GB/16/DEC/011

FONDATION EUROPÉENNE POUR LA FORMATION

DOCUMENT UNIQUE DE PROGRAMMATION 2017-2020

Programme de travail annuel 2017 et premières indications relatives au programme de travail 2018

Sommaire

Avant-propos iv
Synthèse vi
LISTE DES ABRÉVIATIONS xiii
Acronymes des régions et pays partenaires de l'ETF xvii
Le mandat, la vision et la mission de l'ETF 19
STRUCTURE DU DOCUMENT 20
CHAPITRE 1 – CONTEXTE GÉNÉRAL 20
1.1 Pays partenaires 20
1.2 Politique de l'UE 25
1.3 Évolution de la politique internationale 31
1.4 Évaluation externe 32
CHAPITRE 2 – PROGRAMMATION PLURIANNUELLE 2017-2020 33
2.1 Objectif général 35
2.2 Objectifs pour 2017-2020 36
2.3 Perspectives 2017-2020 en matière de ressources humaines et financières 50
CHAPITRE III - PROGRAMME DE TRAVAIL 2017-18 57
3.1 Projet stratégique 1: Soutien à l'aide de l'UE dans le cadre de ses politiques extérieures 58
3.2 Projet stratégique 2: Analyse des politiques et suivi des progrès à l'échelle du système 59
3.3 Projet stratégique 3: Gouvernance de l'EFP 61
3.4 Projet stratégique 4: Fourniture et qualité de l'EFP 62
3.5 Projet stratégique 5: Certifications et systèmes de certification 64
3.6 Projet stratégique 6: Emploi, compétences et employabilité (notamment compétences et migration) 65
3.7 Projet stratégique 7: Formation à l'esprit d'entreprise et compétences entrepreneuriales 66
3.8 Actions horizontales visant à renforcer l'efficience et l'efficacité des performances institutionnelles de l'ETF 67
ANNEXES 71
Annex I – Activity based resource allocation 72
Annex II – Financial resources 2017-20 73
Annex III – Human resources tables 78
Annex IV – HR Policies 81
Annex V Buildings 92
Annex VI Privileges and immunities 93
Annex VII Evaluations 95
ANNEX VIII ETF Risks Register 2017 96
Annex IX Procurement Plan Year 2017 98
Annex X Organisation Chart 99
Annex XI ETF Key Performance Indicators 2017-20 100

Annex XII. The Overarching ETF Intervention Logic 2017-20 101
Annex XIII Strategic projects Actions –Outputs and Indicators 2017-18 102
Annex XIV Collaboration with other EU agencies (to be added in October 2016) 111

AVANT-PROPOS

L'ETF est l'agence de l'Union européenne chargée de soutenir le développement du capital humain dans les pays qui bordent l'UE. Cette mission est de plus en plus complexe car l'Union est confrontée à des défis considérables dans ces régions. Bon nombre des régions voisines de l'UE sont caractérisées par la pauvreté, une fragilité économique ainsi que des troubles sociaux et politiques. Le processus d'élargissement est devenu plus exigeant et plus exhaustif dans tous les secteurs, notamment celui du capital humain. Des conflits armés ont troublé la stabilité des pays du sud et de l'est de l'UE et ont, entre autres, provoqué un pic de migration vers l'Union.

L'UE répond à cette crise conformément à la priorité relative au renforcement de l'Europe sur la scène internationale définie par la Commission Juncker. Elle a ainsi révisé ses politiques de relations extérieures et ses stratégies relatives aux pays de l'élargissement et du voisinage en 2015. Ses politiques et priorités internes en matière de capital humain ont elles aussi été renforcées au moyen de la révision de la stratégie «Éducation et formation 2020» et des objectifs de coopération de l'UE dans le domaine de l'enseignement et de la formation professionnels, qui avaient été définis à Riga sous la présidence lettone. Tant les politiques externes que les politiques internes mettent en évidence le rôle du capital humain dans la création de sociétés prospères, démocratiques et stables au sein de l'UE et à ses frontières. De même, sur le plan international, le programme de développement durable des Nations unies accorde une importance sans précédent au rôle que devraient jouer l'enseignement et la formation techniques et professionnels en tant que catalyseur devant être pleinement intégré dans les processus de développement économique et humain dans tous les secteurs.

Dans ce contexte instable, qui voit l'évolution rapide de la situation extérieure et l'émergence de nouvelles approches stratégiques, l'ETF a élaboré son programme pour 2017-2020. Celui-ci est, avant tout, ancré dans la mission de l'ETF, qui est de contribuer à l'amélioration du développement du capital humain dans le cadre des politiques de relations extérieures de l'UE. L'ETF est prête à soutenir l'UE en tant qu'acteur sur la scène internationale grâce à la contribution apportée par le développement du capital humain de l'Union au développement économique et social dans les pays partenaires. Le soutien à la programmation fourni par l'ETF à la Commission européenne et au Service européen pour l'action extérieure (SEAE) vise à garantir que l'assistance de l'UE dans le domaine du capital humain est correctement orientée et différenciée afin de transformer durablement le développement du capital humain dans les pays partenaires.

L'orientation spécifique donnée à la stratégie de l'ETF dérive des analyses régulières des besoins des pays partenaires réalisées en collaboration avec les pays partenaires eux-mêmes et avec la participation active de l'UE et des partenaires internationaux et bilatéraux. Le document de programmation de l'ETF pour la période 2017-2020 s'inscrit dans la continuité de la stratégie 2014-2020 et s'appuie sur les progrès réalisés dans le cadre des perspectives à moyen terme 2014-2017, ce qui permet de garantir la continuité de l'orientation, essentielle à un changement durable dans les pays partenaires.

Pour la période 2017-2020, l'ETF s'est fixée l'objectif de contribuer au développement du capital humain dans le contexte des relations extérieures de l'UE grâce à l'amélioration des systèmes et des politiques d'EFP ainsi que de l'intégration et de la réintégration sur le marché du travail. Bien que des progrès considérables aient été accomplis ces dernières années, comme le montrent les conclusions de l'évaluation externe réalisée par l'ETF en 2016, les pays partenaires sont toujours confrontés à des défis considérables dans leurs relations avec l'UE, et un développement du capital humain plus efficace et efficient permettrait de renforcer leur stabilité et leur prospérité. L'ETF propose de

continuer à axer sa stratégie sur les éléments permettant une transformation à long terme en développant des capacités en matière d'élaboration de politiques fondées sur des faits probants et des systèmes de gouvernance à plusieurs niveaux, ainsi qu'en soutenant le développement de politiques et de systèmes dans les domaines de l'offre d'EFP, des qualifications, de la veille du marché du travail et de la formation à l'esprit d'entreprise. Cet objectif sera principalement atteint en soutenant l'aide de l'UE dans les pays et en nouant des alliances stratégiques avec d'autres acteurs du développement.

