politique régional	27	100%
2. Mesure de la contribution de l'ETF au renforcement des capacités dans les pays partenaires (fonction 2)	N° de résultats	Cible
2.1 Capacité à créer des données politiques 2.2 Capacité d'élaboration de politiques 2.3 Capacité de mise en œuvre des politiques 2.4 Capacité d'analyse des politiques	77	100%
3. Mesure des conseils politiques de l'ETF aux pays partenaires (fonction 3)	N° de résultats	Cible
3.1 Analyse comparative 3.2 Études nationales 3.3 Études thématiques 3.4 Outils d'analyse	18	100%
4. Mesure du soutien de l'ETF pour la diffusion et la création de réseau (fonction 4)	N° de résultats	Cible
4.1 Publications spécialisées 4.2 Promotions de collaborations et facilitation de la diffusion des activités/événements 4.3 Diffusion informatique	27	100%

GESTION DES RESSOURCES DE L'ETF

Indicateur	Cible
5. Engagement budgétaire global Titres 1 2 3 et 4	> 98%
6. Exécution globale du budget (payé/engagé) Titres 1 2 3 et 4	> 80%
7. Utilisation du budget reporté Titres 2 , 3 4 et 5	98%
8. .Frais de fonctionnement des bâtiments par personne	à déterminer
9. Indice de conformité: n° d'observations intéressantes des organismes d'audit	< 3
10. Indice de satisfaction du personnel	70%
11. Pourcentage du personnel avec >_ de 8 jours de formation	80%
12. Taux d'occupation	95 % minimum
13. Taux de mobilité AT (personnel restant/personnel réel moyen)	8-15%
14. Ratio homme-femme	50:50
15. Indice environnemental (p.ex. réduction des émissions de carbone - pourcentage de réduction des émissions)	3% de moins par rapport aux données de 2009

7.2. Extrait du registre des risques de l'ETF et plan d'action 2010-2011

Extrait du registre des risques de l'ETF et plan d'action 2010-2011

N° de registre des risques de l'ETF	Domaine de risque	Risque potentiel identifié	Niveau de risque évalué	N° d'action	Action d'atténuation planifiée	Niveau de risque résiduel estimé
ETF-RR-10-01	Risque macroenvironnemental	Retards et/ou interruptions importants (> = 3 mois) des activités/projets/interventions de l'ETF causés par l'instabilité sociopolitique et/ou conflits armés dans certains pays partenaires	Moyen	ETF-RR-10-01-A1.1	Définition d'une politique et de procédures claires de l'ETF pour faire face à ces événements lorsqu'ils surviennent (ref.A2.1)	Faible
				ETF-RR-10-01-A1.2	Surveillance étroite de la situation: contrôle et rapport sur les risques dans les rapports T, notamment T2 et T3; Activation de la procédure de transfert budgétaire.	
				ETF-RR-10-01-A1.3	Enregistrement du risque signalé et des actions d'allègement dans le registre des risques de l'ETF pour un rapport ultérieur; Information au CA sur les modifications affectant le programme de travail après adoption (moitié de l'année ou dans le RAA).	
ETF-RR-10-02	Risques associés à la planification, aux processus et aux systèmes internes	Gestion des priorités: Nouvelles priorités/demandes de la CE après approbation du programme de travail qui affecte la réalisation des activités déjà planifiées du programme de travail. (Considérant que l'ETF planifie et est invitée à planifier pour 100 % de ses ressources).	Moyen	ETF-RR-10-02-A2.1	Définition d'un cadre plus stable et structuré pour la gestion des priorités (couvrant l'évaluation ex ante et le processus de gestion des priorités au cours du processus de mise en œuvre du programme de travail) en hiérarchisant les interventions en fonction d'une approche de planification pluridimensionnelle et en élaborant des critères pour la répartition budgétaire pour toutes les activités de l'ETF (conformément à la politique de planification de l'ETF). Communication ouverte avec les pays partenaires en cas de modifications des interventions/actions planifiées de l'ETF	Faible

ETF-RR-10-03	Risques associés aux processus internes	Procédures internes complexes de l'ETF causant une mise en œuvre inefficace des projets/activités	Moyen	ETF-RR-10-03-A3.1	Plan d'action pour l'amélioration de l'efficacité du département administration réf. 2010-3119 du 19 mai 2010	Faible
				ETF-RR-10-03-A3.2	Une analyse fonctionnelle et institutionnelle doit résoudre ce problème. La nouvelle fonction «Développement de processus» a notamment été créée suite à l'analyse fonctionnelle AD lancée le 15/07/2010. Son champ d'action aura pour objectif la rationalisation et l'amélioration de l'efficacité du processus et des procédures internes de l'ETF. Un plan d'action détaillé suivra la mise en œuvre de la fonction. (Réf A3.1).	
ETF-RR-10-04	Risques associés aux processus internes	Le système d'information n'est pas totalement intégré dans tous les aspects des activités de l'ETF affectant les performances opérationnelles	Moyen	ETF-RR-10-04-A4.1	(Également réf A 3.2) La rationalisation et l'intégration plus poussées des processus internes est en cours, notamment en ce qui concerne: <ul style="list-style-type: none"> - La planification, le contrôle et la rédaction de rapports associés au renforcement d'une politique-cadre de l'ETF basée sur les performances et la mise en œuvre du projet de «tableau» et son déploiement pour le programme de travail 2011. - Développement de l'expertise et fonctions de gestion des connaissances. 	Faible
ETF-RR-10-05		Le risque de la perte d'informations/connaissance est causé par des difficultés/faiblesses dans les systèmes de récupération et de suivi, notamment en ce qui concerne la documentation/les données relatives aux activités de base.	Moyen	ETF-RR-10-05- A5.1	Processus de gestion des documents, pour offrir une orientation commune au sein de l'organisation et permettre un paramétrage adéquat des outils et systèmes de gestion des connaissances (notamment les systèmes de récupération et de suivi)	Faible
			ETF-RR-10-05- A5.2	Renforcement du processus de transfert, notamment des dossiers nationaux et thématiques relatifs aux activités de base		

<p>ETF-RR-10-06</p>	<p>Risques associés aux communications internes</p>	<p>Performances opérationnelles affectées par un manque de communication entre les départements et les unités</p>	<p>Moyen</p>	<p>ETF-RR-10-06- A6.1</p>	<p>Analyse du règlement de l'ETF et du processus de prise de décision de l'ETF. Analyse fonctionnelle et institutionnelle de l'ETF et plans d'action associés. Fonction de gestion des connaissances (voir également A5.1).</p>	<p>Faible</p>
----------------------------	-----------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------	---------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------

ANNEXE 8: RESULTATS DE L'ETF EN 2011

Résultats de l'ETF pour 2011 dans toutes les politiques et les fonctions extérieures

Pour atteindre ses objectifs, le programme de travail de l'ETF est conçu pour atteindre des résultats spécifiques. Ces résultats étayent la subvention annuelle de la Commission européenne octroyée à l'ETF et sont alignés sur les fonctions principales de l'ETF telles que décrites dans son règlement. Le tableau 8.1. ci-dessous indique le nombre de résultats que l'ETF atteindra en 2011 conformément aux objectifs définis dans les perspectives financières dans la proposition de la Commission pour la refonte du règlement de l'ETF en 2006. Le tableau 8.2. donne une estimation des résultats qui découleront du *processus de Turin*.

