

# **PROGRAMME DE TRAVAIL 2013 DE L'ETF**

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

## Vision

Faire de l'enseignement et de la formation professionnels (EFP) 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 leur potentiel de ressources humaines à travers la réforme des systèmes d'enseignement, de formation et du marché du travail dans le contexte de la politique de relations extérieures de l'UE.

## Principes d'action

- L'ETF est une agence de l'UE qui offre une expertise impartiale et non commerciale sur les politiques publiques en matière de développement du capital humain.
- L'ETF encourage l'adhésion et la large participation des parties concernées. À cet égard, l'ETF soutient le consensus et l'apprentissage mutuel entre les différents acteurs, et met ainsi en relation l'analyse stratégique et les accords sur les choix stratégiques et leur mise en œuvre.
- L'ETF croit en une approche holistique qui tient compte du contexte de chaque pays et repose sur des données factuelles. L'EFP est envisagée dans un contexte large sur le plan de ses relations avec l'emploi, de l'inclusion sociale, du développement de l'entreprise, de la compétitivité et du développement durable.
- Les priorités de l'EFP évoluent constamment en fonction des changements dans son environnement opérationnel, des priorités de l'UE et des demandes spécifiques de l'Union européenne.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS</b>	<b>4</b>
<b>SYNTHÈSE</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>17</b>
<b>1. OBJECTIFS ET PRIORITÉS THÉMATIQUES POUR 2013</b>	<b>21</b>
1.1. Contexte	21
1.2. Objectifs	21
1.3. Thèmes centraux	21
1.4. Perspective géographique	22
1.5. Performance de la Fondation et résultats escomptés	22
<b>2. CONTEXTE POLITIQUE</b>	<b>24</b>
2.1. Contexte politique européen	24
2.2. Contexte des pays partenaires	33
2.3. Contexte des perspectives à moyen terme de l'ETF 2010-2013	38
<b>3. CONTRIBUTION AU DÉVELOPPEMENT DU CAPITAL HUMAIN</b>	<b>40</b>
3.1. Développement de méthodes d'aide à l'élaboration de politiques fondées sur des faits probants et à la gestion des connaissances	41
3.2. Élargissement	43
3.3. Voisinage européen	46
3.4. Asie centrale	52
3.5. Autres pays	54
3.6. Développement de l'expertise thématique	54
<b>4. COMMUNICATION DE LA FONDATION</b>	<b>59</b>
<b>5. RESSOURCES, GOUVERNANCE ET GESTION</b>	<b>61</b>
5.1. Gouvernance	61
5.2. Relations avec les parties prenantes	61
5.3. Gestion axée sur les performances	62
5.4. Ressources	64
5.5. Planification	67
5.6. Suivi et évaluation	68
5.7. Gestion des risques et audit	68
<b>ANNEXES</b>	<b>71</b>

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

ABAC	<i>Activity Based Accounting System</i> (système comptable par activités)
ABB	<i>Activity Based Budgeting</i> (budgétisation par activités)
CCR	Conseil de coopération régionale
CdP	Communauté de pratique
CE	Commission européenne
CESE	Comité économique et social européen
CNC	Cadre national de certification
DCFTA	<i>Deep and Comprehensive Free Trade Areas</i> (zones de libre-échange approfondie et complète)
DCH	Développement du capital humain
DelUE	Délégation de l'Union européenne
DG	Direction générale
DG DEVCO	Direction générale du développement et de la coopération – EuropeAid
DG EAC	Direction générale de l'éducation et de la culture
DG EMPL	Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion
DG ENTR	Direction générale des entreprises et de l'industrie
DG HOME	Direction générale des affaires intérieures
DRH	Développement des ressources humaines
EBPM	Evidence based policy making (élaboration des politiques sur la base d'éléments concrets)
Éducation et formation 2020	Cadre stratégique pour la coopération européenne en matière d'éducation et de formation
EFP	Enseignement et formation professionnels
EFP PS	Enseignement et formation postsecondaires
EFTP	Enseignement et formation techniques et professionnels
EPSO	Office européen de sélection du personnel
ERI SEE	<i>European Education Reform Initiative of South Eastern Europe</i> (initiative de réforme de l'éducation pour l'Europe du sud-est)
ESE	Europe du sud-est
ETF	Fondation européenne pour la formation
ETP	Équivalent temps plein
Euromed	Partenariat euroméditerranéen
FE-EFP	Formation des enseignants – enseignement et formation professionnels
FPC	Formation professionnelle continue
GEMM	<i>Governance for Employability in the Mediterranean</i> (gouvernance pour l'employabilité dans la Méditerranée)
IAP	Instrument d'aide de préadhésion
ICR	Initiative pour la compétitivité régionale
IEV	Instrument européen de voisinage
IEVP	Instrument européen de voisinage et de partenariat
PAPS	Programme d'appui aux politiques sectorielles
PEV	Politique européenne de voisinage
PIA	Projet pour l'innovation et l'apprentissage
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petite et moyenne entreprise
PO	Partenariat oriental

PT	Programme de travail
PTR	Processus de Turin
RAA	Rapport d'activité annuel
SBA	<i>Small Business Act</i>
SEAE	Service européen pour l'action extérieure
SEECCEL	<i>South East European Centre for Entrepreneurial Learning</i> (centre d'apprentissage entrepreneurial d'Europe du sud-est)
SWAP	<i>Sector wide approach</i> (approche sectorielle)
Tempus	<i>Trans-European Mobility Scheme for University Studies</i> (programme de mobilité transeuropéenne pour l'enseignement supérieur)
TF	Task-force
TIC	Technologie de l'information et de la communication
UE	Union européenne
UpM	Union pour la Méditerranée
VANFI	Validation de l'apprentissage non formel et informel

# SYNTHÈSE

La Fondation européenne pour la formation (ETF) est une agence spécialisée de l'UE créée pour aider 31 pays et territoires partenaires<sup>1</sup> 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. L'ETF 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 au sein l'UE 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 à mettre en œuvre pour opérer une réforme durable. Ces conseils intègrent les politiques en matière de capital humain et d'emploi 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 européenne et au Service européen pour l'action extérieure (SEAE) garantit que l'assistance est correctement ciblée et programmée et qu'elle est adaptée aux capacités et priorités du pays. La collaboration de l'ETF 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.

## Hypothèses pour le programme de travail 2013:

- la subvention de la Commission européenne pour l'ETF en 2013 sera de 20 144 500 euros;
- le nombre total de postes en 2013 sera de 135; et
- le nombre total d'équivalents temps pleins en 2013 sera de 129,5.

## Analyse raisonnée

Comme les années précédentes, l'analyse raisonnée du programme de travail 2013 de l'ETF a pour objectif:

- de planifier et gérer les activités par le biais d'une budgétisation par activités en vue d'atteindre les objectifs établis et d'utiliser efficacement les ressources;

---

<sup>1</sup> Albanie, Algérie, Arménie, Azerbaïdjan, Biélorussie, Bosnie-Herzégovine, Croatie (la Croatie devrait devenir un État membre le 1<sup>er</sup> juillet 2013. Lors de son adhésion, elle cessera d'être un pays partenaire de l'ETF), Égypte, ancienne République yougoslave de Macédoine, Géorgie, Islande, Israël, Jordanie, Kazakhstan, Kosovo (cette désignation ne préjuge en rien des positions sur le statut et est conforme à la résolution 1244/1999 du Conseil de sécurité des Nations unies et à l'avis de la CIJ sur la déclaration d'indépendance du Kosovo, ci-après «Kosovo»), Kirghizstan, Liban, Libye, République de Moldavie, Monténégro, Maroc, Territoire palestinien occupé, Russie, Serbie, Syrie, Tadjikistan, Tunisie, Turquie, Turkménistan, Ukraine, et Ouzbékistan.

- de définir les orientations pour le suivi des progrès réalisés pendant l'année à l'aide d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs;
- 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.

Le programme de travail, conformément à tous les processus de planification de l'ETF, est établi de manière séquentielle (*cascading*) en partant du règlement du Conseil portant sur la création de l'ETF<sup>2</sup>, puis en s'appuyant sur les perspectives à moyen terme, le programme de travail annuel et les projets décrits dans celui-ci (qui présentent également les contributions et indicateurs résultant des projets régionaux et nationaux).

En 2012, deux évaluations externes (l'une menée par la DG EAC, pour la période 2006-2010, et l'autre par l'ETF, pour la période 2010-2011 et une partie de 2012) ont abouti à des recommandations à l'attention de l'ETF. L'annexe 13 reprend le plan d'action en vue de répondre aux recommandations des évaluations externes, qui met en évidence les actions prévues en 2013 qui figurent dans le PT.

## Planification multidimensionnelle

La planification et la rédaction de rapports de l'ETF sont basées sur trois dimensions:

- géographique;
- thématique; et
- fonctionnelle.

**La dimension géographique** dans quatre régions couvertes par les politiques de relations extérieures de l'UE<sup>3</sup>:

- la région de l'élargissement couverte par l'instrument d'aide de préadhésion (IAP) (section 3.2)<sup>4</sup>;
- le voisinage sud couvert par l'instrument européen de voisinage et de partenariat<sup>5</sup> (IEVP);
- le voisinage est couvert par l'IEVP (section 3.3)<sup>67</sup>; et
- l'Asie centrale couverte par l'instrument de financement de la coopération au développement (ICD) (section 3.4)<sup>8</sup>.

**La dimension thématique** regroupée dans les trois thèmes centraux des perspectives à moyen terme de l'ETF<sup>9</sup>:

A. conception et application d'un système d'enseignement et de formation professionnels dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie;

<sup>2</sup> Règlement (CE) n° 1339/2008 du Parlement européen et du Conseil du 16 décembre 2008.

<sup>3</sup> Voir le règlement du Conseil portant création de l'ETF, article 1, points a, b, c.

<sup>4</sup> Albanie, Bosnie-Herzégovine, Croatie, Kosovo, ancienne République yougoslave de Macédoine, Monténégro, Serbie et Turquie. Dans la mesure où l'Islande est un pays candidat, elle est invitée à participer aux activités régionales pour cette région.

<sup>5</sup> Algérie, Égypte, Israël, Jordanie, Liban, Libye, Maroc, Territoire palestinien occupé, Syrie et Tunisie.

<sup>6</sup> Arménie, Azerbaïdjan, Biélorussie, Géorgie, République de Moldavie, Russie et Ukraine.

<sup>7</sup> <http://bit.ly/hfXHna>

<sup>8</sup> Kazakhstan, Kirghizstan, Tadjikistan, Turkménistan et Ouzbékistan.

<sup>9</sup> Les thèmes regroupent les sept grandes activités thématiques mentionnées dans le règlement du Conseil portant sur la création de l'ETF et sont cohérents avec les conclusions du Conseil sur le rôle de l'enseignement et de la formation dans la mise en œuvre de la stratégie «Europe 2020»: <http://bit.ly/RynZO>

B. besoins du marché du travail et employabilité; et

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

#### **La dimension fonctionnelle<sup>10</sup>:**

F1: soutien à la Commission européenne (CE);

F2: renforcement des capacités;

F3: analyse stratégique; et

F4: diffusion et travail en réseau.

Comme mentionné plus haut, la planification de l'ETF est basée sur une approche de cascade qui associe directement les fonctions du règlement du Conseil portant sur la création de l'ETF aux activités spécifiques entreprises par l'ETF dans chacun des pays avec lesquels elle travaille. La planification commence avec les indicateurs de performances de l'ETF<sup>11</sup>, qui définissent la pertinence et la mesurabilité de ses objectifs et fournissent des données sur la façon dont l'ETF travaille au niveau de l'institution en relation avec ses activités de base. Elle se poursuit au niveau opérationnel avec des plans de mise en œuvre qui détaillent les activités, les résultats des projets, les indicateurs de réalisation, les ressources et les délais. Les projets sont les moyens grâce auxquels les perspectives à moyen terme et les objectifs du programme de travail sont mis en œuvre et couvrent différentes régions ou des pays spécifiques. Certains projets et activités sont mis en œuvre pour développer l'expertise thématique nécessaire pour proposer une aide personnalisée aux pays. Les indicateurs de performances définissent également les performances prévues des différents départements et unités de l'ETF en termes de gestion des ressources.

## **Contexte européen et dans les pays partenaires**

Les politiques de l'Union européenne en matière de relations extérieures et les approches internes de l'UE en matière d'enseignement, de formation et 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, ainsi que leur dimension externe, sont des points de référence pour les pays partenaires qui souhaitent moderniser leurs systèmes d'enseignement et de formation.

Les pays partenaires qui ont la volonté et la capacité politique de mettre en œuvre les approches européennes et qui disposent d'un environnement politique propice devraient trouver ces initiatives de l'UE pertinentes. La majorité des pays partenaires de l'ETF sont inspirés par les développements de l'UE.

L'ETF suit les conclusions des priorités du Conseil pour une meilleure coopération européenne en matière d'enseignement et de formation professionnels, pour la période 2011-2020, ainsi que les initiatives phare présentées par la Commission européenne - *Jeunesse en mouvement* et *Une stratégie pour des compétences nouvelles et des emplois* - pour documenter son travail avec les pays partenaires. En 2013, l'ETF soutiendra la Commission européenne et les présidences irlandaise et lituanienne de l'UE pour des initiatives pertinentes, notamment des activités associées à l'Année européenne des citoyens.

Le communiqué de Bruges et ses biens livrables à court terme sont des références importantes pour le travail de l'ETF, notamment pour les conclusions des analyses nationales et régionales entreprises dans le cadre du processus de Turin pour 2012.

---

<sup>10</sup> Ces fonctions s'associent aux fonctions définies dans le règlement du Conseil (CE) n° 1339/2008 portant création de l'ETF.

<sup>11</sup> Voir l'annexe 6 pour les indicateurs de performances de l'ETF.



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 durable par le biais de l'éducation et de la formation tout au long de la vie.

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. Le processus de Turin encourage une évaluation et une compréhension partagées du contexte national, y compris le repérage des questions politiques clés et des principales priorités concernant la modernisation et le développement du système d'EFPP. 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.

Le processus de Turin est fondé sur quatre principes:

1. l'appropriation par les décideurs politiques et les parties prenantes du pays partenaire à la fois du processus et des résultats (rapport final). Cet aspect implique la recherche de complémentarité entre le processus de Turin et l'agenda politique national et/ou d'autres processus pertinents;
2. une large participation au processus des diverses parties prenantes pertinentes, notamment les commissions parlementaires, les dirigeants politiques, les représentants des partenaires sociaux, les directeurs d'école, les autorités locales, les représentants des entreprises, les chercheurs et les représentants de la société civile. Cette participation constitue le socle de la réflexion et de la recherche d'un consensus entre les acteurs locaux, qui établissent ainsi le lien entre l'analyse stratégique et les décisions stratégiques ainsi que leur mise en œuvre;
3. une approche holistique, fondée sur une notion élargie de l'EFPP, destinée à la fois aux jeunes et aux adultes et relevant d'une approche systémique, prenant en considération non seulement les éléments du système et leur articulation, mais aussi la façon dont les systèmes d'EFPP réagissent à l'environnement économique et social dans lequel ils opèrent. Le cadre d'analyse utilisé en 2012 englobe la vision politique relative à l'EFPP, une analyse de l'efficacité externe et interne du système et les questions de gouvernance et de financement;
4. une évaluation fondée sur des données factuelles ou des connaissances, essentielle pour que les pays soient en mesure de prendre des décisions en connaissance de cause en matière de développement des politiques et pour mesurer les progrès accomplis.

Outre l'analyse stratégique, l'ETF adapte également son soutien aux pays partenaires en fonction de leur évolution politique, p.ex. le printemps arabe en 2011. Dans l'ensemble du cadre de planification motivé par les politiques de l'UE et les analyses nationales, l'ETF gère l'évolution de ses priorités en fonction des changements intervenus dans l'environnement opérationnel, des priorités de l'UE et des demandes spécifiques de la Commission européenne.

## Objectifs pour 2013

Le programme de travail de l'ETF pour 2013 est le dernier des perspectives à moyen terme (PMT) 2010-2013 qui définissent les grandes orientations pour les travaux de l'ETF sur une période de quatre ans<sup>12</sup>. Les principaux objectifs sont les suivants:

1. 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'EFPP (tant de base que continue); et

---

<sup>12</sup> L'évaluation externe intermédiaire des PMT demandée par l'ETF en 2012, qui couvre les années 2010 et 2011 et une partie de 2012, conclut, concernant la pertinence de ses objectifs, qu'«il n'y a aucune raison de suggérer que des changements majeurs leur soient apportés».

2. soutenir les relations, le cas échéant, entre les politiques internes de l'UE et ses politiques en matière de relations extérieures.

Afin d'atteindre ces objectifs à moyen terme, les objectifs spécifiques de l'ETF pour 2013 pour le premier objectif général sont les suivants:

- 1.1 renforcer les analyses globales fondées sur des faits probants sur la réforme de l'EFPP dans les pays partenaires par le biais du processus de Turin; et
- 1.2. renforcer la capacité des pays partenaires à développer et utiliser des outils pour l'élaboration de politiques fondées sur des faits probants.

Pour le deuxième objectif principal, les objectifs spécifiques de l'ETF pour 2013 sont:

- 2.1. améliorer l'analyse des marchés du travail et les prévisions dans les pays partenaires et les soutenir pour la réforme des systèmes d'EFPP pour les rendre plus efficaces et améliorer leur qualité;
- 2.2 soutenir le cycle de programmation de l'instrument de politique extérieure de l'UE et, le cas échéant, la dimension extérieure des politiques intérieures;
- 2.3. diffuser les informations pertinentes et encourager l'échange d'expériences et de bonnes pratiques avec et parmi les pays partenaires en matière de développement du capital humain.

Les projets de l'ETF donneront lieu à 147 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 l'ETF telles qu'elles sont décrites dans son règlement.

**Tableau 1: Résultats cibles<sup>13</sup> pour 2013 en fonction des perspectives financières 2008-2013**

ETF functions\Geographic-Thematic area	Enlargement	ENP South	ENP East	Central Asia	Cross-country		Total
					Thematic expertise development	Evidence-based policy making	
Input to Commission programming	11	12	10	5	4	-	42
Capacity building	18	15	17	12	-	2	64
Policy analysis	4	6	2	1	9	2	24
Dissemination/ Networking	5	4	3	2	5	3	22
<b>Total outputs</b>	<b>38</b>	<b>37</b>	<b>32</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>7</b>	<b>154</b>

Themes/Functions	A: VET system development and provision in a lifelong learning perspective	B. Labour market needs and employability	C. Enterprises and human capital development: education and business partnerships.	Total
1. Input to commission programming	26	9	7	42
2. Capacity building	45	11	8	64
3. Policy analysis	16	8	1	24
4. Dissemination and networking	16	5	3	22
<b>Total outputs</b>	<b>101</b>	<b>33</b>	<b>18</b>	<b>154</b>

<sup>13</sup> Conformément aux objectifs établis pour l'ETF en 2013 dans les perspectives financières de la proposition de la Commission européenne pour la refonte du règlement de l'ETF en 2006. Néanmoins, certains changements ont été apportés en raison du fait que la répartition initiale était une estimation réalisée en 2006 pour étayer les hypothèses financières des perspectives financières pluriannuelles, tandis que la présente répartition est basée sur les besoins actuels recensés lors de la consultation avec les parties concernées: le nombre total est de 154 au lieu de 144 (il y a un résultat supplémentaire pour le soutien à chacun des deux projets qui ont reçu une dotation budgétaire), le nombre de résultats dans le domaine du renforcement des capacités et de la diffusion et du travail en réseau a été réduit afin de renforcer le soutien à la Commission et l'analyse stratégique. Il y a deux raisons à cela: les demandes de la part de la Commission ont augmenté par rapport aux prévisions de 2006, tout comme le profil d'expertise et le travail axé sur les politiques; et les résultats à produire sont catégorisés selon la fonction principale du résultat, même si la plupart ont plusieurs fonctions. Les activités de renforcement des capacités sont des composantes d'autres activités plus importantes, classées dans la catégorie du soutien à la Commission ou de l'analyse stratégique (par exemple les deux projets qui ont reçu une dotation ou le processus de Turin).

## Opérations de l'ETF en 2013

Les opérations de l'ETF aux niveaux national et régional sont guidées par le processus de Turin 2012, et par la mise à jour des évaluations des besoins en collaboration avec les principales parties prenantes des pays partenaires et les services de la Commission européenne. Sur la base de l'analyse réalisée pour chaque pays partenaire, des domaines d'actions thématiques pour le soutien prioritaire ont été définis en évaluant les priorités aux niveaux interrégional, intrarégional et national.

Au niveau interrégional, l'ETF travaille dans le cadre des recommandations faites par la Commission européenne dans sa proposition pour la refonte du règlement du Conseil portant création de l'ETF en 2008. Elle définit une ventilation de la répartition des ressources entre les régions et les domaines opérationnels. La ventilation est revue chaque année au cours du processus de planification pour garantir une répartition optimale du budget opérationnel (titre 3).

La répartition globale du titre 3 pour 2013 se fait comme suit<sup>14</sup>:

- 28.71 % pour la région de l'élargissement;
- 18.64 % pour la région du voisinage sud<sup>15</sup>;
- 19.73 % pour la région du voisinage est;
- 12.09 % pour l'Asie centrale;
- 14.10 % pour le développement d'expertise thématique pour répondre aux besoins des pays partenaires; et
- 6.72 % pour le développement méthodologique pour soutenir l'élaboration de politiques fondées sur des faits probants et la gestion des connaissances.

L'ETF utilise cinq critères principaux pour l'évaluation de la priorité relative à donner à un pays donné dans une région. Ils sont décrits dans le tableau 2. Ces critères sont basés sur des principes de différenciation, de concentration, de complémentarité et d'impact. Ils permettent à l'ETF d'appliquer une gestion basée sur des priorités à ses ressources. Lorsque l'environnement opérationnel de l'ETF, les priorités de l'UE et les demandes spécifiques de la Commission connaissent des modifications au cours de la mise en œuvre du programme de travail, l'ETF doit s'adapter. Cette flexibilité se retrouve également dans sa capacité à gérer les priorités.

Les critères permettent de définir le soutien que l'ETF devrait fournir pour tirer profit de son avantage concurrentiel dans le domaine et des synergies avec les autres partenaires et bailleurs de fonds internationaux, tout en tenant compte des effets de ciblage et de levier. Ce soutien est converti en activités au niveau national. Les ressources sont réparties comme suit:

- la définition des thèmes, des objectifs et des activités associées;
- l'identification et la quantification des contributions; et
- les coûts moyens historiques pour différents types de contributions aux projets et d'activités.

---

<sup>14</sup> Les tableaux de budgétisation par activités (ABB) de l'annexe 2, en particulier les tableaux 2.6 et 2.8, ajoutent la répartition du titre 1 et du titre 2. La répartition de l'annexe est donc différente de la présente répartition. Cela est dû au fait que le personnel affecté aux différentes régions ne suit pas exactement la répartition du titre 3.

<sup>15</sup> Cette répartition ne concerne que la subvention de l'autorité budgétaire directement à l'ETF. L'ETF recevra des fonds supplémentaires de la DG ELARG et de la DG DEVCO respectivement pour la région de l'élargissement et la région du sud de la Méditerranée.

**Tableau 2: Projets régionaux et nationaux pour 2013**

	Région de l'élargissement	Voisinage est	Voisinage sud	Asie centrale
Projets régionaux	<p>Éducation inclusive</p> <p>Mesures de soutien pour les initiatives régionales et le dialogue stratégique</p> <p>Aide à l'élaboration de stratégies de DRH globales</p>	<p>Formation professionnelle continue en Europe orientale</p> <p>Partenariats de mobilité</p>	<p>Dimension régionale des qualifications sectorielles</p> <p>Éducation à l'esprit d'entreprise et compétences pour les PME: soutien à la charte Euromed</p> <p>Partenariat social</p> <p>Soutien au dialogue stratégique de l'Union pour la Méditerranée sur l'emploi</p> <p>Gouvernance pour l'employabilité dans la région méditerranéenne</p>	<p>Initiative de développement scolaire</p>
Projets nationaux	<p>Les opérations de l'ETF aux niveaux national et régional sont guidées par le processus de Turin et le dialogue avec les principales parties prenantes en 2012. En se basant sur l'analyse réalisée pour chaque pays partenaire, les domaines d'actions thématiques pour le soutien prioritaire tiennent compte, pour chaque pays, des cinq critères suivants:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. priorité dans les relations extérieures de l'UE et les relations contractuelles;</li> <li>2. priorité du développement du capital humain dans les relations extérieures de l'UE et au niveau régional;</li> <li>3. priorité donnée au développement du capital humain comme indiqué dans les stratégies et les politiques nationales documentées et les engagements en matière de ressources;</li> <li>4. engagement des parties prenantes envers le développement du capital humain comme indiqué par leur contribution et leur participation aux stratégies de réforme nationales; et</li> <li>5. implication des autres bailleurs de fonds dans le capital humain et coopération avec ceux-ci pour éviter les chevauchements.</li> </ol> <p>Dans chaque pays partenaire, un plan de mise en œuvre détaille la manière dont cela est mis en pratique.</p>			

Le tableau 2 propose une vue d'ensemble des interventions planifiées de l'ETF dans chaque région en 2013. Elles servent de base pour la réalisation des 154 résultats de l'institution pour l'année. La réalisation de ces objectifs est supervisée par le système de gestion des performances de l'ETF et mesurée à l'aide d'une série d'indicateurs de performances<sup>16</sup>. Des plans de mise en œuvre détaillent ces projets et sont publiés sur le site web de l'ETF au début de la première année de leur mise en œuvre.

L'ETF développe son expertise thématique en permanence. L'innovation et la formation associées à la gestion des connaissances jouent un rôle clé dans le maintien et le renforcement des capacités de l'ETF pour atteindre ses objectifs dans ses domaines thématiques relevant du soutien aux besoins stratégiques dans les pays partenaires. Par conséquent, l'ETF continuera à développer sa capacité à

<sup>16</sup> Voir annexe 6.

innover, à apprendre et à gérer les connaissances. En 2013, sur la base des recommandations du processus de Turin de 2010 sur les domaines d'actions thématiques devant être développés, deux programmes d'innovation et d'apprentissage (PIA) pluriannuels seront poursuivis. Ces deux programmes sont i) la mise en correspondance de la demande et de l'offre de compétences et ii) l'apprentissage dans différents contextes. Les activités de développement de l'expertise thématique de l'ETF incluront également un travail continu sur le lien entre les compétences et la migration. Un certain nombre de communautés de pratique seront soutenues pour consolider et maintenir l'expertise de l'ETF dans les trois principaux domaines thématiques. Ces communautés renforceront la capacité de l'ETF pour le développement de politiques fondées sur l'expérience. Une conférence thématique<sup>17</sup> sera organisée par la Fondation en 2013 dans le cadre du travail de l'ETF sur l'expertise thématique. L'ETF étendra et approfondira également ses actions associées au renforcement de l'élaboration de politiques fondées sur l'expérience dans les pays partenaires en prolongeant le processus de Turin.

Le domaine du développement de l'expertise a une forte dimension pluriannuelle et les différents domaines prioritaires mis en exergue seront encore abordés tout au long de la période 2010-2013. En outre, en réponse à la nouvelle attention portée à la cohésion territoriale dans les pays partenaires, l'ETF mettra également l'accent sur le développement régional et sur la contribution des processus de développement de compétences.

L'ETF continuera à développer son programme de gestion des connaissances pour exploiter son expertise thématique (et tirer profit des connaissances de la communauté internationale). Elle continuera également à développer des pratiques et des plateformes de gestion des connaissances pour encourager le partage de connaissances et l'utilisation d'approches fondées sur l'expérience dans les pays partenaires.

## Gestion des ressources

La subvention accordée à l'ETF au titre du budget de l'Union européenne pour 2013 s'élève à 20 144 500 euros.

En termes de ressources humaines, l'ETF prévoit de déployer 135 agents temporaires, contractuels et locaux et experts nationaux détachés, pour un nombre d'équivalents temps plein estimé à 129,5<sup>18</sup>. Le personnel de l'ETF est basé à Turin, avec un officier de liaison à Bruxelles.

En 2013, la mise en œuvre du système financier ABAC<sup>19</sup> lancé en 2010 se poursuivra. L'ETF se basera également 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.

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 (budgétisation par activités) (voir annexe 2).

## Gouvernance et gestion

L'ETF a un conseil de direction composé d'un représentant de chaque État membre de l'UE, de trois représentants de la Commission européenne, notamment le président, le directeur général de la DG

---

<sup>17</sup> Conclusions des analyses du processus de Turin de 2012.

<sup>18</sup> La différence entre le nombre d'équivalents temps plein et le nombre de membres sous contrat s'expliquent par les contrats à temps partiel, les congés de maternité et les congés sans solde.

<sup>19</sup> ABAC signifie Activity Based Accounting system (système comptable par activités).

Éducation et culture, ainsi que de trois experts indépendants nommés par le Parlement européen<sup>20</sup>. En outre, le Service européen pour l'action extérieure, d'autres DG de la Commission européenne et certains pays partenaires participent en tant qu'observateurs.

Le suivi et l'évaluation forment la base pour la prise de décisions raisonnées en matière de planification et concernant le cycle de projet de l'ETF. Le processus de contrôle de l'ETF est basé sur deux principales composantes – évaluation continue des projets durant leur mise en œuvre et contrôle des performances des activités. L'ETF lie le contrôle de ces composantes grâce aux indicateurs de performances des activités qui permettent à l'organisation et à ses principales parties prenantes de mesurer l'efficacité et le rendement de la gestion de ses ressources et activités principales.

En guise d'appui aux deux composantes de son processus de contrôle, l'ETF poursuivra la mise en œuvre de son «tableau de bord», qui intègre et traite des données réelles sur les projets afin de fournir des informations clés en matière de performance, tant quantitatives que qualitatives, pour le contrôle quotidien des activités et pour le contrôle et l'établissement de comptes rendus correspondants chaque trimestre et chaque année. La pratique de contrôle est complétée par un programme annuel d'évaluations.

L'ETF a révisé son cadre de gestion des performances en 2011 pour confirmer son alignement avec ses perspectives à moyen terme. La révision de 2011 a également permis de prévoir une feuille de route pour le développement d'un système global d'assurance qualité pour les processus de l'ETF, qui deviendra entièrement opérationnel en 2013. L'ETF mettra en œuvre un plan d'action en vue de répondre aux principales recommandations de l'évaluation externe de l'ETF réalisée par la Commission en 2012<sup>21</sup>. 2013 étant la dernière année des perspectives à moyen terme, l'ETF évaluera aussi sa valeur ajoutée et son incidence sur le développement du capital humain dans ses pays partenaires au cours des quatre dernières années.

---

<sup>20</sup> Article 7 du règlement (CE) n° 1339/2008.

<sup>21</sup> Le plan d'action de l'ETF en réponse à la quatrième évaluation externe (2011-2012) figure à l'annexe 13.





# INTRODUCTION

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

Avec la création par l'UE 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 avec le marché intérieur de l'UE.

L'ETF est une agence spécialisée de l'UE qui aide des pays partenaires à exploiter le potentiel de leur capital humain. Elle a pour objectif de contribuer, dans le contexte des politiques extérieures de l'UE, à l'amélioration du développement du capital humain dans ces pays. Les activités de l'ETF sont planifiées par le biais d'une approche multidimensionnelle qui intègre les trois composantes clés suivantes:

1. la dimension géographique;
2. la dimension thématique; et
3. la dimension fonctionnelle.

Conformément à la dimension **géographique**, l'ETF travaille dans quatre régions couvertes par les politiques extérieures de l'UE<sup>22</sup>:

- la région de l'élargissement couverte par l'instrument d'aide de préadhésion (IAP) (section 3.2)<sup>23</sup>;
- le voisinage sud couvert par l'instrument européen de voisinage et de partenariat<sup>24</sup> (IEVP);
- le voisinage est couvert par l'IEVP (section 3.3)<sup>2526</sup>; et
- l'Asie centrale couverte par l'instrument de financement de la coopération au développement (ICD) (section 3.4)<sup>27</sup>.

Concernant la dimension **thématique**, les projets et les résultats de l'ETF sont regroupés dans les trois grands thèmes<sup>28</sup>:

- A. conception et application d'un système d'enseignement et de formation professionnels dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie;

---

<sup>22</sup> Voir le règlement du Conseil portant création de l'ETF, article 1, points a, b, c.

<sup>23</sup> Albanie, Bosnie-Herzégovine, Croatie (la Croatie devrait devenir un État membre le 1<sup>er</sup> juillet 2013. Lors de son adhésion, elle cessera d'être un pays partenaire de l'ETF), Kosovo, ancienne République yougoslave de Macédoine, Monténégro, Serbie et Turquie. Dans la mesure où l'Islande est un pays candidat, elle est invitée à participer aux activités régionales.

<sup>24</sup> Algérie, Égypte, Israël, Jordanie, Liban, Libye, Maroc, Territoire palestinien occupé, Syrie et Tunisie.

<sup>25</sup> Arménie, Azerbaïdjan, Biélorussie, Géorgie, République de Moldavie, Russie et Ukraine.

<sup>26</sup> <http://bit.ly/hfXHna>

<sup>27</sup> Kazakhstan, Kirghizstan, Tadjikistan, Turkménistan et Ouzbékistan.

<sup>28</sup> Dans les perspectives à moyen terme, les sept activités thématiques mentionnées dans le règlement du Conseil portant création de l'ETF sont regroupées en trois grandes catégories thématiques qui s'inscrivent dans la logique des conclusions du Conseil sur le rôle de l'enseignement et de la formation dans la mise en œuvre de la stratégie «Europe 2020»: <http://bit.ly/yRynZO>

- B. besoins du marché du travail et employabilité; et
- C. développement des entreprises et du capital humain: partenariats entre le monde de l'éducation et celui des entreprises.

Les quatre **fonctions** de l'ETF sont les 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<sup>29</sup> en matière de développement du capital humain afin de renforcer encore leurs capacités 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 en matière de développement du capital humain mises en œuvre au sein de l'UE et de ses États membres au contexte des pays partenaires qui favorisent le développement de solutions nationales. 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; et
- 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 combine ces éléments afin de fournir à la Commission et aux pays partenaires des conseils personnalisés sur les moyens à mettre en œuvre pour opérer une réforme durable. Ces conseils intègrent les politiques en matière de capital humain et d'emploi 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.

---

<sup>29</sup> Le terme «renforcement des capacités», dans le contexte de l'ETF tel que défini dans son règlement fondateur, fait également référence au renforcement des institutions et au développement des capacités comme «un processus de changement interne aux personnes par lequel les individus, les organisations et la collectivité dans son ensemble libèrent, créent, renforcent, adaptent et préservent les capacités au fil des ans» () ou comme «le processus par lequel les individus, les groupes et les organisations, les institutions et les pays développent, renforcent et organisent leurs systèmes, leurs ressources et leurs connaissances, qui se reflètent tous dans leurs capacités, individuelles et collectives, à exécuter des fonctions, résoudre des problèmes et atteindre des objectifs» (<http://bit.ly/zAx6Mc>).

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 européenne garantit que l'assistance est correctement ciblée et programmée et qu'elle est adaptée aux capacités et priorités du pays. La collaboration de l'ETF 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. Les types d'interventions de l'ETF qui apportent le plus de valeur ajoutée sur le long terme se trouvent dans le domaine du renforcement des capacités et de la mise à disposition d'informations et de connaissances. L'ETF est au centre du processus de la politique de développement du capital humain dans son ensemble et apporte une valeur ajoutée en renforçant les liens entre les parties prenantes dans ce domaine. Concernant l'impact et la valeur ajoutée, l'implication à long terme de l'ETF dans les pays partenaires est cruciale. Cette implication à long terme améliore la communication entre l'ETF et les parties prenantes, approfondit le transfert de connaissances et d'informations et permet l'élaboration itérative de politiques spécifiques au fil du temps<sup>30</sup>.

## 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 et des politiques d'enseignement et de formation professionnels effectué par l'ETF. 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 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 décrivent les ressources, les projets et les résultats spécifiques escomptés dans chaque pays et région. L'ETF mesurera la réalisation de ses objectifs par rapport à ceux-ci.

---

<sup>30</sup> Voir PPMI: (2012): Évaluation externe de la Fondation européenne pour la formation, une agence de l'Union européenne: 2006-2010, marché de service n° EAC-2011-0140 attribué à PPMI par la DG EAC de la Commission européenne le 30 mars 2011. Rapport final, février 2012 (<http://bit.ly/zZo5cL>).



# 1. OBJECTIFS ET PRIORITÉS THÉMATIQUES POUR 2013

## 1.1. Contexte

Ce programme de travail est le dernier des perspectives à moyen terme (PMT) 2010-2013 de l'ETF et s'inscrit dans le cadre des objectifs et des grandes orientations pour les travaux de l'ETF sur une période de quatre ans<sup>31</sup>. Il contient aussi les réponses aux recommandations des évaluations externes de l'ETF bouclées en 2012<sup>32</sup>. Les principaux objectifs sont:

1. 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'EFPP (tant de base que continue);
2. favoriser les relations, le cas échéant, entre les politiques internes de l'UE et la mise en œuvre de ses politiques de relations extérieures.

## 1.2. Objectifs

Afin d'atteindre les objectifs à moyen terme, les objectifs spécifiques de l'ETF pour 2013 pour le premier objectif général sont les suivants:

- 1.1. renforcer l'élaboration holistique, fondée sur des faits probants, de la réforme de l'EFPP dans les pays partenaires par le biais du processus de Turin; et
- 1.2. renforcer la capacité des pays partenaires à développer et utiliser des outils pour l'élaboration de politiques fondées sur des faits probants.

Pour le deuxième objectif principal, les objectifs spécifiques sont:

- 2.1. améliorer l'analyse des marchés du travail et les prévisions dans les pays partenaires et les soutenir pour la réforme des systèmes d'EFPP pour les rendre plus efficaces et améliorer leur qualité;
- 2.2. soutenir le cycle de programmation de l'instrument de politique extérieure de l'UE et, le cas échéant, la dimension extérieure des politiques intérieures;
- 2.3. diffuser les informations pertinentes et encourager les échanges d'expériences et de bonnes pratiques entre l'UE et les pays partenaires et entre les pays partenaires eux-mêmes en matière de développement du capital humain.

## 1.3. Thèmes centraux

Au moyen des perspectives à moyen terme, l'ETF organise ses activités de développement du capital humain, mettant l'accent sur l'enseignement et la formation professionnels dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie, conformément à trois thèmes centraux<sup>33</sup>:

- A. développement et offre de systèmes d'EFPP;

---

<sup>31</sup> Une évaluation intérimaire des deux premières années des PMT et d'une partie de 2012 a été confiée à un évaluateur externe en 2012. Les conclusions et les recommandations sont intégrées au présent programme de travail afin de maximiser l'impact des PMT.

<sup>32</sup> Le plan d'action de l'ETF en réponse à la quatrième évaluation externe (2011-2012) figure à l'annexe 13.

<sup>33</sup> Les thèmes regroupent les sept grandes activités thématiques mentionnées dans le règlement du Conseil portant création de l'ETF et sont cohérents avec les conclusions du Conseil sur le rôle de l'enseignement et de la formation dans la mise en œuvre de la stratégie «Europe 2020» <http://bit.ly/RynZO>

B. besoins du marché du travail et employabilité;

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

## 1.4 Perspective géographique

Les régions géographiques au sein desquelles l'ETF travaille sont les suivantes<sup>34</sup>:

- la région de l'élargissement couverte par l'IAP<sup>35</sup>;
- le voisinage sud<sup>36</sup> couvert par l'IEVP en coopération avec l'Union pour la Méditerranée (UpM)<sup>37</sup>;
- le voisinage est<sup>38</sup> en coopération avec le partenariat oriental (PO)<sup>39</sup> également couvert par l'IEVP; et
- l'Asie centrale couverte par l'ICD<sup>40</sup>.

## 1.5. Performance de la Fondation et résultats escomptés

Comme les années précédentes, le programme de travail 2013 vise à obtenir un certain nombre de résultats. Chaque résultat correspond à des besoins spécifiques dans les pays partenaires, définis par les parties prenantes des pays partenaires ou par les services de la Commission européenne. En 2013, l'objectif est de 154 résultats<sup>41</sup>, répartis entre les régions et les principaux thèmes et fonctions.

Le programme de travail est établi de manière séquentielle en partant du règlement du Conseil portant création de l'ETF puis en s'appuyant sur les perspectives à moyen terme, le programme de travail annuel, les plans de travail des départements/unités, les projets (dans lesquels sont également indiqués les résultats et indicateurs), d'autres entités administratives (par exemple, les équipes, les groupes, les cellules) et les différents membres du personnel. Les indicateurs de performance de la Fondation et le système des résultats escomptés mesurent la réalisation des objectifs et associent les différents niveaux des objectifs et résultats conformément à cette logique séquentielle<sup>42</sup>.

L'environnement de l'ETF peut changer fréquemment et de nouvelles demandes pourront être reçues de la Commission européenne en 2013 après l'adoption du présent programme de travail. Par conséquent, l'ETF, sur les conseils du conseil de direction, 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. Les résultats escomptés de l'ETF définis dans le programme de travail 2012 qui seront achevés en 2013 seront traités dans le rapport d'activité annuel de 2013, et les

---

<sup>34</sup> Parmi les 31 pays partenaires, 27 reçoivent une assistance de l'ETF par le biais d'un plan national spécifique ou de projets régionaux ou thématiques. Pour la Syrie, l'assistance est en suspens en raison de la situation politique. L'Islande participe aux activités régionales dans la région de l'élargissement. La Russie et Israël ne reçoivent pas d'assistance mais bénéficient d'une coopération spécifique, conformément à l'accord de partenariat entre l'UE et ces pays. La Croatie devrait devenir un État membre de l'UE le 1<sup>er</sup> juillet 2013 et cessera alors d'être un pays partenaire de l'ETF.