Je suis convaincue que ce nouveau cadre stratégique renforcera la capacité de l'ETF à apporter une valeur ajoutée à l'UE et à exercer une influence sur ses pays partenaires.

Madlen Serban

Directrice de l'ETF

SYNTHÈSE

Le document de programmation 2017-2020 a été élaboré conformément aux orientations et au modèle commun de programmation de l'ensemble des agences décentralisées de l'UE. Il s'articule autour de trois éléments: le contexte politique pluriannuel, les objectifs pluriannuels et les domaines d'action stratégiques pour la période 2017-2020, ainsi que les activités et objectifs annuels pour 2017. Il s'accompagne d'une série d'annexes, requises par le modèle, qui fournissent des informations annuelles et à mi-parcours détaillées sur le budget et les ressources humaines, les locaux de l'ETF, les évaluations et les indicateurs.

Le programme de l'ETF pour la période 2017-2020 a été établi alors que l'UE et ses pays voisins traversaient une période de forte instabilité. L'Union a révisé ses politiques internes relatives au capital humain ainsi que ses politiques et instruments d'élargissement et de voisinage.

Au vu de cette évolution du contexte politique, les priorités et les objectifs pluriannuels et annuels proposés par l'ETF sont appelés à changer au cours de la période 2017-2020. Le cadre de programmation de l'ETF devra faire preuve d'une certaine souplesse afin que chaque programme annuel puisse être adapté en fonction de l'évolution de la situation sous la conduite du conseil de direction de l'ETF et conformément aux exigences de son règlement fondateur.

Le document de programmation débute par un rappel du mandat, de la mission et de la vision de l'agence. Il précise que l'objectif principal de l'ETF est de contribuer à l'amélioration du développement du capital humain dans le contexte des politiques de relations extérieures de l'UE.

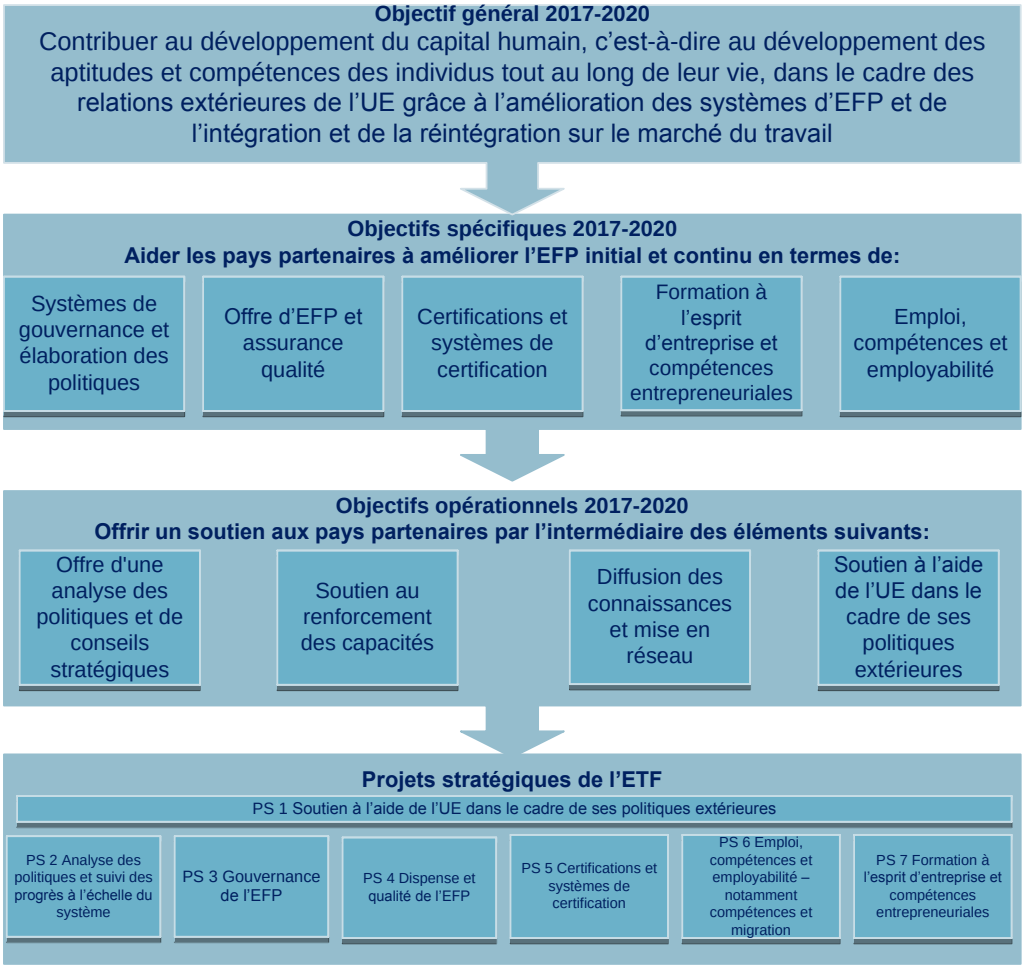
Le premier chapitre présente le contexte en évolution constante de l'ETF, défini par des initiatives politiques de haut niveau telles que les orientations politiques du président Juncker pour 2014-2019 et l'attention portée par le Parlement européen à la solidarité extérieure. Il évalue les politiques internes de l'UE, en particulier la stratégie «Éducation et formation 2020», la stratégie de l'UE pour l'emploi et les politiques concernant la migration et le rôle de l'esprit d'entreprise dans le développement industriel. Un des objectifs principaux de l'ETF au cours de la période 2017-2020 sera d'adapter la nouvelle stratégie pour les compétences en Europe, qui met l'accent sur l'EFP en tant que voie vers l'excellence, au contexte des pays partenaires en renforçant la qualité, l'attrait et le caractère rationnel de la gouvernance. Le contexte politique de l'ETF examine également les principales politiques de relations extérieures régissant l'aide de l'UE, notamment les répercussions de la stratégie d'élargissement et de la révision de la politique européenne de voisinage, toutes deux adoptées en novembre 2015, ainsi que la politique de coopération au développement en Asie centrale. L'analyse couvre également l'évolution des besoins et des situations dans les pays partenaires, en grande partie sous l'éclairage du processus de Turin. Elle présente également le contexte de la politique de développement international, et plus particulièrement les attentes concernant le rôle accru que le programme de développement durable devrait jouer dans le façonnement du développement du capital humain dans les pays partenaires de l'ETF.