Tableau 8.1. Résultats cible en fonction des perspectives financières 2008-2013

Fonctions de l'ETF	Élargissement	PEV Sud	PEV Est	Asie centrale	Innovation et apprentissage	TOTAL
Contribution à la programmation de la Commission	9	9	5	4		27
Renforcement des capacités	26	17	19	15		77
Analyse politique	4	2	2	2	8	18
Diffusion /Travail en réseau	9	4	3	1	10	27
Total des résultats	48	32	29	22	18	149

Tableau 8.2. Résultats de l'ETF prévus par région en 2011

8.2.1. Élargissement

Code à utiliser ⁵¹	A. Développement d'un système d'EFP dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie	Code à utiliser	B. Employabilité et les systèmes du marché du travail	Code à utiliser	C. Entreprise et éducation
F1. Soutien à la Commission					
1.A.001 (1)	Programmation IAP I, soutien au contrôle et à la mise en œuvre pour la DG «Élargissement» et l'EUD en Albanie, en Bosnie-et-Herzégovine, au Kosovo, au Monténégro et en Serbie	1.B.006.. (6)	Analyse du développement des ressources humaines pour les autorités nationales et la DG «Emploi, affaires sociales et égalité des chances» pour informer la révision du programme opérationnel de développement des ressources humaines pour la période 2012-2013, notamment l'EFP, l'emploi et l'intégration sociale en Croatie	1.C..010 (10)	Colloque régional pour les éducateurs et les formateurs de professeurs sur l'éducation à l'esprit d'entreprise pour la DG «Éducation» et la DG «Entreprise» qui fait suite au groupe de réflexion de haut niveau sur l'éducation à l'esprit d'entreprise
1.A.002 (2)	Soutien pour la mise en œuvre et le suivi du programme IAP IV pour l'EUD en Croatie et en Turquie	1.B.007 (7)	Analyse du développement des ressources humaines pour les autorités nationales et la DG «Emploi, affaires sociales et égalité des chances» pour informer la révision du programme opérationnel de développement des ressources humaines pour la période 2012-2013, notamment l'EFP, l'emploi et l'intégration sociale dans l'ancienne République yougoslave de Macédoine		
1.A.003 (3)	Soutien pour l'élaboration d'un projet IAP multibénéficiaires pour la DG ELARG par le biais de l'élaboration de deux fiches de projet	1.B.008. (8)	Analyse du développement des ressources humaines pour les autorités nationales et la DG «Emploi, affaires sociales et égalité des chances» pour informer la révision du programme opérationnel de développement des ressources humaines pour la période 2012-2013, notamment l'EFP, l'emploi et l'intégration sociale en Turquie		

⁵¹ Le code attribue un numéro unique et indique la région, la fonction et le thème.

Code à utiliser ⁵¹	A. Développement d'un système d'EFPP dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie	Code à utiliser	B. Employabilité et les systèmes du marché du travail	Code à utiliser	C. Entreprise et éducation
1.A.004.(4)	Soutien pour la mise en œuvre du programme IAP multibénéficiaires pour la DG ELARG par le biais de la participation à deux comités directeurs	1.B.009. (9)	Soutien pour la programmation IAP IV à la DG «Emploi, affaires sociales et égalité des chances» en tant qu'évaluateur des premiers programmes opérationnels en Albanie, au Monténégro et en Serbie		
1.A.005. (5)	Analyse pour la DG «Emploi, affaires sociales et égalité des chances» et la DG «Élargissement» sur les progrès réalisés et les principaux défis en matière d'EFPP, d'emploi et d'intégration sociale pour le rapport annuel sur l'état d'avancement				
F2. Renforcement des capacités					
2.A.011. (1)	Sur la mise en œuvre des mécanismes d'assurance qualité pour NAVETA en Albanie pour améliorer la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage impliquant des prestataires, des centres d'EFPP, des MdE, des MdT et des partenaires sociaux	2.B.030 (20)	Pour les ministères du travail et les services de l'emploi en Bosnie-et-Herzégovine sur la mise en œuvre de mesures actives pour le marché du travail pour améliorer l'employabilité	2.C. 036 (26)	Sur la mise en œuvre de l'enseignement des compétences clés de l'esprit dans l'EFPP secondaire en Albanie impliquant des prestataires, des MdE, des MdT, MdEcon, NAVETA
2.A. 012 (2)	Sur la formulation d'une politique d'éducation et de formation des professeurs pour le ministère de l'éducation en Albanie pour améliorer l'enseignement dans l'EFPP secondaire impliquant des universités, l'institut pour le développement éducatif et NAVETA	2.B..031 (21)	Sur l'analyse et la prévision des besoins du marché du travail pour le MdT en Croatie pour améliorer l'employabilité et la pertinence en impliquant l'agence de l'EFPP et les chercheurs	2.C.037 (27)	Pour les partenaires sociaux au sein du Conseil de l'EFPP en Albanie pour améliorer la coopération entre l'éducation et le monde des entreprises au niveau des prestataires d'EFPP

Code à utiliser ⁵¹	A. Développement d'un système d'EFP dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie	Code à utiliser	B. Employabilité et les systèmes du marché du travail	Code à utiliser	C. Entreprise et éducation
2.A.013 (3)	Sur la mise en œuvre d'un cadre national de qualification pour le MdCult en Bosnie-et-Herzégovine pour améliorer la transparence des qualifications en impliquant les ministères de l'éducation et du travail et les partenaires sociaux	2.B.032. (22)	Pour le MdT et les institutions de l'emploi au Kosovo par le biais de conseil sur la mise en œuvre du plan de renforcement des capacités pour les services de l'emploi pour améliorer l'efficacité des mesures en impliquant le MdE, le MdEcon et les partenaires sociaux	2.C.038 (28)	Pour le Conseil national de la compétitivité en Croatie, renforcer le rôle du développement des ressources humaines en tant que précurseur de la compétitivité économique nationale en impliquant les partenaires sociaux, des chambres et des ministères
2.A. 014 (4)	Pour les partenaires sociaux en Bosnie-et-Herzégovine pour jouer leur rôle dans l'amélioration de la pertinence de l'EFP en impliquant les conseils d'enseignement et de formation professionnels nationaux	2.B.033. (23)	Une analyse du chômage de longue durée pour le MdT au Monténégro pour évaluer des mesures actives pour le marché du travail en impliquant les services de l'emploi et les partenaires sociaux	2.C.039 (29)	Pour l'association des employeurs au Monténégro pour soutenir les partenariats avec les prestataires d'EFP pour améliorer la pertinence et la qualité des compétences
2.A.015 (5)	Pour l'autorité des qualifications professionnelles au Kosovo pour soutenir la mise en œuvre du système de qualifications en impliquant le MdE, MdT et les partenaires sociaux.	2.B 034 (24)	Pour les ministères de l'éducation dans la région de l'élargissement par le biais de l'apprentissage mutuel sur les compétences de base des adultes pour améliorer l'employabilité des adultes en impliquant les agences et les centres d'éducation pour les adultes		
2.A.016 (6)	Sur le développement professionnel des professeurs au Kosovo pour l'élaboration de politiques d'enseignement modernes dans l'EFP pour le ministère de l'éducation pour faciliter un enseignement et une formation modernes dans les écoles professionnelles en impliquant les éducateurs et les formateurs de professeurs et le personnel des écoles.	2.B.035. (25)	Pour les services nationaux pour l'emploi dans la région de l'élargissement par le biais de l'apprentissage mutuel sur les politiques d'activation pour améliorer l'employabilité des adultes en impliquant les MdT		
2.A. 017 (7)	Pour le Conseil de l'EFP au Kosovo pour analyser son rôle et ses responsabilités dans la gestion de l'EFP pour améliorer la représentation institutionnelle au sein du Conseil en impliquant notamment les organisations de partenaires sociaux				