<sup>35</sup> Albanie, Bosnie-Herzégovine, Croatie, Kosovo, ancienne République yougoslave de Macédoine, Monténégro, Serbie et Turquie. Dans la mesure où l'Islande est un pays candidat, elle est invitée à participer aux activités régionales.

<sup>36</sup> Algérie, Égypte, Israël, Jordanie, Liban, Libye, Maroc, Territoire palestinien occupé, Syrie et Tunisie.

<sup>37</sup> <http://bit.ly/jq9iPr>

<sup>38</sup> Arménie, Azerbaïdjan, Biélorussie, Géorgie, République de Moldavie, Russie et Ukraine.

<sup>39</sup> <http://bit.ly/hfXHna>

<sup>40</sup> Kazakhstan, Kirghizstan, Tadjikistan, Turkménistan et Ouzbékistan.

<sup>41</sup> Une liste des résultats de l'ETF figure à l'annexe 7.

<sup>42</sup> Voir annexes 6 et 8.

résultats mentionnés dans le présent programme de travail qui ne seront pas achevés en 2013 seront traités dans le rapport d'activité annuel de l'année au cours de laquelle ils seront achevés<sup>43</sup>.

---

<sup>43</sup> Les rapports sur les résultats suivent les mêmes principes que le budget (comptabilité d'exercice et principe des crédits dissociés: « 1) Les crédits d'engagement couvrent le coût total des engagements juridiques contractés en principe sur l'exercice en cours. 2) Les crédits de paiement couvrent les paiements réalisés en exécution des engagements juridiques souscrits contractés sur l'exercice en cours et/ou les exercices antérieurs. Il faut souligner que l'existence de crédits dissociés ne déroge en rien au principe d'annualité.» p. 187-188 des Finances publiques de l'Union européenne (2008) [<http://bit.ly/x9G5Qo>])

## 2. CONTEXTE POLITIQUE

### 2.1. Contexte politique européen

Les politiques de relations extérieures de l'UE servent de base au 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 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 nationaux et que l'environnement politique y est favorable<sup>44</sup>.

### Les politiques de l'UE en matière d'enseignement, de formation et d'emploi

#### Stratégie Europe 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 pour la période 2000-2010 pour servir de cadre à une approche européenne en matière de croissance économique a été actualisée dans la nouvelle stratégie Europe 2020<sup>45</sup>. 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 couvre trois priorités principales: une croissance intelligente, durable et inclusive. Ce programme de travail cible ces trois aspects. La stratégie englobe une dimension extérieure pour veiller à ce que les instruments et les politiques de l'UE soient déployés de manière à promouvoir l'UE dans le monde entier.

La stratégie Europe 2020 présente deux domaines phares pour le développement du capital humain dans l'UE. Ceux-ci sont *Jeunesse en mouvement*<sup>46</sup> et *Une stratégie pour des compétences nouvelles et des emplois*<sup>47</sup>. *Jeunesse en mouvement* vise à améliorer les performances des systèmes d'enseignement et à faciliter l'accès des jeunes au marché du travail dans l'UE. *Une stratégie pour des compétences nouvelles et des emplois* a pour but de moderniser les marchés du travail et de donner aux citoyens les capacités nécessaires pour développer leurs compétences tout au long de leur vie afin d'augmenter le taux d'activité et de mettre en correspondance l'offre et la demande d'emplois, notamment en favorisant la mobilité.

En outre, la plateforme européenne contre la pauvreté et l'exclusion sociale<sup>48</sup> mène des actions destinées à réaliser l'objectif de l'UE consistant à sortir au moins 20 millions de personnes de la pauvreté et de l'exclusion sociale d'ici à 2020. Lancée en 2010, la plateforme fait partie de la stratégie Europe 2020. Les principales actions prévues ont pour but d'améliorer l'accès au travail, à la sécurité sociale, aux services essentiels (soins de santé, logement, etc.) et à l'éducation et de favoriser l'innovation sociale pour trouver des solutions intelligentes dans l'Europe d'après la crise, notamment

---

<sup>44</sup> L'annexe 9 contient un tableau qui reprend les politiques mentionnées dans la présente section et indique leur incidence sur le travail de l'ETF dans les pays ou sur la contribution de l'ETF à la Commission européenne dans les domaines politiques correspondants. Le tableau indique aussi les activités spécifiques sur lesquelles ces politiques ont un impact et la couverture géographique et thématique dans le programme de travail.

<sup>45</sup> <http://bit.ly/6joOV2>

<sup>46</sup> <http://bit.ly/bOVTFz>

<sup>47</sup> <http://bit.ly/hhh3V4>

<sup>48</sup> <http://bit.ly/u8mdKT>



en termes de soutien social plus efficace, ainsi que des nouveaux partenariats entre les secteurs public et privé.

**Croissance intelligente:** l'ETF organise des activités pour améliorer le choix et l'employabilité des étudiants, l'enseignement pour la compétitivité, la transition de l'école au monde du travail et l'éducation à l'esprit d'entreprise. Elle contribue à mieux mettre en correspondance les compétences et les besoins du marché du travail et collabore avec les pays pour apporter de la valeur ajoutée aux compétences par le biais d'une transparence et d'une reconnaissance accrue dans le cadre de la mobilité et de la migration légale circulaire.

**Croissance durable:** l'ETF soutient le dialogue politique sur l'EFP pour le développement durable et sur les conséquences des économies plus respectueuses de l'environnement sur l'EFP, notamment le développement de qualifications régionales pour des économies durables d'un point de vue environnemental.

**Croissance inclusive:** l'ETF facilite le développement de systèmes d'EFP qui garantissent un accès équitable tout au long de la vie et de meilleurs environnements d'apprentissage pour tous. La création d'opportunités d'apprentissage et de perspectives de carrière est soutenue par une orientation tout au long de la vie, des cadres nationaux de certification (CNC) et des partenariats entre l'enseignement, les entreprises et les communautés locales. Pour soutenir l'intégration sociale, l'ETF se concentre sur les liens entre l'EFP et l'employabilité des jeunes.

### **Communication de la Commission européenne sur l'Initiative sur les perspectives d'emploi des jeunes**

En décembre 2011, la Commission a proposé l'*Initiative sur les perspectives d'emploi des jeunes*<sup>49</sup>, qui vise en particulier les jeunes sans emploi ne suivant ni études, ni formation. L'Europe doit investir dans sa jeunesse et une action immédiate et efficace est nécessaire pour prévenir et combattre les taux élevés de chômage des jeunes. Des mesures visant à renforcer la croissance sont nécessaires pour la création de nouveaux emplois, mais elles ne constituent pas à elles seules la solution au problème du chômage des jeunes. Cette initiative s'appuie sur un solide partenariat entre les États membres et la Commission et encourage une action concertée entre les autorités, les entreprises et les partenaires sociaux des États membres et l'UE.

### **Communication de la Commission européenne 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*<sup>50</sup> souligne la contribution de ce secteur aux défis économiques et sociaux notamment en ce qui concerne l'efficacité et l'équité sur le marché du travail. La communication souligne les priorités qui donnent un nouvel élan à l'EFP:

- 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;

---

<sup>49</sup> <http://bit.ly/uwh8cU>

<sup>50</sup> <http://bit.ly/dQn5hg>

- 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; et
- stimuler la créativité, les idées novatrices et l'esprit d'entreprise 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'UE 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, notamment les pays tiers et les organisations internationales concernées. Elle suggère notamment qu'une coopération structurée pourrait être engagée avec les pays relevant de la politique européenne de voisinage et qu'elle pourrait être étendue aux pays candidats, avec le concours de l'ETF.

### **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; et
- encourager la créativité et l'innovation, y compris l'esprit d'entreprise, à tous les niveaux de l'éducation et de la formation.

Le rapport conjoint 2012 du Conseil et de la Commission sur la mise en œuvre du cadre stratégique pour la coopération européenne dans le domaine de l'éducation et de la formation («Éducation et formation 2020»)<sup>51</sup> dans une Europe intelligente, durable et inclusive et les conclusions du Conseil confirment que les quatre objectifs d'Éducation et formation 2020 fixés en 2009 restent valables. Les priorités pour la coopération stratégique européenne au cours du prochain cycle (2012-2014) visent, dans une large mesure, à mobiliser l'éducation et la formation en faveur de la stratégie Europe 2020.

Le rapport conjoint montre quelques signes positifs, mais il reste beaucoup à faire afin d'améliorer la base de compétences de l'Europe, de réduire encore les taux d'abandon scolaire prématuré et d'améliorer l'employabilité de ceux qui quittent le système d'éducation et de formation. Le rapport insiste sur l'importance d'investir efficacement dans les réformes de l'éducation et de la formation afin de contribuer à une croissance durable et de générer des emplois, et souligne la nécessité d'une application visible des orientations politiques de l'UE par les États membres.

L'ETF apportera un soutien approprié aux pays partenaires et à la Commission européenne, conformément aux demandes formulées dans le cadre de la stratégie «Éducation et formation 2020» et de la révision du processus de Copenhague lorsque celles-ci concernent ses pays partenaires.

---

<sup>51</sup> <http://bit.ly/8ZfV4u>

## **Processus de Copenhague**

Lors d'une réunion organisée à Bruges le 7 décembre 2010, les ministres responsables de l'enseignement et de la formation professionnels, les partenaires sociaux européens et la Commission européenne se sont accordés sur des objectifs communs en matière de formation professionnelle pour la période 2011-2020, ainsi que sur un plan d'action pour les premières années, avec des mesures concrètes au niveau national et un soutien au niveau européen. Le paquet d'objectifs et d'actions est connu sous le nom de communiqué de Bruges.

La vision globale pour l'enseignement et la formation professionnels en 2020 indique que les systèmes européens d'EFP doivent être plus attractifs, pertinents, orientés vers des carrières, innovants, accessibles et flexibles qu'en 2010 et doivent contribuer à l'excellence et à l'équité dans l'apprentissage tout au long de la vie.

Les objectifs stratégiques pour la période 2011-20 sont les suivants:

- faire de la formation professionnelle initiale une option d'apprentissage attractive;
- favoriser l'excellence, la qualité et la pertinence de la formation professionnelle tant initiale que continue et permettre un accès flexible à la formation et aux qualifications;
- développer une approche stratégique pour l'internationalisation de la formation professionnelle initiale et continue promouvoir la mobilité internationale;
- favoriser l'innovation, la créativité et l'esprit d'entreprise, ainsi que l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC);
- garantir le caractère inclusif de la formation professionnelle initiale et continue;
- davantage d'implication des parties prenantes de l'EFP et meilleure visibilité pour la réalisation de la coopération européenne en matière d'EFP;
- gouvernance coordonnée des instruments européens et nationaux dans les domaines de la transparence et de la reconnaissance, de l'assurance qualité et de la mobilité;
- intensifier la coopération entre les politiques d'EFP et les autres domaines politiques pertinents; et
- améliorer la qualité et la comparabilité des données pour l'élaboration de politiques européennes en matière d'EFP et faire bon usage du soutien de l'UE.

Dans le communiqué de Bruges pour la période 2012-2014, les États membres et la Commission européenne ont relevé un certain nombre de produits livrables à court terme. L'ETF soutiendra les pays candidats en évaluant leurs progrès en ce qui concerne l'élaboration des produits livrables convenus par le biais de son analyse stratégique systématique.

## **Enseignement et formation lors des présidences irlandaise et lituanienne de l'UE en 2013**

L'ETF suivra de près l'agenda des présidences de l'UE et coopérera avec elles et la Commission européenne pour garantir le développement de relations appropriées.

## **Programmes de coopération en matière d'enseignement au sein de l'UE**

En coopération avec la Commission européenne, l'ETF maintiendra des liens étroits, tels que requis, avec le programme pour l'éducation et la formation tout au long de la vie, Erasmus Mundus, le programme de mobilité transeuropéenne pour l'enseignement supérieur (Tempus) et d'autres programmes.

## Politiques et instruments de relations extérieures

### 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. Parmi ces pays, la Croatie, la Turquie, l'ancienne République yougoslave de Macédoine, l'Islande, le Monténégro et la Serbie sont des pays candidats. L'Albanie, la Bosnie-Herzégovine et le Kosovo sont des candidats potentiels. Parmi ces derniers, l'Albanie a déjà posé sa candidature. Chacun d'entre eux reçoit un soutien pour le processus d'adhésion au moyen de l'instrument d'aide de préadhésion (IPA)<sup>52</sup>.

Des défis importants subsistent dans la plupart des pays de l'élargissement. Des politiques macroéconomiques et budgétaires saines et des réformes orientées vers l'UE peuvent permettre de surmonter la crise économique et d'atteindre une croissance durable. Le renforcement de l'État de droit, notamment par le biais d'une réforme judiciaire et du renforcement de la lutte contre la corruption et le crime organisé, reste essentiel et nécessite des efforts soutenus. La réforme de l'administration publique est également importante pour la mise en œuvre des programmes de l'UE. L'intégration sociale et économique des groupes vulnérables, notamment les Roms, doit être améliorée.

La communication conjointe au Parlement européen et au Conseil *L'Europe dans le monde: une nouvelle stratégie pour le financement de l'action extérieure de l'UE*<sup>53</sup> adoptée le 7 décembre 2011 indique que l'instrument d'aide de préadhésion (IAP) continuera de jouer le rôle de pilier financier de la stratégie d'élargissement, couvrant toutes les dimensions des politiques internes et des questions thématiques. L'objectif sera de faire en sorte que les pays candidats et les candidats potentiels soient pleinement préparés à une adhésion éventuelle en les encourageant à intégrer les nouvelles stratégies et politiques de l'UE dans leurs priorités nationales en les adaptant. La priorité sera accordée au soutien des réformes politiques, notamment par un renforcement des institutions démocratiques et de l'État de droit, à la promotion des droits de l'homme et des libertés fondamentales, au développement socioéconomique, à la coopération régionale, à l'adoption et à la mise en œuvre de l'acquis, aux objectifs de la stratégie Europe 2020, ainsi qu'à la préparation à la gestion des politiques internes en cas d'adhésion. La cohérence entre l'aide financière et les progrès globaux accomplis dans la mise en œuvre de la stratégie de préadhésion sera renforcée.

L'ETF soutient les pays dans leurs démarches pour adhérer à l'UE, notamment dans le cadre des préparations au Fonds social européen. Des rapports mis à jour sur les progrès annuels seront publiés à l'automne 2013 pour illustrer les progrès dans les pays.

### Politique européenne de voisinage

La politique de voisinage<sup>54</sup> définit la stratégie de coopération de l'UE avec 16 pays voisins<sup>55</sup>.

Le 25 mai 2011, une communication conjointe – *Une stratégie nouvelle à l'égard d'un voisinage en mutation*<sup>56</sup> – a été publiée par la haute représentante de l'Union pour les affaires étrangères et la politique de sécurité et la Commission européenne. Ce document souligne que la politique européenne de voisinage devrait agir «comme un catalyseur pour que la communauté internationale au sens large apporte son soutien au changement démocratique et au développement économique et

---

<sup>52</sup> Des informations concernant l'instrument d'aide de préadhésion sont disponibles à l'adresse suivante: <http://bit.ly/wGogNR>

<sup>53</sup> <http://bit.ly/xl9Ndc>

<sup>54</sup> <http://bit.ly/9i6DWN>

<sup>55</sup> La politique européenne de voisinage est une approche collaborative entre l'UE et les pays participants pour améliorer la stabilité, la sécurité et la prospérité au sein des économies des pays voisins de l'UE.

<sup>56</sup> <http://bit.ly/m2xeZq>

social dans la région». La nouvelle approche vise à : apporter une aide accrue aux partenaires qui s'emploient à approfondir la démocratie, soutenir le développement d'une économie solidaire, renforcer les deux dimensions régionales de la politique européenne de voisinage relatives, respectivement, au partenariat oriental et à la Méditerranée du Sud et fournir les mécanismes et les instruments adéquats pour atteindre ces objectifs. La coopération dans le cadre du partenariat oriental se poursuivra sur la base d'un dialogue de fond dans des domaines tels que l'éducation, la jeunesse et la culture, ainsi les politiques sociales et de l'emploi.

L'ETF soutient la priorité accordée au développement du capital humain dans les plans d'action et aide les pays impliqués à développer des systèmes d'enseignement, de formation et d'emploi qui produisent des aptitudes et compétences utiles pour la participation au marché intérieur et, plus globalement, à la croissance économique et contribue également au développement de sociétés démocratiques. Les actions de l'ETF dans le voisinage européen soutiennent ces initiatives régionales spécifiques dans le cadre des priorités globales de la politique de voisinage.

Les progrès accomplis en 2011 dans le cadre de la nouvelle politique européenne de voisinage ont été évalués dans la communication conjointe du 15 mai 2012 *Tenir les engagements de la nouvelle politique européenne de voisinage* (JOIN(2012)14) et dans les rapports régionaux et nationaux correspondants pour 2011. Des activités spécifiques concernant l'EPF ont aussi été intégrées et mises en évidence dans les feuilles de route 2013 pour le partenariat oriental et le partenariat pour la démocratie et une prospérité partagée, qui ont été rendues publiques en même temps que les rapports d'avancement.

### **Un partenariat pour la démocratie et une prospérité partagée avec le sud de la Méditerranée**

*Un partenariat pour la démocratie et une prospérité partagée avec le sud de la Méditerranée*<sup>57</sup> a été lancé le 8 mars 2011 par la haute représentante de l'Union pour les affaires étrangères et la politique de sécurité et la Commission européenne. L'UE a indiqué qu'elle était prête à apporter son soutien à tous ceux de ses voisins du Sud qui sont en mesure et ont la volonté d'entreprendre des réformes au moyen d'un partenariat pour la démocratie et une prospérité partagée. Ce partenariat s'articule autour des trois axes suivants : une transformation démocratique et un renforcement des institutions, l'accent étant mis en particulier sur les libertés fondamentales, les réformes constitutionnelles, la réforme du système judiciaire et la lutte contre la corruption ; un partenariat renforcé avec les populations, en insistant surtout sur l'appui à la société civile et sur l'augmentation des possibilités d'échanges et de relations interpersonnelles, particulièrement entre les jeunes ; et une croissance et un développement économique durables et inclusifs, grâce en particulier au soutien aux petites et moyennes entreprises (PME), à la formation professionnelle et scolaire, à l'amélioration des systèmes de santé et d'enseignement et au développement des régions peu favorisées.

L'éducation devrait être au cœur des actions de l'UE dans la région. La lutte contre les taux élevés d'analphabétisme est indispensable à la transition vers la démocratie et à la création d'une main-d'œuvre qualifiée, capable de contribuer à la modernisation des économies du sud de la Méditerranée. L'EPF a également un rôle important à jouer dans la réduction des disparités.

L'ETF aidera les pays partenaires à déterminer les composantes stratégiques clés dans une politique d'EPF intégrée. Les échanges de bonnes pratiques sur les programmes visant à développer les qualifications des chômeurs seront encouragés.

### **Partenariat oriental**

L'UE travaille au renforcement de certains aspects de la coopération avec les pays du partenariat en entamant des négociations pour des accords d'association avec cinq pays partenaires et en proposant

---

<sup>57</sup> <http://bit.ly/pbxTcu>

une base politique stable pour le développement des relations. L'ETF est active sur la quatrième plateforme, «contacts interpersonnels», et la deuxième plateforme, «intégration économique et convergence avec les politiques sectorielles de l'UE». Conformément à la communication conjointe, une *stratégie nouvelle à l'égard d'un voisinage en mutation, dans le cadre du partenariat oriental*, l'UE encouragera une coopération plus intensive avec les différentes parties prenantes et poursuivra le dialogue politique dans des domaines tels que l'éducation, la jeunesse et la culture en étendant la participation à des programmes tels qu'Erasmus Mundus, Tempus, Jeunesse en action et e-Twinning et en ouvrant les nouveaux programmes européens, tels le programme pour l'éducation et la formation tout au long de la vie, aux pays du partenariat oriental.

Au cours du premier semestre de 2012, la Commission européenne a lancé les négociations sur les zones de libre-échange approfondies et complètes (DCFTA) entre l'UE et la Géorgie, la République de Moldavie et l'Arménie. Celles-ci s'inscrivent dans le cadre des accords d'association qui sont actuellement négociés avec ces pays, qui visent à considérablement approfondir l'association politique et l'intégration économique.

La communication conjointe au Parlement européen et au Conseil *L'Europe dans le monde: une nouvelle stratégie pour le financement de l'action extérieure de l'UE*<sup>58</sup> adoptée le 7 décembre 2011 annonce que le nouvel instrument européen de voisinage (IEV) bénéficiera aux pays relevant de la politique de voisinage de l'UE en soutenant l'intensification de la coopération politique, le renforcement de l'intégration économique avec l'UE et une transition effective et durable vers la démocratie. La coopération avec les pays voisins de l'UE reposera sur le principe du «more for more», tel que proposé dans la communication conjointe de la haute représentante de l'Union pour les affaires étrangères et la politique de sécurité et de la Commission européenne intitulée «Une stratégie nouvelle à l'égard d'un voisinage en mutation».

## **Asie centrale**

L'adoption par le Conseil européen d'une «stratégie pour un nouveau partenariat renforcé avec l'Asie centrale» en juin 2007 a donné un nouvel élan au dialogue régional et bilatéral et a permis de consolider la coopération de l'UE avec les cinq pays concernés sur des questions clés telles que la réduction de la pauvreté, le développement durable et la stabilité.

L'ETF soutiendra les développements dans la région pour améliorer les écoles en contribuant à la lutte contre la pauvreté, à la croissance économique et à la cohésion sociale. Le Service européen pour l'action extérieure contribuera aux investissements dans l'éducation pour 2014-20 au Kirghizstan, au Tadjikistan, au Turkménistan et en Ouzbékistan.

## **Autres développements politiques européens d'intérêt**

### **Politique de développement de l'UE**

La communication *Accroître l'impact de la politique de développement de l'UE: un programme pour le changement*<sup>59</sup>, adoptée en octobre 2011, propose de maintenir le soutien à l'inclusion sociale et au développement humain avec au moins 20 % d'aide de l'UE. L'accent sera davantage mis sur l'investissement dans les moteurs d'une croissance économique inclusive et durable, qui constitue l'ossature des efforts de réduction de la pauvreté sur les mesures visant à aider les pays en développement à réduire leur exposition aux chocs mondiaux par un ciblage des investissements sur l'agriculture et l'énergie durables. L'UE estime qu'elle doit adopter une approche plus globale du développement humain. Il s'agit notamment de soutenir les actions axées sur l'éducation et la santé

---

<sup>58</sup> <http://bit.ly/xl9Ndc>

<sup>59</sup> <http://bit.ly/peXzD0>

de la population, de doter les travailleurs de compétences en adéquation avec les besoins du marché du travail, de développer la protection sociale et de réduire l'inégalité des chances. L'UE doit renforcer son soutien à une éducation de qualité afin de doter les jeunes des connaissances et des compétences qui leur permettront de devenir des membres actifs d'une société en mutation. Par un renforcement des capacités et des échanges de connaissances, l'UE doit soutenir la formation professionnelle pour améliorer l'employabilité et la capacité à mettre en œuvre des travaux de recherche et à en exploiter les résultats.

Il est également crucial de promouvoir un travail décent en englobant la création d'emplois, la garantie des droits au travail, la protection sociale et le dialogue social.

### **Le *Small Business Act* (SBA) et la Charte euro-méditerranéenne pour l'entreprise**

Le *Small Business Act* européen<sup>60</sup> forme le cadre de 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'éducation à l'esprit d'entreprise et des compétences en matière d'entreprise.

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 du sud de la Méditerranée 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'éducation à l'esprit d'entreprise et les compétences en matière d'entreprise.

La communication de la Commission, *Small Business, Big World — un nouveau partenariat pour aider les PME à exploiter les possibilités du marché mondial*<sup>61</sup>, adoptée le 9 novembre 2011, fixe les objectifs suivants: i) offrir aux PME des informations pertinentes et aisément accessibles quant à la manière de développer leurs activités hors des frontières de l'UE; ii) améliorer la cohérence des activités de soutien; iii) améliorer le rapport coût-efficacité des activités de soutien; iv) combler les lacunes existantes dans le domaine de l'aide aux entreprises et v) établir des conditions équitables et assurer une égalité d'accès aux PME de l'ensemble des États membres de l'UE.

### **Politique extérieure de l'UE en matière de migration et de mobilité**

Le programme de Stockholm 2010-2014, le programme pluriannuel de l'UE dans le domaine de la justice, de la liberté et de la sécurité, appelle à l'élaboration d'une politique migratoire globale et insiste sur l'importance d'une migration légale qualifiée bien gérée.

Ces dispositions concernent le travail de l'ETF sur l'analyse des compétences dans le contexte des flux migratoires, notamment de la migration de la main-d'œuvre. Les conclusions de l'ETF indiquent qu'une situation profitable 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 bien de tous, grâce à une meilleure gestion des migrations de main-d'œuvre et des compétences, en concentrant encore plus les efforts sur les migrations circulaires (souvent à court terme). De même, le troisième rapport annuel sur l'immigration et l'asile (2011) adopté le 30 mai 2012<sup>62</sup> relève l'impact positif de la migration sur le programme pour la croissance de l'UE.

La communication sur les migrations de la Commission européenne adoptée le 4 mai 2011 indique la nécessité pour l'Union européenne de renforcer sa politique migratoire extérieure en créant avec des

---

<sup>60</sup> <http://bit.ly/7alt3C>

<sup>61</sup> <http://bit.ly/zPdelm>

<sup>62</sup> (COM(2012) 250 final)

pays extérieurs à l'UE des partenariats qui abordent les questions liées à la migration et à la mobilité d'une façon qui leur soit mutuellement bénéfique. Pour tâcher de mieux faire correspondre l'offre et la demande de main-d'œuvre et pour aider les entreprises de l'UE à recruter des personnes possédant les compétences recherchées, un travail important pourrait être réalisé dans les pays tiers dans des domaines comme la reconnaissance des qualifications étrangères et la formation professionnelle et linguistique préalable au départ.

Cette philosophie a inspiré la communication et les conclusions du Conseil sur l'approche globale de la question des migrations et de la mobilité (AGMM), adoptées respectivement en novembre 2011 et mai 2012, qui prévoient le cadre global de la politique migratoire extérieure de l'UE, conformément non seulement à la politique extérieure et à la politique de développement de l'UE mais aussi aux politiques intérieures telles que la stratégie Europe 2020 et les politiques de l'emploi et de l'éducation. Garantir l'existence d'une main-d'œuvre adaptable possédant les qualifications requises et capable de faire face avec succès à l'évolution constante de la démographie et de l'économie est une priorité stratégique pour l'Europe. L'éducation et la formation contribuent de manière déterminante à la réussite de l'intégration des immigrants dans la société et sur le marché du travail.

L'AGMM constitue un cadre global pour la coopération avec les pays tiers sur les questions liées à la migration et à la mobilité par le biais de deux cadres bilatéraux spécifiques pour la coopération: (a) les partenariats pour la mobilité (qui visent principalement les pays voisins de l'UE), et (b) les programmes communs pour la migration et la mobilité (autres pays prioritaires et stratégiques).

L'ETF joue un rôle crucial dans la mise en œuvre des partenariats pour la mobilité, qui comprennent des programmes spécifiques visant à faciliter la migration de la main-d'œuvre entre les États membres intéressés et les pays partenaires (République de Moldavie, Géorgie, Cap-Vert et Arménie).

Ces programmes permettent 1) des programmes particuliers et/ou des cadres juridiques assouplis en matière de migrations circulaires (y compris dans le secteur du travail saisonnier), 2) le renforcement des capacités de gestion des transferts de fonds afin d'accentuer leur impact sur le développement, 3) le renforcement des capacités de mise en concordance de l'offre et de la demande de main-d'œuvre et de gestion des retours et de la réintégration, 4) la reconnaissance des compétences et qualifications professionnelles et universitaires, 5) l'élaboration et la mise en œuvre de cadres juridiques en vue de possibilités accrues de transferts des droits sociaux, 6) un meilleur accès aux informations relatives aux emplois vacants sur les marchés de l'emploi de l'UE, 7) un relevé de mesures visant à améliorer la coopération et la coordination entre les pays du sud de la Méditerranée et les États membres de l'UE sur des questions liées aux compétences et sur la meilleure manière de faire concorder l'offre et la demande de main-d'œuvre. Ils se fondent sur le travail et l'expérience de l'ETF.

Dans ce cadre, l'UE lance actuellement des dialogues sur la migration et la mobilité avec les pays du sud de la Méditerranée dans le but de conclure des partenariats pour la mobilité. Cet objectif figurait dans la communication de la Commission européenne du 25 mai 2011 «*Un dialogue sur les migrations, la mobilité et la sécurité avec les pays du Sud de la Méditerranée*» qui soutient et encourage les réformes des politiques de migration des pays partenaires afin d'améliorer la mobilité des citoyens de ces pays vers l'UE tout en luttant contre les flux de migration irrégulière. Ce dialogue fait partie d'un engagement plus vaste dans le cadre de la politique européenne de voisinage.

Le dialogue est particulièrement avancé avec le Maroc et la Tunisie, avec lesquels l'UE négocie actuellement des partenariats pour la mobilité. La coopération sera aussi renforcée avec l'Égypte et la Libye dès que la situation politique de ces pays le permettra. En outre, d'autres pays, tels que la Jordanie, ont manifesté leur intérêt pour la possibilité de conclure un partenariat pour la mobilité avec l'UE.

La politique migratoire extérieure de l'UE se fonde sur la législation européenne et sur des instruments juridiques, des instruments politiques, un soutien opérationnel et le renforcement des capacités



(notamment grâce à l'ETF), ainsi que sur la vaste gamme d'aides aux programmes et aux projets mise à la disposition des nombreuses parties prenantes, notamment la société civile, les associations de migrants et les organisations internationales.

### **Stratégie du Danube**

La stratégie de l'UE pour la région du Danube<sup>63</sup> a été présentée par la Commission européenne en décembre 2010 et adoptée par le Conseil européen le 23 juin 2011<sup>64</sup>. La stratégie se concentre sur quatre piliers principaux: mettre en place des liaisons pour la région du Danube, protéger l'environnement, apporter la prospérité (notamment en soutenant la compétitivité des entreprises et en investissant dans les compétences des citoyens) et renforcer la région du Danube. La stratégie concerne principalement huit États membres de l'UE et six pays partenaires de l'ETF (Croatie, Serbie, Bosnie-Herzégovine, Monténégro, Ukraine et République de Moldavie). L'ETF poursuivra son implication dans les groupes de pilotage développés dans le cadre de la stratégie de l'UE pour la région du Danube (domaine prioritaire 9 - investir dans le capital humain et les compétences et domaine prioritaire 8 - soutenir la compétitivité des entreprises).

### **2013, Année européenne des citoyens**

La Commission européenne a proposé de désigner 2013 «Année européenne des citoyens». Vingt ans après la création de la citoyenneté de l'Union, des progrès tangibles ont été accomplis, qui affectent directement la vie de millions de citoyens.

## **2.2. Contexte des pays partenaires<sup>65</sup>**

### **Contexte général**

Dans l'éducation et la formation, de nombreux pays se heurtent à des problèmes structurels dont la résolution nécessite une gestion suivie des politiques. Ils doivent faire face à une évolution technologique rapide, à l'interdépendance économique, à une évolution vers une économie de marché, à la migration internationale, à des demandes de plus en plus nombreuses de responsabilité envers le monde extérieur et à des aspirations de citoyenneté active.

Leurs profils démographique, économique, politique, culturel, historique, géopolitique et social diversifiés représentent également des défis importants pour l'enseignement et la formation. Les événements récents de 2011 dans les pays du sud de la Méditerranée, notamment en Égypte et en Tunisie, où la rue fait pression pour des réformes démocratiques et où des gouvernements provisoires préparent des changements constitutionnels et de nouvelles élections, déboucheront certainement sur de nouvelles visions pour le rôle et l'organisation de l'EEP.

Les niveaux démographiques dans les pays et territoires partenaires de l'ETF, outre le fait qu'ils reflètent la portée de leurs systèmes d'enseignement et de formation, sont très différents et représentent donc des défis différents. Premièrement, il existe de grandes différences entre les pays en termes de taille de la population, qui va de 600 000 habitants au Monténégro à 142 millions en Russie en 2008<sup>66</sup>. Deuxièmement, alors que les populations vieillissantes de certains pays<sup>67</sup> (tels que

---

<sup>63</sup> <http://bit.ly/xcRe3P>

<sup>64</sup> <http://bit.ly/hFy4pQ>

<sup>65</sup> La présente section est basée sur les principales conclusions des analyses nationales effectuées dans le cadre du processus de Turin 2010. En 2012, une nouvelle série d'analyses sera produite. Si ces analyses devaient être prêtes avant l'adoption du PT par le conseil de direction, la présente section serait mise à jour en conséquence [<http://bit.ly/wE0iIE> ]

<sup>66</sup> Banque mondiale, Indicateurs du développement dans le monde (14/02/2011).

la Croatie qui a le taux de dépendance des personnes âgées le plus élevé) montrent la nécessité de la formation des adultes, les proportions importantes de jeunes dans d'autres pays mettent davantage de pression sur les systèmes de formation initiale. En 2009, pour 100 personnes âgées de 15 à 64 ans, le nombre de jeunes de moins de 15 ans était de 40 en Turquie, de 50 au Tadjikistan, en Égypte, en Jordanie et en Syrie<sup>68</sup> et de 86 dans le Territoire palestinien occupé.

Bien qu'il soit prévu que les économies de presque tous les pays partenaires croissent en 2012, les données et les tendances économiques révèlent de grandes différences entre les pays. La hausse des prix des denrées alimentaires et de l'énergie représente un risque potentiel de pauvreté accrue<sup>69</sup>. Les tendances économiques et les dépenses publiques variables affecteront différemment les systèmes d'EFP. Bien qu'elles donnent certaines indications sur la situation économique actuelle et sur le potentiel de croissance économique, les liens avec la croissance des créations d'emplois et le développement humain durable ne sont pas aussi clairs. La majorité des pays partenaires de l'ETF sont des pays à revenus moyens (12 sont des pays à revenus moyens de la tranche inférieure et 13 sont des pays à revenus moyens de la tranche supérieure), tels que définis par la Banque mondiale<sup>70</sup>. Le reste sont des pays à bas revenus (Kirghizstan et Tadjikistan) ou à hauts revenus (Croatie, Islande<sup>71</sup> et Israël).

### La vision de l'EFP

Plus que jamais, les systèmes d'EFP doivent remplir un double rôle pour soutenir le développement durable. Leur rôle économique est de soutenir la croissance et la compétitivité en proposant des compétences utiles et de qualité. Leur rôle social est de contribuer à des sociétés inclusives en éduquant les jeunes et en permettant aux adultes d'acquérir de nouvelles compétences et en leur fournissant les compétences et les valeurs nécessaires pour garantir leur employabilité et leur citoyenneté active.

Lorsqu'elle est explicitement exposée, la vision pour l'EFP a tendance à être à court terme. Certains pays incluent à présent une perspective de formation tout au long de la vie dans de nouvelles législations et dans des documents stratégiques, comme la République de Moldavie et l'Ukraine. Dans d'autres pays, l'étendue de l'EFP se limite généralement à la formation initiale, le plus souvent à l'EFP secondaires et postsecondaires non tertiaires. Dans les pays du sud de la Méditerranée, il existe de bons exemples de formation professionnelle continue (en Tunisie et au Maroc), mais ceux-ci ne s'inscrivent pas dans une vision unique incluant aussi la formation initiale. Dans la région de l'élargissement, l'Albanie travaille sur une stratégie d'EFP holistique qui intègre la formation professionnelle initiale et continue, tandis que l'ancienne République yougoslave de Macédoine, la Serbie et la Turquie travaillent sur des stratégies d'apprentissage tout au long de la vie intégrées globales.

---

<sup>67</sup> Le taux de dépendance des personnes âgées est la proportion de la population âgée de 65 ans et plus exprimée en pourcentage de la population en âge de travailler âgée de 15 à 64 ans. En 2009, ce ratio était de 15,4 % en République de Moldavie, de 15,9 % en Ukraine, de 18,1 % en Russie en 2008, de 18,9 % en Biélorussie, de 22,3 % en Ukraine et de 25,4 % en Croatie (la moyenne de l'UE-27 pour 2009 était de 25,6 %) (Indicateurs du développement dans le monde de la Banque mondiale et Eurostat).

<sup>68</sup> Le soutien de l'ETF à la Syrie sera défini suivant les orientations et les priorités de l'UE dès que la coopération bilatérale avec l'UE reprendra.  
Si la Commission européenne devait demander le soutien de l'ETF en Syrie, des ressources humaines et financières devraient être ajoutées en conséquence.

<sup>69</sup> Pour l'évaluation par l'ETF des risques associés à la mise en œuvre du présent programme de travail, consultez l'annexe 6.

<sup>70</sup> Les groupes sont: bas revenus, 995 dollars ou moins; revenus moyens de la tranche inférieure, de 996 à 3 945 dollars; revenus moyens de la tranche supérieure, de 3 946 à 12 195 dollars; et revenus élevés, 12 196 dollars ou plus.

<sup>71</sup> L'Islande ne reçoit pas d'assistance de l'ETF. Cependant, des représentants de l'Islande participent aux activités régionales dans la région de l'élargissement. Israël et la Russie ne reçoivent pas d'assistance de l'ETF, mais coopèrent dans le cadre de certaines activités, conformément aux accords de partenariat entre ces deux pays et l'UE.

Les politiques d'EFP doivent être davantage intégrées aux politiques économiques et de développement industriel, qui doivent systématiquement être attentives aux besoins en matière de compétences dans leurs domaines respectifs. Les récents efforts dans un certain nombre de pays partenaires pour favoriser la création d'emplois par le biais de la croissance des PME nécessitent une meilleure coordination entre le système d'EFP et les besoins en matière de compétences des PME. Il est nécessaire d'articuler les politiques d'enseignement général et d'enseignement supérieur pour offrir un système d'enseignement et de formation cohérent et perméable avec des approches pédagogiques cohérentes à tous les citoyens. Le système doit également être propice à l'apprentissage tout au long de la vie. En outre, les politiques en matière d'EFP doivent être davantage orientées vers l'étudiant, comprendre des offres formelles et informelles et permettre une meilleure reconnaissance et une meilleure transférabilité des aptitudes et des compétences tout au long de la vie.

Une vision exhaustive et intégrée d'une perspective de formation tout au long de la vie nécessite une adaptation institutionnelle et davantage de fluidité, de perméabilité et de flexibilité dans l'offre d'enseignement et de formation. Une gouvernance à plusieurs niveaux, préventive, efficace et inclusive, qui est une composante clé pour la mise en œuvre réussie des visions pour l'EFP, doit s'appliquer à tous les stades du cycle des politiques, de la formulation à la mise en œuvre, par le biais de la gestion du système et d'une évaluation, et d'un niveau central au niveau des écoles, avec une dimension sectorielle. L'ETF soutiendra les pays partenaires qui connaissent une évolution sociale par le biais de modèles de gouvernance plus inclusifs, avec l'utilisation des nouveaux médias dans le cadre des stratégies de communication. Le partenariat social et la coopération entre l'enseignement et le monde du travail commencent à être reconnus comme des outils efficaces à cet égard, bien qu'ils soient souvent entravés par des approches étatiques centralisées ou par un manque de capacités des partenaires sociaux (principalement en matière de ressources humaines et d'expertise technique) pour contribuer efficacement au cycle des politiques. La révision des systèmes de gouvernance permet d'améliorer la pertinence et la qualité du système mais également la responsabilité envers le monde extérieur. Toutefois, le processus doit être soutenu par d'importants efforts de renforcement des capacités institutionnelles destinées aux partenaires sociaux et à la société civile.

### **Efficacité extérieure des systèmes d'EFP**

L'efficacité extérieure indique la mesure dans laquelle le système d'EFP d'un pays est en corrélation avec l'environnement extérieur dans lequel il opère et dans laquelle il répond aux signaux ou problèmes qui y sont liés. L'ETF définit l'efficacité extérieure sur la base de trois éléments:

- les perspectives économiques et en matière d'emploi: l'accent est ici mis sur les résultats du marché du travail et, en particulier, sur l'employabilité et la contribution à la compétitivité, au développement durable et à la cohésion territoriale, qui est la principale raison d'être de l'EFP;
- les perspectives en matière d'inclusion sociale, ou la mesure dans laquelle le système d'EFP parvient à atteindre les segments les plus faibles de la population et à dispenser une formation (ciblée);
- les perspectives des apprenants pris individuellement: ici, «la demande sociale d'éducation» implique de proposer des filières d'apprentissage attractives pour tous les groupes via l'EFP.

Les taux de chômage vont de minimums de 0,9 % en Biélorussie (2009) et 4,0 % en République de Moldavie (2008) à des maximums de 24,7 % dans le Territoire palestinien occupé (2009), 32,4 % en ancienne République yougoslave de Macédoine (2009) et 47,5 % au Kosovo (2008). Deux autres éléments contextuels interpellent: les niveaux disproportionnellement élevés de chômage chez les

jeunes (dans tous les pays à l'exception du Kazakhstan) et les niveaux élevés de chômage chez les femmes (notamment en Syrie, en Égypte, en Jordanie, au Maroc, en Tunisie et au Kosovo<sup>72</sup>).