Le deuxième chapitre, qui s'appuie sur cette analyse, présente les principes opérationnels, les objectifs pluriannuels et les principales lignes d'action de l'ETF pour 2017-2020. Le tout est étayé par une logique structurée d'intervention, qui répercute en cascade les objectifs, les produits escomptés et les résultats en fonction de l'impact immédiat escompté sur les quatre années du DOCUP et de l'impact à long terme sur l'horizon de programmation stratégique de sept ans.

Lors de la préparation du DOCUP, l'ETF a également tenu compte des conclusions préliminaires de l'évaluation externe de 2016, qui a fourni des renseignements opportuns, en particulier pour la

nouvelle logique d'intervention de l'ETF qui établit un lien entre les objectifs et la série de résultats et l'impact à moyen et long terme, ainsi qu'en termes de viabilité, d'efficacité et d'efficience des travaux de l'ETF.

Les objectifs et les projets stratégiques de l'ETF pour 2017-2020 sont présentés ci-dessous sous la forme d'un extrait de la logique d'intervention complète présentée à l'annexe XII. Les actions et les résultats des projets sont présentés au chapitre III ci-dessous et sont conçus pour permettre des améliorations progressives du fonctionnement des systèmes d'EFP, qui sont mesurées grâce à des indicateurs de résultat. Sur les quatre ans du DOCUP, l'ETF, inspirée par l'approche de la nouvelle stratégie pour les compétences, entend améliorer l'accès à l'offre générale d'EFP, son attrait et les normes de qualité qui y sont appliquées ainsi que d'améliorer la capacité du système pour l'élaboration des politiques et la bonne gouvernance. Sur l'horizon stratégique de sept ans, l'impact de l'ETF peut être mesuré en évaluant la contribution du système d'EFP à la formation de diplômés possédant des compétences leur permettant d'avoir accès au marché du travail, ce qui favorise la compétitivité, la stabilité et la cohésion sociale dans les pays partenaires, des éléments mesurés grâce à des indicateurs d'impact à long terme.



Le deuxième chapitre définit les principes et les hypothèses qui sous-tendent les interventions de l'ETF. Ceux-ci portent en particulier sur l'importance de suivre les priorités de l'UE en ce qui concerne les pays partenaires, la différentiation en fonction du contexte de chaque pays partenaire, la

concentration sur un nombre limité d'actions, chacune mobilisant une masse critique de ressources afin de produire des résultats, l'appropriation en ce qui concerne la disposition des partenaires à entreprendre des actions dans le cadre de la réforme du développement du capital humain, ainsi que l'incidence/la valeur ajoutée escomptée et la viabilité à long terme des actions de l'ETF.

Ces principes sont essentiels à la définition de la logique d'action de l'ETF et à l'identification d'actions et de résultats spécifiques dans chaque pays partenaire. Il convient ici de souligner que les actions de l'ETF dans chacun de ces pays sont le résultat d'une analyse structurée des politiques fondée sur des éléments concrets ainsi que d'une évaluation des besoins réalisées par les pays partenaires, principalement dans le cadre du processus de Turin. Pendant la période du DOCUP, l'ETF se concentrera principalement sur la fourniture d'un soutien aux pays partenaires afin que ceux-ci puissent développer des capacités, des outils et des instruments pour la mise en œuvre de leurs politiques d'EFP et le perfectionnement de leur système en général. Dans le cadre cette approche systémique, l'ETF mène des actions pilotes de faible envergure et identifie des bonnes pratiques qui peuvent être renforcées grâce à des actions nationales, l'assistance de l'UE et/ou la coopération et la complémentarité avec d'autres acteurs internationaux ou bilatéraux. L'ETF elle-même ne peut contribuer à ce renforcement en raison de ses ressources limitées, sauf dans des circonstances exceptionnelles telles que le projet GEMM[1] de l'UE.

En termes de priorités, le chapitre indique que pour 2017-2018, l'ETF accorde une priorité élevée aux pays de l'élargissement, aux pays du partenariat oriental ayant signé des accords d'association (Géorgie, République de Moldavie et Ukraine) et aux pays prioritaires pour l'UE dans le sud du voisinage (Jordanie, Maroc et Tunisie). D'autres pays du voisinage se verront accorder une priorité moyenne, tandis que les pays d'Asie centrale se verront accorder une faible priorité et feront l'objet d'activités régionales plutôt que bilatérales. Une priorité faible est également accordée à la Russie et à Israël conformément aux accords de coopération bilatéraux entre l'UE et ces pays, et aucune action n'est actuellement prévue en Syrie et en Libye.

L'ETF participera avec tous les pays partenaires à l'analyse des politiques menées dans le cadre du processus de Turin, qui servira de base à ses actions futures. En outre, l'ETF répondra aux demandes de soutien adressées par l'UE au moyen de ses projets thématiques spécifiques ou de son objectif opérationnel de soutien à l'aide de l'UE, selon le cas.

Il convient de souligner que même au vu de la faible priorité accordée aux pays susmentionnés, l'ETF ne pourra pas soutenir pleinement les pays partenaires prioritaires conformément à son mandat et atteindre la masse critique nécessaire à une réelle transformation. La gestion des priorités et la répartition des efforts de l'ETF nécessiteront des choix difficiles, guidés par une consultation régulière avec les institutions de l'UE et le conseil de direction de l'ETF.

Le chapitre relatif à la programmation pluriannuelle présente l'objectif général de l'ETF pour 2017-2020, qui est de contribuer au développement du capital humain dans le contexte des relations de l'UE grâce à l'amélioration des politiques et des systèmes d'EFP et à une meilleure intégration ou réintégration sur le marché du travail. Cet objectif s'inscrit dans la lignée des objectifs stratégiques de l'ETF pour la période 2014-2020, ce qui est également essentiel pour permettre une transformation à long terme dans les pays partenaires.