Code à utiliser ⁵¹	A. Développement d'un système d'EFP dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie	Code à utiliser	B. Employabilité et les systèmes du marché du travail	Code à utiliser	C. Entreprise et éducation
2.A.018 (8)	Pour institutionnaliser la création de données par le biais de mécanismes de contrôle et d'évaluation et des réseaux de recherche locaux pour améliorer l'EFP secondaire dans l'ancienne République yougoslave de Macédoine en impliquant le MdE, l'agence d'EFP, les municipalités, les écoles et les partenaires sociaux				
2.A.019 (9)	Pour le MdE pour élaborer une nouvelle politique pour l'éducation et la formation des professeurs de l'EFP au Monténégro pour moderniser l'enseignement dans les écoles d'EFP en impliquant le Bureau de l'éducation, l'Agence de l'EFP et une université.				
2.A.020. (10)	Pour le MdE en Serbie pour la mise en œuvre de la stratégie d'orientation pour améliorer l'employabilité de la population active en impliquant le MdT, les services de l'emploi, les partenaires sociaux et les prestataires.				
2.A.021 (11)	Pour le Conseil de l'EFP et de l'éducation des adultes et le Centre d'EFP en Serbie pour améliorer l'implication des partenaires sociaux dans l'élaboration et la mise en œuvre de politiques				
2.A.022 (12)	Sur la mise en œuvre d'un cadre national de qualifications pour le MdE en Serbie pour améliorer la transparence des qualifications en impliquant le MdT et les partenaires sociaux				
2.A.023 (13)	Pour l'autorité de qualifications professionnelles en Turquie pour améliorer la mise en œuvre du cadre de qualifications en impliquant le MdE, le MdT, le conseil de l'enseignement supérieur et les partenaires sociaux				

Code à utiliser ⁵¹	A. Développement d'un système d'EFP dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie	Code à utiliser	B. Employabilité et les systèmes du marché du travail	Code à utiliser	C. Entreprise et éducation
2.A.024 (14)	Sur la mise en œuvre de la décentralisation et de l'autonomie des écoles pour le MdE en Turquie pour améliorer la gouvernance dans l'EFP secondaire en impliquant les autorités locales, les écoles professionnelles, l'agence d'EFP et les partenaires sociaux.				
2.A.025 (15)	Pour le MdE et le YOK en Turquie pour le développement du PSVET pour améliorer l'employabilité et le choix des étudiants				
2.A.026 (16)	Pour les ministères de l'éducation dans la région de l'élargissement par le biais de l'apprentissage mutuel sur l'élaboration de mécanismes d'assurance qualité pour améliorer l'EFP secondaire en impliquant les agences d'EFP, les partenaires sociaux et les écoles				
2.A. 027 (17)	Pour les ministères de l'éducation dans la région de l'élargissement par le biais de l'apprentissage mutuel sur le développement du PSVET pour améliorer l'employabilité et le choix des étudiants en impliquant les partenaires sociaux, les conseils de l'éducation et les fournisseurs				
2.A.028 (18)	Pour les ministères de l'éducation dans la région de l'élargissement par le biais de la coopération régionale sur l'élaboration de politiques d'éducation inclusives en impliquant les MdT, les partenaires sociaux, la société civile, les praticiens et les chercheurs				
2.A.029 (19)	Sur les accords de mise en œuvre en Croatie, au Kosovo et en Serbie pour la création de données pour améliorer l'élaboration, le contrôle et l'évaluation des politiques d'éducation et de formation en impliquant les MdE, les agences d'EFP, les conseils d'EFP, les bureaux de statistiques – PILOT pour le suivi du <i>processus de Turin</i>				
F3. Analyse politique					

Code à utiliser ⁵¹	A. Développement d'un système d'EFP dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie	Code à utiliser	B. Employabilité et les systèmes du marché du travail	Code à utiliser	C. Entreprise et éducation
3.A. 040 (1)	Développer des capacités de recherches améliorées dans la région de l'élargissement sur l'éducation inclusive pour renforcer l'élaboration de politiques d'éducation inclusive en impliquant les ministères de l'éducation, les partenaires sociaux, la société civile, la communauté de recherche			3.C.042 (3)	Contribution au rapport politique sur la loi européenne sur les petites entreprises dans l'Europe du Sud-Est par le biais de l'évaluation des indicateurs politiques sur l'éducation à l'esprit d'entreprise
3.A.041 (2)	Séminaire régional à Skopje pour la région de l'élargissement sur les mécanismes institutionnels durables pour la création et le développement d'une base de données pour l'élaboration, le contrôle et l'évaluation des politiques d'enseignement et de formation en impliquant les MdE, les agences d'EFP et les conseils d'EFP				
F4. Diffusion et travail en réseau					
4.A. 043 (1)	La conférence régionale sur l'intégration sociale par le biais de l'éducation et de la formation pour tous les pays de l'Europe du Sud-Est pour promouvoir les politiques d'éducation inclusives en impliquant les parties prenantes nationales, les services de la Commission, les États membres de l'UE et la communauté internationale	4.B. 048 (6)	Séminaire national en Croatie sur l'analyse sur le développement des ressources humaines pour informer la programmation du composant développement des ressources humaines de l'IAP en impliquant les parties prenantes nationales et les services de la Commission		
4.A.044 (2)	Les décideurs politiques régionaux, les praticiens et les chercheurs des pays de l'Europe du Sud-Est engagés dans un vaste dialogue européen sur l'intégration sociale par le biais de l'éducation et la formation	4.B.049 (7)	Séminaire national dans l'ancienne République yougoslave de Macédoine sur l'analyse sur le développement des ressources humaines pour informer la programmation du composant développement des ressources humaines de l'IAP en impliquant les parties prenantes nationales et les services de la Commission		
4.A.045 (3)	Réunions de partage d'informations et d'expériences avec les États membres dans quatre pays de l'Europe du Sud-Est en impliquant les autorités nationales et les services de la Commission	4.B.050 (8)	Séminaire national en Turquie sur l'analyse sur le développement des ressources humaines pour informer la programmation du composant développement des ressources humaines de l'IAP en impliquant les parties prenantes nationales et les services de la Commission		