Le sujet de l'efficacité extérieure des systèmes d'EFP en ce qui concerne le marché du travail occupe une place de plus en plus importante dans les agendas politiques nationaux. Toutefois, les améliorations dans ce domaine sont rendues difficiles par un manque d'informations sur les besoins actuels et futurs et un manque d'attention à ceux-ci, notamment en raison de l'absence d'outils pour créer des informations pertinentes et stimuler la mise en correspondance des compétences et des offres d'emplois. L'implication active des partenaires sociaux est essentielle pour la réussite de ce processus. Bien que les possibilités de formation professionnelle continue et de formation pour adultes semblent être en augmentation, dans l'ensemble, l'offre de formations pour adultes est sous-développée dans la région du voisinage est. La proportion d'entreprises qui offrent une formation à leurs employés était comprise entre 12 % en Azerbaïdjan et près de 50 % en Russie en 2009. Les taux sont généralement plus faibles que dans les économies en transition avancées, et les entreprises plus grandes ou les multinationales sont plus enclines à offrir une formation. Une comparaison globale avec l'UE est difficile en raison du manque de données fiables. Des enquêtes auprès des entreprises (par exemple sur la formation professionnelle continue) et des indicateurs de la participation à l'apprentissage tout au long de la vie, qui fourniraient des données importantes sur l'ampleur et la nature des formations, doivent encore être mis au point dans la région du voisinage est.

L'efficacité extérieure des systèmes d'EFP en ce qui concerne les groupes socialement défavorisés devient une priorité politique. Des stratégies de sensibilisation pour les groupes socialement vulnérables de la population sont actuellement à l'état embryonnaire ou sont gérées de manière isolée, comme c'est le cas avec la composante formation dans la plupart des politiques actives du marché du travail. Dans la région de l'élargissement, il y a une demande croissante d'EFP afin de contribuer à des sociétés inclusives: davantage de ressources publiques et privées, des incitants afin d'encourager les entreprises à investir davantage dans la formation et des incitants afin d'encourager les prestataires de services de formation à motiver davantage la population à se former.

L'efficacité extérieure en ce qui concerne la demande de formation de l'apprenant est inégale. Elle est rendue difficile par le manque d'attractivité de la filière de l'EFP (notamment en raison du manque de perspectives d'emploi attrayantes), par l'absence de continuité éducative et par des opportunités d'accès inégales. Toutefois, les développements dans l'EFP postsecondaires et tertiaires pourraient permettre d'améliorer l'employabilité des jeunes. L'EFP continu, notamment la formation des adultes, nécessitent encore une vraie stratégie systématique et cette situation est particulièrement urgente dans les pays avec une population vieillissante. De telles stratégies doivent se baser sur un diagnostic précis des motivations pour l'apprentissage. En Asie centrale, l'attractivité de l'EFP est de plus en plus une priorité.

---

<sup>72</sup> Au Kosovo, le taux de chômage des jeunes (73 % en 2009) est encore plus élevé chez les jeunes femmes (81,7 %) malgré le faible taux d'activité des femmes (15-64 ans), qui est de 28,7 %. Le taux de chômage des jeunes est également élevé en Bosnie-Herzégovine (57,9 %, 2011) et en ancienne République yougoslave de Macédoine (53,7 %, 2010), en particulier chez les jeunes femmes (respectivement 60,5 % et 53,3 %). Le taux d'activité des femmes y est toutefois plus élevé (respectivement 41,2 % et 50,4 %). Des pays tels que la Syrie, l'Égypte et les Territoires palestiniens occupés affichent des taux de chômage des jeunes femmes élevés (respectivement 70,1 %, 54,1 % et 53,5 % en 2010), mais alors qu'en Égypte et dans les Territoires palestiniens occupés le taux d'activité des femmes est faible (respectivement 24,5 % et 16,5 %), il est plus élevé en Syrie (40,1 %). La Jordanie et le Liban affichent des taux de participation des femmes faibles (respectivement 14,9 % et 23 %), mais alors que le taux de chômage des jeunes femmes suit la même tendance au Liban (21 %), ce n'est pas le cas en Jordanie (taux de chômage des jeunes femmes (15-24 ans) de 47 % en 2011). Dans le voisinage est, les plus forts taux de chômage des jeunes sont observés en Arménie et en Géorgie (respectivement 38,7 % et 35,5 %). Le taux de chômage des jeunes femmes y est respectivement de 47,9 % et 40,7%, mais les taux d'activité restent supérieurs à 50 % dans les deux pays. La République de Moldavie est le pays de la région qui affiche le taux d'activité le plus bas (46,5 %); le taux d'activité des jeunes femmes y est de 44,4 %. En Asie centrale, le Tadjikistan et le Turkménistan affichent des taux d'activité supérieurs à 50 %, mais le taux d'activité des femmes y est respectivement de 39,6 % et de 27,5 %. Le chômage y est cependant généralement plus faible que dans les autres régions.

## **Efficacité interne, qualité et financement des systèmes d'EFP**

L'efficacité et le rendement internes de l'enseignement et de la formation professionnels se concentrent essentiellement sur leur dispense dans les écoles, les universités, les facultés, les sites de formation des entreprises, etc. La qualité est le degré auquel un ensemble de caractéristiques inhérentes satisfait à certaines exigences (Cedefop, 2011, citation tirée d'ISO 2000). Dans ce contexte, il importe de bien saisir toute la nécessité de veiller à une cohérence interne: tout changement apporté à l'un des éléments du système (aux programmes d'études, par exemple) entraîne nécessairement des changements dans d'autres éléments du système (par exemple, les compétences des enseignants, le matériel et les équipements, le système d'inspection, etc.). Les taux d'achèvement, les dispositions en matière de gouvernance, les aspects financiers et les capacités institutionnelles ont leur importance à cet égard.

L'efficacité fait généralement référence à la mesure dans laquelle des fonds, du temps et des efforts sont convenablement utilisés pour atteindre un objectif bien défini.

La qualité doit encore être abordée de manière systématique et exhaustive. Bien que les mécanismes d'assurance qualité soient en cours de développement, ils ne sont pas pleinement opérationnels à tous les niveaux. Les systèmes et les cadres de certification et l'élaboration de programmes d'études évoluent favorablement vers des approches basées sur les compétences orientées vers une meilleure satisfaction des besoins de compétences du marché du travail. Le domaine des compétences clés et des compétences générales en tant que moyens pour la réalisation d'objectifs sociaux d'EFP doit également être abordé. Dans les Balkans occidentaux et en Turquie, la diversité de l'offre d'enseignement et de formation et l'ouverture des filières pour des systèmes d'enseignement et de formation pertinents et de qualité ont été désignées parmi les points à améliorer.

Le financement de l'EFP mérite une attention accrue et doit être abordé avec les différents ministères impliqués. Il est également nécessaire d'élaborer des systèmes de financement adéquats capables d'atteindre tous les types de parties prenantes. Ces systèmes doivent inclure l'assurance qualité pour améliorer la pertinence de l'offre et des incitants pour que les organismes de formation privés proposent les programmes de cours requis et pour que les petites et moyennes entreprises (PME) et d'autres parties prenantes s'engagent dans des stratégies de développement des ressources humaines.

## **Innovation et créativité**

Les décideurs s'intéressent de plus en plus au potentiel d'innovation des politiques d'EFP. Inspirés par les développements économiques et technologiques mondiaux et par les initiatives européennes telles que le *Small Business Act*, les décideurs sont de plus en plus attentifs à la mesure de la capacité d'innovation et à la contribution de l'éducation à l'esprit d'entreprise en tant que compétence clé. Les évaluations des politiques en matière de PME réalisées dans la région de l'élargissement et du partenariat oriental en 2011 ont mis au jour des fossés sur le plan des compétences qui empêchent la croissance des PME et une divergence entre les intentions pour favoriser l'éducation à l'esprit d'entreprise et ce qui se passe dans la salle de classe.

L'intégration de politiques innovantes et de projets pilotes dans les politiques générales reste un défi de taille.

## **Gestion du cycle des politiques**

Le suivi et l'évaluation des politiques d'EFP nécessitent des efforts ciblés pour améliorer la collecte, l'utilisation et la diffusion de données. De manière plus générale, le développement d'approches et d'outils basés sur des faits probants doit se poursuivre. Cela nécessite une combinaison d'efforts pour concevoir des outils pour la collecte, l'utilisation et la diffusion de preuves, pour imposer des

processus de déclaration et de révision et pour renforcer les capacités techniques des parties prenantes, pas uniquement pour la responsabilité envers le monde extérieur mais également en termes de capacité à se baser sur l'expérience et à tirer parti d'une approche en matière d'apprentissage politique. Torinet a été lancé en 2011 afin d'élaborer des méthodes en vue de renforcer les capacités des institutions des pays partenaires à gérer l'ensemble du cycle des politiques d'EFP, de la formulation à l'évaluation.

## 2.3 Contexte des perspectives à moyen terme de l'ETF 2010-2013

Les activités de l'ETF en 2013 sont conformes à la mise en œuvre des priorités stratégiques formulées dans les perspectives à moyen terme 2010-2013 et contribuent à celles-ci.

L'ETF couvrira les priorités stratégiques de chaque région avant la fin de la période en suivant un calendrier différencié.

En 2010-2011, la région de l'élargissement a connu la réalisation d'une série d'activités d'apprentissage mutuel qui abordaient des priorités clés dans les domaines de l'apprentissage des adultes, de l'EFP postsecondaires et de l'assurance qualité. D'autres domaines clés régionaux comprenaient l'éducation à l'esprit d'entreprise et l'intégration sociale par le biais de l'enseignement et de la formation. Au cours de la période 2012-2013, un autre domaine prioritaire sera abordé par le biais d'une initiative régionale sur l'intégration sociale et l'employabilité des jeunes (notamment les problèmes de transition de l'école au monde du travail). Au niveau national, deux domaines clés seront abordés tout au long de la période. L'un concerne les cadres de certification et l'autre les évaluations des systèmes d'EFP qui offrent des données pour l'élaboration de politiques et la programmation de futures interventions de l'UE dans le cadre de l'instrument d'aide de préadhésion.

Dans la région du voisinage, les opérations de l'ETF reflètent différentes priorités pour les régions du Sud et de l'Est. Dans le Sud, l'accent est mis sur les systèmes de qualifications, l'employabilité, l'éducation à l'esprit d'entreprise et le partenariat social, alors qu'à l'Est, les priorités pour la même période restent les systèmes de formation et la validation de l'apprentissage antérieur.

Dans les deux régions, les compétences en relation avec les partenariats de mobilité et la migration seront couvertes. En outre, et sur une base expérimentale, l'ETF a lancé un projet sur le développement du capital humain au niveau régional en Tunisie pour 2012-2013. L'initiative traite des modèles de gouvernance en mettant l'accent sur le développement des compétences pour les PME.

En Asie centrale, le projet régional de développement d'écoles se présente en deux phases couvrant 2010-2011 et 2012-2013 respectivement. En outre, le sujet de la mise en correspondance des besoins de compétences avec l'emploi et de la transition de l'école au monde du travail sera abordé jusqu'en 2013.

Dans toutes les régions, le processus de Turin est essentiel pour fournir une analyse des priorités de réforme actualisée et fondée sur des faits probants. Les besoins en matière d'élaboration de nouvelles politiques au niveau national ont été définis en 2012 au moyen d'une deuxième série d'analyses nationales qui est venue alimenter les priorités fixées pour le programme de travail 2013. Le domaine du développement de l'expertise a une forte dimension pluriannuelle et les différents domaines prioritaires mis en exergue seront encore abordés. En outre, en réponse à l'attention renouvelée à la cohésion territoriale, l'ETF se concentrera également sur le développement régional et sur la contribution des processus de développement de compétences.

Depuis 2012, l'ETF examine aussi l'application potentielle de son travail dans un contexte régional (c'est-à-dire infranational).

En 2012, l'ETF a mené une évaluation externe intérimaire des deux premières années de ses perspectives à moyen terme. Les principales conclusions et recommandations du rapport final figurent dans le présent programme de travail. En particulier:

- la confirmation de la pertinence de ses objectifs et de sa logique d'intervention (voir note 33);
- l'inclusion d'un cadre logique pour l'ensemble des perspectives à moyen terme, qui lie les objectifs, les résultats et les projets/activités aux indicateurs et sources de vérification correspondants, au niveau pluriannuel, annuel (programme de travail) et des projets (plan de mise en œuvre) (voir annexe 14); et
- l'explication de la manière dont les parties prenantes sont consultées lors de la préparation des plans de mise en œuvre et, après leur approbation, la manière dont ils sont communiqués (voir section 3 et annexe 11).

### 3. CONTRIBUTION AU DÉVELOPPEMENT DU CAPITAL HUMAIN

La contribution de l'ETF au développement du capital humain est planifiée par le biais d'une approche multidimensionnelle (géographique, fonctionnelle et thématique).

La planification aux niveaux national et régional est élaborée par le travail de l'ETF sur des politiques fondées sur des preuves par le biais du processus de Turin. En se basant sur l'analyse entreprise pour chaque pays partenaire avec des parties prenantes nationales, l'ETF, en consultation avec la Commission européenne, désigne des domaines d'actions thématiques pour un soutien prioritaire.

Sur la base de ces priorités, l'ETF a défini le soutien qu'elle doit apporter pour tirer parti de son avantage concurrentiel dans ce domaine, des synergies avec les autres partenaires et bailleurs de fonds internationaux et de l'éventuel effet levier que peut exercer son travail pour soutenir la modernisation et les réformes.

Les priorités reflètent:

- l'importance stratégique du domaine thématique pour le développement du système d'EFP et la disponibilité de données qui confirment la nécessité d'un travail dans ce domaine, et
- la volonté des gouvernements de s'engager dans ce domaine.

La ventilation d'ensemble du budget opérationnel (titre 3) entre les régions et le programme d'innovation et d'apprentissage est la suivante<sup>73 74</sup>:

- 28.71 % pour la région de l'élargissement;
- 18.64 % pour la région du voisinage sud;
- 19.73 % pour la région du voisinage est;
- 12.09 % pour l'Asie centrale;
- 14.10 % pour le développement d'expertise thématique pour répondre aux besoins des pays partenaires; et
- 6.72 % pour le développement méthodologique pour soutenir l'élaboration de politiques fondées sur des faits probants et la gestion des connaissances.

Dans une région donnée, l'ETF affecte des fonds aux activités régionales et aux activités spécifiques des pays. Elle utilise cinq critères principaux pour l'évaluation de la priorité relative à donner à un pays donné dans une région.

Ces critères sont:

1. priorité dans les relations extérieures de l'UE et les relations contractuelles;
2. priorité du développement du capital humain dans les relations extérieures de l'UE et au niveau régional;

---

<sup>73</sup> Cette répartition ne concerne que la subvention de l'autorité budgétaire directement à l'ETF. L'ETF recevra des fonds supplémentaires de la DG ELARG et de la DG DEVCO respectivement pour la région de l'élargissement et la région du sud de la Méditerranée.

<sup>74</sup> Les tableaux de budgétisation par activités (ABB) de l'annexe 2, en particulier les tableaux 2.6 et 2.8, ajoutent la répartition du titre 1 et du titre 2. La répartition de l'annexe est donc différente de la présente répartition. Cela est dû au fait que le personnel affecté aux différentes régions ne suit pas exactement la répartition du titre 3.



3. priorité donnée au développement du capital humain comme indiqué dans les stratégies et les politiques nationales documentées et les engagements en matière de ressources;
4. engagement des parties prenantes envers le développement du capital humain comme indiqué par leur contribution et leur participation aux stratégies de réforme nationales; et
5. implication des autres bailleurs de fonds dans le capital humain et coopération avec ceux-ci pour éviter les chevauchements.

Pour chaque pays, l'ETF intervient dans un ou plusieurs domaines. Le plan national spécifique détaille ces domaines, les résultats et les produits escomptés des projets. Les plans détaillent aussi les ressources humaines et financières affectées à chaque domaine. Les principaux critères employés pour identifier ces domaines d'intervention et les ressources à affecter sont les suivants:

- les priorités convenues avec les services de la Commission dans le cadre de l'aide directe de l'ETF à la Commission européenne;
- les domaines désignés conjointement comme priorités avec les parties prenantes nationales dans le cadre du processus de Turin;
- l'engagement des parties prenantes à entreprendre des réformes dans le domaine désigné conjointement;
- les domaines qui correspondent aux thèmes principaux de l'ETF; et
- la complémentarité avec les interventions de l'UE et d'autres bailleurs de fonds.

Les sections suivantes proposent une vue d'ensemble des interventions planifiées de l'ETF dans chaque région en 2013. Elles servent de base pour la réalisation des 154 résultats de l'institution pour l'année. La réalisation de ces objectifs est supervisée par le système de gestion des performances de l'ETF et mesurée à l'aide d'une série d'indicateurs de performances<sup>75</sup>.

Des informations spécifiques sur les projets entrepris au cours de l'année sont disponibles aux annexes 2, 3 et 4.

Des plans de mise en œuvre détaillent ces projets. Ils sont publiés sur le site web de l'ETF au début de chaque année. Les équipes nationales de l'ETF consultent les parties prenantes des pays partenaires et les responsables européens en la matière lors de la préparation des plans de mise en œuvre. Une fois le programme de travail approuvé, les plans de mise en œuvre sont parachevés. Les équipes de projet les communiquent alors aux parties prenantes concernées dans le pays (y compris aux acteurs internationaux) et s'efforcent de collaborer avec elles dans le cadre de la mise en œuvre des activités<sup>76</sup>.

### 3.1 Développement de méthodes d'aide à l'élaboration de politiques fondées sur des faits probants et à la gestion des connaissances

Les perspectives à moyen terme 2010-2013 de l'ETF ont désigné le renforcement de l'utilisation de faits probants par les pays partenaires lors de l'élaboration de politiques comme étant un domaine prioritaire. En 2010, l'ETF a commencé à aider les pays partenaires à mieux documenter leur analyse stratégique grâce au processus de Turin. L'initiative combine une analyse fondée sur des faits probants et un cadre holistique, ainsi qu'un processus structuré basé sur une large participation et une

---

<sup>75</sup> Voir section 5.3 et annexe 6.

<sup>76</sup> Conformément aux recommandations B et C du rapport d'évaluation externe des PMT. Voir aussi l'annexe 13.

appropriation nationale. Celle-ci a été suivie, en 2011, par le lancement de Torinet en vue de concevoir des approches qui renforcent la capacité d'élaboration des politiques au sein des réseaux dans les pays partenaires. Les approches basées sur des faits probants dans le processus de Turin et Torinet sont complétées par la stratégie de gestion des connaissances de l'ETF.

## **Le processus de Turin**

Après la mise à jour des analyses stratégiques dans les pays partenaires en 2012 et la préparation des analyses régionales, en 2013, le processus de Turin évaluera les résultats en termes tant d'analyse stratégique que de processus dans les quatre régions de l'ETF. Les évaluations seront partagées lors d'une conférence de haut niveau pour les parties prenantes des pays partenaires, de l'UE et internationales, qui sera organisée par l'ETF à Turin en mai 2013. Guidée par les résultats de la conférence, l'ETF entamera les préparatifs du prochain cycle du processus de Turin prévu pour 2014. Il s'agira, entre autres, de poursuivre les actions lancées en 2012 afin d'améliorer la mise à disposition et l'utilisation de données probantes pertinentes pour l'analyse stratégique en renforçant les liens entre les institutions chargées de fournir ces données (en particulier les offices statistiques) et les institutions chargées de l'analyse stratégique (en particulier les ministères de l'éducation et de l'emploi). En 2010, la priorité sera la région de l'élargissement.

## **Torinet**

Torinet est une initiative pluriannuelle qui développe des méthodologies en faveur des parties prenantes représentant les intérêts de l'État, des praticiens, des partenaires sociaux et de la société civile afin qu'ils travaillent en réseaux dans la gestion du cycle des politiques. La méthodologie repose sur une approche participative et sur des réseaux créés grâce au processus de Turin afin de renforcer les capacités des différents groupes de parties prenantes, en fonction de leurs rôles et responsabilités, et de fonctionner comme des réseaux interinstitutionnels cohérents et de gérer collectivement le cycle des politiques d'EEP nationales selon les principes de l'efficacité et du rendement. Il met à disposition des outils d'apprentissage politique et des méthodes d'application des techniques d'analyse stratégique fondée sur des faits probants à tous les stades du cycle des politiques: formulation, mise en œuvre, suivi et évaluation. En 2013, Torinet continuera à développer des outils et des méthodes en se basant sur les enseignements tirés du processus de Turin ainsi que sur les initiatives de renforcement des capacités dans le cadre des activités de soutien de l'ETF dans 9 pays<sup>77</sup>. Les principaux enseignements tirés de Torinet seront aussi partagés et examinés lors de la conférence du processus de Turin en mai 2013. À la suite de l'établissement d'un forum pour le dialogue politique de haut niveau inspiré par le processus de Turin en 2011 et 2012, l'ETF proposera de nouvelles possibilités de dialogue stratégique en 2013. Parmi celles-ci, une réunion de haut niveau pour les responsables politiques de la région de l'élargissement en mai, lors de la réunion du processus de Turin à Turin, et une réunion pour les responsables politiques du sud de la Méditerranée à Marseille en octobre.

## **Gestion des connaissances**

En 2013, la gestion des connaissances consolidera la capacité de l'ETF à recueillir et retrouver les connaissances générées dans le cadre de ses activités, notamment grâce à la consolidation des plateformes de partage des connaissances basées sur les médias sociaux et à l'introduction d'un système de gestion de contenus. L'ETF poursuivra aussi l'élaboration des méthodes de gestion des connaissances pour un apprentissage politique plus efficace dans les pays partenaires et des outils en vue de les aider dans la collecte, la communication et le déploiement des connaissances dans le cycle des politiques.

---

<sup>77</sup> Biélorussie, Croatie, Kazakhstan, Kosovo, Kirghizstan, République de Moldavie, Serbie, Tadjikistan, Tunisie.

## 3.2 Élargissement

La stratégie d'élargissement et les principaux défis pour 2010-2011 orientent la coopération avec les pays de la région et les appellent à s'attaquer aux problèmes socio-économiques au niveau national et régional. Les préparatifs pour la future adhésion à l'UE impliquent que les objectifs de la politique intérieure et les méthodes de mise en œuvre d'Europe 2020 s'adressent à tous les pays de la région. La contribution de l'enseignement et de la formation à la compétitivité économique et au renforcement de la démocratie est une priorité principale pour la décennie à venir. Le développement d'une main-d'œuvre qualifiée compétitive et de marchés du travail flexibles dans les pays voisins contribuera à faire en sorte que les effets positifs de l'innovation et de la croissance dans l'UE soient partagés au-delà de ses frontières. À leur tour, les améliorations dans la disponibilité et l'utilisation des compétences aideront les pays partenaires à tirer profit de leur proximité du marché intérieur de l'UE.

Les pays de l'élargissement sont parmi les plus touchés par la crise économique. Alors que leur croissance économique moyenne atteignait 5,5 % avant la crise, leurs économies ont connu une décroissance de quelque 2 % en 2009. La reprise économique y est assez lente (en particulier par rapport à d'autres régions en développement), avec une croissance annuelle d'à peine 1,3 % en 2010 et 3,6 % en 2011. En parallèle, les plans de privatisation ont été suspendus en raison des limitations sur les marchés des capitaux internationaux et du brusque arrêt de l'afflux de capitaux. En outre, la demande étrangère d'exportations de la région a considérablement diminué. La Turquie est une exception avec le 17<sup>e</sup> plus gros produit intérieur brut (PIB) du monde (Banque mondiale, 2010).

La pauvreté et le chômage sont en augmentation et les populations vieillissent (sauf au Kosovo et en Turquie). Les taux de chômage sont particulièrement élevés parmi les nouveaux venus sur le marché du travail et parmi les femmes. L'exclusion sociale est liée aux minorités, aux groupes défavorisés et aux régions et zones rurales et sous-développées. Elle est aggravée par l'incompatibilité entre les compétences et les besoins du marché du travail. Tous les pays se heurtent à des problèmes structurels dans l'enseignement et la formation, dont la résolution nécessite une gestion suivie des politiques.

Les gouvernements de la région ont pris des mesures afin de lutter contre la crise et adaptent leurs politiques socio-économiques afin de faire face à cet environnement en évolution. Le développement du secteur privé en général et des PME en particulier est un thème récurrent dans tous les pays où le secteur informel est conséquent. Elles ont un rôle à jouer non seulement dans la création d'emplois mais aussi dans l'innovation en général. Le partenariat public-privé a été retenu comme modèle pour la prochaine période et s'inscrit dans un nouveau modèle de croissance à développer pour la compétitivité dans un contexte mondial.

Les évaluations collaboratives de l'ETF, notamment le processus de Turin et de Bruges et les analyses du développement des ressources humaines (DRH), ont mis en évidence les réalisations suivantes et confirmé les domaines prioritaires pour le soutien:

- la gouvernance de l'enseignement et de la formation est en cours de réforme afin de favoriser les liens entre l'éducation et le monde du travail;
- des réformes sont en cours dans le contexte de l'apprentissage tout au long de la vie, et des cadres nationaux de certification et des systèmes d'assurance qualité sont en cours d'élaboration;
- l'éducation inclusive est inscrite au programme des réformes des gouvernements; et
- le renforcement de la capacité à rassembler et analyser des données et à les traduire en politiques est en cours.

Domaines prioritaires pour le soutien de l'ETF:

- coopération accrue entre l'éducation et le monde du travail pour l'employabilité; et

- diversification de l'offre d'éducation et ouverture des filières pour un enseignement et une formation de qualité.

L'ETF continuera à donner des conseils stratégiques, à contribuer au renforcement des capacités et à encourager la diffusion et l'échange d'informations au niveau national, régional et local. L'ETF encouragera la synergie entre les activités régionales et nationales afin d'accroître leur impact et leur efficacité et de s'appuyer sur les résultats obtenus précédemment. Elle continuera à contribuer à la plateforme pour l'éducation et la formation dans les Balkans occidentaux et, en coopération avec la DG Éducation et culture et la DG Élargissement, à encourager le partage d'expérience et à accroître les synergies dans les réformes de l'éducation dans le contexte de l'apprentissage tout au long de la vie et conformément aux normes et meilleures pratiques européennes. L'ETF encouragera les débats stratégiques sur la manière de passer des projets pilotes aux réformes de tout le système.

L'ETF aidera la DG Élargissement et d'autres services de la CE à préparer les pays pour l'IAP II (2014-20). Il s'agira notamment de préparer les interventions de l'UE dans le domaine du développement du secteur privé et de l'inclusion sociale et de dispenser des conseils en matière de mise en œuvre des programmes multibénéficiaires connexes. L'ETF poursuivra sa coopération avec des initiatives régionales telles que le conseil de coopération régionale (CCR). Les activités conjointes avec la task-force sur le développement des ressources humaines, l'initiative de réforme de l'éducation pour l'Europe du sud-est (ERI SEE) et le comité d'investissement pour l'Europe du sud-est, ainsi qu'avec l'initiative pour la compétitivité régionale se poursuivront. L'ETF conservera son rôle consultatif au sein du comité directeur du centre d'apprentissage entrepreneurial d'Europe du sud-est (SEECEL) et donnera des conseils dans le cadre des activités d'éducation à l'esprit d'entreprise et de développement des compétences au titre de la stratégie pour le Danube. Cela permettra de renforcer et de maximiser le soutien dans le domaine du développement du capital humain dans la région dans le contexte de la stratégie Europe 2020.

En 2013, la DG Élargissement déléguera un budget supplémentaire de 1,4 million d'euros afin de permettre à l'ETF de mettre en œuvre un projet de grande ampleur intitulé «Soutien au développement de stratégies complètes de DRH dans les pays de l'élargissement» en vue de contribuer aux stratégies nationales dans le domaine du développement des ressources humaines. La contribution aux stratégies nationales sera basée sur les résultats des trois principaux volets du projet, à savoir i) l'élaboration de stratégies de DRH cohérentes et orientées vers l'avenir afin de contribuer aux objectifs socio-économiques plus larges grâce à des méthodes de prévision de pointe, ii) évaluer la mesure dans laquelle les systèmes institutionnels et fonctionnels peuvent assurer la conduite efficace des politiques, et iii) assurer le suivi des progrès accomplis en matière d'efficacité de ces politiques. Cette approche orientée vers l'avenir placera la vision au centre de l'élaboration des politiques et représentera une avancée dans les analyses stratégiques de l'ETF réalisées ces dernières années dans la région.

F1: soutien à la Commission européenne

Au niveau régional:

- programmes multibénéficiaires de l'UE (développement du secteur privé et inclusion sociale) et plateforme pour l'éducation et la formation dans les Balkans occidentaux.

Au niveau national:

- volet IV de l'IAP: le programme opérationnel de développement des ressources humaines en Albanie, en Croatie, au Monténégro, en Serbie, en ancienne République yougoslave de Macédoine et en Turquie;
- stratégies complètes de DRH 2014-20 dans la région de l'élargissement;
- bilan annuel pour le rapport d'avancement annuel sur l'élargissement;

- volet I de l'IAP sur le DRH et les commissions sectorielles connexes: Albanie, Bosnie-Herzégovine, Kosovo et Turquie.

## **F2: renforcement des capacités**

Au niveau national, dans les domaines suivants:

- coopération entre l'éducation et les entreprises en Albanie;
- opérationnalisation de la stratégie d'EFPP en Albanie et en ancienne République yougoslave de Macédoine;
- éducation à l'esprit d'entreprise en Bosnie-Herzégovine et éducation des femmes à l'esprit d'entreprise en ancienne République yougoslave de Macédoine;
- cadres nationaux de certification en Bosnie-Herzégovine, en Croatie, au Kosovo, en Turquie et en Serbie;
- élaboration de politiques fondées sur des faits probants en Croatie;
- gouvernance de l'EFPP au Kosovo et en Serbie;
- opérationnalisation de la stratégie d'EFPP en ancienne République yougoslave de Macédoine;
- stratégies complètes d'EFPP 2014-20 au Monténégro et en Serbie;
- formation des enseignants au Monténégro.

## **F3: analyse stratégique**

Au niveau régional dans le domaine suivant:

- rapports sur l'EFPP et l'inclusivité, en particulier sur les écoles.

Au niveau national, dans les domaines suivants:

- stratégie d'EFPP en Serbie;
- organisation et fonctionnement des services publics pour l'emploi au Kosovo;
- développement régional en Turquie.

## **F4: diffusion et échange d'informations**

Au niveau régional dans les domaines suivants:

- partage d'expériences et de connaissances sur l'EFPP et l'inclusivité, en particulier sur les écoles;
- partage de connaissances dans le domaine des ressources humaines avec le CCR, ERI SEE et la task-force sur le DRH;
- éducation à l'esprit d'entreprise et développement des compétences dans le cadre de la stratégie pour le Danube (piliers 8 et 9);
- rapport régional dans le cadre du processus de Turin.

Au niveau national, dans les domaines suivants:

- partage d'informations avec la communauté des bailleurs de fonds;
- partage de connaissances ETF-Croatie-Cedefop.

### 3.3 Voisinage européen

Les opérations de l'ETF concernant le voisinage sont réparties entre deux régions qui correspondent aux initiatives de partenariat régional spécifiques du voisinage sud (PEV sud)<sup>78</sup> et du voisinage est (PEV est)<sup>79</sup>. Les opérations de l'ETF dans le voisinage européen reflètent également l'importance régionale et nationale accordée par la politique de voisinage par le biais d'actions nationales et régionales qui se renforcent mutuellement.

#### Voisinage européen sud

Avec les inquiétudes croissantes au sujet de la compétitivité, de l'emploi et de l'équité sociale dans la Méditerranée, l'importance d'un développement stratégique du capital humain de la région a gagné en priorité et en reconnaissance dans l'agenda politique.

Le printemps arabe a soulevé trois inquiétudes majeures dans la plupart des pays de la région: le chômage et, en particulier, le chômage des jeunes, le besoin de systèmes de gouvernance améliorés, plus inclusifs et transparents, et une société plus équitable et cohésive, en particulier en ce qui concerne les disparités territoriales.

Avec un tiers de la population de la région âgée de moins de 15 ans, le taux de participation à la main-d'œuvre de la région est le plus bas du monde: près de deux tiers de la population en âge de travailler est au chômage, sous-employée ou inactive. Seule une femme sur quatre est présente sur le marché du travail.

La croissance économique de ces dix dernières années a été «sans emploi», la plupart des emplois ayant été créés dans le secteur informel. Les perspectives d'emploi limitées dans le secteur privé combinées à un secteur public toujours plus petit ont entraîné une augmentation du taux de chômage des diplômés universitaires, ce que l'on appelle les «chômeurs instruits». On estime en outre que plus de 20 millions de jeunes (pour la plupart non qualifiés ou peu qualifiés) exercent des emplois informels de mauvaise qualité pour des salaires de subsistance et sans aucune perspective d'amélioration. Les jeunes inactifs qui ne sont ni aux études ni employés constituent un autre groupe menacé d'exclusion sociale. Le chômage des jeunes constitue un gaspillage d'investissement dans le capital humain et l'éducation, une dévaluation des ressources humaines nationales et un risque accru d'instabilité sociale<sup>80</sup>.

Les gouvernements, en coopération avec les principaux partenaires économiques et sociaux, doivent trouver d'autres moyens de créer les emplois requis pour absorber les nouveaux venus sur le marché de l'emploi et faire diminuer le chômage. Comme les petites et moyennes entreprises (PME) dominent l'économie régionale et fournissent la part du lion de l'emploi, pour créer davantage d'emplois durables, une attention particulière doit être apportée aux compétences pour la création de PME et la croissance, notamment les compétences de gestion et les compétences professionnelles.

Les pays transforment certains aspects de la gouvernance afin d'améliorer l'inclusivité et la responsabilité et de renforcer le rôle des organisations de partenaires sociaux et des organisations de la société civile dans l'orientation des politiques.

---

<sup>78</sup> En coopération avec l'Union pour la Méditerranée, qui encourage l'intégration économique et la réforme démocratique dans les 15 pays voisins du sud de l'UE en Afrique du Nord et au Moyen Orient. Anciennement connu sous le nom de processus de Barcelone, les accords de coopération ont été relancés en 2008 sous le nom d'Union pour la Méditerranée (UpM) [<http://bit.ly/jq9iPr>].

<sup>79</sup> Partenariat oriental (PO) <http://bit.ly/hfXHna>

<sup>80</sup> ETF, Rapport sur l'employabilité régionale dans l'UpM 2011.

La gouvernance multiniveaux, axée sur le développement territorial (au niveau local et régional) devient une préoccupation majeure en vue de relever le défi du développement de sociétés cohésives et d'économies durables.

À la suite de l'augmentation des flux migratoires du sud vers le nord au lendemain du printemps arabe et en reconnaissance de la réalité d'une mobilité croissante de la main-d'œuvre, la migration est devenue une priorité dans le dialogue entre l'Union européenne et les pays de la région, en particulier l'Afrique du Nord et la Jordanie. La question des compétences et de la mobilité est devenue encore plus d'actualité en 2012 avec les négociations pour les partenariats pour la mobilité en Tunisie et au Maroc et la réunion de la task-force de haut niveau en Jordanie en février. La dimension des flux migratoires liée aux compétences fait partie intégrante des négociations des partenariats pour la mobilité et des questions telles que la nécessité d'adapter efficacement l'offre à la demande, l'amélioration de l'accès à l'information et la transférabilité des qualifications professionnelles s'inscrivent dans ces accords.

À la lumière de ce qui précède et conformément aux priorités de la politique européenne de voisinage (PEV) renouvelée, les activités de l'ETF dans le voisinage sud viseront à améliorer:

- la qualité et la pertinence des systèmes d'EFP, en particulier les systèmes de qualifications et la promotion de l'esprit d'entreprise et des compétences pour les PME, afin de contribuer à l'amélioration des perspectives d'emploi des jeunes et de favoriser indirectement la création d'emplois grâce à la création de PME et à la croissance;
- la gouvernance multiniveaux afin de sensibiliser les partenaires sociaux et de renforcer leurs capacités et de favoriser l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de politiques fondées sur des faits probants; et
- les compétences et la migration, dans le contexte des partenariats pour la mobilité et de la migration circulaire, afin de permettre de mieux comprendre les liens entre les compétences et la migration de la main-d'œuvre.

L'ETF soutiendra les réformes des politiques nationales et encouragera la coopération régionale (sud-sud et nord-sud) au moyen d'études et de projets multipays qui favorisent le développement de méthodes communes et l'apprentissage entre pairs. Étant donné l'attention accrue de la communauté internationale et des bailleurs de fonds, des efforts supplémentaires seront consacrés à la coordination et à l'échange d'informations et d'expériences avec des bailleurs de fonds et des organismes bilatéraux et internationaux.

En outre, et comme convenu dans la proposition conjointe de la DG EAC et de la DG DEVCO en réponse à la communication conjointe sur la PEV «Une stratégie nouvelle à l'égard d'un voisinage en mutation», l'ETF s'est vue octroyer 2 millions d'euros supplémentaires en septembre 2012 afin d'accroître l'impact de ses activités dans le voisinage sud en mettant en œuvre le projet «Gouvernance pour l'employabilité dans la Méditerranée (GEMM)». Ce projet aura un caractère multipays et couvrira tous les pays de la région. La proposition est axée sur la gouvernance de l'EFP et, en particulier, sur le financement et l'assurance qualité. Elle couvre toute une série d'acteurs, tant au niveau national qu'à celui des écoles, et les dote d'outils en vue d'améliorer la pertinence et la qualité de l'EFP. Elle inclura à la fois un travail analytique (par exemple, analyse transnationale sur la gouvernance au niveau central et au niveau des écoles) et un renforcement des capacités institutionnelles (cours d'été, actions d'apprentissage entre pairs, etc.).

Le projet sera autonome et géré séparément. Les activités de soutien à un partenariat social dans le domaine de l'EFP lancées en 2011 se poursuivront et seront renforcées dans le cadre du projet GEMM. Il sera possible de passer d'un partage d'expériences avec des organisations de partenaires sociaux à des actions de renforcement des capacités approfondies. Il n'est donc pas nécessaire d'établir deux projets parallèles. La méthode de cartographie pour les partenaires sociaux élaborée

dans le cadre du projet de l'ETF en 2012 sera appliquée dans le projet GEMM, et le réseau de contacts, y compris le comité consultatif, sera intégré dans la future activité. En 2012, la conférence annuelle du projet de partenariat social a servi de plateforme de discussion et de préparation du projet GEMM.

En Syrie, si la coopération avec l'UE reprend, l'ETF s'alignera sur les priorités de l'UE, pour autant que des ressources supplémentaires soient mises à disposition. Si la Commission européenne devait demander le soutien de l'ETF en Syrie en 2013, des ressources humaines et financières devraient être ajoutées en conséquence.

En 2013, l'ETF mènera les activités suivantes:

### **F1: soutien à la Commission européenne**

Au niveau régional en:

- apportant son concours au Service européen pour l'action extérieure (SEAE) et à la Commission européenne dans le cadre des rapports d'avancement sur la mise en œuvre des plans d'action de la PEV;
- apportant son soutien à la DG EMPL dans le cadre du dialogue multilatéral Euromed sur l'emploi, au moyen d'analyses (dont l'objet et la portée restent à définir);
- apportant un soutien ponctuel à la DG EMPL dans le cadre du forum du dialogue social Euromed;
- apportant son soutien à la DG ENTR dans le cadre de la deuxième évaluation de la charte Euromed sur les dimensions relatives au capital humain;
- apportant son soutien à la DG ENTR à l'aide de contributions au groupe de travail sur la coopération industrielle et de contributions ponctuelles à la préparation de la conférence ministérielle Euromed sur l'industrie;
- apportant un soutien ponctuel à la DG EAC dans le cadre de la plateforme de dialogue stratégique régional sur l'éducation et la formation lancée en juillet 2012;
- mettant en œuvre le soutien de l'UE en vue d'améliorer la gouvernance de l'EFP pour l'employabilité.

Au niveau national en:

- la fourniture d'un soutien à or Soutien à la délégation de l'UE dans la phase finale du programme d'appui aux politiques sectorielles en matière d'éducation de l'UE en Égypte;
- parachevant l'accord de financement et les activités de lancement pour le deuxième programme d'enseignement et de formation techniques et professionnels (EFTP) pour la délégation de l'UE en Égypte;
- apportant des contributions ponctuelles aux programmes et projets d'EFTP lancés en 2011-2012 pour d'autres délégations de l'UE (en l'occurrence en Algérie, en Jordanie, au Liban, en Libye et dans le Territoire palestinien occupé) (À confirmer);
- pour le Maroc et la Tunisie (et, par la suite, pour l'Égypte et la Jordanie), en apportant un soutien au SEAE et à la DG HOME dans la négociation, le suivi et la mise en œuvre des partenariats pour la mobilité (À confirmer).



## **F2: renforcement des capacités**

Au niveau régional dans le domaine suivant:

- la dimension régionale des qualifications sectorielles pour les organisations sectorielles, les syndicats et les ministères chargés de l'EFPP ou les agences nationales chargées de l'EFPP, en matière de transparence et de transférabilité des qualifications et ;
- jeunes leaders méditerranéens pour l'employabilité et la gouvernance.