---

[1] Gouvernance pour l'employabilité en Méditerranée

Outre cet objectif général, l'ETF présente ses objectifs spécifiques pour 2017-2020. Ceux-ci visent à aider les pays partenaires à améliorer leurs politiques et leurs systèmes d'EFP initial et continu dans les domaines suivants: l'élaboration de politiques et la gouvernance; l'offre d'EFP et l'assurance de la qualité; les certifications et les systèmes de certification; la formation à l'esprit d'entreprise et les compétences entrepreneuriales; l'emploi, les compétences et l'employabilité, notamment les compétences et la migration.

Ce chapitre présente également les objectifs opérationnels dérivés des fonctions de l'ETF définies dans le règlement fondateur, en particulier le soutien à l'aide apportée par l'UE dans le cadre de ses politiques de relations extérieures, l'offre d'une analyse des politiques et de conseils stratégiques, le soutien au renforcement des capacités, à la diffusion des connaissances et à la mise en réseau. Un facteur de succès clé est la pleine intégration des efforts de communication déployés par l'ETF afin d'atteindre ses objectifs opérationnels dans les projets stratégiques.

Ce chapitre présente également les principaux objectifs relatifs aux objectifs horizontaux de l'ETF conçus pour garantir les performances organisationnelles de l'agence à travers des activités de soutien efficientes et efficaces.

Enfin, le chapitre 2 présente les prévisions en matière de finances et de ressources pour la période 2017-2020.

Ressources	Budget prévisionnel 2016	Budget prévisionnel 2017	Budget prévisionnel 2018	Budget prévisionnel 2019	Budget prévisionnel 2020
Titre 1 Dépenses de personnel	13 867 400	13 747 600 (-0,9 %)	13 731 200 (-0,1 %)	13 762 300 (+0,2 %)	13 827 400 (+0,5 %)
Titre 2 Dépenses d'infrastructure et de fonctionnement	1 589 100	1 808 600 (+13,8 %)	1 844 450 (+2,0 %)	1 628 200 (-11,7 %)	1 689 200 (+3,7 %)
Titre 3 Dépenses opérationnelles	4 688 500	4 587 800 (-2,1 %)	4 568 350 (-0,4 %)	5 155 500 (+12,9 %)	5 440 400 (+5,5 %)
TOTAL DES DÉPENSES	**20 145 000**	**20 144 000 (-0,0 %)**	**20 144 000 (0 %)**	**20 546 000 (+2,0 %)**	**20 957 000 (+2,0 %)**

Globalement, les ressources de l'ETF sont alignées sur la communication COM(2013)519 final de la Commission du 10 juillet 2013, qui fait état d'un gel de la contribution de l'UE jusqu'en 2018, suivi d'une augmentation de 2 % jusqu'en 2020. Le titre 1 est réduit à un minimum tout au long de la période, et ne couvre que les coûts de personnel de base. Une augmentation du budget prévisionnel pour le titre 2 couvre les coûts liés au renouvellement des services d'utilité publique, à l'acquisition et à la mise en œuvre d'un nouvel outil de gestion de la relation client et à la numérisation continue de la prestation des services de base de l'ETF. La majorité de l'augmentation du budget de 2019 a été affectée au titre 3 afin de renforcer davantage les travaux opérationnels de l'ETF et, en particulier, de financer des activités préparatoires pour la communication d'informations sur le processus de Copenhague/Riga dans le cadre de la stratégie «Éducation et formation 2020» de l'UE.

En ce qui concerne les ressources humaines, le document de programme s'appuie sur la proposition de la Commission visant à mettre en œuvre une réduction de 10 % du tableau des effectifs afin d'atteindre 86 postes en 2018. La section relative aux ressources confirme les priorités positives et

négatives dans le domaine des dépenses opérationnelles de l'ETF conformément aux orientations des institutions de l'UE et de son conseil de direction[2]. Comme cela a été souligné dans l'évaluation externe de 2016, la réduction systématique des ressources de l'ETF, et en particulier de son personnel et de son expertise, limitera sa capacité à exercer pleinement son mandat et à garantir une masse critique de soutien en faveur de changements dans les pays partenaires.

Le chapitre 3 du document de programmation décrit le contexte, les objectifs, la couverture géographique et les principales actions en lien avec les activités opérationnelles en 2017-2018. Des détails supplémentaires sur les activités et les perspectives stratégiques pour 2017-2020 concernant chaque pays partenaire seront également fournis avant l'adoption définitive du programme de travail annuel, d'ici novembre 2016, conformément au règlement fondateur de l'ETF.

Le projet stratégique relatif au **soutien à l'aide apportée par l'UE dans le cadre de ses politiques extérieures** se concentrera sur différentes phases du cycle de programmation, tant pour les programmes en matière d'EFP/de compétences (ou des éléments de programmes de plus grande ampleur) que pour les programmes sectoriels relevant du champ d'action de l'ETF. Les thèmes du développement du capital humain et des compétences sont très présents dans la programmation 2014-2020. L'ETF contribuera également au dialogue politique bilatéral et régional relatif à l'assistance extérieure. L'agence participera également aux procédures d'établissement de rapports de l'UE en matière de politiques de relations extérieures par le biais de contributions régulières au semestre européen «allégé» (évaluations de PRE) dans les pays de l'ESET (Europe du Sud-Est et Turquie), de rapports d'avancement de la PEV, etc.

Le projet stratégique sur **l'analyse des politiques et le suivi des progrès à l'échelle du système** contribuera à l'élaboration de politiques efficaces en matière d'EFP en faveur du développement économique et de la cohésion sociale en facilitant l'élaboration de politiques sur la base d'éléments concrets. L'année 2017, qui sera marquée par la fin du cycle actuel du processus de Turin, verra la finalisation de tous les rapports nationaux et régionaux ainsi que du rapport de synthèse transfrontalier. L'accent sera mis en particulier sur le renforcement des capacités des pays partenaires dans le domaine de l'élaboration des politiques au moyen d'analyses et d'actions collectives entre ces pays et l'UE et la communauté internationale au sujet des résultats de l'analyse menée dans le cadre du processus de Turin qui prendront place lors d'une conférence internationale organisée à Turin à laquelle participeront tous les pays partenaires de l'ETF, les institutions de l'UE et la communauté internationale. L'ETF continuera à renforcer la capacité des pays partenaires à collecter et analyser des données qui pourront être utilisées dans le cadre de l'élaboration participative des politiques. Elle aidera également les pays candidats (Turquie, Monténégro, Serbie, ancienne République yougoslave de Macédoine et Albanie) à assurer le suivi et la mise en œuvre des résultats attendus à moyen terme, définis dans les conclusions de Riga dans le cadre du processus de Copenhague. La poursuite du développement et du déploiement de la méthodologie des analyses d'impact ex ante en s'appuyant sur les travaux menés par l'ETF en 2015 constituera un instrument clé.