Code à utiliser ⁵¹	A. Développement d'un système d'EFP dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie	Code à utiliser	B. Employabilité et les systèmes du marché du travail	Code à utiliser	C. Entreprise et éducation
4.A.046 (4)	Partage d'expériences sur les approches de la réforme de l'EFP dans les pays de l'Europe du Sud-Est en impliquant les ministères de l'éducation, les principaux conseillers des projets d'EFP IAP et les services de la Commission				
4.A. 047 (5)	Conférence régionale sur les recommandations politiques découlant du programme d'apprentissage mutuel pour partager des expériences parmi quatre groupes thématiques en impliquant des décideurs clés et les participants				
	Participation de l'Islande à toutes les manifestations régionales d'échange d'expériences et de diffusion dans le cadre du programme d'apprentissage par les pairs et d'apprentissage mutuel de l'ETF dans les Balkans occidentaux et en Turquie..				

8.2.1. Voisinage Sud

	A. Réforme de l'EFP et apprentissage à long terme		B. Employabilité et marchés du travail		C. Esprit d'entreprise – Entreprise et éducation
F1. Contribution à la programmation de la Commission					
1.A.051 (1)	Contribution au contrôle du plan d'action PEV – Tous les pays avec des plans d'action PEV	1.B 055 (5)	Contribution au suivi de la conférence ministérielle EuroMed sur l'emploi	1.C 056 (6)	Révision de l'index des politiques EuroMed
1.A 052 (2)	Rapport sur les progrès de la réforme EFTP et sur la contribution du projet de réforme Meda de l'EFP en Égypte pour la délégation de l'Union européenne			1.C 057 (7)	1 Série de contributions au groupe de travail industriel EuroMed (1.6)
1.A 053 (3)	Contribution à la DGEAC sur les réformes de l'EFP orientées vers l'enseignement supérieur et le marché du travail suite au groupe ministériel EuroMed sur l'enseignement supérieur			1.C 058 (8)	Contribution au suivi du Forum de dialogue social EuroMed (1.6)

	A. Réforme de l'EFP et apprentissage à long terme		B. Employabilité et marchés du travail		C. Esprit d'entreprise – Entreprise et éducation
1.A 054 (4)	Identification et rapports de faisabilité pour l'élaboration d'une nouvelle intervention dans l'EFTP en Égypte par la délégation de l'UE			1.C 059 (9)	Projet de deux chapitres pour l'évaluation de la deuxième charte EuroMed fournies à la DGENT (1.6)
F2. Renforcement des capacités					
2.A 060 (1)	Pour le ministère de l'emploi et de l'EFP et les partenaires sociaux, sur le CNQ pour améliorer la transparence et la portabilité des qualifications pour tous les citoyens (2.2)	2.B 073 (14)	Améliorer l'accès et l'employabilité des jeunes et les adultes illettrés au Maroc	2.C.075 (16)	Les partenaires sociaux sur les sujets clés de l'EFP pour assurer leur participation informée et efficace à l'élaboration et la mise en œuvre de politiques dans tous les pays participants (2.1 2.2) – REG
2.A 061 (2)	Pour le Conseil supérieur de l'éducation au Maroc pour réaliser la première évaluation complète du système d'EFTP pour fournir des informations pour une élaboration plus efficace des politiques (2.1)	2.B.074 (15)	Conseils et orientation pour le Bureau central des statistiques en Syrie sur l'analyse des politiques (à l'aide des données de l'étude de transition 2010)(2.1)	2.C 076 (17)	Pour les coordinateurs de la charte EuroMed sur l'analyse des politiques et la comparaison de l'éducation à l'esprit d'entreprise et des compétences en matière d'entreprise
2.A 062 (3)	Pour le ministère de l'EFP et de l'emploi et les organismes associés (ONEQ) sur la collecte et l'utilisation de données pour améliorer l'élaboration de politiques en Tunisie (2.1) – PILOT pour le suivi du processus de Turin			2.C.077 (18)	Pour le Conseil égyptien de la compétitivité et les ministères concernés sur la compétitivité économique et le rôle du développement des ressources humaines
2.A 063 (4)	Pour le ministère de l'EFP et de l'emploi et les partenaires sociaux dans les secteurs du tourisme et de la construction, sur les qualifications pour améliorer la transparence des qualifications au niveau régional et la mobilité de la population active (2.3) –REG- en Tunisie, au Maroc, en Jordanie et en Égypte			2.C. 078 (19)	Pour le MdE, le Centre pour la recherche pédagogique et le développement (CRDP) et le personnel des écoles pilotes au Liban sur l'introduction des compétences d'entrepreneuriat dans l'EFP secondaire ⁵²
2.A 064 (5)	Du Conseil de l'emploi et de l'EFTP sur la rédaction et la mise en œuvre d'une stratégie d'orientation professionnelle cohérente mettant l'accent sur l'égalité des sexes			2.C. 079 (20)	Sur la mise en œuvre d'une stratégie pour l'articulation des besoins des partenaires sociaux en Jordanie pour renforcer la réforme de l'emploi et de l'EFTP vers un enseignement efficace et orienté vers la demande

52 Ce résultat recevra le soutien du fonds fiduciaire du ministère des affaires étrangères italien.

	A. Réforme de l'EFP et apprentissage à long terme		B. Employabilité et marchés du travail		C. Esprit d'entreprise – Entreprise et éducation
2.A 064 (6)	Inventaire des qualifications dans le secteur de la construction pour le département de l'EFP et la fédération du secteur en Algérie				
2.A 066 (7)	Pour l'Observatoire égyptien pour l'éducation, la formation et l'emploi sur la collecte d'informations et l'élaboration d'une recommandation fondée sur l'expérience pour la formulation des politiques – PILOT pour le suivi du <i>processus de Turin</i>				
2.A 067 (8)	Pour la Commission de coordination (ministère de l'éducation et partenaires sociaux) au Liban sur les cadres de qualifications ⁵³				
2.A 068 (9)	Pour le Conseil de l'emploi et de l'EFTP en Jordanie sur la rédaction et la mise en œuvre d'une stratégie d'orientation professionnelle cohérente mettant l'accent sur l'égalité des sexes				
2.A 069 (10)	Pour le ministère syrien de l'éducation, du travail et les partenaires sociaux sur la création du Conseil de l'EFP				
2.A 070 (11)	Pour le ministère du travail et le ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur palestiniens pour développer une méthodologie pour l'évaluation des coûts de l'EFTP pour améliorer l'efficacité de la formulation des politiques.				
2.A 071 (12)	Pour le ministère du travail et le ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur sur la qualité et l'évaluation des coûts de l'EFP dans les territoires palestiniens occupés.				