Au niveau national:

- en Libye, à la suite du travail de repérage réalisé en 2012, l'ETF désignera un domaine prioritaire principal pour le soutien. Une partie de ce soutien impliquera d'accroître l'exposition des homologues libanais aux bonnes pratiques internationales et méditerranéennes en matière d'EFPP;
- dans le domaine des cadres nationaux de certification au Liban et au Maroc;
- sur l'élaboration de politiques fondées sur des faits probants, axée sur les questions de genre en Jordanie;
- dans le domaine de la gouvernance multiniveaux en Tunisie et au Maroc;
- pour que les enseignants et les principaux d'école introduisent l'éducation à l'esprit d'entreprise au Liban en tant que compétence essentielle dans les écoles secondaires d'EFPP<sup>81</sup>;
- formation des enseignants dans le Territoire palestinien occupé;
- dans le domaine de l'éducation inclusive en Israël (participation à un projet avec les Balkans occidentaux et la Turquie).

## **F3: analyse stratégique**

Au niveau régional:

- analyse de l'employabilité dans l'Union pour la Méditerranée (objet et portée à convenir avec la DG EMPL);
- évaluations nationales des dimensions liées au capital humain de la charte Euromed pour l'entreprise;
- note stratégique sur l'élargissement du projet pilote d'éducation à l'esprit d'entreprise au Liban à toutes les écoles d'EFPP.

Au niveau national:

- rapport sur le processus de Turin en Libye et en Égypte;
- rapport de synthèse sur un cadre national de certification au Maroc;
- scénario pour la régionalisation du système d'EFPP en Tunisie; et
- chapitre relatif à l'EFPP dans l'étude conjointe portant sur le secteur éducatif pré-universitaire, en collaboration avec l'OCDE et la Banque mondiale.

---

<sup>81</sup> Projet cofinancé par le fonds d'affectation spéciale italien (Italian Trust Fund).

#### **F4: diffusion et échange d'informations**

Au niveau régional:

- dimension régionale des qualifications sectorielles.

Au niveau national:

- étude de la migration au Maroc;
- outils d'analyse de la compatibilité entre les compétences disponibles et les besoins du marché de l'emploi.

L'ETF continuera à coopérer étroitement et à échanger des informations avec d'autres initiatives dans le cadre de l'Union pour la Méditerranée (UpM) et le secrétariat de l'UpM, telles que l'initiative méditerranéenne pour l'emploi et l'initiative méditerranéenne de développement des entreprises.

#### **Voisinage européen est**

L'ETF apportera un soutien continu aux pays du partenariat oriental dans le domaine du développement du capital humain, après avoir mis l'accent sur la région du voisinage sud les années précédentes. Les conditions en Europe orientale sont différentes de celles du sud, tout comme l'approche que l'ETF va adopter dans cette région. En 2013, tant en termes relatifs qu'en chiffres absolus, l'investissement dans les pays du partenariat oriental va augmenter, en particulier dans le domaine de l'emploi et de l'apprentissage tout au long de la vie. Les pays d'Europe orientale connaissent actuellement une transition sans précédent, avec d'importants changements sociaux, économiques et politiques, qui les mèneront à des économies de marché libre. La croissance économique reste fragile et diffère d'un pays à l'autre. Leurs marchés du travail souffrent de la faible activité économique, d'un chômage et d'un sous-emploi élevés et de fréquents changements dans le statut professionnel des individus. La création d'emplois insuffisante, l'économie et l'emploi informels, la faible employabilité de la main-d'œuvre et l'absence de mécanismes en vue d'adapter l'offre de compétences à la demande sont des facteurs importants qui influencent les performances économiques et la compétitivité dans le contexte de la mondialisation. L'importance du travail indépendant et de l'agriculture de subsistance est le signe d'un manque d'emplois sûrs et rémunérés de manière décente dans les économies orientales. Un défi important pour tous les pays consiste à trouver des moyens de répondre aux besoins de compétences de leurs économies en transition où la majeure partie de l'emploi est générée par les petites et moyennes entreprises ou les micro entreprises.

Dans des sociétés confrontées au vieillissement de leur population, le rôle de la formation professionnelle continue est une des principales préoccupations. Les flux migratoires demeurent élevés dans les régions, qu'il s'agisse d'immigration ou d'émigration. Les compétences pour la migration peuvent être mieux utilisées et les envois de fonds investis de manière plus efficace.

Le rapport régional du processus de Turin 2010 a mis en évidence cinq défis clés pour la région. Le premier défi consiste à repositionner l'EFP par rapport à l'enseignement supérieur et à permettre une mobilité horizontale et verticale et, en particulier, des passerelles de l'EFP initiaux à l'EFP postsecondaires et aux universités. Les cadres nationaux de certification peuvent faciliter ce processus. Renforcer la coopération entre l'éducation et les entreprises et, notamment, encourager le partenariat social, est un deuxième défi clé. Le troisième défi consiste à stimuler la formation professionnelle continue (FPC) au moyen d'incitants, de législations et de financements publics/privés. La quatrième priorité est la transition vers une gouvernance multiniveaux, notamment la promotion de la coordination des politiques et de l'apprentissage politique. Le cinquième défi concerne la collecte de données sur les besoins du marché du travail.

Tous les pays progressent dans l'élaboration de cadres nationaux de certification. Les partenaires sociaux participent de plus en plus au processus. Des commissions sectorielles ont été créées dans plusieurs pays et secteurs afin de servir de plateforme spécifique pour le dialogue social. La coopération entre les écoles et les entreprises repose encore trop sur des initiatives ponctuelles et les exemples de systèmes d'apprentissage basés sur le travail cohérents sont rares.

La formation professionnelle continue manque de cadres législatifs et politiques cohérents, et l'accès et le financement restent un problème majeur. La plupart des pays ont entamé des processus de décentralisation, mais la communication verticale et horizontale entre les structures de gouvernance nécessite davantage d'attention. En outre, la collecte et l'analyse des informations sur le marché du travail manquent de cohérence et de coordination.

L'ETF continuera à soutenir ces domaines grâce à des projets régionaux (FPC), thématiques (gouvernance multiniveaux et informations sur le marché du travail) et nationaux (cadres nationaux de certification et passerelles).

L'ETF continuera à apporter son soutien aux plateformes 2 et 4 du partenariat oriental. Au titre de la plateforme 2, en coopération avec la DG Emploi, affaires sociales et inclusion, elle organisera des débats politiques sur la compatibilité des compétences et le travail indépendant dont les résultats seront communiqués au groupe d'experts sur l'emploi. Au titre de la plateforme 4, l'ETF aidera le ministère de l'éducation moldave à organiser la conférence du partenariat oriental sur l'éducation à l'esprit d'entreprise qui se tiendra en République de Moldavie début 2013. L'ETF continuera à soutenir les partenariats pour la mobilité de l'UE avec l'Arménie, la Géorgie et la République de Moldavie. L'ETF soutiendra aussi le partenariat pour la mobilité avec l'Azerbaïdjan dès qu'il aura pris forme.

## **F1: soutien à la Commission**

Au niveau régional en:

- apportant son concours au SEAE et à la Commission européenne dans le cadre des rapports d'avancement sur la mise en œuvre des plans d'action de la PEV;
- apportant son concours au SEAE et à la Commission européenne dans le cadre du dialogue stratégique bilatéral en cours sur l'EFP et l'emploi par un soutien aux plateformes 2 et 4, tel qu'indiqué ci-dessus;
- apportant son concours au SEAE et à la Commission européenne dans le cadre du dialogue stratégique bilatéral en cours sur l'EFP et l'emploi et sur l'éducation à l'esprit d'entreprise par un soutien aux plateformes 2 et 4;
- contribuant à la préparation et à la mise en œuvre des partenariats pour la mobilité pour le SEAE, la DG DEVCO et la DG HOME;
- apportant son concours à la stratégie pour le Danube concernant la République de Moldavie et l'Ukraine.

Au niveau national en:

- apportant son concours à la Commission européenne dans le cadre du budget et de l'aide aux projets dans tous les pays de la région.

## **F2: renforcement des capacités**

Au niveau régional:

- formation professionnelle continue (FPC), en particulier le partenariat social dans les commissions sectorielles et la validation de l'apprentissage non formel et informel;

- partenariats pour la mobilité: emploi pour les migrants qui reviennent au pays;

Au niveau national:

- révision de la réforme de l'EFPP en Arménie par le conseil de l'EFPP ;
- emploi et orientation professionnelle en Arménie;
- évaluation de la stratégie d'EFPP en Azerbaïdjan ;
- cadres nationaux de certification en Azerbaïdjan, en République de Moldavie et en Ukraine;
- éducation à l'esprit d'entreprise en Biélorussie;
- réforme des programmes de cours sur la base du marché du travail en Géorgie;
- partenaires sociaux/commissions sectorielles en République de Moldavie et en Ukraine;
- optimisation des écoles en Ukraine;
- incompatibilité des compétences au niveau régional en Ukraine;
- stratégies de formation pour les politiques des PME en République de Moldavie;
- élaboration de politiques fondées sur des faits probants en Biélorussie et en république de Moldavie.

### **F3: analyse stratégique**

Au niveau national:

- cadre national de certification en République de Moldavie et en Ukraine, cadre national de certification/réforme des programmes de cours en Géorgie;
- révision de la stratégie d'EFPP en Géorgie;
- validation de l'apprentissage non formel et informel en République de Moldavie.

### **F4: diffusion et échange d'informations**

- mise en œuvre de la politique de formation professionnelle continue et approches des commissions sectorielles en Europe orientale.

Au niveau national

- Analyse des compétences et optimisation des écoles en Ukraine
- Orientation professionnelle en Russie.

## **3.4 Asie centrale**

Les pays d'Asie centrale ont des populations relativement jeunes, avec un grand potentiel de développement du capital humain, mais sont aussi confrontés à des difficultés en matière d'emplois, d'enseignants et de budgets. L'Ouzbékistan et le Kirghizstan ont des budgets pour l'éducation relativement élevés, le Kazakhstan a récemment revu son budget à la hausse, mais l'éducation reste sous-financée au Tadjikistan. Dans l'ensemble, ces pays sont de plus en plus conscients de l'importance de l'enseignement et de la formation professionnels pour le développement socio-économique, mais la qualité reste un défi majeur.

Les économies croissantes du Kazakhstan et d'Ouzbékistan ont suscité l'intérêt des employeurs pour les débats stratégiques sur l'EFP. Ces deux pays font des progrès en matière de coopération entre l'éducation et les entreprises et de développement de cadres nationaux de certification. Au Kirghizstan et au Tadjikistan, les intentions sont similaires, mais il est plus difficile de convaincre les employeurs de participer aux discussions. Des initiatives de soutien aux partenariats écoles-entreprises sont menées dans le cadre du projet régional de développement des écoles. La communication entre les responsables politiques et les écoles est également encouragée dans le cadre de ce projet.

Le rapport régional du processus de Turin 2010 a mis en évidence les priorités suivantes:

- améliorer la gouvernance multinationale par la participation et la communication des parties prenantes (ministères, partenaires sociaux, écoles, parents) dans le cadre du dialogue stratégique et de mise en œuvre dans le domaine de l'EFP;
- renforcer la coopération entre les écoles professionnelles et les entreprises;
- renforcer l'attrait et la qualité de l'EFP.

L'ETF abordera ces priorités par le biais de projets régionaux (gouvernance) et nationaux (partenaires sociaux et qualité) et en soutenant des projets de l'UE. Elle continuera à coopérer avec la plateforme pour l'éducation en Asie centrale de l'UE, où les responsables politiques recherchent le débat et la coopération dans le domaine de l'éducation au niveau régional. Les investissements de l'UE dans l'EFP sont concentrés au Kirghizstan, au Kazakhstan et au Turkménistan.

L'ETF mènera les activités suivantes:

#### **F1: soutien à la Commission**

Au niveau régional en:

- apportant son concours au SEAE et à la Commission européenne dans le cadre du dialogue stratégique bilatéral en cours sur l'EFP et l'emploi et, en particulier, à la plateforme pour l'éducation en Asie centrale.

Au niveau national en:

- apportant son concours à la Commission européenne dans le cadre du budget et de l'aide aux projets dans tous les pays de la région.

#### **F2: renforcement des capacités**

Au niveau régional:

- phase 2 de l'initiative de développement des écoles: assurance qualité, apprentissage, services.

Au niveau national:

- éducation et entreprises au Kazakhstan;
- gouvernance au Kazakhstan;
- transition de l'école au monde du travail au Kazakhstan;
- formation continue au Kirghizstan;
- cadre national de certification en Ouzbékistan;
- formation des enseignants et éducation à l'esprit d'entreprise au Turkménistan.

### **F3: analyse stratégique**

Au niveau national:

- transition de l'école au monde du travail au Kirghizstan et au Tadjikistan.

### **F4: diffusion et échange d'informations**

- formation des enseignants et mise en réseau des écoles dans le cadre du projet de développement des écoles;
- étude de la transition au Tadjikistan.

## **3.5 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 clairement définies. Aucune proposition n'est actuellement à l'étude pour 2013.

## **3.6 Développement de l'expertise thématique**

L'innovation et la formation associées à la gestion des connaissances jouent un rôle clé dans le maintien et le renforcement des capacités de l'ETF pour atteindre ses objectifs dans ses domaines thématiques. L'ETF continuera donc à développer sa capacité à innover, à apprendre, à gérer et à diffuser les connaissances par le biais de son programme d'innovation et d'apprentissage. Le partage des connaissances et des opportunités de dialogue stratégique sont proposés par le biais des conférences de l'institution.

### **3.6.1. Innovation et apprentissage**

Par le biais du programme d'innovation et d'apprentissage, l'ETF poursuit la mise à jour continue et le développement de son expertise pour offrir des services de qualité aux pays partenaires et à la Commission européenne dans trois domaines thématiques principaux. L'objectif du programme d'innovation et d'apprentissage est de i) soutenir les opérations de l'ETF par le biais du développement d'instruments et d'approches méthodologiques pour prendre en charge des domaines thématiques spécifiques, ii) d'explorer des domaines émergents du travail correspondant au mandat de l'ETF dans le cadre de l'élaboration de politiques intérieures et extérieures de l'UE, et iii) de contribuer au dialogue international sur le développement de compétences dans les pays en voie de développement et en transition en diffusant des connaissances tirées des expériences précédentes.

Les instruments et les approches méthodologiques développés par le programme d'innovation et d'apprentissage sont inspirés par les politiques, les instruments et les pratiques de l'UE et sont adaptés aux réalités et au cadre du pays partenaire.

Le programme d'innovation et d'apprentissage se base sur i) les communautés de pratique qui se tiennent informées des développements européens, des pays partenaires et internationaux, qui conservent et consolident les connaissances de l'ETF, qui fournissent un soutien aux projets régionaux et nationaux de l'ETF et qui explorent de nouveaux domaines du monde du travail dans leur domaine thématique; et ii) les projets d'innovation et d'apprentissage qui développent de nouveaux instruments méthodologiques pour le travail des pays.

En 2013, l'ETF organisera le développement de son expertise autour de six communautés de pratique couvrant des domaines thématiques pertinents pour les pays partenaires dans le cadre des trois domaines thématiques centraux de l'ETF:

#### **A. Développement et mise en œuvre des systèmes d'EFP**

- **Qualifications et qualité:** la communauté de pratique se concentrera sur l'offre d'expertise aux pays partenaires pour le développement ou la mise en œuvre de cadres de certification par le biais d'activités de renforcement des capacités et de conseils stratégiques. Elle soutiendra également l'échange d'expériences par le biais de la plateforme de qualifications, et la mise à jour de l'inventaire des progrès accomplis dans le développement et la mise en œuvre des qualifications dans les pays partenaires de l'ETF. En 2013, la communauté de pratique entreprendra aussi une étude sur l'assurance qualité dans l'EFP dans le contexte des pays partenaires de l'ETF et soutiendra les activités des projets régionaux pour le développement des écoles en Asie centrale et les cadres de certification dans le sud de la Méditerranée.
- **Développement régional et gouvernance:** la communauté de pratique se concentrera sur la gouvernance à plusieurs niveaux inclusive et anticipative des systèmes d'EFP dans les pays partenaires de l'ETF en mettant l'accent sur le rôle des partenaires sociaux, des organisations de la société civiles et des autorités régionales/locales. Elle mettra particulièrement l'accent sur des approches de gouvernance qui soutiennent les ressources humaines dans la perspective du développement régional. Elle mènera des activités dans le prolongement de la conférence 2012 de la Fondation sur la gouvernance multiniveaux, qui seront essentiellement axées sur i) l'analyse fonctionnelle des systèmes d'EFP et ii) l'élaboration d'une vision et la prévoyance pour l'EFP en tant qu'outils pour une gouvernance anticipative. La communauté de pratique soutiendra aussi la mise en œuvre des activités de l'ETF en Égypte, au Kazakhstan, au Kosovo, en République de Moldavie, ainsi que les projets de développement régional en Serbie, en Turquie, en Tunisie, au Maroc et en Ukraine au moyen d'un renforcement des capacités, de conseils stratégiques et d'une analyse stratégique.
- **Développement durable:** à la suite de son travail exploratoire sur la manière dont le développement durable peut être abordé dans les politiques d'enseignement et de formation des pays partenaires en 2011 et 2012, la communauté de pratique concentrera son travail sur i) la mise en œuvre d'indicateurs pour l'EFP et le développement durable dans la région de l'élargissement dans le cadre du projet régional correspondant, et sur ii) l'identification précoce des besoins en compétences pour des emplois verts. Elle suivra et soutiendra également les initiatives des pays partenaires dans le domaine des compétences pour le développement durable pour se baser sur l'expérience et les leçons retenues pour une diffusion plus large.

#### **B. Besoins du marché du travail et employabilité**

- **Emploi et employabilité:** la communauté de pratique se concentrera sur des mesures actives pour le marché du travail et sur le rôle des services publics pour l'emploi dans l'activation des chômeurs. Elle examinera plus en détail les questions du chômage et, plus particulièrement, du chômage des jeunes dans les différentes régions, et les mesures à mettre en place en vue de le réduire dans le cadre des politiques actives pour le marché du travail. Elle apportera aussi son soutien à toutes les régions dans les analyses des tendances du marché du travail et des politiques de l'emploi et dans le cadre de la mise en œuvre des actions de l'ETF dans différents pays (Arménie, Kosovo, Monténégro, Turkménistan).
- **Inclusion sociale:** la communauté de pratique se concentrera sur l'analyse des instruments en vue de faire de l'EFP un instrument d'inclusion sociale et tirera les leçons de la mise en œuvre du projet sur l'éducation inclusive dans la région de l'élargissement.

### **C. Développement des entreprises et du capital humain: partenariats entre le monde de l'éducation et celui des entreprises**

- Éducation à l'esprit d'entreprise et compétences en matière d'entreprise: la communauté de pratique concentrera son travail sur l'éducation à l'esprit d'entreprise, sur l'esprit d'entreprise des femmes et sur le développement de compétences pour les PME. Elle poursuivra la recherche et la diffusion des exemples de bonnes pratiques en Arménie, au Liban et en République de Moldavie sur la base de la méthode mise au point en 2012 et elle mènera des actions dans le prolongement de la conférence 2012 de la Fondation sur les compétences pour le développement des PME. Elle soutiendra également le travail de l'ETF en matière d'éducation à l'esprit d'entreprise en Bosnie-Herzégovine, en ancienne République yougoslave de Macédoine, au Liban, en Serbie et au Turkménistan, ainsi que dans le domaine du développement des compétences pour les PME dans les régions des voisinages sud et est. L'ETF (a) apportera des contributions d'experts au groupe de travail thématique de la DG Éducation et culture, (b) assurera la diffusion des documents de la DG Éducation et culture dans les pays partenaires, (c) contribuera aux réflexions stratégiques plus larges de la DG Éducation et culture sur l'éducation à l'esprit d'entreprise, et (d) facilitera l'accès aux réseaux du centre d'apprentissage entrepreneurial d'Europe du sud-est (SEECCEL) à des fins d'apprentissage entre pairs. L'ETF participera également aux réunions du groupe de réflexion sur les PME avec l'OCDE et diffusera les évaluations du *Small Business Act* de 2012, les notes d'orientation et quelques développements connexes grâce à son service d'alerte sur le web.

En 2013, le programme d'innovation et d'apprentissage continuera à mettre en œuvre les projets thématiques initiés en 2011:

- Mise en concordance et anticipation des compétences mettant l'accent sur des instruments et des approches méthodologiques qui abordent les aspects quantitatifs, qualitatifs et institutionnels pour anticiper les futurs besoins en compétences et améliorer la mise en concordance des compétences à court et moyen termes dans le contexte des pays de l'ETF. Le projet soutiendra également le travail de l'ETF en Croatie, en ancienne République yougoslave de Macédoine, en Serbie, en Tunisie et en Ukraine, ainsi qu'en Asie centrale.
- Apprentissage dans différents contextes en mettant l'accent sur l'apprentissage sur le lieu de travail et la formation pratique dans les écoles, ainsi que sur le développement des professeurs et des formateurs professionnels. Le projet soutiendra également le travail de l'ETF en Albanie, dans le Territoire palestinien occupé, au Kazakhstan et au Monténégro.
- Migration et compétences: l'ETF continuera à mettre l'accent sur la dimension des migrations liée aux compétences, sur la validation des compétences des personnes qui reviennent au pays et sur d'autres mesures de soutien qui facilitent la migration circulaire légale. Elle diffusera largement les résultats de ses enquêtes 2011-2012 sur les migrations au Maroc, en Arménie, en Géorgie et en République de Moldavie et de ses activités de soutien dans les pays qui ont des partenariats pour la mobilité.

#### **3.6.2 Conférences thématiques**

En 2013, l'ETF organisera une conférence institutionnelle sur les résultats du processus de Turin 2012.



### **3.6.3 Le comité de rédaction**

Le comité de rédaction de l'ETF se base sur l'expertise présente tant à l'intérieur de l'ETF que dans la communauté internationale de l'EFP. Il garantit la qualité des publications de l'ETF et est responsable de l'Annuaire de l'ETF.



## 4.COMMUNICATION DE LA FONDATION

Le travail de l'ETF concernant la communication aura pour but de présenter l'approche de l'UE qui englobe le développement social et économique et le rôle du développement du capital humain dans le contexte des relations extérieures.

Par le biais de son soutien aux réformes des systèmes d'enseignement professionnel et des marchés du travail dans les pays partenaires, l'ETF aide les citoyens à obtenir une meilleure éducation, à trouver un meilleur emploi et à vivre dans de meilleures conditions.

Les communications de l'ETF seront renforcées afin de faire connaître et visualiser l'impact de la réforme 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, la communication en ligne joue un rôle croissant dans l'action de l'ETF et favorise 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.

En ce qui concerne le contenu, les priorités de communication refléteront en 2013 les activités du programme de travail opérationnel de l'ETF. L'Année européenne des citoyens est également un sujet pour les activités de communication, notamment sur l'apprentissage tout au long de la vie et l'intégration sociale.

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 se démarquer en tant qu'organe de l'UE ouvert aux décideurs politiques, aux autorités, aux organisations et au grand public, qui doivent pouvoir accéder librement aux informations qu'elle a collectées.

### **Objectifs généraux**

Les communications de l'ETF contribueront aux objectifs de l'institution (section 1.2) en:

- fournissant aux décideurs politiques et aux citoyens européens des informations indépendantes et fiables qui leur permettront de poser des choix et de prendre des décisions en matière de développement des ressources humaines en connaissance de cause dans le cadre de la mission de l'ETF (objectif 1.1);
- attirant l'attention sur le développement des ressources humaines grâce à la réforme de l'éducation, de la formation et des marchés du travail en communiquant à ce sujet de manière ouverte, transparente et compréhensible (objectif 1.1);
- faisant 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 les ressources humaines dans les pays en transition et les pays en développement (objectif 2.3);

- promouvant l'ouverture et l'engagement auprès d'un public plus large en matière d'enseignement professionnel, de formation et d'emploi par le biais d'une utilisation accrue des médias sociaux (objectif 2.3); et
- assurant une communication interne efficace et en proposant des outils pour le partage de connaissances et la promotion de la qualité, des services et de l'efficacité au travail.

### Objectifs spécifiques

- **Médias numériques:** Le site web permet à tous les groupes cibles d'accéder directement, 24 h sur 24 aux informations de l'ETF. Grâce aux améliorations techniques importantes réalisées en 2011, l'ETF continuera à élaborer de nouveaux outils interactifs pour soutenir la communication mutuelle et le dialogue conformément aux principes établis dans sa politique de communication. L'ETF interagira avec des publics plus étendus en renforçant sa présence dans les médias sociaux (p.ex. les blogs, Twitter, LinkedIn, Facebook, YouTube, etc.) et au moyen de sondages et de forums de discussion liés aux projets. En se basant sur l'expérience fructueuse de l'ETF avec les médias sociaux dans le cadre des événements organisés par la fondation, en 2013, des projets sélectionnés incluront des composants de médias sociaux. Les informations audiovisuelles, notamment les podcasts et les vidéos présentant l'ETF et ses activités principales occuperont une place importante dans le programme en matière de communication. La mise à jour de l'intranet de l'ETF sera un projet majeur en 2013, qui permettra à l'ensemble du personnel d'accéder aux informations, aux recommandations et aux procédures de travail dont il a besoin. Cela permettra également une communication efficace des décisions et des notifications, un partage de connaissances pour que le personnel puisse tirer profit des résultats et de l'expérience des autres agents ainsi qu'un renforcement du dialogue entre le personnel et la direction.
- **Publications et production de contenus:** L'ETF produit et diffuse des informations de grande qualité, en ligne et sur support papier sur ses thèmes clés et sur son expertise à l'attention d'un vaste public. De nouveaux formats seront développés pour favoriser l'échange régulier d'informations avec les parties prenantes, plus particulièrement sur le plan européen et dans les pays partenaires, notamment des publications de la fondation, un magazine et des documents d'information sur les politiques. Un échange régulier d'informations de connaissances et d'expériences permet au personnel de l'ETF de disposer du cadre nécessaire pour réaliser son travail.
- **Manifestations et visites:** Les manifestations propices à susciter le dialogue et la communication en face à face sont idéales pour partager les connaissances avec les parties prenantes. Les activités 2013 incluront l'organisation d'événements pour promouvoir l'expertise de l'ETF. Dans la mesure du possible, les événements seront organisés en coopération avec les présidences irlandaise et lituanienne de l'UE.
- **Diffusion et promotion:** 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 des ressources humaines. 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 terrains dans les pays partenaires de l'ETF. L'interaction avec les citoyens de l'UE sera générée par la participation de l'agence à des événements internationaux et locaux lors d'occasions spéciales telles que l'Année européenne et la Journée de l'Europe.

## 5. RESSOURCES, GOUVERNANCE ET GESTION

L'ETF améliore constamment la gestion de ses ressources financières, humaines et techniques. Cela suppose le perfectionnement permanent 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.

### 5.1. Gouvernance

L'ETF a un conseil de direction composé d'un représentant de chaque État membre de l'UE, de trois représentants de la Commission européenne, notamment le président, le directeur général de la DG Éducation et culture, ainsi que de trois experts indépendants nommés par le Parlement européen<sup>82</sup>. En outre, le SEAE et d'autres DG de la Commission européenne participent en tant qu'observateurs. Trois représentants des pays partenaires peuvent également assister aux réunions du conseil. Le conseil se réunira deux fois en 2013.

### 5.2. Relations avec les parties prenantes

La coopération avec les parties prenantes fait partie intégrante des activités de l'ETF. En discutant avec de nombreuses parties prenantes au niveau européen et des pays partenaires, l'ETF a pour objectif de garantir que son programme de travail correspond pleinement à son environnement institutionnel. L'implication des parties prenantes informe non seulement sa planification mais également ses actions de contrôle et d'évaluation qui permettent de proposer des mises à jour et des commentaires aux institutions européennes et internationales concernées.

#### Coopération avec les institutions et organismes de l'Union européenne

L'ETF collabore étroitement avec les institutions et organismes de l'UE, conformément à sa mission. En 2013, un atelier sur la contribution des agences de l'UE à la compétitivité devrait être organisé à la commission de l'emploi et des affaires sociales du Parlement européen, en collaboration avec les trois autres agences qui en dépendent<sup>83</sup>.

La collaboration étroite que l'ETF entretient actuellement avec le Cedefop inclut le programme de travail annuel conjoint pour 2013 présenté à l'annexe 10. En outre, l'ETF poursuivra sa coopération thématique avec Eurofound sur la base d'un programme de travail annuel conjoint (annexe 9). L'ETF a pour objectif d'améliorer son efficacité par le biais d'actions conjointes, notamment dans le domaine de la formation, du recrutement et des marchés publics, et du partage d'expériences et de bonnes pratiques avec les autres organismes ou agences concernés (EPSO, OSHA, PMO, AESA, EACEA, OIB, EFSA et JRC Ispra<sup>84</sup>).

---

<sup>82</sup> Article 7 du règlement (CE) n° 1339/2008.

<sup>83</sup> Soit, outre l'ETF, le Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (Cedefop), la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound) et l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA).

<sup>84</sup> Office européen de sélection du personnel (EPSO), Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA), Office «Gestion et liquidation des droits individuels» de la Commission européenne (PMO), Agence européenne de la sécurité aérienne (AESA), Agence exécutive «Éducation, audiovisuel et culture» (EACEA), Office «Infrastructures et logistique» (OIB), Autorité européenne de sécurité des aliments (EFSA), Centre commun de recherche (JRC).

## Coopération avec les parties prenantes des États membres de l'UE

En 2013, l'ETF poursuivra sa coopération avec les parties prenantes des États membres de l'UE. Les objectifs sont la diffusion d'informations, la promotion du réseautage et l'échange d'expérience et de bonnes pratiques entre les États membres et les pays partenaires, ainsi que le renforcement des synergies d'approches développées dans les pays partenaires. L'accord de coopération en vigueur avec le Conseil britannique et le ministère des affaires étrangères italien garantit le cadre nécessaire à une coopération structurée au niveau des pays partenaires. L'ETF poursuivra l'initiative lancée en 2012 avec l'agence pour la coopération internationale allemande (GIZ)<sup>85</sup> en vue de développer des plateformes de coopération avec des objectifs et des actions communs, ainsi que le suivi et l'évaluation dans jusqu'à quatre pays partenaires. L'ETF coopérera étroitement aussi avec les deux présidences de l'UE en 2013: l'Irlande et la Lituanie.

## Coopération avec les acteurs internationaux

Outre la coopération avec les institutions de l'UE et les partenaires, l'ETF continuera à contribuer aux organismes et aux réseaux internationaux impliqués dans la promotion du développement des ressources humaines dans les pays partenaires, tels que le secrétariat de l'Union pour la Méditerranée, le Groupe européen pour l'administration publique, ERI SEE, etc.

Étant donné l'accent mis par le G20 sur les ressources humaines, l'ETF continuera à apporter son soutien aux activités de partage des connaissances du groupe inter-agences (GIA) sur l'EFTP dirigé par l'UNESCO avec la Commission européenne, l'OCDE, l'OIT, la Banque mondiale et la Banque asiatique de développement. Le manuel du GIA sur les indicateurs, qui a été testé sur le terrain en 2012 via le processus de Turin, va à présent être au centre de mesures de renforcement des capacités pour l'élaboration des politiques dans certains pays Torinet en 2013.

En 2013, l'ETF continuera à développer ses relations de travail avec des organisations internationales telles que la Banque mondiale, l'OCDE, l'OIT, le PNUD, le Conseil de l'Europe, la Banque asiatique de développement, la Banque africaine de développement et le Conseil de coopération régionale pour l'Europe du sud-est, ainsi qu'avec les organisations de la société civile actives dans le domaine du développement du capital humain.

## 5.3. Gestion axée sur les performances

Le 18 juin 2012, le directeur de l'ETF a adopté un cadre de gestion axée sur les performances, un système intégré de gestion des performances de toutes les activités, tous les processus et toutes les ressources de l'ETF. Celui-ci contribue à garantir que la mission et les objectifs sont atteints et que les besoins et les attentes des parties prenantes de l'ETF, de la direction et du personnel sont satisfaits.

Le cadre de gestion axée sur les performances représente l'engagement institutionnel de l'ETF à garantir la qualité, la transparence et la responsabilité. Plus particulièrement, il offre:

- un moyen de prendre une direction cohérente concernant ce qui doit être fait pour garantir l'amélioration continue de l'organisation;
- des données probantes pour la prise de décision;
- une mesure des progrès accomplis dans le temps grâce à une évaluation et une auto-évaluation périodiques;

---

<sup>85</sup> Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)

- un lien clair entre les stratégies et les objectifs de l'ETF, et les activités et processus de mise en œuvre;
- un moyen d'axer les améliorations sur les domaines où elles sont le plus nécessaires;
- des possibilités d'encourager l'examen par les pairs et le partage des bonnes pratiques au sein de l'organisation et avec d'autres organisations; et
- une approche en vue d'intégrer plusieurs initiatives de qualité dans les activités courantes.

Le mandat de l'ETF indique clairement que le rapport annuel d'activité de l'agence indique «les résultats des opérations par rapport au programme de travail annuel et aux objectifs assignés, les risques associés à ces opérations ainsi que l'utilisation des ressources et le fonctionnement du système de contrôle interne» (règlement (CE) n° 1339/2008, article 13, point 2). Le système de gestion doit donc garantir que les objectifs sont correctement planifiés et contrôlés, que les risques liés aux activités de l'agence sont efficacement réduits et que les ressources sont utilisées de manière rationnelle et efficace.

La mesure et la gestion des performances restent des notions énigmatiques, mais l'ETF a adopté une approche fonctionnelle et pragmatique.

Les performances sont une combinaison de pertinence (les objectifs sont définis en fonction des besoins des pays partenaires et des attentes des parties prenantes), d'efficacité (utiliser au mieux les ressources pour produire des résultats), de rendement (produire des résultats de manière à maximiser l'impact sur les besoins des utilisateurs et à atteindre les objectifs de l'organisation), et de durabilité (exécuter tout cela de manière à ce que la réalisation des objectifs à long terme et des impacts escomptés soit compatible avec les ressources qui seront raisonnablement disponibles sur le long terme). L'impact mesure l'effet du travail de l'ETF sur les progrès accomplis par les pays partenaires dans le domaine du développement du capital humain à moyen ou long terme.

Quatre perspectives contribuent aux résultats obtenus par l'organisation:

- la perspective financière: comment nos organes directeurs nous perçoivent-ils?
- les parties prenantes: comment nous voient-elles?
- les opérations d'affaires internes (processus): dans quels domaines devons-nous exceller? Et
- l'innovation et l'apprentissage (recherche d'actions et développement méthodologique, amélioration des infrastructures): pouvons-nous continuer à nous améliorer et à créer de la valeur?

Pour simplifier, la gestion axée sur les performances consiste à gérer de manière à obtenir des résultats.

Dans une institution publique, mettre en place une telle gestion implique que les résultats attendus des divers interventions et services axés sur l'institution, les régions et les pays doivent être articulés clairement, que des mesures significatives du succès sont sélectionnées et que les réalisations font l'objet de rapports justes et crédibles. Les bonnes performances vont donc au-delà de la rentabilité.

Les performances organisationnelles de l'ETF sont influencées par trois éléments:

- la motivation de l'organisation (engagement des employés, communication interne efficace et alignement entre la culture de l'organisation et sa stratégie);
- l'environnement extérieur (contexte européen, pays partenaires et changements mondiaux);
- la capacité de l'organisation, autrement dit: i) la capacité de chaque fonction de l'ETF d'obtenir des résultats conformément aux objectifs fixés; ii) la capacité de meneur nécessaire pour susciter la réussite stratégique et iii) la capacité de créer et d'améliorer les infrastructures en fonction des

objectifs spécifiques de chaque département, d'encourager l'innovation et de nouer des relations interorganisationnelles.

Les raisons de l'introduction du cadre sont les suivantes:

- renforcer la crédibilité et la responsabilité de l'ETF dans son domaine d'activité (le mandat);
- garantir que l'agence fournit un service de grande qualité et répond aux besoins des parties prenantes;
- permettre à l'ETF de se concentrer sur l'obtention de résultats de qualité, conformément aux objectifs, de répondre aux besoins, aux attentes et aux demandes des parties intéressées de manière rentable;
- intégrer les divers composants de (des) système(s) de gestion actuel(s) de l'ETF en un système de gestion unique qui utilise des éléments communs. Ce cadre facilitera la planification, l'affectation des ressources, la définition des objectifs complémentaires ainsi que l'évaluation de l'efficacité générale de l'organisation, et permettra d'améliorer cette dernière et d'éviter la redondance des activités due aux divers composants du (des) système(s) de gestion.

En 2013, un plan d'amélioration de l'efficacité visera à améliorer les performances dans les domaines définis.

## 5.4. Ressources

Les principaux objectifs pour 2013 dans le domaine de la gestion des ressources seront la consolidation des actions visant à améliorer l'efficacité entreprises en 2010/2011 en réponse aux analyses fonctionnelles des départements administratif et opérationnel de l'ETF. Cette volonté d'appliquer des procédures administratives plus saines et plus efficaces au sein de l'organisation sera structurée et renforcée par une stratégie d'amélioration de l'efficacité pour l'ensemble de la Fondation avec des indicateurs et des objectifs et soutenue par une fonction de développement de procédures au sein de la Fondation lancée en 2010.

Les actions mettront l'accent sur:

- l'optimisation du modèle décentralisé de gestion financière et des marchés publics et le recentrage du rôle du service central des finances et des marchés publics sur l'assurance qualité et les contrôles ex post;
- l'exploitation du nouveau système intégré d'information sur les ressources humaines lancé en 2011 pour améliorer l'efficacité des procédures administratives;
- le déplacement des ressources au sein de l'unité des ressources humaines des tâches administratives vers le bien-être et le développement du personnel et les initiatives de communication interne.

Après l'entrée en vigueur du nouveau Statut du personnel attendue en janvier 2013, l'unité des RH concentrera ses efforts sur la révision et la mise à jour des règles de mise en œuvre, des procédures et des formulaires connexes, et sur l'information du personnel de l'ETF concernant les changements introduits et leur mise en œuvre.

Dans le domaine des technologies de l'information et de la communication, l'objectif sera d'augmenter la flexibilité et la capacité d'accès à distance du système TIC en réalisant le projet de virtualisation informatique et la migration du système téléphonique de l'ETF vers la VOIP<sup>86</sup>. Cela permettra

---

<sup>86</sup> Voix sur IP



d'accéder aux systèmes d'information de l'ETF et à toutes leurs fonctionnalités de n'importe où et à partir de n'importe quel périphérique en réseau à partir de 2012.

La ventilation budgétaire et la répartition du personnel en fonction des activités sont disponibles à l'annexe 5.

En termes de ressources humaines, pour 2013, l'ETF conservera les mêmes niveaux de personnel qu'en 2012. L'ETF prévoit de déployer 135 agents temporaires, contractuels et locaux et experts nationaux détachés. Le nombre d'équivalents temps plein est estimé à 129,5. Les ressources humaines devraient être réparties comme suit:

Type de contrat	Nombre d'employés prévus	ETP prévus
Agents temporaires	96	91
Agents contractuels	35	34.5
Experts nationaux détachés	2	2
Agents locaux	2	2
Total	135	129.5

L'ETF a été priée de s'aligner sur la Commission et de réduire ses effectifs de 5 % à compter de 2013, tel qu'indiqué dans la communication de la Commission sur le cadre financier pluriannuel (CFP). L'ETF considère qu'il s'agit là d'une occasion de renforcer son efficacité et a l'intention d'adopter une approche stratégique en réduisant encore ses effectifs administratifs et de soutien par rapport à ses experts dans son domaine d'activité principal. Il est vital que l'agence maintienne et, si possible, augmente le nombre d'experts qu'elle déploie dans son domaine d'activité principal. En même temps, elle ne peut se permettre de réduire son personnel d'encadrement et professionnel de base qui est essentiel à son fonctionnement. Ces deux catégories représentent 78 % des effectifs de l'ETF.

Si l'ETF peut s'engager à réduire globalement son personnel de 5 % entre 2013 et 2017, sa capacité à réduire ses effectifs sans compromettre l'efficacité et le rendement de l'organisation et sans résilier de marchés dépend du départ volontaire de membres du personnel administratif et de soutien non essentiel qui occupent des postes d'agents temporaires. Aucun agent temporaire n'atteindra l'âge de la retraite au cours des cinq prochaines années, et les effectifs dans cette catégorie de personnel sont historiquement bas.

L'ETF entend donc réduire ses effectifs globaux de 5 % d'ici 2017 en ne remplaçant pas le personnel administratif non essentiel qui quittera l'agence au cours de cette période, quel que soit son statut contractuel. Elle réduira ses effectifs en fonction du départ volontaire de membres du personnel dans cette catégorie, mais n'est pas en mesure de définir un quota ou un calendrier précis pour cette adaptation.

Les postes devraient être répartis comme suit:

Fonction (postes) <sup>87</sup>	Planifié
Experts	47
Soutien administratif <sup>88</sup>	35
Professionnels	37
Coordinateurs	3
Cadres	13
Total	135

Le personnel de l'ETF est basé à Turin, avec un officier de liaison à Bruxelles. En tenant compte du travail à temps partiel, des congés parentaux, des congés sans solde et de la rotation du personnel, cela se traduit par une prévision de disponibilité du personnel de 129,5 équivalents temps plein.

La distribution générale des grades dans le tableau des effectifs proposé pour 2013 évoluera naturellement dans le temps pour tenir compte des professions, des reclassifications et des départs et remplacements planifiés.