En 2017, le projet stratégique portant sur la **gouvernance de l'EFP** vise à aider les pays partenaires à améliorer la gouvernance à plusieurs niveaux de leurs systèmes d'EFP initial et continu. L'accent sera mis sur le renforcement de la gouvernance globale des systèmes d'EFP et sur la dimension

---

[2] Sur la base de la contribution du réseau de coordination des agences de l'UE, le comité budgétaire du Parlement européen a proposé deux projets de modification visant à rétablir deux postes en 2017 et à allouer le budget nécessaire pour couvrir ces coûts. Si les modifications sont acceptées, le DOCUP actuel sera modifié en conséquence.

locale des compétences et de la gouvernance de l'EFP. Ce renforcement passera par un soutien aux processus de régionalisation de l'EFP, et, le cas échéant, à un développement territorial intégré s'appuyant sur le capital humain et l'innovation dans le cadre de politiques en faveur de la spécialisation intelligente, ainsi que par l'institutionnalisation et le renforcement du rôle des partenaires sociaux au niveau national, territorial ou sectoriel. Le renforcement du rôle et de la fonction des institutions de partenaires sociaux au sein des conseils d'EFP, des structures de gouvernance tripartites, etc. est également un domaine qui sera couvert.

Le projet stratégique relatif à la **dispense et à la qualité de l'EFP** sera centré sur l'aide apportée aux pays partenaires pour promouvoir la formation par le travail, améliorer leurs mécanismes d'assurance qualité ainsi que l'efficacité de la formation professionnelle continue des enseignants et des formateurs de l'EFP. Il sera notamment axé sur les résultats attendus à moyen terme (RMT) dans les pays candidats. Le renforcement de la formation par le travail sera un thème développé dans les régions de l'ESET, du PO et du SEMED. Dans le domaine de l'assurance qualité, le forum transnational d'apprentissage des politiques deviendra opérationnel en 2017. Il permettra d'aider les pays partenaires à mettre sur pied une approche systémique et systématique de l'assurance qualité dans le domaine de l'EFP et à assurer le suivi de l'amélioration de l'assurance qualité afin de leur permettre de progresser sur le plan de la planification et/ou de la mise en œuvre des politiques et des pratiques. Dans le domaine de la formation professionnelle continue (FPC) des enseignants et des formateurs d'EFP, l'accent sera mis sur la région de l'ESET. En 2017, l'ETF complètera l'initiative par un nouveau cycle de projets de démonstration et de recommandations pour poursuivre le développement, la mise en œuvre et le suivi des politiques et des pratiques afin que la FPC soit plus adaptée aux besoins des écoles, des enseignants et des formateurs en vue d'améliorer la dispense d'EFP.

Le projet stratégique sur les **certifications et les systèmes de certification** continuera à aider les pays à faire évoluer leurs CNC en suivant les différents stades de développement, afin d'en faire un outil de modernisation de l'EFP dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie, d'employabilité et de compétitivité. Les conseils stratégiques et le renforcement des capacités seront axés sur les pays ayant une orientation politique interne centrée sur les certifications, ainsi que sur les pays dans lesquels des projets de l'UE soutiennent la modernisation des certifications et des systèmes de certification. À la suite de l'évolution du CEC, l'ETF soutiendra les pays de l'ESET dans leurs efforts visant à s'aligner sur le CEC ainsi que les pays partenaires en général en matière de reconnaissance et de transférabilité des compétences, notamment leur contribution au soutien de la migration légale. Enfin, l'ETF assurera la maintenance de la plateforme internationale pour les certifications.

Le projet stratégique sur **l'emploi, les compétences et l'employabilité** continuera à fournir un soutien aux pays aux fins du développement de leur veille stratégique sur les besoins en compétences, notamment en les aidant à élaborer progressivement des politiques et des mesures en faveur de l'identification et de la mise en adéquation des compétences afin de contribuer à la modernisation de l'EFP pour l'employabilité et la compétitivité. Le projet se penchera d'abord sur les pays prioritaires puis sera progressivement étendu à d'autres partenaires de l'ETF au cours de la période couverte par le DOCUP. Dans la région de l'ESET, l'ETF continuera à renforcer les capacités en matière de suivi des besoins en compétences au sein de secteurs économiques clés à court et moyen terme dans le cadre des programmes de réforme économique. L'agence offrira également son expertise à la plateforme pour l'emploi et les affaires sociales gérée par le Conseil de coopération régionale (CCR) sur des questions liées au développement des compétences. Au sein du Partenariat oriental, l'ETF aidera les pays à développer des approches de la veille stratégique sur les besoins en compétences par l'intermédiaire de l'initiative régionale «Make it match», débutée en 2015. Dans les domaines des compétences et de la migration, l'action principale aura pour objectif d'intégrer la

migration dans les politiques relatives au développement du capital humain des pays partenaires avec lesquels un partenariat pour la mobilité a été conclu. Enfin, l'ETF lancera de nouvelles initiatives visant à renforcer les capacités des pays partenaires en matière d'options stratégiques destinées à améliorer l'employabilité des jeunes et à faciliter la transition vers la vie active. Dans le cadre de la révision de la PEV, l'ETF soutiendra la mise en place d'un groupe d'experts pour l'emploi et l'employabilité des jeunes au sein du PO et encouragera les échanges entre les pays du SEMED au sujet des politiques en faveur des jeunes.