⁵³ (Ce résultat recevra le soutien du fonds fiduciaire du ministère des affaires étrangères italien.)

	A. Réforme de l'EFPP et apprentissage à long terme		B. Employabilité et marchés du travail		C. Esprit d'entreprise – Entreprise et éducation
2.A 072 (13)	Par le biais d'une visite d'étude, les organisations gouvernementales responsables du développement des CNQ et les partenaires sociaux dans quatre pays partenaires de l'ETF (EG/TUN/MAR/JOR) pour analyser les défis de la mise en œuvre d'un CNQ dans un État membre de l'UE - REG				
F3. Analyse des politiques					
3.A 080 (1)	Analyse de l'enseignement professionnel supérieur dans les pays du voisinage Sud	3.B 083 (4)	Analyse régionale sur l'employabilité	3.C 084 (5)	1 série de rapports nationaux sur l'éducation à l'esprit d'entreprise et compétences en matière d'entreprise
3.A 081 (2)	Les représentants sectoriels des secteurs du tourisme et de la construction en Égypte, au Maroc, en Tunisie et en Jordanie développeront, avec le soutien de l'ETF, une méthodologie pour la comparaison des qualifications dans la région euro-méditerranéenne pour l'amélioration de la transparence et de la compréhension mutuelle.-REG				
3.A 082 (3)	Améliorer les opportunités d'apprentissage professionnel pour les adultes illettrés (qui travaillent notamment dans les PME et dans le secteur informel) par le biais d'une étude qui sera réalisée en coopération avec le ministère de l'éducation et l'union des employeurs marocains.				
F4. Diffusion et travail en réseau					

	A. Réforme de l'EFPP et apprentissage à long terme		B. Employabilité et marchés du travail		C. Esprit d'entreprise – Entreprise et éducation
4.A.085 (1)	Avec le soutien des décideurs de différentes institutions du côté de l'offre et de la demande de qualifications dans quatre pays participants dans le projet régional de qualifications (Égypte, Tunisie, Maroc et Jordanie), une série de séminaires nationaux seront organisés pour faire connaître les résultats du projet et analyser la possibilité d'appliquer les conclusions du projet régional au contexte national dans le développement des CNQ.	4.B.087 (3)	Des réunions techniques et une participation à des conférences internationales pour présenter les résultats du projet Femmes au travail sur la participation des femmes au marché du travail	4.C.088 (4)	Conférence régionale sur le partenariat social
4.A.086 (2)	Plate-forme TIC pour les composants 1 et 2 du projet régional de qualifications			4.C.089 (5)	Plate-forme internationale pour le partenariat social
				4.C.090 (6)	Événement international sur l'éducation à l'esprit d'entreprise

8.2.2 Voisinage Est

	A. Développement d'un système d'EFPP dans la perspective de l'apprentissage tout au long de la vie		B. Employabilité et systèmes du marché du travail		C. Monde des entreprises et éducation
F1. Soutien à la Commission					
1.A.091 (1)	Soutien à la mise en œuvre et suivi du programme de soutien politique sectoriel de la CE en Arménie par le biais du renforcement des capacités et de conseils	1.B.096 (6)	Contribution technique à l'élaboration du projet de la CE dans le cadre du partenariat de mobilité entre l'UE et l'Arménie		
1.A.092 (2)	Conseils et suivi par le biais d'activités complémentaires du programme de soutien politique sectoriel de la CE en Géorgie et suivi du projet de la CE en Azerbaïdjan	1.B.097 (7)	Élaboration technique pour soutenir le partenariat de mobilité entre l'UE et la Géorgie		
1.A.093 (3)	Travail préparatoire et contribution à l'élaboration du projet de jumelage financé par l'UE en Ukraine	1.B.098 (8)	Contribution continue et synergie avec le partenariat de mobilité entre l'UE et la République de Moldavie		
1.A.094 (4)	Contributions techniques aux plateformes du partenariat oriental II et IV				

	A. Développement d'un système d'EFPP dans la perspective de l'apprentissage tout au long de la vie		B. Employabilité et systèmes du marché du travail		C. Monde des entreprises et éducation
1.A.095 (5)	Rapport sur les progrès dans les pays du voisinage Est				
F2. Renforcement des capacités					
2.A.099 (1)	Du Conseil de l'EFPP sur la formulation de politiques pour un futur fonds de formation national en Arménie	2.B.108 (10)	Des ministères et des partenaires sociaux sur la connaissance du marché du travail, l'anticipation et la prévision des compétences en Azerbaïdjan et en Ukraine	2.C.110 (12)	Atelier pour les coordinateurs du développement des PME sur l'évaluation des politiques en collaboration avec la CE et l'OCDE – Tous les pays du voisinage Est
2.A.100 (2)	Du groupe de travail de haut niveau dirigé par le ministère de l'éducation sur la formulation des décisions politiques sur le CNQ en Azerbaïdjan	2.B.109 (11)	Conseils sur la mise en œuvre du plan d'action de la stratégie de l'emploi dans les pays sélectionnés	2.C.111 (13)	Des directions d'école sur la mise en place du dialogue avec les entreprises en Arménie
2.A.101 (3)	Du ministère de l'éducation sur la formulation d'approches pour la reconnaissance de l'apprentissage antérieur en Arménie, en Géorgie et la République de Moldavie				
2.A.102 (4)	Du ministère de l'éducation et du travail et des partenaires sociaux sur la finalisation d'une politique sur les normes professionnelles en République de Moldavie				
2.A.103 (5)	Des partenaires sociaux sur des normes basées sur des compétences pour le CNQ en Ukraine				
2.A.104 (6)	Du ministère de l'éducation et des spécialistes sur la mise en œuvre de la politique de décentralisation en Russie				
2.A.105 (7)	Des décideurs politiques et des experts de l'éducation et des statistiques sur la création de données pour l'élaboration de politiques au Belarus et en Ukraine, en tant que suivi pilote du <i>processus de Turin</i>				