Au titre 2, l'ETF vise à maintenir le niveau de subsistance (1,49 million d'euros en 2012 et 2013). Cela devrait néanmoins lui permettre de procéder aux modernisations qui ont été reportées au fil des ans (salles de formation et de réunion, équipement informatique, restructuration du bâtiment, espace de bureaux, infrastructure informatique centrale). L'hypothèse de travail actuelle est que l'ETF ne devra pas changer de locaux en 2013, mais la situation est très incertaine. En 2012, les frais juridiques recouverts suite à la clôture de contentieux avec succès ont entraîné une augmentation du budget des frais juridiques de 17 252,78 euros. Vu que ce montant est une recette affectée en interne, il ne peut être utilisé à d'autres fins. Il ne sera pas inclus dans l'évaluation de l'exécution de l'exercice budgétaire 2012 mais il sera mentionné dans les États financiers et dans le Rapport d'activité annuel. Il sera utilisé pour couvrir les causes juridiques en cours en 2012 et tout solde non payé dans le courant de 2012-13 sera remboursé à la fin de 2013. En outre, l'ETF a reçu 3 559,79 euros en 2012, montant qui sera reporté à 2013 pour couvrir d'éventuels nouveaux contentieux.

La nature de ces dépenses (afférentes à des contentieux en cours et futurs) étant très instable, aucune contribution supplémentaire n'est demandée de la subvention en 2013. En cas d'imprévus, des transferts pourraient être envisagés en cours d'année. Au titre 3, le montant indicatif de 5,06 millions d'euros de crédits d'engagement (CE) reste le même qu'en 2012 (+0,6 %) et est nécessaire pour financer les principales contributions des experts de l'ETF via le titre 1.

Outre la mise en œuvre des activités relatives au titre 3, l'ETF affectera aussi des experts à la mise en œuvre d'activités financées par le financement d'exploitation supplémentaire que l'ETF recevra en faveur de la région méditerranéenne sud et est et de la région de l'élargissement. Deux agents contractuels seront également recrutés pour chacun des projets et pour toute la durée de ceux-ci. Ce financement comprendra 2 millions d'euros en 2013-2015 pour le projet couvrant la région

<sup>87</sup> Tel que défini dans la décision 015/2007 du directeur de l'ETF, le cadre de description des emplois de l'ETF donne des explications exhaustives sur les familles d'emploi (activité principale, services, direction) et des fonctions associées. Les «experts» sont la seule famille d'emploi essentielle, pour renforcer l'importance des activités principales de l'ETF.

<sup>88</sup> 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.

méditerranéenne sud et est (GEMM) et 1,4 million d'euros en 2013-2014 pour le projet couvrant la région de l'élargissement (FRAME) (voir les tableaux 2.8 à 2.11 à l'annexe 2).

Pour que les crédits d'engagement supplémentaires de 2011 (0,5 million d'euros) correspondent aux crédits de paiement de l'année, un montant équivalent en crédits de paiement sera nécessaire en 2013, afin de permettre à l'ETF d'achever les perspectives à moyen terme 2010-2013 avec un budget en équilibre et de payer les engagements précédents. En outre, toute dépense affectée sera ajoutée au budget à un stade ultérieur afin d'intégrer d'autres fonds gérés par l'ETF (tels que le fonds d'affectation spéciale italien, et d'autres projets mis en œuvre par l'ETF pour le compte de la Commission ou des États membres).

Les activités opérationnelles en vertu du titre 3, chapitre 31, suivront la tendance amorcée dans les perspectives à moyen terme, et notamment dans les budgets 2011 et 2012: 30 % pour la région de l'élargissement, 18 % pour la région du voisinage sud, 20 % pour la région du voisinage est, 12 % pour l'Asie centrale, 14 % pour le développement de l'expertise thématique et 6 % pour l'élaboration de politiques fondées sur des faits probants et la gestion des connaissances<sup>89</sup>. L'ETF continuera à mettre au point des processus de gestion des risques et des performances complets et structurés pour accompagner la prise des décisions de gestion, notamment les choix proportionnels et rentables, et à mettre à disposition des informations utiles afin d'établir des mesures de contrôle des risques appropriées et proportionnées. Comme les années précédentes, l'investissement dans la gestion, le suivi et l'évaluation des performances et de la qualité ainsi que dans l'audit et la gestion des risques au niveau institutionnel représentera 10 % du chapitre 31.

## 5.5. Planification

Le raisonnement du programme de travail 2013 de l'ETF en termes de planification est le suivant:

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

La planification et la rédaction de rapports sont basées sur trois dimensions: géographique, thématique et fonctionnelle. Ces dimensions ont été définies lors de la refonte du règlement.

La planification commence avec les indicateurs de performances, qui définissent la pertinence et la mesurabilité des objectifs et fournissent des données sur la façon dont l'organisation travaille au niveau de l'institution en relation avec ses activités de base et en tant qu'agence de l'UE. Au niveau des projets, des plans de mise en œuvre en détaillent les activités, les résultats, les indicateurs, les ressources et les délais.

L'ETF est partisane du budget base zéro, autrement dit, elle établit son budget sur la base d'estimations détaillées des coûts des différents projets et activités prévus dans son programme de travail et non sur la base de tendances historiques.

En 2013, l'ETF préparera le programme de travail pluriannuel pour la période 2014-2017, ainsi que le programme de travail 2014. Les programmes de travail et les plans nationaux définiront des domaines d'action spécifiques (tant sur le plan thématique que sur celui de la procédure) et indiqueront

---

<sup>89</sup> Dans l'hypothèse où les fonds supplémentaires de la DG DEVCO affectés à la région méditerranéenne sud et est et ceux de la DG ELARG affectés à la région de l'élargissement seraient disponibles en 2013.

clairement comment ces actions contribuent aux objectifs stratégiques plus larges de l'ETF. Cela permettra de voir plus clairement les progrès de l'ETF et de clarifier comment les processus de l'ETF contribuent au changement opérationnel, tout en garantissant une certaine flexibilité dans l'approche.

## 5.6. Suivi et évaluation

En 2011, la Commission européenne a entrepris une évaluation externe de l'ETF qui couvre la période 2006-2010<sup>90</sup>. En 2012, l'ETF a préparé un plan d'action en réponse aux recommandations contenues dans le rapport, qui sera complété en 2013.

Le suivi et l'évaluation forment la base pour la prise de décisions raisonnées en matière de planification et lors du cycle de projet et de programmation de l'ETF. Le processus de contrôle de l'ETF est basé sur deux composantes principales: l'évaluation continue de projets durant leur mise en œuvre et le 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 (voir annexes 6 et 7). 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 permettent à l'organisation et à ses principales parties prenantes de mesurer l'efficacité et le rendement de la gestion de ses activités principales et de ses ressources. Les indicateurs de performances de l'institution sont détaillés à l'annexe 6. En 2013, l'ETF sera davantage encore axée sur les résultats tout au long de la mise en œuvre et du suivi du cycle des projets, notamment dans le cadre des évaluations ex ante des projets.

Le suivi du programme de travail de l'ETF est assuré par le biais d'un système de tableau de bord. Il a été lancé en 2011 pour couvrir les activités opérationnelles. Le tableau de bord permet de contrôler la progression en temps réel des projets vers leurs objectifs. Depuis 2012, le tableau de bord couvre tous les départements et unités de l'ETF, notamment l'administration, la planification, les activités de suivi et de rédaction de rapports et les communications de l'institution.

La pratique de contrôle est complétée par un programme annuel d'évaluations. En 2012, l'ETF a réalisé une évaluation à moyen terme de sa stratégie 2010-2013. Elle sert de base à la préparation des prochaines perspectives à moyen terme 2014-2017 et du programme de travail 2013.

En 2013, à l'aide de ses fonds du titre 3, l'ETF évaluera deux projets avec l'aide de consultants externes: une évaluation de la participation des partenaires sociaux aux activités de l'ETF et un plan de mise en œuvre national se concentrant sur les activités lancées par l'ETF entre 2010 et 2013 par rapport aux besoins recensés dans les analyses nationales réalisées en 2010 et 2012 dans le cadre du processus de Turin.

## 5.7. Gestion des risques et audit

Conformément au cadre de gestion des performances et à la politique de gestion des risques 2011-2013, la gestion des risques et les audits sont des procédures de gestion de l'institution mises en place pour soutenir la réalisation des objectifs de l'ETF et donc améliorer ses performances.

La gestion des risques et les audits font partie intégrante de la bonne gouvernance. Ils sont une source importante d'informations pour la planification des activités et des objectifs et permettent à la direction de mettre l'accent sur les domaines qui représentent les risques les plus importants.

---

<sup>90</sup> En vertu de l'article 24 de son règlement [CE 1339/2008], l'ETF a été soumise à une évaluation externe de la Commission en 2011. En 2012, l'ETF a demandé une évaluation intérimaire des deux premières années des actuelles perspectives à moyen terme (2010-2013). Voir les plans d'action de l'ETF en réponse aux recommandations des deux évaluations externes à l'annexe 13.

L'ETF définit le risque comme «tout événement ou problème susceptible de se produire et d'avoir un impact négatif sur la réalisation de l'objectif politique, stratégique et opérationnel de l'organisation. Les occasions manquées sont aussi considérées comme des risques».

La gestion des risques au sein de l'ETF consiste à prendre le temps nécessaire pour déceler et évaluer soigneusement les problèmes potentiels susceptibles d'affecter l'exécution des activités de l'organisation et la réalisation de ses objectifs. L'ETF suit les recommandations de la CE en matière de gestion des risques et se concentre sur les risques dont la plausibilité (probabilité qu'ils surviennent) ou l'impact peuvent être gérés ou réduits par l'organisation. En effet, d'autres événements, qui ne sont pas repris dans le registre des risques de l'ETF et qui dérivent essentiellement de l'environnement extérieur, sont susceptibles de se produire et d'influencer les activités de l'ETF, mais ces risques échappent au contrôle de l'organisation et ne sont donc pas pris en considération dans l'exercice de gestion des risques annuel.

En 2013, les structures de gestion des risques en place seront renforcées afin d'améliorer la planification et la prise de décisions. Les activités de gestion des risques et d'audit sont organisées de manière à tenir compte de la mission, des objectifs et des priorités tout en gardant à l'esprit les ressources et les capacités.

Les objectifs généraux pour 2013 sont:

- l'amélioration de la gestion des projets et des activités, ainsi que des systèmes et processus internes par le biais des résultats des exercices d'autoévaluation et des missions d'audit;
- le renforcement du suivi des activités;
- la vérification systématique de la conformité globale avec le cadre réglementaire par le biais d'une coordination structurée entre les audits externes, les audits internes et les initiatives de suivi et les évaluations internes; et
- le suivi de mesures de suivi adéquates, proportionnées et opportunes des recommandations des audits et des autoévaluations (externes et internes).

Pour atteindre les objectifs susmentionnés, les activités de gestion des risques couvriront:

Au niveau opérationnel:

- la gestion des risques potentiels identifiés au cours des phases de programmation et de suivi par le biais du système de tableau de bord et au cours de la révision périodique des procédures internes;
- la coordination générale et le suivi régulier des registres des risques au niveau opérationnel (ressources humaines et financières, marchés publics et gestion des projets).

Au niveau institutionnel:

- la gestion des risques potentiels identifiés par les autoévaluations annuelles des risques au niveau macro en 2012-2013 (voir annexe 6);
- le programme annuel des audits ex post, notamment l'exécution des plans d'action des audits précédents<sup>91</sup>;
- la révision annuelle du système de suivi interne, notamment une autoévaluation de la direction et des activités de suivi; et
- la gestion, le suivi et la rédaction de rapports sur le plan d'amélioration de l'ETF.

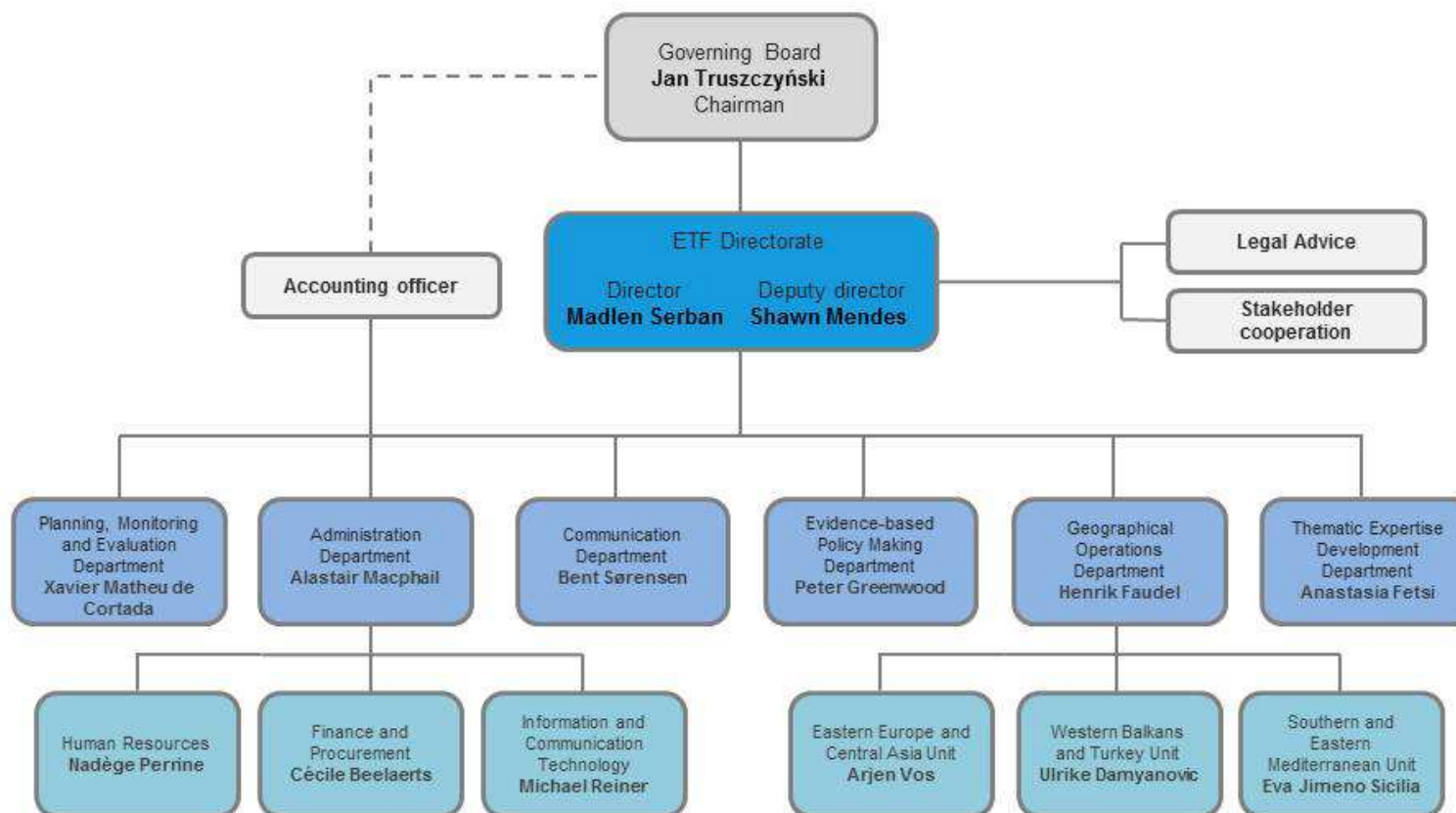
---

<sup>91</sup> En 2012, les recommandations sur l'établissement des coûts des résultats et une méthodologie révisée pour l'établissement du budget par activités seront mises en œuvre.



# ANNEXES

## Annex 1. Management and organisation



## Annex 2. Activity Based Budget

**Table 2.1 ABB by region and theme**

Budget resources (€)	Enlargement	Neighbourhood South	Neighbourhood East	Central Asia	TED	EBPM	Total
<b>Theme A:</b> Vocational education and training system development and provision	€3.712m	€2.665m	€2.549m	€1.561m	€1.821m	€0.789m	€1.897m
<b>Theme B:</b> Labour market needs and employability	€1.244m	€0.893m	€0.854m	€0.523m	€0.610m	€0.264m	€388m
<b>Theme C:</b> Enterprises and human capital development: education and business partnerships	€0.754m	€0.541m	€0.517m	€0.317m	€0.370m	€0.160m	€859m
<b>Total</b>	<b>€5.710m</b>	<b>€4.099m</b>	<b>€3.920m</b>	<b>€2.401m</b>	<b>€2.801m</b>	<b>€1.21m</b>	<b>€20.145m</b>

**Table 2.2: ABB by region and function**

Budget resources (€)	Enlargement	Neighbourhood South	Neighbourhood East	Central Asia	TED	EBPM	Total
<b>Function 1</b> – Input to Commission sector programming and project cycle[1]	€1.919m	€1.665m	€1.352m	€0.572m	€0.659m		€6.167m
<b>Function 2</b> – Support to partner country capacity building	€2.527m	€1.587m	€2.163m	€1.486m		€0.347m	€8.110m
<b>Function 3</b> - Policy analysis	€0.562m	€0.423m	€0.270m	€0.114m	€1.483m	€0.347m	€399m
<b>Function 4</b> - dissemination, and networking	€0.702m	€0.423m	€0.135m	€0.229m	€0.659m	€0.520m	€868m
<b>Total</b>	<b>€5.710m</b>	<b>€4.099m</b>	<b>€3.920m</b>	<b>€2.401m</b>	<b>€2.801m</b>	<b>€1.21m</b>	<b>€20.145m</b>



**Table 2.3 FTE allocation by theme and work programme activity**

Posts	Enlargement	Neighbourhood South	Neighbourhood East	Central Asia	TED	EBPM	COMM	PME-DIR	AD	Total Posts	Total FTEs
<b>Theme A:</b> Vocational education and training system development and provision	14	10.1	9.6	5.9	6.9	3	12.0	18.0	29.0	87.8	84.2
<b>Theme B:</b> Labour market needs and employability	4.7	3.4	3.2	2	2.3	1				29.4	28.2
<b>Theme C:</b> Enterprises and human capital development: education and business partnerships	2.8	2	2	1.2	1.4	0.6				17.8	17.1
<b>Total</b>	<b>21.5</b>	<b>15.5</b>	<b>14.8</b>	<b>9.1</b>	<b>10.6</b>	<b>4.6</b>	<b>12.0</b>	<b>18.0</b>	<b>29.0</b>	<b>135</b>	<b>129.5</b>

**Table 2.4 Organisational area and budget titles**

Activity	Title			
	1	2	3	Total
Operations	7,658,200		3,663,000	11,321,200
<i>Enlargement</i>	2,163,600		1,003,700	3,167,300
<i>Neighbourhood-South</i>	1,559,800		696,700	2,256,500
<i>Neighbourhood-East</i>	1,489,400		737,500	2,226,900
<i>Development and Co-operation</i>	915,800		451,700	1,367,500
<i>TED</i>	1,066,700		527,000	1,593,700
<i>EBPM</i>	462,900		246,400	709,300
Corporate communication	1,207,600	150,000	1,040,000	2,397,600
Management, governance and resources	4,729,800	1,346,000	360,000	6,435,800
<i>Administrative</i>	2,918,400	1,231,000		4,149,400
<i>Planning, monitoring, and evaluation and Directorate</i>	1,811,400	115,000	360,000	2,286,400
<b>Total</b>	<b>13,585,500</b>	<b>1,496,000</b>	<b>5,063,000</b>	<b>20,144,500</b>

**Table 2.5 Provisional distribution of resources by function**

	Budget	Staff (posts)					Distribution	
	(million €)	Operations	COMM	PME-DIR	AD	Total Posts	Total FTE	%
<b>Function 1</b> – Input to Commission sector programming and project cycle[1]	€6.167m	23.3	12.0	18.0	29.0	41.3	39.6	30.6%
<b>Function 2</b> – Support to partner country capacity building	€8.110m	30.6				54.3	52.1	40.3%
<b>Function 3</b> - Policy analysis	€3.199m	12.1				21.4	20.6	15.9%
<b>Function 4</b> - dissemination, and networking	€2.668m	10.1				17.9	17.2	13.2%
<b>Total</b>	<b>€20.145m</b>	<b>76.0</b>	<b>12.0</b>	<b>18.0</b>	<b>29.0</b>	<b>135</b>	<b>129.5</b>	

**Table 2.6 Provisional distribution of resources by region**

	Budget	Staff (posts)					Distribution	
	(million €)	Operations	COMM	PME-DIR	AD	Total Posts	Total FTE	%
Instrument for Pre-accession Assistance	€5.710m	21.5	12.0	18.0	29.0	38.3	36.7	28.3%
European Neighbourhood and Partnership Instrument - South	€4.099m	15.5				27.5	26.3	20.3%
European Neighbourhood and Partnership Instrument - East	€3.920m	14.8				26.3	25.2	19.5%
Development Cooperation Instrument	€2.401m	9.1				16.1	15.4	11.9%
TED	€2.801m	10.6				18.8	18.0	13.9%
EBPM	€1.214m	4.6				8.1	7.8	6.0%
<b>Total</b>	<b>€20.145m</b>	<b>76.0</b>	<b>12.0</b>	<b>18.0</b>	<b>29.0</b>	<b>135</b>	<b>129.5</b>	

**Table 2.7 Provisional Distribution of resources by theme**

	Budget	Staff (posts)					Distribution	
	(million €)	Operations	COMM	PME-DIR	AD	Total Posts	Total FTE	%
<b>Theme A:</b> Vocational education and training system development and provision	€13.097m	49.4	12.0	18.0	29.0	87.8	84.2	65.0%
<b>Theme B:</b> Labour market needs and employability	€4.388m	16.6				29.4	28.2	21.8%
<b>Theme C:</b> Enterprises and human capital development: education and business partnerships	€2.659m	10.0				17.8	17.1	13.2%
<b>Total</b>	<b>€20.145m</b>	<b>76.0</b>	<b>12.0</b>	<b>18.0</b>	<b>29.0</b>	<b>135</b>	<b>129.5</b>	

**Table 2.8: ABB by function with two European Commission projects**

	ETF Subvention		GEMM 2013	FRAME 2013	Total	
	€	%			€	%
<b>Function 1</b> – Input to Commission sector programming and project cycle	€6.167m	30.61%	€0.670m	€0.750m	€7.587m	35.18%
<b>Function 2</b> – Support to partner country capacity building	€8.110m	40.26%			€8.110m	37.61%
<b>Function 3</b> - Policy analysis	€3.199m	15.88%			€3.199m	14.84%
<b>Function 4</b> - dissemination, and networking	€2.668m	13.25%			€2.668m	12.37%
<b>Total</b>	<b>€20.145m</b>	<b>100.00%</b>	<b>€0.670m</b>	<b>€0.750m</b>	<b>€21.565m</b>	<b>100.00%</b>

**Table 2.9: ABB by region with two European Commission's projects**

	ETF Subvention		GEMM 2013	FRAME 2013	Total	
<b>Enlargement</b>	€5.710m	28.34%		€0.750m	€6.460m	29.96%
<b>Neighbourhood South</b>	€4.099m	20.35%	€0.670m		€4.769m	22.11%
<b>Neighbourhood East</b>	€3.920m	19.46%			€3.920m	18.18%
<b>Central Asia</b>	€2.401m	11.92%			€2.401m	11.13%
<b>Thematic Expertise Development</b>	€2.801m	13.91%			€2.801m	12.99%
<b>Evidence-based Policy Making</b>	€1.214m	6.03%			€1.214m	5.63%
<b>Total</b>	<b>€20.145m</b>	<b>100.00%</b>	<b>€0.670m</b>	<b>€0.750m</b>	<b>€21.565m</b>	<b>100.00%</b>

**Table 2.10: ABB by theme with two European Commission's projects**

	ETF Subvention		GEMM 2013	FRAME 2013	Total	
<b>Theme A:</b> Vocational education and training system development and provision	€13.097m	65.01%	€0.670m		€13.767m	63.84%
<b>Theme B:</b> Labour market needs and employability	€4.388m	21.78%		€0.750m	€5.138m	23.83%
<b>Theme C:</b> Enterprises and human capital development: education and business partnerships	€2.659m	13.20%			€2.659m	12.33%
<b>Total</b>	<b>€20.145m</b>	<b>100.00%</b>	<b>€0.670m</b>	<b>€0.750m</b>	<b>€21.565m</b>	<b>100.00%</b>

**Table 2.11: ABB by countries with two European Commission projects**

Country	Subsidy	%	FRAME	GEMM	Total	
WBT	€6.871m	34.11%	€0.750m	-	€7.621m	35.34%
Albania	€0.875m	4.34%	€0.107m	-	€0.982m	4.55%
BiH	€0.774m	3.84%	€0.107m	-	€0.881m	4.09%
Croatia	€0.587m	2.91%	-	-	€0.587m	2.72%
Kosovo	€1.016m	5.05%	€0.107m	-	€1.124m	5.21%
Macedonia	€0.942m	4.68%	€0.107m	-	€1.049m	4.86%
Montenegro	€0.707m	3.51%	€0.107m	-	€0.814m	3.78%
Serbia	€1.016m	5.05%	€0.107m	-	€1.124m	5.21%
Turkey	€0.908m	4.51%	€0.107m	-	€1.015m	4.71%
Iceland	€0.045m	0.23%	-	-	€0.045m	0.21%
SEMED	€5.208m	25.85%	-	€0.670m	€5.878m	27.26%
Morocco	€1.166m	5.79%	-	€0.067m	€1.233m	5.72%
Egypt	€0.719m	3.57%	-	€0.067m	€0.786m	3.64%
Jordan	€0.529m	2.62%	-	€0.067m	€0.596m	2.76%
Syria	€0.133m	0.66%	-	€0.067m	€0.200m	0.93%
Tunisia	€1.174m	5.83%	-	€0.067m	€1.241m	5.75%
Occupied Palestinian territory	€0.502m	2.49%	-	€0.067m	€0.569m	2.64%
Lebanon	€0.361m	1.79%	-	€0.067m	€0.428m	1.98%
Algeria	€0.133m	0.66%	-	€0.067m	€0.200m	0.93%

Country	Subsidy	%	FRAME	GEMM	Total	
Israel	€0.294m	1.46%	-	€0.067m	€0.361m	1.67%
Libya	€0.200m	0.99%	-	€0.067m	€0.267m	1.24%
EE	€4.840m	24.03%	-	-	€4.840m	22.44%
Armenia	€0.856m	4.25%	-	-	€0.856m	3.97%
Azerbaijan	€0.526m	2.61%	-	-	€0.526m	2.44%
Belarus	€0.366m	1.81%	-	-	€0.366m	1.70%
Georgia	€0.856m	4.25%	-	-	€0.856m	3.97%
Moldova	€0.931m	4.62%	-	-	€0.931m	4.32%
Russia	€0.291m	1.44%	-	-	€0.291m	1.35%
Ukraine	€1.015m	5.04%	-	-	€1.015m	4.71%
CA	€3.092m	15.35%	-	-	€3.092m	14.34%
Kazakhstan	€0.896m	4.45%	-	-	€0.896m	4.16%
Kyrgyzstan	€0.695m	3.45%	-	-	€0.695m	3.22%
Tajikistan	€0.695m	3.45%	-	-	€0.695m	3.22%
Turkmenistan	€0.352m	1.75%	-	-	€0.352m	1.63%
Uzbekistan	€0.453m	2.25%	-	-	€0.453m	2.10%
<b>Total</b>	<b>€20.145m</b>	<b>100.00%</b>	<b>€0.750m</b>	<b>€0.670m</b>	<b>€21.565m</b>	<b>100.00%</b>

## Annex 3. Procurement 2013

Projects will be implemented either through contracts in force (Table I) or through new contracts to be awarded following a public procurement procedure and that will enter into force in 2013 (Table II).

**Table 1. Contracts in force**

Activities procured under contracts in force	Estimated value in EUR <sup>92</sup>	Contract tool
Services to support ETF project activities in partner countries <sup>93</sup>	577,000	Framework contracts
Provision of expertise to support ETF initiatives for human capital development	1,000,000	Framework contract
Mapping of VET educational policies and practices for social inclusion and cohesion	49,325	Fixed contract
Supply of books, serials and e-resources	21,000	Framework contract
Provision of media and support to in-house events	100,000	Framework contract
Provision of layout, printing and binding services	84,000	Framework contract
Provision of technical editing services in the field of human capital development	22,000	Framework contract
Provision of content services	137,000	Framework contract
Provision of creative design services	88,000	Framework contract

<sup>92</sup> Estimated commitments for 2013.

<sup>93</sup> In 2013, ETF will have contracts in force for services to support ETF project activities in Serbia, Kosovo, Bosnia and Herzegovina, Croatia, Albania, Macedonia, Montenegro, Uzbekistan, Georgia, Russia, Moldova, Armenia, Kyrgyzstan, Tajikistan, Kazakhstan, Jordan, Lebanon, Egypt, Tunisia and Morocco.

Activities procured under contracts in force	Estimated value in EUR <sup>92</sup>	Contract tool
Provision of digital communication services	130,000	Framework contract
Translations	245,000	Service level agreement
Provision of ex-post audit services	50,000	Framework contract
Provision of expertise for quality assurance, planning, monitoring and evaluation	200,000	Framework contract
Internal control and risk management	10,000	Inter-institutional framework contract



**Table 2. New contracts**

		OT	NP	Title	Comment	Estimated value	Work Programme
Q1	OPS		1	Implementation of demand assessment for CVT in the agro-food sector and dissemination of its results in the Republic of Moldova	Expertise/Event	€ 35,000.00	EE-LLL-WP13-31-09 EE-CP-MDA WP13-31-08
			1	Expertise: coaching for Medenine training centres and development of innovative activities	Expertise/Event	€ 40,000.00	SEMED-CP-TUN WP13-20-04
		1		Services to support ETF project activities in Serbia	Event	€ 400,000.00	WBT-CP-SRB WP13-10-01
			1	Studies on migrant support measures	Expertise	€ 50,000.00	TED-MIG WP13-40-33
		1		Services to support ETF project activities in Uzbekistan	Event	€ 150,000.00	CA-CP-UZB WP13-30-11
			1	Organisation of local events in Azerbaijan	Event	€ 60,000.00	WBT-CP-AZB WP13-10-01
		1		Services to support ETF project activities in the occupied Palestinian territories	Event	€ 100,000.00	SEMED-CP-OPT WP13-20-04
		1		Human capital for regional socio-economic development	Expertise	€ 52,000.00	SEMED-CP-MAR WP13-20-04
		1		Technical support and capacity building for pilot projects in governance and employability	Expertise	€ 680,000.00	SEMED-GEMM WP13-20-35
	COMM	1		Meeting facilitation support services		€ 250,000.00	COMM-EVENT- WP13-60-14 (BL3010)
	AD	1		Office supplies	<i>To relaunch following cancellation in 2012</i>	€ 200,000.00	
		1		Voice and data services		€ 250,000.00	
		1	ETF medical advisor		€ 60,000.00		

		OT	NP	Title	Comment	Estimated value	Work Programme
			1	Consultancy Sharepoint	Document Management System	€ 50,000.00	
			1	Provision of health and safety training		€ 30,000.00	
Total Q1		8	7			€ 2,407,000.00	
Q2	OPS	1		Provision of expertise to support ETF initiatives for human capital development	Expertise	€ 4,000,000.00	OPERATIONS (GEO-TED-EBP)
		1		Study on Education Business Cooperation	Expertise/Event	€ 80,000.00	CA-CP-KAZ WP13-30-11
	AD		1	Procurement of toner and maintenance kits		€ 30,000.00	
		1		Cleaning services		€ 300,000.00	
			1	Relaunch Vmware maintenance		€ 30,000.00	
		1		Global facility management service	Ordinary/extraordinary building maintenance incl .services for the maintenance of fire protection equipment, security systems and lifts	€ 500,000.00	
			1	Maintenance of ETF elevators	If not included in the above OT	€ 18,000.00	
TOTAL Q2		4	3			€ 4,958,000	
Q3	COMM	1		Provision of branded materials		€ 300,000.00	COMM-COMM-WP13-60-2300
	AD		1	Procurement of network printer	to be evaluated if needed or postponed to 2014	€ 20,000.00	
			1	Office for business continuity		€ 10,000.00	
		1		General Office furniture		€ 200,000.00	
			1	Relaunch trendmicro maintenance		€ 20,000.00	

		OT	NP	Title	Comment	Estimated value	Work Programme
TOTAL Q3		2	3			€ 550,000.00	
Q4	OPS	1		Services to support ETF project activities in Egypt	Event	€ 150,000.00	SEMED-CP-EGY WP13-20-04
		1		Services to support ETF project activities in Kosovo	Event	€ 200,000.00	WBT-CP-KOS WP13-10-01
	PMED	1		Provision of ex-post audit services	Previous ETF framework contract (CON/ETF/09/(19/20/21) expires 04.08.2013. -ETF is empowered as of 14.02.2012 to use the Commission's competing FWC for audits & controls (BUDG/11/PO/03)	€ 300,000.00	SP13-PME-AUD - Audit and Risk Management
	COMM		1	Airport panel	if budget available	€ 40,000.00	COMM-MEDIA WP13-60-26 (BL3010)
	AD		1	Procurement Server replacement	if budget available	€ 30,000.00	
			1	Procurement Extension for Storage Area Network	if budget available	€ 30,000.00	
TOTAL Q4		3	3			€ 750,000.00	

TOTAL CALLS FOR TENDER 2013	OT	NP	TOTAL	Estimated value
	17	16	33	€ 8,665,000.00

## Annex 4: Projects in 2013

**Table 4.1 Projects in the Enlargement region: Western Balkans and Turkey.**

Number	Project	Objective	Countries	Project Funds 2013	Expected Duration
TBA	Country projects	To support the delivery of EU assistance to partner countries in the field of human capital development. To support the partner countries in the design, implementation and assessment of human capital development policies and strategies. To develop co-operation and exchange with relevant regional initiatives.	All countries	461,700	2013
TBA	Inclusive education	To provide policy advice and capacity building measures on the role VET can play for equity and social cohesion. To look at policy and school level. To feed results into the IPA-MB-Project on Inclusive Education (2012-2016) as example and experience from the region.	All countries + Israel	220,000	2011-2013
TBA	Support measures for regional initiatives and policy dialogue	To provide expertise input to the monitoring and preparation of the EU interventions in social inclusion and private sector development. To provide expertise to the Western Balkans Policy Platform on Education and Training.	All countries	0	2011-2013
TBA	Supporting the development of comprehensive HRD strategies in the Enlargement countries	To support the development of coherent and future oriented HRD strategies embracing broader socio-economic objectives through state of the art foresight methodologies. To assess the extent to which institutional and functional set ups can sustain effective policy delivery. To monitor progress in the effectiveness of these policies.	Albania, Bosnia and Herzegovina, Kosovo, former Yugoslav Republic of Macedonia, Montenegro, Serbia and Turkey	162,942 <sup>94</sup>	2013-14
Total Enlargement				844,642	

<sup>94</sup> An additional allocation of €1.4 million is foreseen to be delegated to the ETF in 2013 by the European Commission services to implement this project. It will not consume any title III project funds.

**Table 4.2 Projects in the Neighbourhood south region: southern and eastern Mediterranean.**

Number	Project	Objective	Countries	Project Funds 2012	Expected Duration
TBA	Country projects	To support the delivery of European Union support in the field of human capital development To support the partner countries in the design, implementation and assessment of human capital development policies and strategies	All countries	373,340 <sup>95</sup>	2013
TBA	Regional dimension of sectoral qualifications	To build capacity and provide policy support to the countries of the Southern Neighbourhood on transnational issues of qualifications through regional co-operation and mutual learning with EU Member States.	Jordan, Egypt, Morocco, Tunisia, Lebanon	120,000	2010-13
TBA	Entrepreneurial learning and skills for SMEs: support to EuroMed Charter	To support the EU in its regional policy dialogue with the countries in the region on issues linked to entrepreneurial learning and SME development	All countries	15,000	2012-2013
TBA	Union for the Mediterranean policy dialogue on employment and employability	To support the EU in its regional policy dialogue with the countries in the region on issues linked to SME development and employability	All countries	40,000	2013
TBA	Governance for Employability in the Mediterranean region	To enhance youth and female employability by improving the quality and relevance of VET systems in the region through building capacity of different stakeholders in the governance of VET both at system and school level.	All countries	0 <sup>96</sup>	2012-16
Neighbourhood south total				548,340	

<sup>95</sup> Country project in Lebanon co-funded by Italian cooperation

<sup>96</sup> An additional allocation of €2 million was granted by the European Commission to implement this project. It will not consume any title III project funds

**Table 4.3 Projects in the Neighborhood east region: Eastern Europe.**

Number	Project	Objective	Countries	Project Funds 2013	Expected Duration
TBA	Country projects	To support the delivery of EU assistance to partner countries in the field of human capital development To provide relevant advice and develop national capacities for the design and implementation of reform in accordance with findings from the Torino Process	All countries	352,900	2013
TBA	Continuing Vocational Training	To build capacity and identify policy priorities on continuing vocational training through mutual learning amongst the countries in Eastern Europe and between the region and the EU	All countries	200,000	2011-2013
TBA	Mobility Partnerships	To provide support for the development of mobility partnerships through systems for the recognition of skills and employment	Armenia, Georgia and the Republic of Moldova	27,600	2011-2013
Neighbourhood east Total				580,500	

**Table 4.4 Projects in Central Asia**

Number	Project	Objective	Countries	Project Funds 2013	Expected duration
TBA	Country projects	To support the delivery of EU assistance to partner countries in the field of human capital development To provide relevant advice and develop national capacities for the design and implementation of reform in accordance with findings resulting from the Torino Process To support regional cooperation on human capital development reform topics	All Central Asian countries	185,000	2013
TBA	School development project	To increase the quality of vocational education and training at the regional and national level by developing schools as centres for lifelong learning with a strengthened role in local society.	All Central Asian countries	170,560	2012-14
Central Asia Total				355,560	

**Table 4.5 Evidence-based policy making projects**

Number	Project	Objective	Countries	Project Funds 2013	Expected duration
TBA	Torino Process	To capture the main trends in VET reform and lessons learned from the country-led, participatory process across the 4 regions in which ETF operates and to share the resulting assessments at a high level conference for partner country, EU and international stakeholders (Torino in May 2013). Guided by the outcomes of the Conference, the ETF will then process to prepare for the next Torino Process planned for 2014.	All countries	67,780	2011-13
TBA	Torinet	To design capacity building tools and methodologies in support of evidence informed policy making among inter-institutional networks in partner countries.	Belarus, Croatia, Kazakhstan, Kosovo, Kyrgyzstan, Republic of Moldova, Serbia, Tajikistan, Tunisia.	100,000	2011-13
TBA	Knowledge Management	To consolidate ETF capacity to capture and retrieve knowledge generated through its activities and to further develop knowledge management methodologies for more effective policy learning in partner countries and tools to support them in sourcing, communicating and deploying knowledge in the policy cycle	All countries	30,000	2011-13
EBPM <sup>97</sup> Total				197,780	

---

<sup>97</sup> Evidence-based policy making



**Table 4.6 Thematic expertise development projects**

Number	Project	Objective	Countries	Project Funds 2013	Expected duration
TBA	Matching and anticipation of skills	To develop methodological instruments and approaches that address quantitative, qualitative and institutional aspects for anticipating future skills needs and improving skills matching in the short and medium term in the context of the ETF partner countries	Croatia, former Yugoslav Republic of Macedonia, Serbia, Tunisia and Ukraine and in Central Asia	100,000	2011-13
TBA	Learning in different contexts	To develop work-based learning and practical training in schools as well as the development of vocational teachers and trainers.	Albania, Kazakhstan and Montenegro.	100,000	2011-13
TBA	Migration and skills	To study the skills dimension of migration, the validation of the skills of returnees and other support measures that facilitate legal circular migration; to disseminate the results of the 2011-12 migration surveys in Armenia, Georgia and the Republic of Moldova and support activities in the countries that have mobility partnerships.	Armenia, Georgia and the Republic of Moldova	60,000	2011-13
TBA	Communities of Practice <sup>98</sup> .	To keep abreast of EU, partner country and international developments, maintain and consolidate ETF knowledge, provide content support to ETF regional and country projects and explore new areas of work in their thematic field	All countries	154,820	2011-13
TED <sup>99</sup> Total				414,820	

<sup>98</sup> Qualifications and quality; Regional qualifications and governance; Sustainable development; Employment and employability; Social inclusion and Entrepreneurship learning and enterprise skills

<sup>99</sup> Thematic expertise development

**Table 4.7 Corporate communication**

Number	Project	Objectives	Budget
TBA	Digital media	To provide direct access to the ETF's knowledge for all target groups through the website, social media and audio visual products. For the ETF's internal stakeholders updating the ETF's intranet site will be a major project in 2013.	130,000
TBA	Events and visits management including the corporate event on the Torino Process	To promote the sharing of the ETF's expertise through dialogue-generating events and face-to-face communication. In 2013 the main corporate event will be on the 2012 round of the Torino Process.	400,000
TBA	Publications and content production	To produce and disseminate printed and online high-quality information on key thematic issues and expertise to a wide audience.	175,000
TBA	Dissemination and promotion	To strengthen the ETF's media contacts to multiply the effect of key messages and increase the visibility of the ETF as a key provider of information on human capital development	40,000
TBA	Translations	To ensure multilingual information and communication of ETF plans, activities and achievements	245,000
Total COMM			990,000

**Table 4.8 Resources, governance and management**

Project	Objective	Budget
Performance-based management initiatives	To develop tools for performance management and implement improvement plan actions	40,000
Monitoring and evaluation	To maintain and implement an annual programme of project evaluations in line with the ETF Mid Term Perspective	170,000
Quality and risk management	To contribute to the achievement of ETF objectives supporting compliance with its regulatory framework	50,000
Stakeholder relations management	To strengthen ETF capacity to exchange information and good practices with Member State donors and international organisations for the benefit of the partner countries	50,000
Total		310,000

**Table 4.9: Budget distribution by project type (Title 3).**

Region	Country	Country projects budget	Country projects % of total operational departments funds (Title 3)	Regional projects	Regional projects budget	Regional projects as % of total operational funds (Title 3)	Total budget
Enlargement	Country projects	461,700	15.70	Inclusive education Support measures for regional initiatives and policy dialogue Supporting the development of comprehensive HRD strategies in the Enlargement countries (FRAME)	382,942	13.02	844,642
Neighbourhood South	Country projects	373,340	12.69	Regional dimension of sectoral qualifications Entrepreneurial learning and skills for SMEs: support to EuroMed charter Support to the Union for the Mediterranean policy dialogue on employment and employability Governance for Employability in the Mediterranean region	175,000	5.95	548,340
Neighbourhood East	Country projects	352,900	12.00	Continuing Vocational Training Mobility partnerships	227,600	7.74	580,500
Central Asia	Country projects	185,000	6.29	School development project	170,560	5.80	355,560
Total	1,372,940		46.67		743,160	32.50	2,329,042

			Projects in thematic expertise development and evidence based policy	Project budget	Projects as % of Total Operation Funds (Title 3)	
Thematic Expertise Development to respond to partner countries needs			Matching and anticipation of skills Learning in different contexts and VET Migration and skills Communities of practice	414,820	14.10	414,820
Methodological development in support of evidence based policy making and knowledge management			Torino Process Torinet Knowledge management	197,780	6.72	197,780
Total Operations						2,941,642
Other Title 3 funds	Operational Missions			821,358		876,000
	Corporate Communication			990,000		990,000
	Resources, governance and management			310,000		310,000
	Total other Title 3 funds					2,121,358
Total Title 3						5 063 000

## Annex 5: Regional projects

### Enlargement

#### **Inclusive education (2012-2013)**

This two-year project continues in its second year. The project looks into the role of VET in the promotion of equity and social cohesion. It includes the Western Balkans, Turkey and Israel. The regional study commissioned in 2012 will be finalised providing a review of the current situation in the countries concerned as well as recommendations for follow-up at policy and school level. The analysis will involve experts and schools in the region to study developments and progress on the ground. The findings will be shared at a regional conference and will feed into the IPA–Multi-beneficiary Project on Inclusive Education (2012-16). ETF will at all times seek close cooperation with the European Union Delegations (EUDel) and the European Commission (EC).