Le projet stratégique sur la **formation à l'esprit d'entreprise et les compétences entrepreneuriales** permettra un renforcement des capacités et l'élaboration d'outils et d'instruments pour la mise en œuvre des politiques dans les domaines du capital humain liés au «Small Business Act» pour l'Europe. L'ETF encourage également les responsables politiques et les prestataires de formation des pays partenaires à améliorer les politiques et les pratiques en identifiant et en diffusant des bonnes pratiques répondant aux normes de qualité dans le domaine de la formation (formelle et non formelle) à l'esprit d'entreprise. La période 2017-2020 sera principalement axée sur le renforcement de l'interface entre l'évaluation des politiques du «Small Business Act» et l'assistance au suivi au niveau national par l'ETF et l'évolution des bonnes pratiques. Le but est, en particulier, d'améliorer la mise en œuvre des politiques en comblant l'écart entre les praticiens et les responsables politiques au moyen du dialogue et du partage des connaissances. Une attention particulière sera accordée à la promotion de l'esprit d'entreprise dans l'enseignement et la formation professionnels.

La fonction de communication est intégrée à tous les projets stratégiques susmentionnés afin de garantir la réalisation des objectifs opérationnels de l'ETF, l'offre de conseils stratégiques, le renforcement des capacités, la diffusion des connaissances et la mise en réseau ainsi que pour contribuer au soutien à l'aide de l'UE.

L'activité horizontale relative à l'**efficience et à l'efficacité organisationnelles** sera articulée autour de deux volets principaux. Le premier couvre les actions réalisées par l'ETF pour renforcer la participation des parties prenantes à ses travaux. Le second comprend des actions spécifiques destinées à coordonner les performances organisationnelles, notamment la mise en œuvre du cadre de gestion des performances. Ce volet comprend la façon dont l'ETF organise ses fonctions de soutien telles que les ressources humaines, la gestion des finances et des marchés publics, la gestion des ressources, les technologies de l'information et de la communication et la gestion des installations afin d'exercer ses activités principales de manière efficiente en assurant un degré élevé de qualité. Ces éléments sont mesurés au moyen des indicateurs de performance clés présentés à l'annexe XI.

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ABAC	Système comptable par activités
ABB	Budgétisation par activités
AEA	Alliance européenne pour l'apprentissage
AFD	Agence Française de Développement
AQ	Assurance qualité
BAsD	Banque asiatique de développement
BC	British Council
BERD	Banque européenne pour la reconstruction et le développement
CCR	Conseil de coopération régionale
CE	Commission européenne
CE	Commission européenne
CEC	Cadre européen des certifications
CEC	Cadre européen des certifications
CEDEFOP	Centre européen pour le développement de la formation professionnelle
CERAQ	Cadre européen de référence pour l'assurance de la qualité dans l'enseignement et la formation professionnels
CERAQ	Cadre européen de référence pour l'assurance de la qualité
CESE	Comité économique et social européen
CNC	Cadre national des certifications
CORLEAP	Conférence des collectivités régionales et locales pour le partenariat oriental
CTB	Agence belge de développement
DCH	Développement du capital humain
DG	Direction générale
DG DEVCO	Direction générale de la coopération internationale et du développement - 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 GROW	Direction générale du marché intérieur, de l'industrie, de l'entrepreneuriat et des PME
DG HOME	Direction générale des affaires intérieures
DG NEAR	Direction générale du voisinage et des négociations d'élargissement
DG REGIO	Direction générale de la politique régionale et urbaine

DG SG	Secrétariat général
DG TRADE	Direction générale du commerce
DOCUP	Document unique de programmation
DPC	Développement professionnel continu
DRH	Développement des ressources humaines
DSP	Développement du secteur privé
EBPM	Élaboration des politiques sur la base d'éléments concrets
EF (Éducation et formation) 2020	Cadre stratégique pour la coopération européenne dans le domaine de l'éducation et de la formation
EFP/EFTP	Enseignement et formation (techniques et) professionnels
EMT	Résultats attendus à moyen terme
EOD	Enseignement ouvert et à distance
EPSO	Office européen de sélection du personnel
ERI SEE	Initiative de réforme de l'éducation pour l'Europe du Sud-Est
ESAP	Plateforme pour l'emploi et les affaires sociales
ESE	Europe du Sud-Est
ETF	Fondation européenne pour la formation
ETP	Équivalent temps plein
Euromed	Partenariat euro-méditerranéen
Fonction 1 (F1)	Soutien à l'aide extérieure de l'Union européenne et au dialogue stratégique avec les pays partenaires
Fonction 2 (F2)	Soutien au renforcement des capacités des pays partenaires dans le domaine du développement du capital humain, de la mise en œuvre des politiques et de l'analyse de leur avancement
Fonction 3 (F3)	Analyse des politiques grâce à une analyse, sur la base d'éléments concrets, des réformes des politiques nationales ou transnationales afin de contribuer à une prise de décision éclairée concernant les réponses stratégiques des pays partenaires
Fonction 4 (F4)	Diffusion et échange d'informations et d'expériences au sein de la communauté internationale (agences, plates-formes et conseils régionaux, organisations bilatérales et internationales et donateurs)
FPC/EFPC	Formation professionnelle continue/enseignement et formation professionnels continus
FPT	Formation par le travail
GEMM	Gouvernance pour l'employabilité en Méditerranée
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (agence allemande pour la coopération internationale)

IAP	Instrument d'aide de préadhésion
ICD	Instrument de coopération au développement
ICR	Initiative pour la compétitivité régionale
IEV	Instrument européen de voisinage
LuxDev	Agence luxembourgeoise pour la coopération au développement
MISMES	Mesures de soutien aux migrants en matière d'emploi et de compétences
NEET	*Not in Education, Employment, or Training* (ne travaillant pas, ne suivant pas d'études ou de formation)
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OIB	Office pour les infrastructures et la logistique à Bruxelles
OIT	Organisation internationale du travail
OP	Orientation professionnelle
OSHA	Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail
PAMT	Politiques actives du marché du travail
PEJ	Programme pour l'emploi des jeunes
PET	Plateforme pour l'éducation et la formation dans les Balkans occidentaux
PEV	Politique européenne de voisinage
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petite et moyenne entreprise
PMO	Office de gestion et de liquidation des droits individuels
PMT	Perspectives à moyen terme
PO	Partenariat oriental
PRE	Programmes de réforme économique
PRIME	Projecting reform impact in vocational education and training (Projection de l'incidence des réformes dans l'enseignement et la formation professionnels)
PS	Projet stratégique
RAA	Rapport d'activité annuel
SBA	«Small Business Act» pour l'Europe
SEAE	Service européen pour l'action extérieure
SEECEL	Centre de formation à l'entrepreneuriat d'Europe du Sud-Est
SRC	Sector Reform Contract (contrat de réforme sectorielle)
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UE	Union européenne
UNESCO	Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture

UPM	Union pour la Méditerranée
VANFI	Validation de l'apprentissage non formel et informel

ACRONYMES DES RÉGIONS ET PAYS PARTENAIRES DE L'ETF[3]

Europe du Sud-Est et Turquie	**ESET**
Albanie	AL
Bosnie-Herzégovine	BA
Kosovo[4]	XK[5]
Ancienne République yougoslave de Macédoine	MK[6]
Monténégro	ME
Serbie	RS
Turquie	TR

Sud et Est de la Méditerranée	**SEMED**
Algérie	DZ
Égypte	EG
Israël[7]	IL
Jordanie	JO
Liban	LB
Libye	LY
Maroc	MA
Palestine[8]	PS
Syrie	SY
Tunisie	TN

[3] Ces acronymes proviennent de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et reposent sur la pratique de la Commission européenne. https://www.iso.org/obp/ui/#search

[4] Cette désignation est sans préjudice des positions sur le statut et est conforme à la résolution 1244 du Conseil de sécurité des Nations unies ainsi qu'à l'avis de la Cour internationale de justice sur la déclaration d'indépendance du Kosovo.

[5] «XK» est un code utilisé pour des raisons pratiques et non un code pays ISO officiel.

[6] «MK» est un code provisoire qui ne préjuge en aucune façon de la nomenclature définitive pour ce pays, qui sera convenue à la suite de la conclusion des négociations actuellement en cours à ce sujet aux Nations unies.

[7] Le soutien de l'ETF à Israël s'inscrit dans le cadre de la coopération entre l'UE et Israël, et des lignes directrices sur l'éligibilité des entités et des activités israéliennes dans les territoires occupés par Israël depuis 1967 aux processus de subvention et aux instruments financiers financés par l'UE à compter de 2014.

[8] Cette dénomination ne saurait être interprétée comme une reconnaissance d'un État de Palestine et est sans préjudice de la position de chaque État membre sur cette question.

Partenariat oriental	**PO**
Arménie	AM
Azerbaïdjan	AZ
Biélorussie	BY
Géorgie	GE
République de Moldavie	MD
Ukraine	UA

Asie centrale	**AC**
Kazakhstan	KZ
Kirghizstan	KG
Tadjikistan	TJ
Turkménistan	TM
Ouzbékistan	UZ

Autres pays partenaires	
Russie[9]	RU

[9] Le soutien de l'ETF à la Russie s'inscrit dans le cadre de la coopération entre l'UE et la Russie, et est régi par la décision 833/2014 du Conseil et les actes ultérieurs.

LE MANDAT, LA VISION ET LA MISSION DE L'ETF

La Fondation européenne pour la formation (ETF) est une agence spécialisée de l'Union européenne (UE) qui a pour mandat de contribuer, dans le contexte des politiques de relations extérieures de l'Union, à l'amélioration du développement du capital humain.

Elle a pour mission d'aider les pays partenaires à exploiter leur potentiel en ressources humaines grâce à la réforme des systèmes d'éducation, de formation et du marché du travail dans le cadre des politiques de relations extérieures de l'Union européenne. Elle coopère avec les pays partenaires engagés dans les politiques d'élargissement et de voisinage de l'UE, ainsi qu'avec l'Asie centrale.

L'ETF a pour objectif de faire de l'enseignement et de la formation professionnels (EFP) dans les pays partenaires un moteur du développement durable et de l'apprentissage tout au long de la vie, en privilégiant la compétitivité et la cohésion sociale.

L'ETF soutient l'UE en tant qu'acteur sur la scène internationale, en se concentrant en particulier sur la contribution du développement du capital humain de l'Union à la croissance économique et sociale dans les pays partenaires. Aider les pays partenaires à offrir à leurs citoyens des compétences pour la vie contribue à la paix, à la stabilité, à la prospérité et au progrès dans les pays du voisinage, ce qui favorise à son tour la stabilité et le progrès dans l'UE. Au niveau de l'UE, l'ETF coopère avec les institutions européennes, le monde des affaires, les partenaires sociaux et les autres organisations et réseaux de la société civile. Elle cherche, en outre, activement à établir un échange d'informations et des alliances stratégiques avec les organisations internationales et bilatérales et les donateurs concernés afin de favoriser l'adoption d'approches et de cadres complémentaires permettant une action conjointe et afin de renforcer l'impact global de la communauté internationale sur le développement du capital humain dans les pays partenaires.

Grâce à ses actions d'analyse des politiques, de conseil et de renforcement des capacités, l'ETF améliore la diffusion des connaissances et la gestion des politiques afin de promouvoir des priorités et des objectifs réalistes, la mise en œuvre des politiques et le suivi des progrès. Le soutien à la programmation fourni par l'ETF à la Commission européenne et au service européen pour l'action extérieure (SEAE) contribue à garantir que l'assistance est correctement orientée et différenciée pour s'adapter aux priorités et aux capacités de l'UE et des pays partenaires.

L'ETF respecte les valeurs de loyauté, de diversité, de développement et d'intégrité dans ses missions.

STRUCTURE DU DOCUMENT

Le document de programmation unique de l'ETF a été élaboré sur la base du modèle type fourni aux agences de l'UE par les services de la Commission. Le chapitre 1 présente le contexte général dans lequel l'agence mène ses activités, tandis que le chapitre 2 définit les objectifs pluriannuels, la logique d'action et les hypothèses relatives aux ressources. Le chapitre 3 présente les activités en détail en termes de projets stratégiques, avec leur raison d'être, les objectifs, les résultats et les indicateurs pour 2017-2020, ainsi que les actions de l'ETF visant à organiser ses services de soutien autour de priorités fondamentales et à améliorer ses performances en tant qu'organisation. Le contenu du DOCUP est influencé par le mandat de l'ETF, les orientations formulées par les institutions de l'UE et le conseil de direction de l'ETF, les besoins et les priorités des pays partenaires et les opportunités de coopération et de complémentarité avec les parties prenantes internationales et bilatérales. Enfin, le DOCUP est fortement influencé par les conclusions préliminaires de l'évaluation externe de l'ETF menée en 2016, en particulier au niveau de la logique d'intervention et des actions opérationnelles.