	A. Développement d'un système d'EFPP dans la perspective de l'apprentissage tout au long de la vie		B. Employabilité et systèmes du marché du travail		C. Monde des entreprises et éducation
2.A.106 (8)	Des ministères de l'éducation et du travail et des partenaires sociaux sur l'analyse des systèmes actuels de formation des adultes en Arménie, en Géorgie et en République de Moldavie (2.4)				
2.A.107 (9)	Des ministères de l'éducation sur l'analyse de l'articulation existante entre l'enseignement professionnel postsecondaire et supérieur en Azerbaïdjan, au Belarus, en Russie et en Ukraine				
	Des ministères de l'éducation en Géorgie et en Arménie sur la création de centres témoins pour la validation des acquis antérieurs				
	Des ministères de l'éducation et de l'emploi et des organisations de partenaires sociaux sur les pratiques et les cadres juridiques de l'UE dans le dialogue social et l'égalité des chances.				
F3. Conseils politiques					
		3.B.112 (1)	Demande d'une analyse et d'une méthodologie d'anticipation des compétences en Ukraine	3.C.113 (2)	Étude de faisabilité sur le dialogue social et la coopération école/entreprise en Azerbaïdjan
				3.C.114 (3)	Élaboration d'indicateurs clés pour la participation active des partenaires sociaux dans l'EFPP au Belarus
				3.C.115 (4)	Contribution au rapport sur la loi sur les petites entreprises – Tout le voisinage Est
F4. Diffusion et travail en réseau					

	A. Développement d'un système d'EFP dans la perspective de l'apprentissage tout au long de la vie		B. Employabilité et systèmes du marché du travail		C. Monde des entreprises et éducation
	Séminaire sur la reconnaissance et la validation des acquis antérieurs pour les migrants de retour au pays	4.B.116 (1)	Conférence internationale sur l'EFP et le développement durable en mettant l'accent sur les nouvelles compétences et le partage des résultats du <i>processus de Turin</i> – Tout le voisinage Est		

8.2.3. Asie centrale

	A. Réforme de l'EFP et apprentissage tout au long de la vie		B. Employabilité et marchés du travail		C. Entreprenariat – entreprise et éducation
F1. Contribution à la programmation de la Commission					
1.A 117 (1)	Soutien et suivi de la mise en œuvre du projet ICD au KAZ				
1.A 118 (2)	Soutien et suivi de la mise en œuvre du projet ICD au TKM				
1.A 119 (3)	Soutien et suivi de la mise en œuvre du projet ICD au KG				
1.A 120 (4) À confirmer avec l'AidCo	Soutien et suivi de la mise en œuvre du projet ICD pour l'initiative pour l'éducation en Asie centrale				
F2. Renforcement des capacités					
2.A 121 (1)	Pour les directeurs d'école et les décideurs politiques du ministère de l'éducation sur le développement de nouveaux services pour différents groupes cibles dans la perspective de l'apprentissage tout au long de la vie et l'élaboration de plans de développement scolaire au KAZ	2.B 126 (6)	Pour les décideurs politiques travaillant sur le marché du travail et les développements de l'EFP sur différents types de données qui peuvent être utilisés pour soutenir l'élaboration de politiques au TAJ et au KYR et sur les moyens de générer des données Participation du TKM et de l'UZB à ces opportunités à rechercher	2.C 130 (10)	Pour les directeurs d'école et les décideurs politiques du ministère de l'éducation sur l'interaction avec les parties prenantes extérieures, notamment les entreprises, en mettant l'accent sur la création de liens professionnels plus forts au KAZ
2.A 122 (2)	Pour les directeurs d'école et les décideurs politiques de l'enseignement professionnel initial (agence de l'EFP) sur des approches d'amélioration des écoles en mettant l'accent sur des méthodes d'auto-évaluation, le développement de nouveaux services pour les différents groupes cibles dans la perspective de l'apprentissage tout au long de la vie et l'utilisation de plans de développement scolaire au KYR	2.B 127 (7)	Pour les décideurs travaillant sur le marché du travail et les développements de l'EFP sur la mise en correspondance de l'offre d'EFP avec les demandes du marché du travail, notamment sur les aspects du travail indépendant au TAJ et au KYR Participation du TKM et de l'UZB à ces opportunités à rechercher	2.C 131 (11)	Pour les directeurs d'école et les décideurs politiques de l'enseignement professionnel initial (agence de l'EFP) sur l'interaction avec les parties prenantes extérieures, notamment les entreprises, en mettant l'accent sur la création de liens professionnels plus forts au KYR
2.A 123 (3)	Pour les directeurs d'école et les décideurs politiques sur des approches d'amélioration des écoles, le développement de nouveaux services dans la perspective de l'apprentissage tout au long de la vie et l'utilisation de plans de développement scolaire au TAJ	2.B 128 (8)	Pour les décideurs politiques et les praticiens de l'EFP dans l'enseignement professionnel initial sur l'offre d'opportunités d'apprentissage tout au long de la vie en mettant l'accent sur les apprenants adultes et les groupes vulnérable au KYR	2.C 132 (12)	Pour les directeurs d'école et les décideurs politiques sur l'interaction avec les parties prenantes extérieures, notamment les entreprises, en mettant l'accent sur la création de liens professionnels plus forts entre les prestataires d'EFP et les entreprises au TAJ

	A. Réforme de l'EFP et apprentissage tout au long de la vie		B. Employabilité et marchés du travail		C. Entrepreneuriat – entreprise et éducation
2.A 124 (4) Déplacé du thème 3	Des décideurs politiques du ministère de l'éducation au KZ, des partenaires sociaux et des praticiens de l'EFP sur les moyens d'améliorer les qualifications des professeurs de l'EFP et des formateurs au sein des sociétés au KAZ	2.B 129 (9)	Améliorer la disponibilité des informations et soutenir les responsables gouvernementaux et les experts dans la création de données pour l'élaboration de politiques d'éducation et d'emploi au TKM	2.C 133 (13)	Sur l'éducation à l'esprit d'entreprise pour créer des synergies entre les politiques d'éducation et des entreprises pour soutenir la création d'emplois et sur le développement local et la réduction de la pauvreté au TAJ
2.A 125 (5) Déplacé du thème 3	Sur l'amélioration de la pertinence et de la qualité de l'EFP pour le Centre pour l'enseignement professionnel secondaire spécialisé en Ouzbékistan en coopération avec la Chambre de commerce et le ministère du travail				
F3. Analyse des politiques					
3.A 134 (1)	Rapport sur le développement d'écoles professionnelles au KAZ, KYR et TAJ	3.B 135 (2)	Développement d'une méthodologie pour l'analyse de sujets sélectionnés relatifs au marché du travail au KYR		
		3.B 136 (3)	Étude pilote de suivi réalisée avec les écoles professionnelles et les autorités (sujette à l'adoption du <i>processus de Turin</i> par le gouvernement) La méthodologie de l'ETF sur l'étude relative à la transition de l'école au monde du travail adaptée au TKM et les modalités de mise en œuvre discutées avec les autorités (sujettes à l'adoption du <i>processus de Turin</i> par le gouvernement).		
F4. Diffusion et travail en réseau (activités promouvant la collaboration parmi les pays partenaires et les bailleurs de fonds)					
4.A 137 (1)	Conférence régionale et diffusion des conclusions sur le développement d'écoles, en impliquant les parties prenantes nationales du KAZ, du KYR et du TAJ				
Nouveau 4.A 138 (2)	Conférence régionale accueillie par le Turkménistan pour partager des expériences entre les pays d'Asie centrale sur les compétences et les qualifications de niveau moyen et sur les approches pour organiser l'EFP au niveau secondaire				