#### **Support measures for regional initiatives and policy dialogue**

The ETF will continue to provide expertise input to the monitoring and preparation of EU interventions in private sector development and social inclusion. In the area of private sector development this will include monitoring of Regional Competitive Initiative (RCI) and input to the South East Europe (SEE) Investment Committee as well as preparing for IPA 2014+. In the area of inclusive education the ETF will be a member of the Steering Committee of the IPA Multi Beneficiary - Project on Inclusive Education and support with advice during the monitoring and preparing future interventions. In both areas ETF will foster synergy between national and regional initiatives.

The ETF will provide expertise input into the Western Balkans Policy Platform on Education and Training.

#### **Supporting the development of comprehensive HRD strategies in the Enlargement countries (FRAME)**

The ETF will implement the project "Supporting the development of comprehensive HRD strategies in the Enlargement countries" – the FRAME project - on behalf of the European Commission. An additional budget allocation of €1.4 million will be delegated to the ETF by DG ELARG in 2013 with a project duration of two years.

The project covers seven countries in the region. The ETF will support the countries' efforts towards the strategic development of their human resources for promoting sustainable economic development and social cohesion in a medium to long term perspective and with particular reference to Europe 2020. The main components will be i) developing coherent and future oriented HRD strategies in support to broader socio-economic objectives through state of the art foresight methodologies, ii) assessing the extent to which institutional and functional set ups can sustain effective policy delivery; and (iii) monitoring progress in the effectiveness of these policies. For more information please consult annex 14.

The ETF's role will be twofold: ETF specialists will lead on all content related aspects of the project and will manage the implementation of all project activities. In 2012, the ETF developed a foresight methodology which will be applied in all countries. Approaches to institutional and functional assessments will be further elaborated. The ETF will implement the field work in close collaboration with the national stakeholders, local process facilitators and punctual international expertise.

## **Neighbourhood south**

### **Regional dimension of sectoral qualifications**

This four-year project will enter its final year. The project looks into the transnational dimension of qualifications and focuses on two sectors: Hotel and catering and the construction sector. It involves 8 countries (Jordan, Egypt, Morocco, Tunisia, and Lebanon (joined in 2012) and Italy, France and Spain).

In 2013 the project main objective will be to consolidate the partnership and appropriation of the technical tools at country level to generalise the methodology for the legibility of qualifications to other sectors. At a policy level, the biggest challenge will be the institutionalisation of the Euro-Med Sectoral Executive Committee and confirmation of its future role in defining strategies and the validation of the technical component.

A final conference will disseminate the tools developed and define follow up actions at country level (in close link with other initiatives on skills and mobility) and/or multi country level either by enlarging to other sectors or providing a testing phase for the Euromed Sectoral Executive Committee.

### **Entrepreneurial learning and skills for SMEs: support to Euromed Charter**

The ETF will continue its support the EU in its regional policy dialogue with the countries in the region on issues linked to entrepreneurial learning and skills for SME development (in the framework of the Euromed industrial cooperation agenda). This support will be done in the framework of the Euromed Charter implementation and will involve all countries in the region.

Under the leadership of DG Enterprise, the ETF will (1) carry out the second assessment of the two human capital dimensions of the Charter and (2) assist the Euromed Industrial cooperation group by sharing the outcomes of the charter assessment and innovative approaches in entrepreneurial learning and SMEs skills.

Considering the priority given to SMEs in the region, the ETF will continue to share with other organisations and in particular with the UfM Secretariat, experiences on skills development for SME building as well on the work carried out by the CoP on Entrepreneurship Learning and SMEs in 2012 on good practices.

### **Support to Union for the Mediterranean policy dialogue on employment and employability**

A structured Euro-Mediterranean policy dialogue on employment already started in the first Euro-Mediterranean Conference of Ministers of Labour and Employment held in Marrakech in 2008, followed by the second Union for the Mediterranean (UfM) Labour and Employment Ministerial Conference held in Brussels in 2010. A third Ministerial conference is expected to take place in 2012. ETF has been providing regular inputs to the European Commission (DG Employment) through three employability reports presented in the Euromed Employment and Labour High Level Working Group preparing the Ministerial Conferences in 2007, 2009 and 2011. ETF will continue to provide its regular input in 2013 into the structured Euro-Mediterranean policy dialogue on employment, mainly through multi country analysis covering the Southern and Eastern Mediterranean and Western Balkan countries that participate in the Union for the Mediterranean.

The specific format and content of the input (a general overview, thematic focus overview, briefing note, country specific inputs, etc.) will be defined following discussions and agreement with DG EMPL.

Considering the high priority given in the region to employment issues, the ETF will be expected to provide inputs and support to ad hoc requests coming from the EU institutions, the Union for the

Mediterranean Secretariat in the framework of the Mediterranean Initiative for Jobs and other international organisations.

### **Governance for employability in the Mediterranean region**

The ETF will implement the project "Governance for employability in the Mediterranean region" on behalf of the European Commission. An additional budget allocation of 2 million € was granted to the ETF by DG DEVCO in September 2012 as a consequence of the joint DG EAC and DG DEVCO proposal from October 2011. The project duration is estimated on approximately three years (tbc depending on date of signature of the contract).

The project covers all the countries in the region<sup>100</sup> and focuses on governance of vocational education and training with specific focus on the aspects of financing and quality assurance, respectively. It will address both the central level (institutional capacity building of Ministries and social partners) and the local and school levels. For more information please consult annex 13.

The ETF's role will be twofold: ETF specialists will lead on all content related aspects of the project and will manage the implementation of all project activities. The ETF methodology for functional mapping of governance at system level and for the stocktaking of school governance will be further developed. The ETF will be in charge of the elaboration of cross country analyses and will coordinate, oversee and actively participate in all capacity building actions (summer academy, study visits, training for schools, etc.) as well as the national and regional dissemination events. The field work will be carried out with the support of international and local experts.

## **Neighbourhood East**

### **Continuing Vocational Training in Eastern Europe**

In 2011, the ETF launched the three-year regional project promoting mutual learning on continuing vocational training (CVT), within broader lifelong learning policies. Having completed seven peer visits, project participants have moved to actions with a view to improve the CVT in the respective countries. Considering that the peer learning process has brought to light that the enterprises have most of the ownership of CVT, the project activities are involving social partners as main actors. Five countries intend to focus CVT policy implementation on the establishment of sector councils (Azerbaijan, Belarus, the Republic of Moldova, Ukraine and Russia), whereas Armenia and Georgia will develop policies for Validation of Non-Formal and Informal Learning (VNFIL). Regional, cross-country activities cater for knowledge sharing and capacity building for social partners, notably on: organisational structures, negotiation and communication strategies, evidence to support the formulation of proposals.

### **Mobility Partnership**

The third ETF Mobility Partnership conference will take place in Tbilisi in 2013. The conference will review the progress of the Mobility Partnership in the Republic of Moldova, Georgia and Armenia in relation to skills, employment and migration and discuss a policy position paper on migration produced by the ETF. In addition a mapping and light assessment of migrant support measures will be carried out in Armenia and Georgia, and lessons learned with supporting the MP will be discussed for dissemination to other countries.

---

<sup>100</sup> The project will involve all countries in the ENP South region (Morocco, Tunisia, Algeria, Libya, Egypt, OPT, Jordan, Lebanon, Israel). EU Cooperation with Syria is currently suspended. Should cooperation resume, Syria should also participate in the GEMM project



## **Central Asia**

### **School development in Central Asia**

The ETF will continue to implement the regional school development initiative for Central Asia. The project will continue to focus on Kazakhstan, Kyrgyzstan, and Tajikistan. Turkmenistan and Uzbekistan will take part in regional dissemination activities. The project will conduct activities in its three main strands – policy dialogue, capacity building, and dissemination and networking.

Regional dialogue amongst policy makers will be organised to identify options for strengthening school development through external evaluations of improvements. During 2013, the specific themes to be addressed in the dialogue will cover the contribution of monitoring to good practice and the role of teaching and learning in school development. Learning for sustainable development will be considered an additional issue to be introduced to principals and teachers under the above themes.

During 2013 Teaching and learning and quality management will be addressed in the capacity building component. A selected group of trainers will peer up with the ETF trainers and relevant teaching training institutes to implement the capacity building modules. Also, during 2013, the project will produce a newsletter and distribute materials electronically to participants.

## Annex 6: Country projects

### Enlargement

#### Albania

The ETF will continue its support to the Ministry of Education for the operationalisation of a VET strategy. This will include guidance and inputs on the inclusive education strategy, building on lessons learnt from pilot projects in Albania. It will benefit of findings of the Torino Process 2012 and the revised HRD operational programme and will closely involve business for interventions tailored to the labour market. ETF will at all times ensure close cooperation with the EU Delegation (EUDel) and European Commission (EC), including expertise input to the regular progress reports, IPA I and IPA IV as well as preparing for IPA 2014+.

#### Bosnia and Herzegovina

The ETF will work with the Ministry of Civil Affairs and key stakeholders from education and the world of work on the follow-up of the Torino Process 2012 and identify priority areas for future interventions. The ETF will continue its support to key stakeholders from education and the world of work on entrepreneurial learning and for the Inter-sectorial-committee on the Baseline Qualification Framework. The ETF will at all times seek close cooperation with the EUDel and EC, including expertise input to the regular progress reports, IPA I as well as preparing for IPA 2014+.

#### Croatia

The ETF will build on the work carried out in the previous years to facilitate a smooth accession to the EU, including handover to Cedefop. It will build on findings of the Bruges Process 2012 as well as the revised HRD operational programme. In the first half of 2013, the ETF will continue its support to the Ministry of Science, Education and Sports and the Ministry of Labour and Pension System, as well as be part of the Torinet multi-annual initiative, for building capacity on evidence based policy making with a focus on matching skills and labour market needs. The ETF will at all times seek close cooperation with the EUDel and EC.

#### Kosovo

The ETF will continue to support the Government and the European Commission in the framework of the sector wide approach for education, training and labour market, benefitting of the findings of the Torino Process 2012. ETF will contribute to the implementation of the Kosovo Education Strategic Plan (2011-2016) and the Employment Strategy. This will include policy advice and capacity building for the VET Agency, the National Qualification Authority, the VET Council and Employment Offices. The ETF will support the Ministry of Labour and Social Welfare in the consultative process of preparing the law on the organisation and functioning of the PES (Public Employment Service). The ETF will at all times seek close cooperation with the EUDel and EC, including expertise input to the regular progress reports, IPA I as well as preparing for IPA 2014+.

#### The former Yugoslav Republic of Macedonia

The ETF will continue to support the Ministry of Education in its operationalization of the VET strategy, with a particular focus on involvement of municipalities. It will build in particular on the findings of the Human Resources Development (HRD) review and the Bruges Process. As a follow-up to the Small Business Act assessment in 2012 the ETF will assist in the promotion of female entrepreneurs. The

ETF will at all times seek close cooperation with the EUDel and EC, including expertise input to the regular progress reports, IPA I and IPA IV as well as preparing for IPA 2014+.

### **Montenegro**

The ETF will continue to support Montenegrin Authorities in VET and employment reforms responding to the demands of the EU accession process. It will build on findings of the Torino and Bruges Process 2012 as well as the revised HRD operational programme. The focus will continue to be on in-service VET teacher training and on the preparation of comprehensive HRD strategies 2014-20. ETF will at all times seek close cooperation with the EUDel and the EC, including expertise input to the regular progress reports, IPA I and IPA IV as well as preparing for IPA 2014+.

### **Serbia**

The ETF will continue to support Serbia with the operationalisation of the new Education Strategy 2012-2020, being part of the Torinet multi-annual initiative, for building capacity on evidence based policy making. It will take on board findings of the Torino and Bruges Process 2012 as well as the revised HRD operational programme and will look at the role of the regions. The ETF will support Serbia to prepare for comprehensive HRD strategies (2014-20). It will include policy advice and capacity building for the respective line ministries and the VET and Adult Education Councils as well as the VET centre. The ETF will continue to deliver guidance and advice on the National Qualification Framework. ETF will at all times seek close cooperation with the EUDel and EC, including expertise input to the regular progress reports, IPA I and IPA IV as well as preparing for IPA 2014+.

### **Turkey**

ETF activities in Turkey will build on the work carried out in the previous years to ensure smooth implementation of IPA support. Expertise input and advice will take on board findings of the Bruges Process 2012 and the HRD review. Particular focus will be on the National Qualification Framework and institutional capacity building and policy advice for the Vocational Qualification Authority and the Authorised Certification Bodies / VocTest Centres. This will include guidance and advice on how to assess competencies acquired outside the formal education system. It will also include a regional pilot project on Authorised Certification Bodies / VocTest Centres and cooperation with the labour market. ETF will at all times seek close cooperation with the EUDel and EC, including expertise input to the regular progress reports, IPA I and IPA IV as well as preparing for IPA 2014+.

## **Neighbourhood south**

### **Algeria**

The ETF will provide ad hoc support to the EU Delegation in the framework of the EU Youth and Employment project.

### **Egypt**

The ETF will continue during 2013 its strategic line of support and synergy with the new EU interventions in the country which started in 2011 right after the Revolution of 25th January. The support to the EU will include (1) support to the EU Delegation during the negotiation and finalisation of the Financing Agreement of the TVET II Programme as well as support for launching of activities and (2) support to the identification, feasibility and formulation of a new intervention of the EU in education in Egypt which was postponed from 2011 to 2013 following developments in the country.

The work undertaken by the ETF in 2011 (pre-identification) and in 2012 (assessment of the current education sector policy support programme) will be the basis for the design of the intervention.

If a decision is made to go ahead with a Mobility Partnership between the EU and Egypt, support from the ETF may be requested in the field of migration and skills.

### **Israel**

The ETF will continue to support the exchange of good practice in the field of VET. This will include the participation of Israeli counterparts in technical regional and international events in those areas jointly highlighted as priorities during the Torino Process in 2012. At regional level, Israel will continue to take active part in the regional project Inclusive Education together with the Western Balkan countries and Turkey looking at the role of VET and schools in fostering inclusiveness.

### **Jordan**

Based on requests from the social partners and the CAQA<sup>101</sup>, the ETF will extend the national activities of the Regional Qualifications project with a focus on the central coordination of the development of an NQF. The ETF will continue to provide ad hoc inputs to the EU Delegation in the framework of the on-going Sector Policy Support Programme for Employment and TVET reform. In addition and as a possible follow up of 2012 talks on skills and migration in the framework of the High level Task Force, the ETF could be expected to play a role on skill-related activities. This will be done in synergy with the above mentioned national and regional projects on qualifications.

### **Lebanon**

The ETF will complete the project co-funded by the Italian Ministry of Foreign Affairs on entrepreneurial learning that will end in 2013. Regarding the project on national qualifications framework that ended in 2012 also with support of Italian funds, the ETF will seek to create a good coordination mechanism with the upcoming World Bank supported project that should, among other components, ensure the full-fledged implementation of the NQF in Lebanon building on previous ETF work. Additionally and upon request, the ETF will continue to provide support to the EU Delegation and the European Commission.

### **Libya**

Based on the 2012 work carried out by the ETF in support to the EU in the formulation of a project on TVET and in complementarity with the defined EU intervention, ETF will identify a key area of support for 2013. An important component of the support will be to ensure possibilities for networking and exposure of Libyan stakeholders to good practices in the region and beyond.

### **Morocco**

In continuity with 2012, the ETF will complete its support to the NQF by supporting decision-making on governance of NQF and technical tools production.

Based on the identification work carried out in 2012, the ETF will launch a project at regional level to improve multi stakeholder and multilevel governance of VET, to enhance its quality and relevance for local development. The project will feed into the policy debate on regionalisation. The project will be part of the Torinet multi-annual initiative will aim at building capacity for evidence based policy making,

---

<sup>101</sup> Centre for Accreditation and Quality Assurance

consolidate the network at regional level of institutions engaged in the process and will develop tools and methodologies.

Finally the ETF will assist the EU and EC in the framework of the mobility partnership. As a follow up to negotiations in 2012, the ETF could be expected to play a role on skills-related activities foreseen in the mobility partnership, and/or in the monitoring of the mobility partnership itself. This will be done in synergy with the on-going involvement of Morocco in the regional project on sectoral qualifications and in close link with the developments under the NQF. The ETF remains available to provide support in the field of VET and employability at large if a new EU intervention in these fields is agreed with Moroccan counterparts.

### **Occupied Palestinian territory**

In 2013 the ETF will continue to support policymakers, stakeholders and practitioners in the establishment of a school based in service teacher training system for the TVET sector. The main objective for 2013 will be to support the Ministry of Education and Higher Education and the National Institute for Educational Development (NIET), in launching the school based teacher training model and supporting a first assessment of the implementation model. This will be done in close synergy with the ILP Learn project.

The ETF will provide support to the EU in fine-tuning proposals made by Gaza VET institutions in the framework of the EU support programme.

### **Syria**

The ETF will define its work programme in line with EU position and priorities once EU will resume its bilateral cooperation with the country

### **Tunisia**

The ETF will continue implementing its project for regional development of human capital in the south-east governorate of Medenine. It will contribute to promoting multi-level governance of VET policies and the institutionalization of the multi-stakeholder platform on VET and employment. The project which is part of the Torinet multi-annual initiative will aim at building capacity for evidence based policy making, consolidate the network at regional level of institutions engaged in the process and will develop tools and methodologies.

In addition and as a follow-up to the contribution provided in 2012 through the Torino Process to the national reflection on assessing the VET system and identifying possible scenarios related to VET reforms, the ETF may intervene on the further design of such reforms. This technical expertise would help design the mid-term sector-wide strategy that Tunisia is expected to set up for VET, in relation to evidence based policy making processes and to the governance issue.

Finally the ETF will continue to provide support to the EU and EC in particular in the framework of the mobility partnership. As a follow up of negotiations in 2012 the ETF could be expected to play a role on skill-related activities foreseen in the mobility partnership, and/or in the monitoring of the mobility partnership itself. This will be done in synergy with the on-going involvement of Tunisia in the regional project on sectoral qualifications and in close link with the developments under the NQF.

## **Neighbourhood east**

### **Armenia**

In Armenia the ETF will continue to provide support to the Ministry of Labour and Social Issues and to the State Employment Service Agency in implementing the Work-Plan of the National Employment Strategy 2013 - 2017. Specific attention will be paid to strengthening the capacities of the Training Fund as a tripartite institution promoting and implementing CVT. In addition, the Torino report 2012 recommendations will be used to continue the policy dialogue with the Ministry of National Education and Science in relation to the VET Strategy 2013 - 2017.

### **Azerbaijan**

Support to Azerbaijan in 2013 will focus on capacity building for operationalising a new VET Strategy 2013-20, which aims at strengthening the role of education and training to economic diversification. Key areas are: significantly reducing the number of people that leave the education system without any specialisation; quality enhancement of the VET system and new ways of working with companies and local authorities.

Continued support will be given for a multi-stakeholder approach toward NQF. Focus in 2013 will be on the Ministry of Labour and Social Protection, who has an important role supporting the development of national occupational standards, career guidance and CVT.

In addition there is a possibility of a request by the EU Delegation and the Ministry of Education to support the Ministry with the preparations for EU direct budget support to implement the Azerbaijan 2020 E&T strategy.

### **Belarus**

In Belarus the focus will be on Entrepreneurial learning and the dissemination of the 2012 Torino Process report. As a spin off effect of the Small Business Act assessment, in 2013 an introduction to the current policy drivers for Entrepreneurial Learning will be provided with a focus on key competence for entrepreneurship. Cooperation on the development of a set of indicators will be done as part of the Torinet multi-annual initiative and will aim at building capacity for evidence based policy making. Expertise support will be provided for the dialogues on National Qualifications Frameworks and Sustainable development.

### **Georgia**

As the authorities in Georgia recognised the value for the whole VET system of the started ETF support to reform the curriculum and occupational standards, country activities in 2013 will consolidate methodology aspects, and provide additional support to capacity building. ETF will also explore other directions, such as the link between recognition of non-formal and informal learning and the revised learning outcomes based VET curriculum and qualifications. The authorities have initiated an information campaign on recognition of non-formal learning, but lack the overview of good practice and approaches developed in the EU and other countries.

The Torino process and the report of implementation of the VET Strategy 2009-2012, to which the Ministry of Education and Science invited ETF to contribute, will be explored for their contribution to improved policy monitoring and planning."

## **Republic of Moldova**

In the Republic of Moldova, ETF work on transparency of skills and qualifications will continue. Following the occupational standards' national format (approved in 2011) and the strong progress on the validation of non-formal and informal learning, ETF activities support the establishment of outcome-based qualifications in the framework of a Moldovan NQF. Policy workshops will relate to policy advice in parallel to the European Commission VET project (expected start in the first quarter of 2013). Social partners' contribution and role are central, hence capacity building and support to sector committees continues. The participation of the Republic of Moldova in the CVT regional projects provides further strength to the social partners' capacity. ETF will disseminate the Torino Process report 2012 and uses it for further policy dialogue. It will support the conference on Entrepreneurial learning in the Republic of Moldova, which is organised under the Platform 4 of the Eastern Partnership. The Republic of Moldova has traditionally a well-developed expertise in statistical evidence, and its participation in Torinet will be continued.

## **Russia**

In Russia the findings of both the national and the Moscow City regional Torino Process report 2012 will be disseminated. A policy workshop on one of the identified priorities will be initiated. ETF informs Russians on latest policy and practice developments in VET, including Torino Process 2010 priorities, Quality in VET and Career guidance. The Modernisation Partnership between Russia and the EU has identified the skills gap as a priority. The October 2012 conference on progress identified vocational education and training as another. This may lead to follow-up action in 2013 on skills development in Russia at regional level.

## **Ukraine**

Developing an NQF is the top priority of the Ukrainian government. The ETF will continue supporting the implementation of NQF in 2013 particularly in the areas of linking occupational standards to national qualifications and educational standards and in building a system for the recognition of prior learning. In addition, the ETF will continue supporting the Ukrainian government in analysing the demand and supply of skills both at national and regional level, with a view to building national capacities and mechanisms to bring the supply closer to the demand. The pilot project will continue in the Dnipropetrovsk region with the focus on strengthening governance of skills development strategy at the regional level with an active participation and dialogue of public authorities and social partners. The results of the pilot project will feed into the development of national policies and they will be disseminated to the other regions of Ukraine. Moreover, the ETF will support the European Commission and the Ukrainian government in identifying and formulating strategic options for national skills development (SD), including skills for SMEs development, with a view to promoting the as a priority area for EU-Ukraine cooperation in the future.

## **Central Asia**

### **Kazakhstan**

In 2013 ETF intervention in Kazakhstan will continue to strengthen participatory approaches from education and business for improving the attractiveness of VET, the quality of VET professionals at all levels as well as the quality of teaching, training and learning relevant to labour market needs. Actions will be integrated in further evolving governance and VET management approaches based on regionalisation, sectoralisation, institutionalisation and shared responsibility. They go in line with the recommendations agreed with the Kazakh Government in the framework of the Torino Process

country reviews 2010 and 2012. The amendments of the Kazakhstan VET law of 2011 on cooperative VET and social partnership will provide the legal framework for these activities.

While in 2011 and 2012 ETF intervention in the 3 pilot regions Atyrau, Pavlodar and Ust-Kamenogorsk supported the creation of collaboration modalities for regional policy makers and policy implementers (education and business), in 2013 increasing diversity of VET forms in relation to local labour market conditions will be supported. Therefore specific parameters will be identified which require particular differentiation according to local needs. The awareness on evidence-based policy making will be enhanced, in particular in relation to the transition from school to work, in the framework of Torinet.

### **Kyrgyzstan**

ETF actions in Kyrgyzstan will support national VET stakeholders in reaching the objectives of the mid-term programmes for Initial and Secondary VET 2012-2014 with a focus on adapting the VET offer to labour market and social needs. In the framework of Torinet the ETF will focus on capacity building in the area of evidence-informed policy adaptation and monitoring based on evidence identified during the Torino Process 2012 and resulting from the ETF Transition study 2011/2012. ETF will provide input and co-operate with EU supported actions for the education sector and the donor community in the country in order to support a successful implementation of a Sector Wide Approach for the education sector.

### **Tajikistan**

In Tajikistan will continue to build capacity for evidence-based policy making in the framework of Torinet. In 2013 the results and policy recommendations of the study on Transition from school to work, carried out in 2012, will be disseminated and discussed with a broad group of stakeholders. ETF will consolidate the network of VET institutions engaged in the policy analysis of the Torino Process in 2012 and will provide policy learning tools and methodologies to enable the network to use the various phases of the policy cycle (formulation, implementation, monitoring and evaluation).

### **Turkmenistan**

In Turkmenistan the ETF will continue to organise awareness raising seminars focusing on entrepreneurship education and employment policies in synergy with the EU VET funded project. In consultation with EC and Turkmen authorities a mid-term review of EU VET funded project will be carried out.

### **Uzbekistan**

In Uzbekistan the ETF will continue to work with national stakeholders on the development of a National Qualification Framework. The framework will have a principal emphasis on vocational qualifications. The work will cover three main activities – drafting of a framework design, the identification of suitable development structures and processes, and a review of progress in these areas by national stakeholders.



# Annex 7: Corporate performance indicators and risk assessment

## 7.1. Corporate performance indicators 2013

<p>ETF corporate performance indicators show the relevance and measurability of its objectives and provide data of how the ETF performs at an aggregated level in relation to its core business and its functioning as an agency of the European Union. ETF corporate performance indicators measure core business efficiency at the level of corporate outputs clustered by functions and specified by subcategories deriving from projects outputs. ETF corporate performance indicators provide the key performance information to enable the organisation and its main stakeholders to understand whether the management of resources is effective and efficient.</p>		
<p>Mid Term Perspective 2010-13 OBJECTIVES</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. build partner country capacities in planning, designing, implementing, evaluating and reviewing evidence-based policies in vocational education and training reform (both in initial and continuing training);</li> <li>2. support relations, where relevant, between EU internal and external relations policies;</li> </ol>		
<p>2013 OBJECTIVES</p> <p>1.1 reinforce the holistic, evidence-based development of VET reform in partner countries through the Torino Process;</p> <p>1.2. strengthen the capacity of partner countries to develop and apply tools for evidence-based policy making</p> <p>For the second main objective, the ETF's specific objectives for 2013 are to:</p> <p>2.1. improve labour market analysis and forecasting in the partner countries and support them in reviewing vocational education and training systems to make them more relevant and raise quality;</p> <p>2.2 support the EU external policy instrument programming cycle and, when relevant, the external dimension of internal policies;</p> <p>2.3. disseminate relevant information and encourage exchange of experience and good practice with and among the partner countries in human capital development.</p>		
<p>ETF CORE BUSINESS DIMENSION</p>		
Indicator	Planned	Target
1. Measurements of ETF's support to the delivery of European Union assistance (Function 1)	N° of outputs	Target
<p>1.1 Country reviews and needs analysis</p> <p>1.2 Support for EC instruments programming and EU policy development</p> <p>1.3 SWAP (Sector wide approach) support and preparation ( identification, feasibility, financing)</p> <p>1.4 Project design (identification, feasibility, financing)</p> <p>1.5 SPSP<sup>102</sup>/Project implementation support and follow-up</p> <p>1.6 Support to regional policy dialogue</p>	42	100%
2. Measurement of ETF contribution to partner countries capacity building (Function 2)	N° of outputs	Target

<sup>102</sup> Sector policy support programme

2.1 Capacity for policy evidence creation		
2.2 Capacity for policy formulation		
2.3 Capacity for policy implementation	64	100%
2.4 Capacity for policy review		
3. Measurement of ETF's provision of policy advice to the partner countries (Function 3)	N° of outputs	Target
3.1 Comparative analysis		
3.2 Country studies		
3.3 Thematic studies	23	100%
3.4 Analytical tools		
4. Measurement of ETF facilitation of dissemination and networking (Function 4)	N° of outputs	Target
4.1 Specialised publications		
4.2 Promoting collaborations and facilitation of dissemination activities/events	22	100%
4.3 ICT-based dissemination		

## ETF RESOURCES MANAGEMENT DIMENSION

Indicator	Target
5. Overall budget commitment Title 1, 2, 3 and 4	> 98%
6. Overall budget execution (paid/committed) Title 1, 2, 3 and 4	> 80%
7. Consumption of budget carried forward Title 1 and 2	98%
8. .Building running cost per person	tbd
9. Compliance index: N° of critical observations from auditing bodies	< 3
10. Staff satisfaction index	70%
11. % staff with >8 days training	80%
12. Occupation rate	95% minimum
13. TA turnover rate (staff left/average actual staff)	8-15%
14. Gender ratio	50:50
15. Environment index (e.g. reduced carbon emission - reduced % of missions)	3% less than previous year data

## 7.2. ETF Risk register 2012-2013

ETF Risk Register no.	Risk Area	Potential identified Risk	Assessed inherent Risk level	Action no	Additional Mitigation Action	State of play	Assessed Residual Risk Level
ETF-RR-10-01	Macro environmental risk	Significant delays and/or interruption (> = 3 months) of ETF activities / projects / interventions caused by socio-political instability and /or armed conflicts in some partner countries	Medium	ETF-RR-10-01-A1.1	- Definition of a clear ETF policy and procedure to address these events when occurring (ref.A2.1)	Implemented - ETF planning policy	Low
				ETF-RR-10-01-A1.2	- Close monitoring of situation: monitor and report risks in Q reporting notably Q2 and Q3; - Activation of budget transfer procedure.	ETF risk management policy 2011-2013 - Dashboard in place since beginning 2011 to monitor and report on quarterly basis at project/country level.	
				ETF-RR-10-01-A1.3	-Recording of reported risk and mitigation actions in ETF risk register for further reporting; - Information to GB on changes impacting WP after adoption (mid year or in AAR);	The risk has again been identified in the 2011 exercise linked to the draft WP2012.	
ETF-RR-10-02	Risks related to planning, internal processes & systems	Management of priorities: New priorities/requests coming from the European Commission after approval of WP will have an impact on the completion of already planned WP activities. (Considering that ETF plans and is requested to plan for 100% of its resources).	Medium	ETF-RR-10-02-A2.1	-Definition of a more robust and structured framework for management of priorities (covering ex ante assessment and the process of management of priorities during WP implementation process) by prioritising interventions according to the multidimensional planning approach and by establishing criteria for budget allocation for all ETF activities ( in line with ETF planning policy); -Open communication with ETF partner countries in case of changes in ETF planned interventions/actions	In progress 75% - ETF planning policy 2011-2013 - Deployment of Dashboard in 2011 still pending weighting system to support management of priorities at different levels.  The risk has been again identified in the 2011 exercise linked to the draft WP2012.	Low

ETF-RR-10-03	Risks related to internal processes	Complex ETF internal procedures causing inefficient implementation of projects/activities	Medium	ETF-RR-10-03-A3.1	- Administration Department efficiency improvement action plan ref. 2010-3119 of 19 May 2010	In progress 75% Full completion of actions will be followed under the action plan for the ETF functional and institutional analysis	Low
ETF-RR-10-03-A3.2		-An ETF functional and institutional review is going to address this issue. In particular the new function of "Process Development" has been created as a result of the AD Functional Analysis starting on 15/07/2010. Its scope will aim at streamlining and enhancing efficiency of ETF internal process and procedures. A detailed action plan will follow the establishment of the function. (Ref A3.1).					
ETF-RR-10-04		Information system not full integrated into most aspects of ETF operations impacting on operational performance	Medium	ETF-RR-10-04-A4.1	(Also ref A 3.2) Further streamlining and integration of internal processes is on-going, in particular in relation to:  Planning, monitoring & reporting with the reinforcement of an ETF performance based framework policy and the implementation of the "dashboard" project and its deployment for WP2011.  Expertise development and knowledge management functions.	In progress 75%  - ETF planning policy , Monitoring & evaluation and risk management policies 2011-2013  - Dashboard in place since beginning 2011 to monitor and report on quarterly basis at 3 levels. Further development are planned in 2011-2012 to include qualitative aspects of corporate indicators (CO) and rolling out of the system to the whole ETF. Further development are planned in 2011-2012 to include qualitative aspects of corporate indicators (CO) and rolling out of the system to the whole ETF.	Low

ETF-RR-10-05	Risks related to internal processes	The risk of loss of information/knowledge is caused by difficulties/weaknesses in retrieving and tracking systems particularly related to the core business documentation/data.	Medium	ETF-RR-10-05-A5.1	- Document Management process, to provide common guidance within the organisation and allow an adequate set-up of Knowledge Management tools and systems ( including retrieving and tracking systems)	In progress -75%  - improved correspondence registration tool, which enables an accurate and efficient tracking system and follow-up related to incoming correspondence;  an update of specific rules on the handling of confidential documents, complementing the existing rules on correspondence registration, filing and archiving  - handover procedure is planned for review in 2012	Low
				ETF-RR-10-05-A5.2	- Strengthen Handover process in particular of country and thematic core business dossiers		
ETF-RR-10-06	Risks related to internal communication	Operational performance affected by insufficient communication across Departments and Units	Medium	ETF-RR-10-06-A6.1	Review of ETF Rules of procedure and ETF decision making process;  ETF functional and institutional analysis and related action plans  Knowledge management function ( see also A5.1)	In progress 75%  Full completion of actions will be followed under the action plan for the ETF functional and institutional analysis	Low
ETF-RR-10-07	Risks related to internal processes	The risk of loss of funds, loss of budgetary flexibility and or Consumption of excessive N+1 budget for activities completed in year N due to carry forward of activities and related funds	Medium	ETF-RR-10-07-A7.1	ETF clear policy on carry forward to be part of a comprehensive Budget Management Policy  Risk of carry forward including assessment of related risks embedded in dashboard reporting	Implemented  Dashboard deployed and since 2011-2012 covers also carry forward activities and budget  Budget Implementation Policy approved in December 2011 covering carry-forward.	Low

Assessment of progress is expressed according to the following criteria:

0%: no initiative taken

25%: single/scattered action taken

50%: planned action taken but significant improvement needed (to be measurable as indicators of effectiveness)

75%: planned process in place, slight improvements needed (measurable actions taken giving evidence of effectiveness)

100%: full process/improvement actions deployed

## Annex 8: Outputs 2013

### Outputs for 2013 across all external policies and functions

To meet its objectives the ETF's work programme is designed to achieve specific outputs. These outputs underpin the European Commission's annual subvention to the ETF and are aligned with the ETF's main functions as described in its regulation. Table 1 below gives the number of outputs that the ETF will achieve in 2013 in line with the targets established in the financial perspective in the European Commission's proposal for the recasting of the ETF Regulation in 2006.

**Table 1: Target outputs<sup>103</sup> for 2013 according to the financial perspective 2008-13**

ETF functions\Geographic-Thematic area	Enlargement	ENP South	ENP East	Central Asia	Cross-country		Total
					Thematic expertise development	Evidence-based policy making	
Input to Commission programming	11	12	10	5	4	-	42
Capacity building	18	15	17	12	-	2	64
Policy analysis	4	6	2	1	9	2	24
Dissemination/ Networking	5	4	3	2	5	3	22
<b>Total outputs</b>	<b>38</b>	<b>37</b>	<b>32</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>7</b>	<b>154</b>

<sup>103</sup> In line with the targets established for the ETF in 2013 in the financial perspective in the European Commission's proposal for the recasting of the ETF regulation in 2006. . However, there are some changes, due to the fact that the initial distribution was an estimation made in 2006 to support the financial assumptions of the multiannual financial perspective, while the present distribution is based on present needs identified in the consultation with stakeholders) : the total number is 154 instead of 144 (there is one additional output for the support to each of the two earmarked projects), the number of capacity building and dissemination and networking outputs has reduced its weight at the expense of increases in Support to the Commission and Policy analysis. There are two reasons for that: one the one side, the requests from the Commission have increased compared to the expectation in 2006 as well as the expertise profile and the policy-driven work of the ETF; on the other side, the categorisation of outputs follow the main function of the result, while in reality most of the outputs have several functions at the same time. Capacity building activities are components of other more important ones, categorised as Support to the Commission or Policy analysis (i.e. the two mentioned projects or the Torino Process).



## List of corporate outputs for 2013

### ETF expected outputs by region in 2013

#### Western Balkans and Turkey

Code <sup>104</sup>	A. VET system development in a lifelong learning perspective	Code	B. Employability and the labour market Systems	Code	C. Business and education
<b>F1. Support to the Commission</b>					
1.A.001 (1)	IPA I monitoring and implementation support to DG Enlargement and EU Delegation in Albania	1.B.009 (9)	IPA IV follow up support to DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities and EU Delegation in the former Yugoslav Republic of Macedonia, Albania, Montenegro, Serbia and Turkey	1.C.011 (11)	IPA Multi-beneficiary preparatory and monitoring support to DG Enlargement for Private Sector Development, including SEE Investment Committee, RCI and SEECEL
1.A.002 (2)	IPA I monitoring and implementation support to DG Enlargement and EU Delegation in Bosnia and Herzegovina	1.B.010 (10) <sup>105</sup>	Support to DG Enlargement in the preparation of country strategies 2014-20 through the implementation of the regional project 'Supporting the development of comprehensive HRD strategies in the Enlargement countries' – in Albania, Bosnia and Herzegovina, fYRoM, Kosovo, Montenegro, Serbia and Turkey		
1.A.003 (3)	IPA I monitoring and implementation support to DG Enlargement and EU Delegation in Kosovo				
1.A.004 (4)	IPA I monitoring and implementation support to DG Enlargement and EU Delegation in Turkey				

<sup>104</sup> The code allocates a unique number and indicates the region, function and theme.

<sup>105</sup> As is customary, any output from the HRD strategies project is estimated in the distribution of outputs. Its nature and cost however is different to other identified corporate outputs as the project results are defined in the project logframe.