8.2.4. Développement d'expertise thématique

Fonction	Code à utiliser	A. Développement d'un système d'EPF dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie	Code à ser	B. Employabilité et systèmes du marché du travail	Code à utiliser	C. Monde des entreprises et éducation
F3 Analyse des politiques	Programme d'innovation et d'apprentissage					
Programme d'innovation et d'apprentissage - Promotion de l'apprentissage	3.A.139 (1)	Création d'un réseau d'experts rassemblant des chercheurs et des praticiens des États membres de l'UE et des pays partenaires de l'ETF pour identifier et évaluer le potentiel de l'apprentissage sur le lieu de travail comme instrument pour le développement de compétences				
	3.A.140 (2)	Identification des exemples de bonnes pratiques au sein des États membres de l'UE et des pays partenaires de l'ETF pour une diffusion plus large parmi les décideurs politiques et les praticiens des pays partenaires de l'ETF				
	3.A.141 (3)	<i>Élaboration d'activités pilotes dans les pays partenaires de l'ETF sélectionnés</i>				
Programme d'innovation et d'apprentissage - Mise en correspondance de la demande et de l'offre de compétences			3.B.142 (1)	Création d'un réseau d'experts rassemblant des décideurs politiques, des chercheurs et des praticiens des États membres de l'UE et des pays partenaires de l'ETF pour identifier, analyser et évaluer les différentes méthodologies et approches de mises en correspondance de la demande et de l'offre de compétences		

Fonction	Code à utiliser	A. Développement d'un système d'EFP dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie	Code à ser	B. Employabilité et systèmes du marché du travail	Code à utiliser	C. Monde des entreprises et éducation
			3.B.143 (2)	Inventaire des pratiques actuelles dans les méthodologies et approches de la mise en correspondance dans les pays de l'UE et dans les pays partenaires à utiliser dans le cadre du futur travail du réseau d'experts		
Processus de Turin	3.A.144 (4)	Méthodologie pour les activités pilotes fondées sur l'expérience dans les pays partenaires sélectionnés pour les dirigeants nationaux de l'ETF		Trois enquêtes sur les migrations au Maroc, en Turquie et en Ukraine pour analyser la composition, en termes de compétences, des flux migratoires au niveau national.		
	3.A.145 (5)	Conférence de la fondation sur la diffusion des résultats du <i>processus de Turin</i> 2010 pour les décideurs politiques des pays partenaires, les partenaires sociaux, les services de la CE et les organisations internationales				
	3.A.146 (6)	Publication des résultats du <i>processus de Turin</i> 2010 pour diffusion auprès des décideurs politiques des pays partenaires, des partenaires sociaux, des services de la CE et des organisations internationales				
F4 Conférence des présidents pour la diffusion et le travail en réseau	4.A.147 (1)	Conférences mondiales sur les CNQ en octobre 2011 pour les décideurs politiques et les praticiens des pays de l'UE, les pays partenaires de l'UE et des pays tiers	4.B.151 (5)	Dossier politique sur «l'EFP et l'intégration sociale» pour les acteurs internationaux et nationaux dans les pays partenaires de l'ETF		

Fonction	Code à utiliser	A. Développement d'un système d'EFP dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie	Code à ser	B. Employabilité et systèmes du marché du travail	Code à utiliser	C. Monde des entreprises et éducation
	4.A.148 (2)	Création d'une plate-forme de qualifications pour l'échange d'informations et d'expériences entre les institutions et les parties prenantes impliquées dans le développement des cadres de qualifications. La plate-forme prévoit des activités de mise en réseau, des informations régulières sur les développements en cours au sein des pays, une bibliothèque en ligne et des liens et des événements thématiques conjoints.	4.B.152 (6)	Conférence pour la diffusion des résultats des enquêtes sur l'équité et le développement des ressources humaines ILP 2008-2010 pour les décideurs politiques et les chercheurs des pays partenaires, les services de la CE et les organisations internationales		
	4.A.149 (3)	Dossier politique sur «l'EFP et le développement durable» pour les acteurs internationaux et nationaux dans les pays partenaires de l'ETF	4.B.153 (7)	Conférence pour la diffusion des résultats de l'enquête ILP 2008-2010 FLEX sur la flexicurité dans les pays en voie de développement et en transition pour les décideurs politiques et les chercheurs au Maroc, en Ukraine, au Kazakhstan et en Turquie, les services de la CE et les organisations internationales		
	4.A.150 (4)	Nouveau cadre d'analyse pour l'évaluation des systèmes d'EFP à utiliser par la 2e phase du <i>processus de Turin</i> en 2012				

ANNEXE 9 : COOPÉRATION AVEC D'AUTRES AGENCES

9.1 Programme de travail Cedefop-ETF 2011

Thèmes principaux	Thèmes spécifiques pour 2011	Échange d'informations et de bonnes pratiques	Actions conjointes	Séminaires de partage des connaissances
Développement et offre de systèmes d'enseignement et de formation professionnels	Rapports sur les politiques d'EPF		Le personnel du Cedefop/ETF sera invité à participer (et à contribuer) a) à l'événement de l'ETF sur le processus de Turin et la coopération entre le monde des entreprises et l'éducation et b) à la conférence Agora du Cedefop sur le rapport politique 2010 et sur le communiqué de Bruges. Si possible, les événements seront combinés aux séminaires d'échange de connaissances pour minimiser les frais de déplacement.	Séminaire de Thessalonique (juin 2011) Séminaire de Turin (novembre 2011)
	Travail associé à l'information des pays candidats		Visites d'étude: Travail préparatoire de l'ETF associé à l'information des pays candidats	Ordres du jour à définir conjointement. L'accent sera mis sur l'éducation à l'esprit d'entreprise
	EQARF, ECVET, orientation tout au long de la vie, Refernet, apprentissage non formel et informel, migration	Échange d'informations et d'expériences sur des sujets politiques associés à l'UE et à des pays tiers		
	Développement des qualifications		Coopération sur la dimension externe du CEC	
Questions administratives	Ressources humaines, marchés publics, finance, budget, mise en œuvre du système ABAC	Échange de bonnes pratiques	Procédures <i>ad hoc</i>	
Questions stratégiques	Participation des directeurs aux réunions du conseil d'administration			

9.2 Plan d'action pour un accord de collaboration Eurofound-ETF

Actions	Activités	Calendrier
Partage mutuel d'informations sur le travail analytique et les recherches en cours	<ul style="list-style-type: none"> • Échange des programmes de travail respectifs et discussion sur les éventuelles synergies entre les activités/projets respectifs • Échange des conclusions des travaux, des méthodologies, des pratiques 	
Organisation de deux réunions annuelles conjointes avec la possibilité d'organiser également une téléconférence	<ul style="list-style-type: none"> • Discussion des activités conjointes pour l'année à venir • Réunion de suivi de la mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> • Novembre 2010 • Mars 2011
Invitation à participer à des activités thématiques organisées par l'agence concernée	<ul style="list-style-type: none"> • Participation du personnel de l'ETF à une série de séminaires Eurofound • Participation de représentants de pays partenaires de l'ETF (partenaires sociaux et gouvernements) à une série de séminaires Eurofound • Participation de représentants d'Eurofound à la réunion de l'ETF sur le projet de partenariat social ENP-S-11-04 	<ul style="list-style-type: none"> • Novembre 2010 et mars 2011 • Novembre 2010 et mars 2011 (à confirmer) • Novembre 2010

ANNEXE 10: CRITERES POUR L'IDENTIFICATION DE LA REPARTITION BUDGETAIRE

Critères	Explication
1	Le niveau d'importance stratégique pour l'UE peut être mesuré par l'état d'avancement des relations bilatérales extérieures de l'UE avec le pays, l'étendue/ambition des accords bilatéraux, le niveau de financement de l'aide extérieure (enveloppe PIN) pour la population du pays.
2	Importance du développement des ressources humaines dans la politique de relations extérieures de l'UE dans le pays: cela peut être mesuré grâce à la place occupée par le développement des ressources humaines (EFP, emploi, développement des compétences) dans les accords bilatéraux (AA, plans d'action du PEV, etc.) et grâce à l'importance donnée au développement des ressources humaines dans le PIN (cela permettra également de donner une indication sur les éventuelles demandes de la CE pour que l'ETF soutienne l'intervention de l'UE dans le domaine du développement des ressources humaines).
3	Importance du développement des ressources humaines dans les politiques nationales: ce critère est directement associé aux conclusions du processus de Turin. L'importance du développement des ressources humaines peut être mesurée grâce à la priorité politique donnée au développement des ressources humaines dans les documents stratégiques nationaux, le bien-fondé des documents stratégiques associés au développement des ressources humaines, la présence de plans d'action, l'état d'avancement de la mise en œuvre des plans d'action, etc.
4	Engagement des parties prenantes des pays partenaires dans la réforme du développement des ressources humaines: ce critère est également associé aux conclusions du processus de Turin. Il peut être mesuré grâce à l'intérêt pour le processus de Turin lui-même, à l'engagement des ministères impliqués dans la réforme du développement des ressources humaines (même s'ils ne sont pas engagés dans le processus de Turin et aux opinions exprimées par les différentes parties prenantes dans les groupes cibles.
5	Présence des autres bailleurs de fonds dans la réforme du développement des ressources humaines. Une forte présence des bailleurs de fonds peut impliquer que la valeur ajoutée de l'ETF sera faible (si l'on considère le faible niveau d'investissement comparable de l'ETF qui peut être accordé dans le pays). Il ne s'agit pas d'un critère absolu dans la mesure où, en fonction du rôle de l'UE et de l'ETF dans le pays, l'ETF peut être vue comme un facilitateur du dialogue avec les bailleurs de fonds et de l'échange d'expériences, ce qui offre une forte valeur ajoutée.

ANNEXE 11: PROGRAMME DE TRAVAIL 2011 - PRINCIPES ET CALENDRIER

Introduction

En préparant son programme de travail annuel, l'ETF suit une procédure bien définie de préparation de l'adoption du document lors de la réunion d'automne de son conseil de direction chaque année.

Le règlement du Conseil n° 1339/2008 portant création d'une Fondation européenne pour la formation (refonte) a apporté un certain nombre de modifications à cette procédure de rédaction:

- a) L'article 12 définit les conditions et les principes pour la préparation du programme de travail. L'article 12.4 indique que le «directeur soumet le projet de programme de travail annuel au conseil de direction après avis de la Commission».
- b) Par le passé, l'ETF possédait un collège consultatif, avec des représentants des États membres de l'UE, des pays partenaires et d'autres parties prenantes. Un de ses rôles était de conseiller l'ETF sur son futur travail pour l'intégration dans la programmation annuelle. La refonte du règlement n'inclut plus de collège consultatif.

La première modification implique que la Commission organise une consultation interservices débouchant sur un avis adopté par le collège des commissaires.

Pour gérer la deuxième modification, l'ETF organise un processus de consultation complet avec les parties prenantes internes et externes. Pour que cette consultation soit efficace, elle doit être organisée bien avant que le projet définitif soit soumis à la Commission à la fin du mois de juillet. Pour ces raisons, l'ETF commence le processus de rédaction au cours du deuxième trimestre de l'année et collecte les avis des parties prenantes qui peuvent être inclus dans un deuxième projet préparé à temps pour la présentation au conseil de direction lors de sa réunion annuelle de la mi-juin. Un deuxième cycle de consultations est organisé pour que d'autres modifications puissent être incluses dans le projet définitif.

Principes et approche de planification

L'article 1^{er} du règlement de l'ETF décrit l'objet et le champ d'action de l'organisation, alors que l'article 2 définit les fonctions. Dans les perspectives à moyen terme 2010-2013 adoptées par le conseil de direction, l'ETF a appliqué ces articles en:

- définissant les 29 pays et les trois régions mentionnés à l'article 1.1 (a), (b) et (c);
- regroupant les sept thèmes mentionnés dans l'article 1.3 en trois thèmes principaux; et
- fusionnant les huit fonctions de l'article 2 en quatre fonctions principales.

Dans l'exposé des motifs qui a présenté la proposition de la Commission pour la refonte du règlement de l'ETF⁵⁴, la Commission a proposé un financement indicatif, avec des critères pour la répartition des ressources par année, région et fonction, ainsi que le nombre estimé de résultats correspondants. Cette estimation est la perspective financière sur la base de laquelle l'ETF fait sa proposition financière à la Commission suite à l'estimation préliminaire des dépenses et des recettes approuvée par le conseil de direction en novembre de l'année n-2.

Les résultats attendus sont ensuite répartis par régions, thèmes principaux et fonctions dans le programme de travail annuel et dans le budget par activités. Cette répartition des ressources suit principalement les critères définis dans l'exposé des motifs, mais peut être adaptée à l'évolution des priorités des développements politiques européens et aux attentes et demandes des parties prenantes de l'ETF.

La ligne directrice du programme de travail annuel de l'ETF se base sur:

- la planification et la gestion des activités pour atteindre les objectifs et utiliser les ressources efficacement;
- la définition d'une base pour évaluer les progrès avec des indicateurs quantitatifs et qualitatifs;
- l'identification des risques principaux associés aux activités et aux objectifs, et les actions appropriées pour lutter contre ceux-ci; et

54 COM(2007) 443 final

- la définition de la base pour la présentation des résultats dans le rapport d'activité annuel.

Les actions prioritaires sont déployées par le biais de projets spécifiques qui sont définis dans des «plans de mise en œuvre des projets» détaillant les activités, les résultats, les indicateurs, les ressources et le calendrier.

Procédure