<b>Code<sup>104</sup></b>	<b>A. VET system development in a lifelong learning perspective</b>	<b>Code</b>	<b>B. Employability and the labour market Systems</b>	<b>Code</b>	<b>C. Business and education</b>
1.A. 005 (5)	Preparatory and monitoring support to IPA Multi-beneficiary projects to DG Enlargement in the area of social inclusion				
1.A.006 (6)	Annual review to DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities and DG Enlargement on progress achieved and key challenges in VET, employment and social inclusion for the annual Progress Report				
1.A.007 (7)	Support to DG Education and Culture policy platform for Western Balkans and Turkey through expertise and analysis				
1.A.008.(8)	Support to Commission services in sector committee meetings for Human Capital Development in the Western Balkan and Turkey				
<b>F2. Capacity building</b>					
2.A.012 (1)	Ministry of Education, the VET Centre and the VET Council in Albania to promote VET strategy operationalization	2.B.024 (13)	Ministry of Labour and related bodies in Kosovo to increase capacities for drafting a law on the organisation and functioning of PES	2.C.027 (16)	Ministry of Education, the VET Centre and world of work in Albania to foster education and business cooperation
2.A.013 (2)	Ministry of Civil Affairs, and the Ministries of Education and Labour in Bosnia and Herzegovina to facilitate the implementation of the Baseline Qualification Framework through a country wide dialogue on pathways between VET and Higher Education	2.B.025 (14)	National IPA Co-ordinator and country Authorities from education and labour market in Montenegro to prepare for the pilot implementation for the development of a comprehensive HRD strategy	2.C.028 (17)	Strategic Working Group and Core Expert Team in Bosnia and Herzegovina to continue regular dialogue for mainstreaming entrepreneurial learning in VET with emphasis on teacher training

<b>Code<sup>104</sup></b>	<b>A. VET system development in a lifelong learning perspective</b>	<b>Code</b>	<b>B. Employability and the labour market Systems</b>	<b>Code</b>	<b>C. Business and education</b>
2.A. 014 (3)	Ministry of Science, Education and Sports and other stakeholders in Croatia to support better matching of skills and labour market needs through evidence based policy making.	2.B.026 (15)	National IPA Co-ordinator and country Authorities from education and labour market in Serbia to prepare for the pilot implementation for the development of a comprehensive HRD strategy	2.C.029 (18)	Ministry of Education, the VET Centre and the VET Council in Former Yugoslav Republic of Macedonia to foster women's entrepreneurial learning
2.A. 015 (4)	Relevant stakeholders from education and the world of work in Croatia to support hand-over to Cedefop				
2.A.016 (5)	Vocational Qualifications Authority in Kosovo to facilitate implementation of the qualifications system involving the MoE, MoL and social partners fostering links with EQF				
2.A. 017 (6)	Stakeholders from education and the world of work in Kosovo to facilitate the development of VET policy reviews and development of indicators to inform the education strategy framework				
2.A.018 (7)	Ministry of Education, the VET Centre and the VET Council in Former Yugoslav Republic of Macedonia to promote VET strategy operationalization				
2.A.019 (8)	Ministry of Education in Montenegro to improve quality of teacher training through continuous support to scaling up of a school based teacher training model in secondary schools ensuring synergy between VET and general secondary education				
2.A.020 (9)	Ministry of Education in Serbia for improved governance of education and training to look into education indicators, monitoring and evaluation, involving, VET Agency, statistical office and world of work				

Code <sup>104</sup>	A. VET system development in a lifelong learning perspective	Code	B. Employability and the labour market Systems	Code	C. Business and education
2.A.021 (10)	Ministry of Education in Serbia support the implementation of a national qualification framework to improve the transparency of qualifications and ensuring links between VET and HE				
2.A.022 (11)	Ministry of Education in Turkey to improve the implementation of the qualification framework with particular reference to links between level 5 and 6 of EQF involving Ministry of Labour, the Vocational Qualification Authority, HE Council and social partners				
2.A.023 (12)	Ministries of education in the Enlargement region through regional cooperation to look into practices for social inclusion and cohesion in school and their relevance for mainstream reforms				
<b>F3. Policy analysis</b>					
3.A.030 (1)	A VET strategy and development plan in Serbia with particular reference to mainstreaming of pilot projects	3.B.033 (4)	A report on the organisation and functioning of PES and the legal aspects hereof in Kosovo		
3.A.031 (2)	A report on Voc-Test-Centres and their and responsibilities as well as challenges in a pilot region in Turkey				
3.A.032 (3)	A regional review on VET policies and practices for social inclusion and cohesion, highlighting issues, challenges and innovative practices				
<b>F4. Dissemination and networking</b>					
4.A.034 (1)	Networking opportunities created for regional policy makers, practitioners and researchers from the Western Balkans and Turkey on VET policies and practices for social inclusion and cohesion including through e-platform and regional conference			4.C.038 (5)	Regular meetings and sharing with representatives of DANUBE Strategy Pillar 8 on competitiveness and Pillar 9 on skills development to maximise input in HR in the region

Code <sup>104</sup>	A. VET system development in a lifelong learning perspective	Code	B. Employability and the labour market Systems	Code	C. Business and education
4.A.035 (2)	Dissemination of ETF 2012 Torino Process regional report in the countries in the region and at any relevant fora				
4.A.036 (3)	Project preparation and monitoring meetings as well as experience sharing meetings with Member States in the Western Balkans and Turkey involving national authorities and Commission services and donors				
4.A.037 (4)	Regular meetings and sharing with regional initiatives and bodies in the region, like ERISSE, RCC, HRD TF to maximise input in HR in the region				

## European Neighbourhood South

Code	A. VET system development in a lifelong learning perspective	Code	B. Employability and the labour market Systems	Code	C. Business and education
<b>F1. Support to the Commission</b>					
1.A.039 (1)	Input to the monitoring of the ENP action plans – all countries with ENP action plans	1.B.045 (7)	Input to the Euromed dialogue on employment	1.C.048 (10)	Inputs to Industrial Cooperation Working Group and Euromed Ministerial conference on Industry
1.A.040 (2)	Support the final stage of the SPSP by completing the 2012 assessment	1.B.046 (8)	Input to the Euromed Social Dialogue Forum (tbc)	1.C.049 (11)	Euromed Charter Assessment reports in eight countries on progress of implementation of entrepreneurship learning and enterprise skills dimensions
1.A.041 (3)	Support to the launch of the EU intervention in TVET in Egypt	1.B.047 (9)	Inputs to the EU mobility partnerships with Egypt , Jordan, Morocco and Tunisia (tbc).	1.C.050 (13)	Regional Euromed Charter Assessment report on entrepreneurship learning and enterprise skills dimensions
1.A.042 (4)	Follow up support to the on-going EU interventions in TVET and employability in Algeria, Jordan, Lebanon, Libya and occupied Palestinian territory (tbc)				

Code	A. VET system development in a lifelong learning perspective	Code	B. Employability and the labour market Systems	Code	C. Business and education
1.A.043 (5)	Input to the regional policy dialogue platform on education and training				
1.A.044 <sup>106</sup> (6)	Enhance EU support to VET in the European Neighbourhood South through the implementation of the regional project 'Governance for Employability in the Mediterranean' – All countries				
<b>F.2 Capacity building</b>					
2.A.051 (1)	Ministry of VET And employment, Ministry of education, Ministry of higher education and CGE in Morocco on qualifications frameworks	2.B.063 (13)	Young Mediterranean Leaders for issues of employability and governance.	2.C.064 (14)	MoE, Centre for Pedagogical Research and Development (CRDP) and pilot school staff in Lebanon to introduce entrepreneurship as a key competence in secondary education
2.A.052 (2)	Relevant stakeholders in Morocco in the region of Tanger and Ministry officials on multilevel governance			2.C.065 (15)	Palestinian Ministry of Education and teachers training institutions, and teachers on innovative practices in teacher training
2.A.053 (3)	Coordination Committee (Ministry of Education and social partners) in Lebanon on the governance of qualification framework and its implementation 107				
2.A.054 (4)	Ministry of VET and Employment and Social partners in Tourism and construction sectors, on qualifications to improve transparency of qualifications at regional level and labour force mobility in Tunisia				

<sup>106</sup> As is customary, any output from the GEMM project is estimated in the distribution of outputs. Its nature and cost however is different to other identified corporate outputs as the project results are defined in the project logframe.

<sup>107</sup> (This output will receive support from the Trust Fund of the Italian Ministry of Foreign Affairs)

Code	A. VET system development in a lifelong learning perspective	Code	B. Employability and the labour market Systems	Code	C. Business and education
2.A.055 (5)	Ministry of VET and Employment and Social partners in Tourism and construction sectors, on qualifications to improve transparency of qualifications at regional level and labour force mobility in Morocco				
2.A.056 (6)	Ministries of VET and social partners at national level on issues linked to NQF governance and institutional settings, and quality assurance in Jordan				
2.A.057 (7)	Ministry of VET and Employment and Social partners in Tourism and construction sectors, on qualifications to improve transparency of qualifications at regional level and labour force mobility in Egypt				
2.A.058 (8)	Officials in the Ministries of Education and Labour and relevant key stakeholders in VET in Israel on inclusive education				
2.A.059 (9)	Social partners and other government bodies in Jordan on evidence-based policy making with a focus on gender issues.				
2.A.060 (10)	Libyan stakeholders on participatory evidence based policy analysis				
2.A.061 (11)	Regional stakeholders in Medenine and Ministry officials on Multilevel governance				
2.A.062 (12)	Ministries of VET, labour and education in the region on public policy making in VET				
<b>3. Policy analysis</b>					
3.A.066 (1)	A synthesis report on how to roll out the developed NQF in Morocco	3.B.071 (6)	A diagnostic assessment of the adequacy of training for employment at regional level in Tunisia		
3.A.067 (2)	In Libya through the implementation of the Torino Process				

Code	A. VET system development in a lifelong learning perspective	Code	B. Employability and the labour market Systems	Code	C. Business and education
3.A.068 (3)	Scenarios developed and documented for the regionalisation of the VET system in Tunisia				
3.A.069 (4)	In Egypt through the implementation of the Torino Process				
3.A.070 (5)	TVET chapter in the pre-university review in Egypt, together with the OECD and the World Bank				
<b>4. Dissemination and networking</b>					
4.A.072 (1)	In Egypt, Jordan, Morocco and Tunisia, national awareness raising for decision makers from the demand and supply sides of regional qualifications project results and analysis of applicability to the national context in the development of NQFs	4.B.074 (3)	In Morocco, dissemination and discussion of the policy implications of the results of the skills and migration survey		
4.A.073 (2)	For Ministries of VET and Employment and Social partners in tourism and construction sectors, on qualifications to improve transparency of qualifications at regional level and labour force mobility – REG conference Tunisia, Morocco, Jordan and Egypt	4.B.075 (4)	Tools for analysing the matching of skills needs and provision are disseminated both at national and at regional (Medenine) level		



## European Neighbourhood East

Code	A.VET system development in a Lifelong Learning Perspective	Code	B. Employability and the Labour Market Systems	Code	C. Business and Education
<b>F1. Support to the Commission</b>					
1.A.076 (1)	Implementation support and follow-up to the EC SPSP in Armenia through capacity building and advice	1.B.082 (7)	Technical inputs to EC activities under the EU Mobility Partnerships with Moldova, Georgia, Armenia and Azerbaijan	1.C.084 (9)	Technical inputs to DG Enterprise on HCD issues under the SME Forum of Platform 2 of the EaP
1.A.077 (2)	Implementation support to EU projects in Azerbaijan	1.B.083(8)	Technical inputs to DG EMPL on HCD issues under the Employment Forum of Platform 2 of the EaP	1.C.085 (10)	Technical inputs to a Ministry of Education of Moldova-ETF conference on Entrepreneurial Learning under Platform 4 of EaP
1.A.078 (3)	Implementation support and follow-up to the EC SPSP in Georgia through capacity building and advice				
1.A.079 (4)	Preparatory work and input into design of EU project and to the EC SPSP in the Republic of Moldova				
1.A.080 (5)	Preparatory work and input into design of EU projects in Ukraine				
1.A.081 (6)	Technical inputs to EaP Platform IV and to progress reports in Neighbourhood East countries				
<b>F2. Capacity building</b>					
2.A.086 (1)	VET Council on VET reform progress in Armenia	2.B.097 (12)	Ministry of Labour to implement an Action Plan of Employment Strategy, including active labour market measures in Armenia	2.C.101 (16)	Policy makers, social partners and practitioners on VET and Entrepreneurial learning in Belarus
2.A.087 (2)	Ministry of Education to evaluate VET strategy in Azerbaijan	2.B.098 (13)	Ministry of Labour on NQF methodologies in Azerbaijan	2.C.102 (17)	Policy makers and social partners on training strategies for SME policies in the Republic of Moldova
2.A.088 (3)	Policy makers, social partners and practitioners on labour market-based curriculum reforms in Georgia	2.B.099 (14)	Ministries and social partners on skill anticipation methodologies in Ukraine		

Code	A.VET system development in a Lifelong Learning Perspective	Code	B. Employability and the Labour Market Systems	Code	C. Business and Education
2.A.089 (4)	Of Ministry of Education and of Labour, and social partners on designing a policy on competency-based qualifications in the Republic of Moldova	2.B.100 (15)	Ministry of Labour to review options for career development in Armenia		
2.A.090 (5)	Ministry of Education and VET Centre staff on EU concepts and indicators in the Republic of Moldova				
2.A.091 (6)	Ministry of Education and specialists to analyse skills gap in Russia				
2.A.092 (7)	Ministries and social partners to implement NQF in Ukraine				
2.A.093 (8)	Policy makers, social partners and practitioners on school optimisation at regional level in Ukraine				
2.A.094 (9)	Policy makers and education and statistical experts on generating evidence for policies in Belarus, as a pilot follow-up of the <i>Torino Process</i>				
2.A.095 (10)	Ministries of Education and Labour, and social partners to develop sector committees in Armenia, Azerbaijan, Belarus, Georgia, Republic of Moldova, Russia and Ukraine				
2.A.096 (11)	Ministry of Education to formulate approaches to validation of non-formal and informal learning in Armenia, Georgia, Republic of Moldova and Ukraine				
<b>F3. Policy Analysis</b>					
3.A.103 (1)	On VET strategy monitoring in Georgia				
3.A.104 (2)	On NQF implementation in Republic of Moldova, Georgia and Ukraine				

<b>F4. Dissemination and networking</b>					
4.A.105 (1)	Regional conference on sector committee approaches in EE, presentation of mutual learning project	4.B.106 (2)	Dissemination conference on skills analysis and school optimisation in Ukraine		
		4.B.107 (3)	Article on career guidance in Russia		

## Central Asia

	<b>A. VET reform and lifelong learning</b>		<b>B. Employability and labour markets</b>		<b>C. Entrepreneurship – business and education</b>
<b>F1. Input to Commission programming</b>					
1.A.108 (1)	EU project implementation support and follow-up in Kazakhstan				
1.A.109 (2)	Technical assistance to Budget Support in Kyrgyzstan				
1.A.110 (3)	EU education and VET projects implementation support and mid-term review in Turkmenistan				
1.A.111 (4)	Inputs to EU Programming 2014-20				
1.A.112 (5)	EU project implementation support and follow-up to the Central Asian Education Initiative platform				
<b>F2. Capacity building</b>					
2.A.113 (1)	School managers and policy makers on the management of services and of teaching and on learning processes in schools in Kazakhstan	2.B.121 (9)	Labour market and VET policy makers on transition study questionnaire and recommendations in Kazakhstan	2.C.124 (12)	School managers, social partners and policy makers to create and monitor practical placements in companies in KAZ
2.A.114 (2)	School managers and policy makers on the management of services and of teaching and on learning processes in schools in Kyrgyzstan	2.B.122 (10)	Policy makers in Kyrgyzstan on the use of evidence related to education and training outcomes		
2.A.115 (3)	VET Council to implement VET strategy in Kyrgyzstan	2.B.123 (11)	Labour market and VET policy makers on implementation of transition study recommendations in Tajikistan		

	A. VET reform and lifelong learning		B. Employability and labour markets		C. Entrepreneurship – business and education
2.A.116 (4)	School managers and policy makers on the management of services and of teaching and learning processes in schools in Tajikistan				
2.A.117 (5)	Policy makers to monitor VET policy and the use of indicators in Tajikistan				
2.A.118 (6)	Policy makers and practitioners on teacher training in Turkmenistan				
2.A.119 (7)	Policy makers, social partners (incl. Chamber of Commerce) and practitioners to develop methodologies for NQF in Uzbekistan				
2.A.120 (8)	Policy makers and school directors to implement VET policy and school autonomy in all CA countries				
<b>F3. Policy analysis</b>					
		3.B.125 (1)	Implementation of recommendations of Transition study in Tajikistan		
<b>F4. Dissemination and networking</b>					
4.A.126 (1)	School networking through social media on teacher training in all CA countries	4.B.127 (2)	Dissemination of the transition study in Tajikistan and Kyrgyzstan		

## Thematic Expertise Development

	A. VET reform and lifelong learning		B. Employability and labour markets		C. Entrepreneurship – business and education
<b>F1. Input to Commission programming</b>					
1.A.128 (1)	Contribution to EU developments in Qualifications through EU expert groups	1.B.129 (2)	Foresight methodology for skills needs and labour market situation in Western Balkans and Turkey	1.C.131 (4)	Contribution to DG EAC EAG Working Group on Entrepreneurial learning outcomes (EU/EEA) assessment
		1.B.130 (3)	Methodology for assessment of institutional capacity for sector-wide support in Western Balkans and Turkey		
<b>F3. Policy analysis</b>					
3.A.132 (1)	Updated NQF inventory for partner countries and cross country overview	3.B.136 (5)	Study on employability related measures for potential migrants and returnees		

	A. VET reform and lifelong learning		B. Employability and labour markets		C. Entrepreneurship – business and education
3.A.133 (2)	Toolbox for work-based learning	3.B.137 (6)	Position paper on skills and migration		
3.A.134 (3)	Pilot competence measurement of VET students (tbc)	3.B.138 (7)	Policy briefing on skills and informal employment		
3.A.135 (4)	Literature review on VET quality management	3.B.139 (8)	Survey of good practices of active labour market measures in ETF partner countries		
		3.B.140 (9)	4 methodological guides on skills matching and anticipation		
<b>F4. Dissemination and networking</b>					
4.A.141 (1)	Knowledge sharing event on sustainable development and VET			4.C.144 (4)	Extension of good practitioner network for reworking and validation of good practice method & tools
4.A.142 (2)	Improved and up-dated Qualification Platforms facilitating the international debate and expertise sharing in 2013			4.C.145 (5)	Dissemination of good practice peer review process and tools
4.A.143 (3)	Recognition of the ETF as a centre of expertise through the presentation of papers, communications or participation as a panellist or peer-reviewer in international conferences and events				

## Evidence-based policy making

### Torino Process

Code	A. VET reform and lifelong learning	Code	B. Employability and labour markets	Code	C. Entrepreneurship – business and education
<b>F3. Policy analysis</b>					
3.A.146 (1)	Launch of Torino Process 2014-15				
3.A.147 (2)	Torino Process Report 2012-13				
<b>F4. Dissemination and networking</b>					
4.A.148 (1)	Corporate conference on Torino Process				

## Torinet

Code	A. VET reform and lifelong learning	Code	B. Employability and labour markets	Code	C. Entrepreneurship – business and education
<b>F2. Capacity building</b>					
2.A.149 (1)	Capacity Building toolkit finished				
2.A.150 (2)	Piloting methodology for capacity building				

## Knowledge Management

Code	A. VET reform and lifelong learning	Code	B. Employability and labour markets	Code	C. Entrepreneurship – business and education
<b>F4. Dissemination and networking</b>					
4.A.151 (1)	Social media based knowledge sharing platforms consolidated				
4.A.152 (2)	Content management system implementation				

## Annex 9: European policy context by geographical and thematic coverage

No.	Paper	Content	ETF 2013 Work Programme	Geographical coverage				Thematic coverage		
				Enlargement	Neighbourhood south	Neighbourhood east	Central Asia	A	B	C
	EU policies for education, training and employment									
1	<p>EU 2020 Strategy European Council Conclusions (17/06/2010) and European Commission Communication (03/03/2010)</p>	<p>The contribution of education and training to economic competitiveness is a main priority for the European Union in the coming decade. The Lisbon Strategy developed for the period 2000-10 to provide a framework for a European-wide approach to economic growth has been updated through the Europe 2020 strategy. This strategy maintains the themes of 'growth and jobs' and places the period 2010-20 in the context of recovery from the economic crisis and the growing urgency for sustainable economic development. The strategy contains three main priorities: smart growth, sustainable growth and inclusive growth.. The strategy includes an external dimension to ensure that EU instruments and policies are deployed to promote the EU globally.</p> <p>The Europe 2020 strategy identifies two key flagship areas for human capital development within the EU. These are: 'Youth on the move'<sup>108</sup> and 'An agenda for new skills and jobs' .</p> <p>In addition, the European Platform against Poverty and Social Exclusion sets out actions to reach the EU target of reducing poverty and social exclusion by at least 20 million by 2020.Launched in 2010, the platform is part of the Europe 2020 strategy for smart, sustainable and inclusive growth. The key actions foreseen are to improve access to work, social security, essential services (healthcare, housing, etc.) and education, social</p>	<p>The 2013 work programme targets all three priority areas.</p> <p>Smart growth: The ETF organises activities to improve student choice and employability, education for competitiveness, school to work transition and entrepreneurial learning. It contributes to better matching skills to labour market demand and works with countries to give value to skills through greater transparency and recognition in the context of mobility and circular legal migration. <i>(i.e. Section 3.6 Thematic Expertise Development and in particular its Innovation and Learning projects –Matching, Learning in different contexts and Migration and skills).Furthermore, most of the objectives and activities at country and regional level are inspired by smart growth principles.)</i></p> <p>Sustainable growth: The ETF supports policy dialogue on vocational education and training for sustainable development and</p>	√	√	√	√	√	√	√

<sup>108</sup> <http://bit.ly/bOvTFz>

		<p>innovation to find smart solutions in post-crisis Europe, especially in terms of more effective and efficient social support as well as new partnerships between the public and the private sector.</p>	<p>the consequences of greener economies on vocational education and training including the development of regional qualifications for environmentally sustainable economies (i.e. the Community of Practice (CoP) on Sustainable development, section 3.6).</p> <p>Inclusive growth: The ETF facilitates the development of vocational education and training systems that ensure lifelong equitable access and better learning environments for all. The creation of individual learning opportunities and career perspectives are supported by lifelong guidance, national qualifications frameworks and partnerships between education, enterprises and local communities. To support social inclusion, the ETF focuses on links between vocational education and training and youth employability ( i.e. the support to EU multi-beneficiary programme on social inclusion in the Enlargement region and the Inclusive Education project in the same region. There is a CoP on Social Inclusion – section 3.6.1)</p>							
2	<p>Youth on the Move- An initiative to unleash the potential of young people to achieve smart, sustainable and inclusive growth in the European Union</p> <p>Communication from the Commission to the</p>	<p>Youth on the Move' aims to enhance the performance of education systems and to facilitate the entry of young people to the labour market in the EU.</p>	<p>The project "Learning in different contexts" gives a particular emphasis on work-based learning and practical training in schools as well as the development of vocational teachers and trainers. The project will also support ETF work in Albania, Kazakhstan and Montenegro. The regional activities for DG EMPL in the Neighbourhood South region (section 3.3) have amongst others a particular focus on Youth Unemployment and employability.</p>	√				√	√	



	European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, COM(2010) 477 final, 15.09.2010									
3	An Agenda for new skills and jobs: A European contribution towards full employment-  Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions COM(2010) 682/3	'An agenda for new skills and jobs' aims to modernise labour markets and empower people by developing skills throughout their lives to increase labour participation and better match labour supply and demand, including labour mobility	Most of the activities in Core Theme B are closely related with the Agenda. In particular the Employment and employability CoP and the Matching Innovation and Learning project are highly influence by "New skills and jobs". Other activities in the Country and Regional sections are also inspired by the Agenda, i.e. the Continuing Vocational Training project in the Neighbourhood East the transition from school to work in the Kazakhstan plan, Continuing training in Kyrgyzstan, or the labour market reforms in Kosovo or the HRD reviews in the enlargement regions.	√	√	√	√		√	
4	A strategic framework for European Cooperation in education and training (ET 2020) Council Conclusions of 12	The strategy has the following objectives for education and training in the EU to:  make lifelong learning and mobility a reality;  improve the quality and efficiency of education and training;  promote equity, social cohesion and active citizenship; and,	The Torino process related activities, both the overall principles of the Process as such but also the specific analytical framework are highly inspired by the E&T 2020 framework and in particular the Copenhagen process. Furthermore the E&T2020 highly inspires the approaches of the Qualifications and quality CoP,	√	√	√	√	√	√	√

	May 2009	enhance creativity and innovation, including entrepreneurship, at all levels of education and training.	theTheme A activities in the different WP projects (country, regional or thematic) which corresponds to more than half of the total activities. Attractiveness and quality are also a regional priority in Central Asia and in Neighbourhood south regions.							
5	The priorities for enhanced European cooperation in vocational education and training, for the period 2011-2020, Council Conclusions of the Council and of the Representatives of the Governments of the Member States, meeting within the Council, 19 November 2010	<p>The strategic objectives for the period 2011-20 are the following:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>making initial vocational training an attractive learning option;</li> <li>fostering the excellence, quality and relevance of both initial and continuing vocational training, enabling flexible access to training and qualifications;</li> <li>developing a strategic approach to the internationalisation of initial and continuing vocational training and promoting international mobility;</li> <li>fostering innovation, creativity and entrepreneurship, as well as the use of information and communications technology (ICT);</li> <li>ensuring initial and continuing vocational training is inclusive;</li> <li>greater involvement of VET stakeholders and greater visibility for the achievements of European cooperation in VET;</li> <li>coordinated governance of European and national instruments in the areas of transparency, recognition, quality assurance and mobility intensifying cooperation between VET policy and other relevant policy areas; and,</li> <li>improving the quality and comparability of data for EU policy making in VET and making good use of EU support.</li> </ul>	<p>On the regional projects in the different regions a mutual learning approach is applied, highly related with the open method of coordination embedded in the enhanced European cooperation in VET priorities, i.e. the Continuing Vocational Training project in the Neighbourhood East, the regional dimension of sectoral qualifications in the Neighbourhood south, and the Inclusive education and the the work with ERISSE knowledge clusters in the enlargement region.</p>	√	√	√	√	√	√	
6	The Bruges Communiqué on enhanced European Cooperation in Vocational Education and Training for the period 2011-2020	<p>The ministers for vocational education and training, the European social partners and the European Commission at a meeting held in Bruges on 7 December 2010 agreed on the common objectives in vocational training for 2011-20 as well as an action plan for the first years, with concrete measures at national level and support at European level. The package of objectives and actions is known as the</p>	<p>The Torino process related activities, both the overall principles of the Process as such but also the specific analytical framework are highly inspired by the E&amp;T 2020 framework and in particular the Copenhagen process. In the case of the Candidate countries, they fully participate in the Bruges reports with the support of the</p>	√	√	√	√	√	√	

	<p>Declaration of the EU ministers, the European Social Partners and the European Commission</p>	<p>Bruges Communiqué.</p> <p>The global vision for vocational education and training in 2020 indicates that European VET systems should be more attractive, relevant, career-oriented, innovative, accessible and flexible than in 2010 and should contribute to excellence and equity in lifelong learning.</p> <p>In the Bruges Communiqué for the 2012-14 period the Member States and the European Commission identified a number of short-term deliverables. The ETF will support the candidate countries in monitoring their progress towards the agreed deliverables through its systematic policy analysis.</p>	ETF teams.							
7	<p>A new impetus for European cooperation in vocational education and training to support the Europe 2020 strategy</p> <p>Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, com(2010) 296 final</p>	<p>The European Commission's Communication 'A new impetus for vocational education and training' emphasises the contribution that vocational education and training makes to economic and social challenges, particularly in relation to efficiency and equity in the labour market. The Communication outlines the priorities that give vocational education and training a new impetus. These include:</p> <p>Ensuring access to training and qualifications is flexible and open at all stages of life;</p> <p>Promoting mobility to make it easier to gain experience abroad or in a different sector of the economy;</p> <p>Ensuring the highest possible quality of education and training;</p> <p>Providing more opportunities for disadvantaged groups such as school dropouts, low-skilled and unemployed people, people with migrant backgrounds and disabled people; and</p> <p>Nurturing creative, innovative and entrepreneurial thinking in students.</p> <p>The Communication highlights the increasing awareness of common EU reference tools in partner countries, and their potential to contribute to trans-national collaboration, regional development, and improvements in the management of legal skilled labour migration. The Communication emphasises that EU policy on vocational education and training should be subject to further policy dialogue and mutual learning with the international</p>	<p>The ETF has been a pioneer in the partner countries and regions on the field of qualifications and quality, and to a less extend in the other reference tools and instruments. The CoP provides expertise to the partner countries and runs the Qualifications platform, in particular updating the inventory on progress made in the development and implementation of qualifications in the partner countries</p> <p>Quality assurance is also a reference in several country plans and in particular in the school development in Central Asia project and in the qualification frameworks project in Neighbourhood south.</p>	√	√	√	√	√	√	

		community, including third countries and relevant international organisations. In particular, it also suggests launching structured cooperation with Neighbourhood countries and further extending co-operation with Enlargement countries with the ETF's support.								
8	Youth Opportunities Initiative Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social committee and the committee of the Regions 20.12.2011, COM(2011) 933 final	In December 2011, the Commission proposed the Youth Opportunities Initiative <sup>109</sup> targeting in particular young people who are not in employment, education or training. Europe needs to invest in its young people and immediate and effective actions are needed to prevent and tackle the high rates of youth unemployment. Growth enhancing measures are necessary to create new jobs, but could not in themselves be sufficient to tackle the problem of youth unemployment. The initiative builds on a strong partnership between Member States and the Commission and encourages concerted action between Member States' authorities, businesses, social partners and the EU.	Youth unemployment is a priority area in the Neighbourhood south region and particularly in Tunisia.	√				√	√	
	Proposal for a Council Recommendation on the Validation of (Non)Formal and Informal Learning, (COM(2012)485 5.09.2012 That reached the political agreement on the Council meeting of 26-27 November 2012	Part of the Youth on the Move initiative. It addresses how NQFs should facilitate the promotion and validation of NF and IF and provides permeability between VET and HE, as well as how to promote professionalism and recognition of those delivering such learning experiences, in particular in the youth field.	27 partner countries are committed to develop a NQF and the ETF is supporting them at country level and cross-regionally through the Qualifications Platform. VNFIL is particularly relevant in the different regions either because of informality in the labour market, high level of drop-outs or the importance of lifelong learning in increasingly ageing societies. It can also be a reference tool when there are important migration flows		√	√				

<sup>109</sup> <http://bit.ly/uwh8cU>

	<p>Rethinking Education: Investing in skills for better socio-economic outcomes, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the Economic and Social Committee and the Committee, COM(2012) 669 final, 20.11.2012</p>	<p>The Communication, implementing several EU 2020 flagships, provides policy recommendations for MS to achieve the EU benchmark on reducing the number of low performers in teaching maths and science. It promotes employability, competitiveness and intercultural dialogue in fostering transversal key competences in LLL policies (entrepreneurship education, with a policy handbook, ICT and digital/media literacy, linguistic skills, with an EU language benchmark). As announced in the Agenda for New Skills and Jobs, it also presents forthcoming instruments to increase transparency on skills supply and demand in the EU (EU skills panorama, European Skills Passport (based on an evaluation of Europass) and ESCO. The Commission Communication is accompanied by several Staff Working Documents: Education and Training Monitor, Country analysis, Key Competences, Partnerships and flexible pathways for LL skills development, Supporting the teaching professions, Language competences for employability, mobility and growth, Vocational Education and Training for better skills, growth and jobs.</p> <p>The Communication covers four areas which are essential to addressing this issue:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Developing world-class vocational education and training to raise the quality of vocational skills;</li> <li>▪ Promoting work based learning including quality traineeships, apprenticeships and dual learning models to help the transition from learning to work;</li> <li>▪ Promoting partnerships between public and private institutions (to ensure appropriate curricula and skills provision);</li> <li>▪ Promoting mobility through the proposed Erasmus for All programme;</li> </ul>	<p>The four areas covered by the communications are very relevant for the ETF partner countries and the Communication is a very useful tool for both the country work and the projects and communities of practice in Ted, in particular, the Learning project, the Quality CoP and the Entrepreneurship and Enterprise Skills CoP</p>		√	√	√			
	<p>Communication on Moving Youth into Employment. Communication from the Commission to the</p>	<p>This Communication and its accompanying Staff Working Document present the action taken at EU and at national level to implement the YOII. The Communication then outlines further concrete initiatives proposed by the Commission and to be taken forward by the Member States and social partners, in order to address the different short-term and structural problems behind the</p>	<p>Youth employability is a top priority in the SEMED and WBT regions and the concrete initiatives included in the Communications will be clear references in the corresponding country plans and in the</p>		√					

	European Parliament, the Council, the Economic and Social Committee and the Committee, COM(2012) 727 final, 5.12.2012	youth employment crisis.	CoP employment.							
9	The implementation of the "Strategic framework for European cooperation in the field of education and training ("ET 2020") Joint report, 10 February 2012	<p>The 2012 Joint Report of the Council and the Commission on the implementation of the Strategic Framework for European cooperation in education and training (ET2020)<sup>110</sup> in a smart, sustainable and inclusive Europe and the Council Conclusion confirm that the four ET 2020 strategic objectives set in 2009 remain valid. The priorities for European policy cooperation during the next cycle (2012-14), are aimed to a large extent at mobilising education and training in support of the Europe 2020 strategy.</p> <p>The joint report presents some positive indications but still much needed to be done to improve Europe's skills base, further reduce rates of early school leaving and improve the employability of those leaving the education and training system. The report stresses the importance of investing effectively in education and training reforms to support sustainable growth and generate jobs and underlines the need for a real follow-through by Member States on EU level policy guidance.</p>	<p>The ETF will provide relevant support to the partner countries and the European Commission, as requested in relation to the Education and Training strategy and the review of the Copenhagen Process where these are relevant to its partner countries.</p>	√				√	√	√
EU migration and mobility external policy										
10	Communication on migration Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the	On 4 May 2011, the European Commission issued a Communication on migration <sup>111</sup> . The document indicates that there is a need for the EU to strengthen its external migration policies, using the partnerships with third countries that address the issues related to migration and mobility in a way that makes cooperation mutually beneficial. The external dimension is seen with a potential increased role in reaching out to third countries that should be seen as partners when it comes to addressing	There is a specific project on Migration and skills focussing on the skills dimension of migration, the validation of skills of returnees and other measures facilitating the circular migration. The ETF also supports the different countries with a Mobility Partnership agreement, or in a		√					

<sup>110</sup> <http://bit.ly/8ZfV4u>

<sup>111</sup> <http://bit.ly/kUJrqe>

	<p>Economic and Social Committee and the Committee of the Regions COM (2011) 248 final, 4.05.2011</p>	<p>labour needs in the EU. In an effort to better connect labour supply and needs and to help EU industry to recruit the right skills, it has been recognised that important work could be done in third countries in areas such as recognition of foreign qualifications and pre-departure vocational and language training.</p> <p>The EU has proposed the establishment of a structured dialogue on migration, mobility and security with the southern Mediterranean countries. The aim is to draw up mobility partnerships on the basis of the specific merit of each country. The dialogue aims to determine appropriate conditions and help the partner countries to reinforce capacity building in migration flow management.</p>	<p>process of having one.</p>							
11	<p>A dialogue for migration, mobility and security with the southern Mediterranean countries Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions Brussels, 24.5.2011, COM(2011) 292 final</p>	<p>On 25 May 2011, the European Commission issued a Communication entitled: A dialogue for migration, mobility and security with the southern Mediterranean countries<sup>112</sup>. The Communication supports and encourages reforms to improve security giving partner country citizens a possibility of mobility to the EU while addressing illegal migration flows. The dialogue is part of wider engagement in the framework of the European Neighbourhood Policy. Mobility partnerships could also encompass specific schemes for facilitating labour migration between interested Member States and the southern Mediterranean countries.</p> <p>Such schemes could enable (1) specific programmes and/or facilitated legal frameworks for circular migration (including seasonal migration), (2) capacity building to manage remittances to maximise their development impact, (3) capacity building for matching labour supply and demand and managing return and reintegration, (4) recognition of professional and academic skills and qualifications, (5) development and implementation of legal frameworks for a better</p> <p>portability of social rights, (6) enhanced access to information on the job vacancies available in EU labour markets, (7) identification of measures designed to improve co-operation and co-ordination between southern Mediterranean countries and EU Member</p>	<p>There is a specific project on Migration and skills focussing on the skills dimension of migration, the validation of skills of returnees and other measures facilitating the circular migration. The ETF also supports the different countries with a Mobility Partnership agreement, or in a process of having one.</p>		√					

<sup>112</sup> <http://bit.ly/wdJ8rX>

		States on matters related to skills and how to better match labour supply and demand, building on work already done by the ETF.								
12	<p>The Global Approach to Migration and Mobility</p> <p>Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions</p> <p>and</p> <p>The 3rd Annual Report on Immigration and Asylum (2011) adopted on 30 May 2012</p> <p>Communication from the Commission to the European Parliament, the Council</p>	<p>on 18 November 2011, the Commission issued the Communication on the "The Global Approach to Migration and Mobility"<sup>113</sup>.</p> <p>The Global Approach is defined as the overarching framework of EU external migration policy, complementary to other, broader, objectives that are served by EU foreign policy and development cooperation. Migration and mobility in the context of the Europe 2020 Strategy aim to contribute to the vitality and competitiveness of the EU. Securing an adaptable workforce with the necessary skills which can cope successfully with the evolving demographic and economic changes is a strategic priority for Europe. Education and training play a crucial role in successfully integrating migrants into society and the labour market.</p> <p>The EU's external migration policy also builds on EU legislation and legal instruments, political instruments, operational support and capacity-building (including via the ETF) and the wide range of programme and project support that is made available to numerous stakeholders, including civil society, migrant associations and international organisations.</p> <p>The 3rd Annual Report presents a forward-looking analysis of EU policy on immigration and international protection based on developments in 2011 and points out the positive contribution of migration to the EU's growth agenda.</p>	<p>There is a specific project on Migration and skills focussing on the skills dimension of migration, the validation of skills of returnees and other measures facilitating the circular migration. The ETF also supports the different countries with a Mobility Partnership agreement, or in a process of having one.</p>		√	√				
	Development policy									

<sup>113</sup> <http://bit.ly/unxZ7z>



13	Increasing the impact of the EU Development Policy: an agenda for change Communication from the Commission to the European parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, (Brussels, 13.10.2011- COM (2011)637 final	<p>The Communication “Increasing the impact of the EU Development Policy: an agenda for change”<sup>114</sup>, adopted in October 2011 proposes to continue the support for social inclusion and human development through at least 20% of EU aid. A greater focus will be on investing in drivers for inclusive and sustainable economic growth, providing the backbone of efforts to reduce poverty and helping reduce developing countries' exposure to global shocks by concentrating investment in sustainable agriculture and energy. The EU considers that it should take a more comprehensive approach to human development by supporting a healthy and educated population, giving the workforce skills that respond to labour market needs, developing social protection, and reducing inequality of opportunity. The EU will enhance its support for quality education to give young people the knowledge and skills to be active members of an evolving society. Through capacity-building and exchange of knowledge, the EU will support vocational training for employability and capacity to carry out and use the results of research.</p> <p>The promotion of decent work covering job creation, guarantee of rights at work, social protection and social dialogue is also among the key priorities.</p>	<p>The EU Development Agenda inspires the whole activities of the ETF, in particular the Neighbourhood and Central Asia regions. Social Inclusion has a particular emphasis in the enlargement region. Sustainable economic growth is supported by the ETF in the contribution the VET systems and the entrepreneurial learning activities can make to it.</p>		√	√	√				
Enterprise and entrepreneurial learning											
14	Small Business, Big World — a new partners hip to help SMEs seize global opportunities Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the	<p>The Communication from the Commission ‘Small Business, Big World — a new partners hip to help SMEs seize global opportunities’<sup>115</sup>, adopted on 9 November 2011 set the objectives to i) provide SMEs with easily accessible and adequate information on how to expand their business outside the EU; ii) improve the coherence of support activities; iii) improve the cost-effectiveness of support activities; iv) fill existing gaps in support services and v) establish a level playing field and provide equal access for SMEs from all EU Member States.</p>	<p>The Entrepreneurship learning and enterprise skills CoP focuses its work on entrepreneurial learning, women's entrepreneurship and skills for SME development. It will continue with the identification and dissemination of examples of good practice on the basis of the methodology developed in 2012 and it will undertake follow up actions to the 2012 corporate conference on skills for SME development. It will also support ETF work in entrepreneurial learning in Bosnia and</p>	√	√	√	√				√

<sup>114</sup> <http://bit.ly/peXzD0>

<sup>115</sup> <http://bit.ly/zPdelm>

	European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions 9 November 2011		Herzegovina, the former Yugoslav Republic of Macedonia, Lebanon, Serbia, Turkmenistan, Egypt (tbc) and Lebanon, as well as in the field of skills for SME development in the Neighbourhood south and east regions.							
15	Small Business Act for Europe Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions 26 June 2008	The European Union's Small Business Act <sup>116</sup> frames the EU's approach to supporting small business development, including the contribution to human capital development. Its key objectives include promotion of entrepreneurial learning and enterprise skills.	The ETF supports these objectives through regular indicator-driven assessments in the Western Balkans and Turkey. In the southern Mediterranean countries and as part of broader EU assistance, the ETF bases its support on the Euro-Mediterranean Charter for Enterprise, again focusing on entrepreneurial learning and enterprise skills.	√	√	√				√
16	Euro Med Charter for Enterprise Charter signed by the ministries of industry in 2004		The ETF supports these objectives through regular indicator-driven assessments.		√					√
	Communication from the EC to the EP, the Council, the EESC and the CoR on "A Stronger	Proposes a renewed and stronger industrial strategy aiming at reversing the declining role of industry in Europe. A proactive approach proposed based on 4 elements: 1) stimulate the investments speeding up the adoption of new technologies and boosting resource efficiency; 2) improve the functioning of the Internal Market and open international markets; 3) ensure an	The fourth element is particularly relevant for the work in the four regions and a main message coming from the Torino Process analyses.							

<sup>116</sup> <http://bit.ly/7alt3C>

	<p>European Industry for Growth and Economic Recovery – Industrial Policy Communication Update”</p> <p>Communication reviewing the 2010 Communication “An Integrated Industrial Policy for the Globalisation Era. Putting Competitiveness and Sustainability at Centre Stage”. 10.10.2012 (COM(2012) 582final</p>	<p>adequate access to finance and 4) stimulate investments in human capital and skills.</p>								
	<p>Entrepreneurship 2020 Action Plan Communication from the Commission to the European Parliament, the Council; the European Economic and Social Committee and the Committee of the Region, COM(2012) 795 final, 9.1.2013</p>	<p>As a follow up to the Small Business Act review of April 2011 and of the Industrial policy communication adopted in October 2012 , the proposed Action Plan sets out a renewed vision and a number of actions to be taken at both EU and Member States' level to support entrepreneurship in Europe. It is based on three pillars : developing entrepreneurial education and training; creating the right business environment; role models and reaching out to specific groups.</p>	<p>The ETF (together with OECD, EIB and DG ENTR) contributes to the SBA assessments in the different regions. The Action Plan has been examined and its implications considered for ETF's work since it was consulted in 2012. The CoP on Entrepreneurship and Enterprise skills will use as reference tool.</p>	√		√				

	Regional policy										
17	<p>The European Union Strategy for Danube region</p> <p>Communication from the Commission to the European Parliament, the Council; the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions COM (2010)715/08/12/2 010</p>	<p>The EU strategy for the Danube region<sup>117</sup>, as presented by the European Commission in December 2010, was endorsed by the European Council on 23 June 2011<sup>118</sup>. The strategy focuses on four main pillars: connecting the Danube region, protecting the environment, building prosperity (including supporting the competitiveness of enterprises and investing in people's skills) and strengthening the Danube Region. The strategy mainly concerns eight EU Member States and six ETF partner countries (Croatia, Serbia, Bosnia and Herzegovina, Montenegro, Ukraine and Republic of Moldova).</p>	<p>The ETF will continue its involvement in the Steering Groups developed under the EU strategy for the Danube region (priority action 9 - to invest in people and skills and priority action 8 - support the competitiveness of enterprises).</p>	√					√	√	√

	External relations policies and instruments										
	Western Balkans										
18	<p>Instrument for Pre-accession Assistance (IPA II), Brussels, 7.12.2011 COM(2011) 838 final Proposal for a Regulation of the</p>	<p>The Joint Communication to the European Parliament and the Council Global Europe: A New Approach to financing EU external action<sup>119</sup>, Brussels adopted on 7 December 2011 indicates that the Instrument for Pre-accession Assistance (IPA) will remain the financial pillar of the Enlargement Strategy, encompassing all aspects of internal policies and</p>	<p>The ETF supports the countries on their road to EU accession, particularly in terms of their preparations for the European Social Fund. Updated regular annual progress reports will be issued in early autumn 2013 to illustrate progress in the</p>	√							

<sup>117</sup> <http://bit.ly/xcre3P>

<sup>118</sup> <http://bit.ly/hfy4pQ>

<sup>119</sup> <http://bit.ly/xl9Ndc>

	European Parliament and of the Council	thematic issues. The aim will be to ensure that candidate countries and potential candidates are fully prepared for possible accession by encouraging them to adapt emerging EU strategies and policies into their national priorities. Emphasis will be placed on support for political reforms, notably strengthening the democratic institutions and the rule of law and promotion of human rights and fundamental freedoms, socio-economic development, regional cooperation, adopting and implementing the acquis, EU 2020 objectives, and preparing to manage internal policies upon eventual accession. The coherence between the financial support and the overall progress made in the implementation of the pre-accession strategy will be strengthened.	countries.							
	Communication on the Enlargement Strategy and main challenges 2012/2013 – Accompanying EC SWDs (progress report)  10 October 2012 (COM(2012)600)	The EC has been invited by the Council to regularly report on the candidate and potential candidate countries. The EC Strategy Paper allows the EU Council to define main strategic orientations on enlargement at the end of each year. The enlargement package also includes monitoring of Croatia in advance of its accession.	The ETF is a regular reporter on HCD to the Enlargement Progress Reports. The communication also frames the contribution of the ETF to programming of IPA in the WBT							
	European Neighbourhood									
	2012 ENP Package: Communications 1) Delivering on a new Neighbourhood Policy and 2) Eastern Partnership Roadmap  Adopted 15 May 2012 (COM(2012)13 and 14  SWD (2012)108-124	The 2 Communications 1) look at the implementation of EU's new approach towards the neighbourhood as launched on 25 May 2011 and 2) set out a roadmap for the implementation in the East till the new Eastern Partnership Summit in autumn 2013. Several SWDs and 12 country progress reports are part of the package.	The ETF is a regular reporter on HCD to the Neighbourhood Progress Reports. The communication also frames the contribution of the ETF to programming of ENPI in the SEMED and EE regions		√	√				

19	<p>A response to a changing neighbourhood The Joint Communication to the European Council, the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of regions, Brussels, 25/05/2011</p> <p>COM(2011) 303</p>	<p>On 25 May 2011, a joint communication – A new response to a changing Neighbourhood 120 was launched by the EU High Representative for Foreign Affairs and Security Policy and the European Commission. The document stresses that the European Neighbourhood Policy should serve “as a catalyst for the wider international community to support democratic change and economic and social development in the region”. The EU approach aims to: provide greater support to partners engaged in building deep democracy, support inclusive economic development, strengthen the two regional dimensions of the European Neighbourhood Policy covering the Eastern Partnership and the southern Mediterranean and provide the mechanisms and instruments fit to deliver these objectives. Cooperation under the Eastern Partnership will continue with policy dialogue in areas such as: education, youth and culture as well as employment and social policies.</p>	<p>The response to the requests coming from countries involved in the Arab Spring will continue to give a priority to the political commitments highlighted in the Communication. They also inspire the priorities of the whole Neighbourhood south region.</p>		√	√					
20	<p>A European Neighbourhood Instrument, Brussels, Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council, 7.12.2011 COM(2011) 839 final and</p> <p>Joint Communication "Delivering on a new European Neighbourhood Policy" (JOIN(2012)14, 15 May 2012</p>	<p>The Joint Communication to the European Parliament and the Council Global Europe: A New Approach to financing EU external action<sup>121</sup>, adopted on 7 December 2011 announces that the new European Neighbourhood Instrument (ENI) will benefit the EU's neighbouring countries supporting deeper political cooperation, closer economic integration with the EU and an effective and sustainable transition to democracy. Cooperation with the EU's neighbours will be based on the 'more for more' principle, as proposed in the Joint Communication of the High Representative of the EU for Foreign Affairs and Security Policy and the European Commission 'A new response to a changing Neighbourhood'.</p> <p>Progress achieved in 2011 under the new European Neighbourhood Policy was assessed, as well as in the related regional and country progress reports covering the year 2011. Specific activities concerning VET were also included and highlighted in the Roadmaps towards 2013 for</p>	<p>The ETF supports the human capital development priorities of the action plans and helps the countries involved to develop education, training and employment systems that produce skills and competencies relevant to participation in the internal market and economic growth more generally and also contributes to the development of democratic societies. The ETF's actions in the European Neighbourhood support these specific regional initiatives in the context of the overall priorities of the Neighbourhood Policy.</p> <p>The ETF supports the human capital development priorities of the action plans and helps the countries involved to develop education, training and employment</p>		√						

<sup>120</sup> <http://bit.ly/m2xeZq>

<sup>121</sup> <http://bit.ly/xl9Ndc>

		the Eastern Partnership and the Partnership for Democracy and Shared Prosperity, which were issued in conjunction with the progress reports.	systems that produce skills and competencies relevant to participation in the internal market and economic growth more generally and also contributes to the development of democratic societies. The ETF's actions in the European Neighbourhood support these specific regional initiatives in the context of the overall priorities of the Neighbourhood Policy.								
	Southern Mediterranean										
21	A Partnership for Democracy and Shared Prosperity with the Southern Mediterranean The Joint Communication to the European Council, the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of regions COM(2011) 200 final	'A partnership of democracy and shared prosperity with the southern Mediterranean' <sup>122</sup> was issued on 8 March 2011 by the EU High Representative for Foreign Affairs and Security Policy and the European Commission. The EU indicated its readiness to support all its southern neighbours able and willing to embark on reforms through a partnership for democracy and shared prosperity. The partnership for democracy and shared prosperity is built on the following three elements: democratic transformation and institution building, with a particular focus on fundamental freedom, constitutional reforms, reform of the judiciary and the fight against corruption; a stronger partnership with the people, with specific emphasis on support to civil society and on enhanced opportunities for exchanges and people-to-people contacts with a particular focus on young people; and sustainable and inclusive growth and economic development, particularly support to small and medium-sized enterprises (SMEs), vocational education and training, improving health and education systems and development of the poorer regions.  Education is a key focus of EU activities in the region. Tackling high levels of illiteracy is an important element to promoting democracy and ensuring a qualified workforce to help modernise the southern Mediterranean economies. Vocational education and training also has an important role	The ETF will support the partner countries in identifying the key strategic components on an integrated VET policy. Exchanges of best practice on programmes enhancing the skills of unemployed people will be encouraged.		√						

<sup>122</sup> <http://bit.ly/pbxTcu>

		to play in addressing disparities.								
	Central Asia									
22	A financing instrument for development cooperation  Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council Establishing, Brussels, 7.12.2011 COM(2011) 840 final					√				



# Annex 10: Draft annex to the Collaboration Agreement between Eurofound and ETF (Action Plan)



European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions



## DRAFT ANNEX TO THE COLLABORATION AGREEMENT

BETWEEN THE EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS ("EUROFOUND") AND THE EUROPEAN TRAINING FOUNDATION ("ETF")

1 – ACTION PLAN FROM JANUARY TO DECEMBER 2013

In accordance with Article 6 of the Collaboration Agreement, Eurofound and the ETF have agreed the following action plan to cover the time period from January to December 2013:

Actions	Activities
Involvement in activities carried out by the respective agency	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Explore possibilities for using the European Working Conditions Survey in the ETF countries. The ETF-in cooperation with Eurofound experts to analyse the design of the survey and the information it provides on skills and training in enterprises.</li> <li>2. Continuous exchange of experience in the field of governance of VET systems, and in particular on financing of VET systems and social partnership, in the framework of the new project "Governance for Employability in the Mediterranean".</li> </ol>
Information sharing	<p>Exchange of findings of work:</p> <p>Eurofound will share with the ETF the findings of the following research projects:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ the effects of restructuring at regional level</li> <li>▪ youth entrepreneurship</li> <li>▪ migration</li> </ul> <p>The ETF will share with Eurofound findings from the following:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Work-based learning</li> <li>▪ Migration and skills</li> <li>▪ Entrepreneurship and enterprise skills</li> </ul> <p>And also:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ country specific information from the IPA geographical group which can be useful for EF's survey work</li> </ul> <p>The two agencies will exchange experience on projects they run on SMEs such as skills, restructuring and social dialogue</p>
Organisation of one annual joint meeting with the possibility of organising also tele-conferences	Exchange of draft work programmes prior approval by the respective Administrative Boards
Participation in Board meetings	ETF: June and November 2013

## 2 – COORDINATION TEAM

The team for the coordination of all matters related to the implementation of the action plan are:

For Eurofound: Ms Stavroula Demetriades, Head of Unit Industrial Relations and Working Conditions

For the ETF: Ms. Anastasia Fetsi, head of the Thematic Expertise department

Agreed by both Agencies on \_\_\_\_\_

For the European Foundation for the  
Improvement of Living and Working Conditions

Juan Menéndez-Valdés, Director

For the European Training Foundation

Madlen Serban, Director

## Annex 11: Draft Cedefop-ETF Joint Work Programme 2013

Core Themes	Specific Themes for 2013	Exchange of information and good practice	Joint Actions	Knowledge Sharing Seminars
Vocational education and training system development and provision	VET policy reporting	Exchange of information and experience on EU and third country policy and operational issues	Follow up of the 2012 stocktaking exercise on the Copenhagen process (progress in the implementation of the Bruges communiqué-short term deliverables).	<p>Torino KSS* seminar (ETF) (Autumn 2013)</p> <p>Thessaloniki KSS seminar (Cedefop)(Spring 2013)</p> <p>Agenda of the Cedefop seminar - Croatia handover</p> <p>Agenda of the ETF seminar to be commonly agreed.</p>
	Work based learning,			
	Validation of non formal and informal learning,			
	Migration skills dimension			
	Qualifications development (in particular: governance of NQFs; unitisation/modularisation)		Co-operation on the external dimension of the EQF	
	Skills matching and anticipation		Co-operation in the development of the Qualifications Platform	
	Croatia becoming a full EU Member State		Co-operation in the development of methodologies and the identification of good practice. Cooperation on ECVET and EQUAVET.	
Cooperation for the handover of the country 'envelope'				
Administrative Issues	HR, Procurement, Finance, Budget, ABAC implementation	Exchange of good practices	Iterative process	
Strategic issues	Participation in the Governing Board meetings	<p>Cedefop GB: /06/2013</p> <p>ETF GB: /06/2013;</p> <p>November 2013</p>		

\*Note: the proposed topics for exchange: Governance, financing, migration, EQUAVET, ECVET

## Annex 12: Work Programme 2013 – Principles and timing

In preparing its annual work programme, the ETF follows a well-defined procedure in the run up to the adoption of the document at the autumn meeting of its Governing Board each year.

Council Regulation N. 1339/2008 establishing the European Training Foundation (recast) introduced a number of changes to this drafting procedure:

- Art. 12 defines the conditions and principles for the preparation of the work programme. Art. 12.4 indicates that the “Director shall submit the draft annual work programme to the Governing Board after the European Commission has delivered an opinion on it”.
- In the past, the ETF had an Advisory Forum, with representatives from EU Member States, partner countries and other stakeholders. One of its roles was to advise the ETF on its future work for inclusion in the annual programming. The recast regulation no longer includes the Advisory Forum.

The first change requires the European Commission to organise an inter-service consultation leading to an opinion adopted by the College of Commissioners.

In order to deal with the second change, the ETF organises a comprehensive consultation process with internal and external stakeholders. For this consultation to be effective, it has to take place well before the final draft is submitted to the European Commission at the end of July. For this reasons, the ETF begins the drafting process in the second quarter of the year and collects opinions from stakeholders that can be included in a second draft which is prepared in time for presentation to the Governing Board at their meeting held annually in mid-June. A second round of consultations is held so that further changes can be included in the final draft. The ETF’s country teams consult the country stakeholders and related EU officials during the drafting of the Implementation Plans. After the approval of the Work Programme, the Implementation Plans are finalised and approved. Once approved, the project teams communicate them to the relevant stakeholders in the country, including, where relevant, international actors active on the field, and seek to collaborate with them in the implementation of the activities, possible distribution of roles and mutual accountability arrangements for the results achieved.

Article 1 of the ETF’s Regulation describes the organisation’s objective and scope, while article 2 sets out the functions. In the Mid-term Perspective 2010-13 adopted by the Governing Board, the ETF operationalised these articles by:

- defining the countries and regions mentioned in article 1.1 (a), (b) and (c);
- clustered the seven themes mentioned in art. 1.3 into three core themes, and
- merged the eight functions in article 2 into four principle functions.

In the Explanatory Memorandum that introduced the European Commission’s proposal for recasting the ETF regulation<sup>123</sup>, the European Commission provided indicative financing, with criteria for the breakdown of resources by year, region and function, as well as the estimated corresponding number of outputs. This estimation is the financial perspective on the basis of which the ETF makes its financial proposal to the European Commission following the Preliminary Estimate of Expenses and Revenues approved by the Governing Board in November of year n-2.

The expected outputs are then distributed by region, core theme and function in the annual work programme and in the Activity Based Budget. This distribution of resources primarily follows the

---

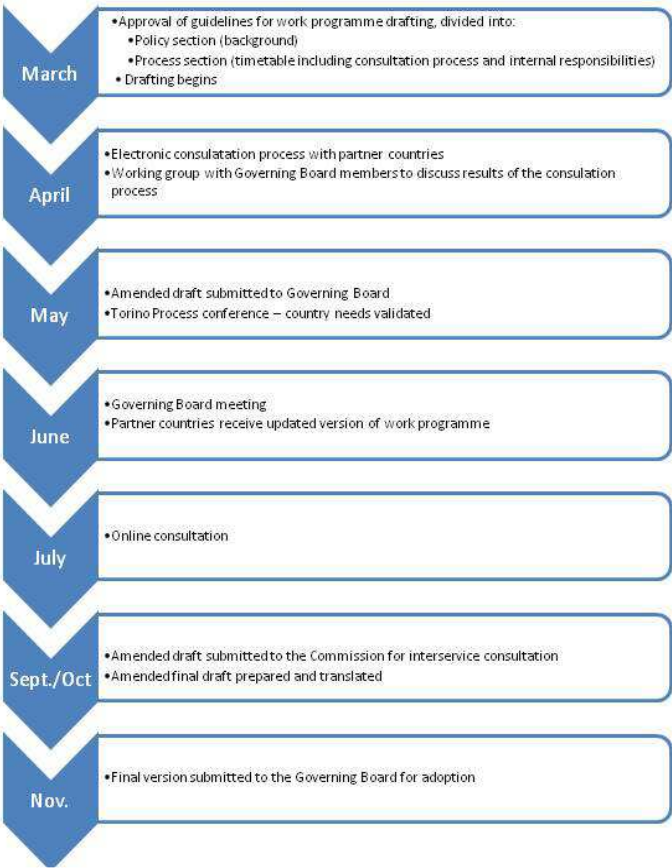
<sup>123</sup> COM(2007) 443 final

criteria set out in the Explanatory Memorandum, but can be adapted to the evolving priorities of the EU policy developments and the expectations and requests from ETF stakeholders.

The rationale behind the ETF's annual work programme is:

- to plan and manage activities to achieve objectives and use resources efficiently;
- to set the baseline to monitor progress with quantitative and quantitative indicators;
- to identify the main risks associated with the activities and objectives and take appropriate action to address them; and
- to set the basis for reporting on results in the Annual Activity Report.

The priority actions are deployed through specific projects, which are defined in “project implementation plans” detailing activities, outputs, results, indicators, resources and the timeframe.



## Annex 13: Governance for employability in the Mediterranean (GEMM)

The DG EAC and DG DEVCO proposal to respond to the ENP joint communication on "A new response to a changing Neighbourhood" signed on 4 October 2011, included a request for an additional budget allocation of €2 million to increase the impact of ETF activities in the area of vocational education and training (VET) in the southern Mediterranean (ENP South) region. Following this request, the ETF designed a regional project with a three and a half year duration (October 2012 - March 2016) with a focus on the governance of VET systems.

In most countries of the region, the VET systems are centralised and the state plays a predominant role in the provision of education and training. There is a lack of cooperation with the business world and employers, i.e. a lack of a direct link to the actual labour market. The reluctance of public authorities to involve social partners in the governance of VET systems is aggravated by the lack of capacity among the latter to deal with VET matters in a reform context. Timid attempts to experiment with the autonomy of public VET schools have been undermined by the shortcomings of limited multi-level governance models, e.g. over-centralisation, no culture or mechanisms for accountability, low capacity of local actors, no clear roles and responsibilities assigned to the actors etc.

A key issue in the modernisation of VET in the region is therefore to shift from a supply-driven to a demand-driven provision of VET which requires engaging business sectors and civil society stakeholders in planning, delivery, monitoring and evaluation mechanisms. This makes the **governance of education and training** a key challenge, in terms of the need for increased participation and public accountability and in terms of increasing the capacities of the different levels to contextualise, adapt and implement policies. This will increase in the quality and relevance of VET and contribute to the better employability of VET graduates.

The project contributes to the overall objective of enhancing **youth and female employability** by improving the quality and relevance of the VET systems in the region **by building the capacities of different stakeholders in VET governance both at national (system) and local level**. The project will engage the two target groups separately and together:

- At policy making level (national): VET policy makers, authorities in charge of VET, social partners (employers and employee representatives) and civil society organisations;
- At VET institution/school (local/regional) level: VET school managers (public, private), school boards (including teacher and trainer representatives) and depending on the pilot projects stakeholders such as local employers, parent and student associations, local authorities involved in VET etc.

All activities will focus on practical case studies and the process itself, working at two different levels on common issues, separately and together, will increase the capacities of stakeholders to solve problems in a multi-governance approach, the lack of which is a real problem in the region in the provision high quality and relevant VET.

The issue of governance will be addressed in relation to financing of VET and quality assurance. As a point of departure for mutual learning and discussion at regional level, the activities in each country commence by mapping the governance of VET at system level, taking stock of school governance and mapping social partnerships in VET. It will be complemented by the organisation of a summer academy on governance for national and local partners, study visits to other countries or the EU to share experience and good practice in VET governance and capacity building for schools in governance and school development. Innovative practices in school governance development will be piloted in selected schools and experience shared across the region.

In summary, the project will motivate and enhance the capacity of governments and social partners to play an active role in shaping VET systems in partnership. On a pilot basis, it will build capacities among VET providers/schools, and test approaches to partnerships with local communities including employers to improve the quality and relevance of VET for youth and female employability. It will also enhance the cooperation between central and local levels through mutual learning and sharing experience the countries at national and regional levels. This sharing and dissemination will take place through meetings, virtual media (including social media) and other tools, such as school awards, films, etc. To enhance replicability and scalability the pilots centred on local schools will be disseminated at country and regional levels.

## Annex 14: Supporting the development of comprehensive HRD strategies in the Enlargement countries (FRAME project)

Enlargement countries preparing for future membership adhere to the Europe 2020 internal policy goals and implementation methods. The countries have to reinforce reform efforts underpinning a smart, sustainable and inclusive growth agenda and align progressively with the Copenhagen criteria. Human resources development makes an important contribution to employment and inclusive, sustainable growth addressing skills depletion due to high unemployment levels in the region (in particular among young people) and responding to emerging skill shortages or gaps in dynamic sectors, regions and enterprises. A better skilled population with skills that are relevant to present and future needs for employability will enable countries to cope with the pressure of competition and internal market forces; while stronger institutions in these spheres help them to comply with objectives of the EU.

DG Enlargement is in the process of preparing country strategies for the period 2014-20 with a broad sector approach. One broad sector is human resources development. Recent ETF studies have identified the following key challenges to be addressed when developing comprehensive HRD strategies:

- to shift towards demand driven education and training systems
- to ensure policy coherence
- to develop inter-institutional co-operation
- to design and implement policies based on evidence.

The ETF has agreed with DG Enlargement to support the development of comprehensive HRD strategies in close collaboration with the stakeholders in seven countries. This will be a major ETF initiative over a two year period. DG Enlargement has delegated an additional budget of €1.4 million to allow for an exercise to:

1. Develop a comprehensive package of methodological instruments (capitalising on existing practices) that assist countries to (i) develop or review their HRD strategies and policies in response to broader socio-economic objectives; (ii) assess the extent to which institutional and functional set ups can sustain effective policy delivery; and (iii) monitor progress in the effectiveness of these policies. This will include:
  - a foresight methodology for developing a medium to long term commonly shared vision among key stakeholders in relation to the skills that countries need to support (i) sustainable economic development and job creation overall and in strategic sectors; (ii) social and territorial cohesion
  - a methodology for assessing the present institutional arrangements of the countries to develop, implement and monitor policy in the field of human resources development
  - a set of indicators for monitoring policy effectiveness.
2. Build capacity of national actors to use and embed those instruments into their policy making practices
3. Provide input to DG Enlargement for the country strategy papers for the period 2014-20.

Points 2 and 3 will be documented through a set of country reports formalising stakeholders' (i) strategic objectives for HRD policy and assessment of existing HRD strategies and recommendations



for further action; (ii) assessment of institutional arrangements to develop, implement and monitor integrated policies in the field of human resource development; (iii) recommendations for future actions in relation to the adaptation of the present HRD functional and institutional set up.

## Annex 15: ETF action plans in response to external evaluations:

### The fourth European Commission external evaluation of the ETF 2006-10<sup>124</sup>

External evaluators recommend:	Proposed actions	Time frame:
<p>The ETF should be more proactive in clarifying its role to its stakeholders, and the ways in which the ETF can provide support. In addition, the ETF should actively promote its work and share examples of success with EC/EEAS and partner country stakeholders. This evaluation shows that the ETF has performed very well in developing HCD policy at all levels, but beneficiaries are not always aware of this impact. While much of this information is shared passively (via website), the ETF can take a more proactive stance in making EU and partner country-level stakeholders aware of their success and impact in several ways:</p> <p>A clear description of possible ETF actions, including clarification of its strategic (rather than operational) role in partner countries and the EU;</p> <p>The goals of the ETF at EU and partner country levels, and how ETF actions can contribute to improving partner country HCD policy;</p> <p>A description of areas in which the ETF can provide support, and the form this support can take;</p> <p>Explanation of how areas of ETF action are chosen and prioritised;</p> <p>Examples of effective and successful ETF actions.</p> <p>Much of this information can be adapted from existing data and sources. However, this evaluation shows that beneficiaries do not always seek this information, so the ETF should be proactive in illustrating its effect and impact.</p>	<p>The ETF will develop targeted and proactive communications to manage expectations in the relevant partner country languages.</p> <p>Customised regional leaflets will be developed and outline the goals of the ETF at the EU and partner country levels and be distributed to all stakeholders including social partners and NGOs.</p> <p>A more generalised presentation/leaflet describing the areas in which the ETF can provide support – ‘What the ETF can do for you’.</p> <p>Active information sharing campaign with the aim to further clarify the ETF’s strategic role in the partner countries to all stakeholders during the Torino Process meetings. Guidelines for a presentation customised for each country and use of the Torino Process documentary video.</p> <p>Document examples of best practice/effective and successful actions developed in the different function areas identified including short videos/YouTube clips made that can be used at workshops, meetings etc.</p> <p>Documentation developed outlining the consultation process with stakeholders which would include an annual dialogue in each partner country including the EU delegation.</p>	<p>Dec 2012</p> <p>Dec 2012</p> <p>April, 2012 &amp; ongoing during Torino Process</p> <p>End 2012</p> <p>Q4</p>

<sup>124</sup> PPMI: (2012): External Evaluation of the European Training Foundation, a European Union Agency: 2006-2010, Service contract No. EAC-2011-0140 awarded to PPMI by the DG EAC of the European Commission on 30th of March, 2011. Final Report, February 2012 (<http://bit.ly/zZo5cL>).

<p>While the ETF role is clearly defined at the policy level (where it primarily operates) and with state-level actors (with whom they have long-standing contact), the ETF role vis-a-vis social partners and NGOs is less clear. The ETF should clarify its objectives for including different groups of stakeholders, and how it intends to engage these groups. This will aid the ETF in engaging with these groups, and help to manage expectations of stakeholders regarding ETF actions.</p>	<p>2.1 Action 1.1 and Action 6.1</p> <p>2.2 Evaluation of Social Partners involvement in ETF activities to identify lessons learned and incorporate good practice into future projects<sup>125</sup>.</p> <p>2.3 ETF Policy brief on social partners in VET.</p>	<p>Ongoing end 2013 Dec 2012</p>
<p>Annual work programmes and country plans should identify specific areas of action – both thematically and procedurally – and clearly state how these actions contribute to wider strategic objectives of the ETF. This would help to more clearly identify ETF progress and clarify how ETF processes contribute to operational change, while still allowing for flexibility in approach.</p>	<p>The Annual work programme from 2013 onwards will reinforce the link between the strategic objectives and the project plans.</p> <p>Department/Unit objectives developed to clarify the link between regional activities and country plans (regional objectives) and the overall wider strategic objectives of the ETF.</p> <p>Multiannual work programme for the next Financial Perspective 2014–2020 integrates the recommendation<sup>126</sup>.</p>	<p>Sept 2012 June 2012 end 2013</p>
<p>Particularly with stakeholder groups more recently engaged by the ETF (ie. social partners and NGOs), a more proactive approach to information dissemination should be undertaken in order to inform these groups about the nature and extent of ETF action. Care must be taken to properly target and refine this information in a way that avoids information overload for stakeholders. Social networking platforms and/or methods of sharing information should be further examined as a potential way to develop closer connections not only between the ETF and beneficiaries, but also between beneficiaries themselves.</p>	<p>4.1 Action 1.1 and Action 6.1</p>	<p>Ongoing</p>

<sup>125</sup> See section 5.6. Monitoring and Evaluation (p. 58) of this Work Programme.

<sup>126</sup> See section 5.5. Planning (p. 58) of this Work Programme.

<p>The ETF should continue to work closely and continuously with partner country stakeholders to develop a strategy for how ETF actions and knowledge development can be utilised to improve capacity and increase partner country ownership over the policy process.</p>	<p>5.1 Action 1.3 and Action 1.5</p> <p>5.2 Elaborate an ETF position paper on capacity building which defines approaches, tools for effective policy learning and, as well as methodologies to monitor and evaluate the development of capacity in partner countries.</p>	<p>Ongoing</p> <p>Ongoing</p>
<p>The ETF has performed strongly in developing networks of stakeholders. New approaches recently developed by the ETF – such as thematic networks – should be expanded to other areas as resources permit. This will help to grow networks and, in time, increase the function of these networks to help coordinate networks and improve communication between stakeholders. In addition, these networks should include short-term feedback mechanisms to improve day-to-day contact between the ETF and partner country stakeholders.</p>	<p>6.1 Drawing on 5.2, and the Toino/Torinet initiatives, elaborate a specific ETF policy on networking as a dynamic means for building capacity in partner countries and the EU. The policy will address measures to enhance interactive communication, knowledge mobilisation and dissemination of good practice on national, regional and thematic dimensions. Using experiences such as Qualification Platform, it will consider the potential for social media tools as tool for effective and efficient interaction among professional networks.</p> <p>6.2 Monitor the evolution of networks and reinforce the efficient and effective information management of ETF stakeholder contacts through upgrading and monitoring the ETF contact database.</p>	<p>Dec 2012</p> <p>Dec 2012</p>
<p>Regional programmes and initiatives should continue to be developed to the greatest extent possible, to support networking and policy learning between stakeholders.</p>	<p>7.1 The ETF will promote new regional initiatives and will increase the link between regional and thematic projects and country plans with multi-annual plans for the period 2014-20.</p>	<p>Sept 2012</p>

<p>Long-term engagement at partner country level is essential to ensure impact and added value. Broadly, this means that the ETF should maintain a presence in all partner countries – and be given adequate resources to do so – even if immediate results are not evident. Internally, the ETF should, to as great an extent as possible, maintain consistency at the partner country level by matching staff skills with particular thematic and geographic areas. Country managers should be rotated infrequently in order to allow them to build up sufficient knowledge and connections at the partner country level, and non-political stakeholders should be engaged to help to mitigate disruptions created by political change.</p>	<p>Promote Multi-annual planning especially for regional and thematic projects.</p> <p>Torino Process reports record the progress of partner countries over the long term.</p> <p>The concept of added value and impact of ETF activities is clearly defined and a method for monitoring and measuring them is designed.</p> <p>8.4 Action 6.2</p>	<p>Drafting multiannual work programme 2014-20.</p> <p>end 2012, 14, 16</p> <p>end 2012</p> <p>Ongoing</p>
<p>ETF performance indicators should be carefully extended to incorporate results level indicators, e.g. partner country beneficiary satisfaction with services provided by ETF, the actual use of ETF expertise by the beneficiaries in their work, etc. Collection of performance monitoring information should be extended accordingly.</p>	<p>9.1 The ETF will strengthen its focus on result orientation throughout the implementation and monitoring of the project cycle including ex-ante evaluations of projects<sup>127</sup>.</p> <p>9.2 Utilise surveys and monitoring site visits to discern the level of satisfaction of stakeholders with services provided by the ETF and the level of use of ETF expertise.</p>	<p>Jan 2013</p> <p>Dec 2012</p>
<p>The EU should take advantage of any opening windows of opportunity presented in partner countries or regions and make full use of the ETF and its stakeholder network to deliver policy support and institutional capacity building in areas particularly open to support and reform. The EU should consider increasing ETF budget allocation to support EU priority partner countries when specific opportunities for increased impact are presented. Countries where these windows of opportunity are opened through transition or policy reform can make use of temporary increases in ETF support, perhaps through the deployment of additional staff and resources in order to take advantage of these openings for significant and faster ETF (and EU) impact.</p>	<p>The ETF will more actively engage with international actors involved in country development in support to the EU delegation according to the principles of Harmonisation and Alignment.</p>	<p>Dec 2012</p>

<sup>127</sup> See section 5.6. Monitoring and evaluation (p. 58) of this work programme.

### Interim external evaluation of the ETF's Mid-term perspective 2010-2013.

In response to the first recommendation of the MTP evaluation (“The MTP should have its own logframe and the links with the Implementation Plans should be made more explicit. Indicators should be provided for all objectives within the MTP and reflected within the individual projects and/or activities. There is a need to define intermediate objectives able to promote and harmonize the coherence at the geographic level or functions. This could be done by using the indications coming from the regional meetings of the Torino Process as intermediate steps in each geographical area, as reference to improve the inter-regional, regional and local projects’ objectives and strategy”) this work programme include nested logframe for the whole period showing the relationship between the different levels of planning and proposing the indicators and sources of verification on the basis of which the achievement of results for the whole period will be reported in 2014. Other recommendations are included in the main text, with a footnote establishing the reference to the MTP evaluation recommendation.

### ETF nested logframe MTP 2010-13

Policy MTP Strategic	Work Programme Regional/Departmental	Project Country/Thematic
Overall Objective  To make vocational education and training in the partner countries a driver for lifelong learning and sustainable development, with a special focus on competitiveness and social cohesion.		
Purpose  1. to build partner country capacities in planning, designing, implementing, evaluating and reviewing evidence-based policies in VET reform (both in initial and continuing training); and  2. to support relations, where relevant, between EU internal and external	Overall Objective  1.1 reinforce the holistic, evidence-based development of VET reform in partner countries through the Torino Process; and  1.2. strengthen the capacity of partner countries to develop and apply tools for evidence-based policy making.	

<p>relations policies.</p>	<p>2.1. improve labour market analysis and forecasting in the partner countries and support them in reviewing VET systems to make them more relevant and raise quality;</p> <p>2.2 support the EU external policy instrument programming cycle and, when relevant, the external dimension of internal policies;</p> <p>2.3. disseminate relevant information and encourage exchange of experience and good practice with and among the partner countries in human capital development.</p>	
<p>Results</p> <p>Support the EU external policy instrument programming cycle for informed decision making</p> <p>Disseminate information between EU and PC countries</p> <p>Improve LM analysis and forecasting about partner countries and support them in reviewing VET systems</p> <p>Support stakeholders in PCs to increase their involvement in VET reforms and build partner country capacity to analyse trends and policies in HCD.</p>	<p>Purpose /</p> <p>Support human capital development in the enlargement and neighbourhood regions and Central Asia through the development of stakeholders' capacities to participate in home-grown VET reform policy cycle.</p> <p>Contribute to the external dimension of EU policies through the EU policies and instruments in support of the partner country human capital development.</p>	<p>Overall Objective</p>
	<p>Results</p> <p>EU assistance in HCD informed by ETF contribution</p>	<p>Purpose</p> <p>Enlargement region: Western Balkans and Turkey (WBT)</p> <p>WBT1. To support the delivery of EU assistance to WBT</p>

	<p>Stakeholders engaged in HCD processes</p> <p>Improved relevance of qualifications/skills to labour market needs</p> <p>Partner countries plan, design, implement and review own policies</p> <p>Learning networks and platforms play an active role in VET reform processes</p> <p>Approaches to VET, employment and social inclusion developed</p> <p>Introduction of new governance and policy approaches and processes at PC level</p> <p>Introduction of new HCD policy ideas at PC level</p> <p>Increased dialogues and sharing between stakeholders</p> <p>The ETF's role is reinforced, as a well-established, internationally recognised centre of expertise in human capital development in support of PCs development.</p>	<p>partner countries in the field of human capital development.</p> <p>WBT2. To support the WBT partner countries in the design, implementation and assessment of human capital development policies and strategies.</p> <p>WBT3. To develop co-operation and exchange with relevant WBT regional initiatives.</p> <p>WBT4. To provide policy advice and capacity building measures on the role VET can play for equity and social cohesion. To look at policy and school level.</p> <p>WBT5.To feed results into the IPA-MB-Project on Inclusive Education (2012-2016) as example and experience from the region.</p> <p>WBT6.To provide expertise input to the monitoring and preparation of the EU interventions in social inclusion and private sector development in the WBT.</p> <p>WBT7.To provide expertise to the Western Balkans Policy Platform on Education and Training.</p> <p>WBT8. To foster increased awareness for sustainable development and related skills and competences in the WBT.</p> <p>Neighbourhood south: Southern eastern Mediterranean (SEMED).</p> <p>SEMED1. To support the delivery of European Union support in the field of human capital development in SEMED</p> <p>SEMED 2. To support the SEMED partner countries in the</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



		<p>design, implementation and assessment of human capital development policies and strategies</p> <p>SEMED3. To build capacity and provide policy support to the countries of the Southern Neighbourhood on transnational issues of qualifications through regional co-operation and mutual learning with EU Member States.</p> <p>SEMED 4. To support the EU in its regional policy dialogue with the SEMED countries in the region on issues linked to entrepreneurial learning and SME development</p> <p>SEMED 5. To support the EU in its SEMED regional policy dialogue with the countries in the region on issues linked to SME development and employability</p> <p>Neighbourhood east: Eastern Europe (EE).</p> <p>EE1. To support the delivery of EU assistance to EE partner countries in the field of human capital development</p> <p>EE2. To provide relevant advice and develop national capacities in EE for the design and implementation of reform in accordance with findings from the Torino Process</p> <p>EE3. To build capacity and identify policy priorities on continuing vocational training through mutual learning amongst the countries in Eastern Europe and between the region and the EU</p> <p>EE4. To provide support for the development of mobility partnerships in EE through systems for the recognition of skills and employment</p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>Central Asia (CA)</p> <p>CA1. To support the delivery of EU assistance to CA partner countries in the field of human capital development</p> <p>CA2. To provide relevant advice and develop national capacities for the design and implementation of CA reforms in accordance with findings resulting from the Torino Process</p> <p>CA3. To support CA regional cooperation on human capital development reform topics</p> <p>CA4. To increase the quality of vocational education and training in CA at the regional and national level by developing schools as centres for lifelong learning with a strengthened role in local society.</p> <p>Evidence-based Policy Making (EBPM)</p> <p>EBPM1. To capture the main trends in VET reform and lessons learned from the country-led, participatory process across the 4 regions in which ETF operates and to share the resulting assessments at a high level conference for partner country, EU and international stakeholders (Torino in May 2013). Guided by the outcomes of the Conference, the ETF will then process to prepare for the next Torino Process planned for 2014.</p> <p>EBMP2. To design capacity building tools and methodologies in support of evidence informed policy making among inter-institutional networks in partner countries.</p> <p>EBPM3. To consolidate ETF capacity to capture and</p>
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>retrieve knowledge generated through its activities and to further develop knowledge management methodologies for more effective policy learning in partner countries and tools to support them in sourcing, communicating and deploying knowledge in the policy cycle</p> <p>Thematic Expertise Development (TED)</p> <p>TED1. To develop methodological instruments and approaches that address quantitative, qualitative and institutional aspects for anticipating future skills needs and improving skills matching in the short and medium term in the context of the ETF partner countries</p> <p>TED2. To develop work-based learning and practical training in schools as well as the development of vocational teachers and trainers.</p> <p>TED3. To study the skills dimension of migration, the validation of the skills of returnees and other support measures that facilitate legal circular migration; to disseminate the results of the 2011-12 migration surveys in Armenia, Georgia and the Republic of Moldova and support activities in the countries that have mobility partnerships.</p> <p>TED4. To keep abreast of EU, partner country and international developments, maintain and consolidate ETF knowledge, provide content support to ETF regional and country projects and explore new areas of work in their thematic field</p>
		<p>Results</p> <p>Project results as defined in implementation plans</p>

Intervention Logic	Objectively Verifiable Indicators	Sources of Verification	Assumptions
<p>Overall Objective</p> <p>To make vocational education and training in the partner countries a driver for lifelong learning and sustainable development, with a special focus on competitiveness and social cohesion.</p>			
<p>Purpose</p> <p>1. to build partner country capacities in planning, designing, implementing, evaluating and reviewing evidence-based policies in VET reform (both in initial and continuing training); and</p> <p>2. to support relations, where relevant, between EU internal and external relations policies</p>	<p>TRP statistical indicators</p> <p>Progress in human capital development in partner countries</p> <p>OECD DAC indicators on effectiveness</p> <p>HCD-related programmes in the reporting period</p>	<p>2010 and 2012 Torino Process analyses</p> <p>EU progress reports</p> <p>International development actors' reports</p>	<p>The financial crisis does not constrain the funding of the implementation of reforms in the partner countries at national and international levels or the contributions of stakeholders to the countries' VET reform policy cycle.</p>

<p>Results</p> <p>Support the EU external policy instrument programming cycle for informed decision making</p> <p>Disseminate information between EU and partner countries</p> <p>Improve labour market analysis and forecasting about partner countries and support them in reviewing VET systems</p> <p>Support stakeholders in the partner countries to increase their involvement in VET reforms and build partner country capacity to analyse trends and policies in HCD.</p>	<p>Achievement rate of corporate outputs according to plan in the reporting period.</p> <p>Reported annual achievements at corporate level.</p> <p>Qualitative assessment (DAC criteria) of performance</p>	<p>Annual Activity Reports 2010 to 2013</p> <p>External evaluations</p> <p>Annual monitoring of projects</p> <p>Stakeholder satisfaction surveys</p>	
<p>Activities</p> <p>Projects in each of the annual work programme in the period 2010-13</p>	<p>Rate of project outputs achieved</p> <p>Achievement of planned project results</p> <p>Results of annual project monitoring</p>	<p>Dashboard</p>	

Pour toute autre information, veuillez  
contacter:

Fondation européenne pour la  
formation

Villa Gualino  
Viale Settimio Severo 65  
I – 10133 Turin

E [info@etf.europa.eu](mailto:info@etf.europa.eu)  
F +39 011 630 2200  
T +39 011 630 2222

[WWW.ETF.EUROPA.EU](http://WWW.ETF.EUROPA.EU)