CHAPITRE 1 – CONTEXTE GÉNÉRAL

Ce chapitre présente le contexte qui influence les objectifs et les activités de l'ETF pour la période 2017-2020. Il analyse les besoins généraux des pays partenaires de l'ETF dans les quatre régions principales, ainsi que l'évolution des politiques de relations intérieures et extérieures de l'UE pertinentes et de la politique de développement international. À partir de ces besoins généraux, en fonction des priorités de l'UE et du travail d'autres donateurs et organisations internationales et des ressources disponibles, l'ETF propose ensuite ses propres objectifs opérationnels et activités.

Bien que la mission générale de l'ETF et son contexte politique demeurent constants, les pays partenaires subissent des changements continuels et la politique intérieure et extérieure de l'UE évolue en permanence en fonction des objectifs de la stratégie «UE 2020», tout comme la politique internationale de développement.

Le cas échéant, cette analyse contextuelle fera l'objet d'une mise à jour au cours de l'exercice de programmation annuelle entre 2017 et 2020 pour tenir compte de ces changements.

1.1 Pays partenaires

L'analyse du contexte des pays partenaires se fonde sur les résultats du processus de Turin de 2016. Elle présente brièvement le chemin parcouru pendant la période stratégique actuelle depuis 2014 et les priorités et besoins généraux des pays au cours de la prochaine période de programmation à moyen terme 2017-2020.

Europe du Sud-Est et Turquie

Dans un contexte économique européen difficile, les pays du Sud-Est de l'Europe et la Turquie (ESET) connaissent ces dernières années des tendances mitigées en matière d'économie et d'emploi. Les économies de la plupart des pays sont toujours caractérisées par une faible productivité, peu de qualifications et des niveaux élevés d'activité informelle et de précarité. Les pays de l'ESET sont confrontés à une évolution démographique négative (par exemple vieillissement des populations et émigration). Les taux d'emploi dans ces pays sont inférieurs aux valeurs de référence de l'UE et les indicateurs du chômage sont élevés dans tous les pays, à l'exception de la Turquie, mais ils ont tous des taux très élevés de jeunes ne travaillant pas, ne suivant pas d'études ni de formation (NEET). Les

jeunes sont parmi les plus touchés par le chômage, le travail informel et une inadéquation entre les débouchés de l'éducation et de la formation et la demande du marché du travail.

Les pays de l'ESET partagent une vision commune au sein d'une Union européenne (UE) élargie. La perspective d'une adhésion à l'UE a un effet direct sur leurs politiques en matière d'emploi, d'éducation et d'inclusion sociale, lesquelles sont définies par les buts et les objectifs politiques plus larges de la stratégie UE 2020 et la stratégie 2020 pour l'Europe du Sud-Est et renforcées par la déclaration du sommet de Paris de 2016 (processus de Berlin). Le développement des compétences pour soutenir le développement socioéconomique et la croissance inclusive constitue une priorité pour tous les pays de la région. L'accent est mis sur le passage d'un système d'éducation et de formation axé sur l'offre à des systèmes répondant mieux aux besoins des apprenants et de l'économie. Les rapports d'avancement élaborés par l'ETF en 2015 montrent que grâce au soutien substantiel des fonds de pré-adhésion de l'UE et aux contributions d'autres bailleurs de fonds, les pays ont enregistré des améliorations dans un ou plusieurs des domaines suivants: l'adaptation de la gouvernance, la réforme des systèmes de certification, la modernisation des programmes d'étude et l'introduction de formes d'enseignement de l'esprit d'entreprise, de formation des PME, de formation par le travail et de formation des enseignants. Bien que ces pays se trouvent à des stades différents de mise en œuvre de leurs politiques, ils doivent tous renforcer leurs capacités institutionnelles, et notamment mettre en place des cadres de gouvernance et des cadres législatifs cohérents.

L'ETF œuvre dans la région au moyen d'activités nationales, d'activités régionales qui couvrent tous les pays ou d'autres activités qui couvrent uniquement les pays candidats. Sur la base des premières conclusions du processus de Turin de 2016, des résultats du projet FRAME, du processus de Bruges pour les pays candidats et de l'évaluation des programmes de réforme économique 2015, l'ETF a identifié les domaines prioritaires suivants:

- **Mise en œuvre du cadre national des certifications (CNC)**: les pays ont conceptualisé et conçu leur cadre des certifications. Les priorités consistent à: i) développer de nouvelles certifications pertinentes basées sur les résultats, y compris des certifications pour la formation des adultes, mettre au point des méthodologies de mise à niveau et enrichir les cadres; ii) améliorer la transition de l'EFP initial vers le marché du travail; iii) élaborer des mécanismes de validation de l'apprentissage non formel et informel; iv) mettre en œuvre les processus de référencement vers le cadre européen des certifications (CEC) et; v) définir des arrangements et responsabilités institutionnels, renforcer les capacités institutionnelles et adopter ou réviser la législation.

- **Processus d'enseignement et d'apprentissage et qualité de l'offre**: la priorité est de renforcer la qualité et l'attrait de l'EFP. Cela exigera i) la modernisation des programmes de certification et de formation, ii) la diversification de l'offre d'EFP, y compris un investissement accru dans la formation par le travail, l'enseignement et la formation professionnels continus (EFPC) et l'enseignement ouvert et à distance (EOD), iii) de mettre davantage l'accent sur l'entrepreneuriat et la formation à l'esprit d'entreprise et iv) l'amélioration de la formation professionnelle continue des enseignants et formateurs de l'enseignement professionnel afin de mettre en œuvre des processus modernes d'enseignement et d'apprentissage et v) le renforcement des mécanismes d'assurance de la qualité.

- **Suivi des politiques**: afin de garantir la viabilité des réformes, il est nécessaire de suivre les progrès réalisés dans la mise en œuvre des politiques. Un renforcement des capacités sera nécessaire pour utiliser le suivi en tant qu'instrument d'amélioration des processus d'élaboration des politiques. Pour les pays candidats, en particulier, il convient d'explorer différentes options de mise en place de mécanismes afin d'atteindre les objectifs à moyen terme de l'UE.

- **Lacunes et inadéquations en matière de compétences**: les pays se sont efforcés d'améliorer l'adéquation entre les systèmes d'enseignement et de formation et les demandes du marché du travail. Il s'agit à présent d'établir le cadre institutionnel et de développer les capacités techniques nécessaires pour analyser la demande de compétences et intégrer les résultats dans des processus de développement des compétences.

Partenariat oriental

Ces dernières années, les pays du partenariat oriental (Arménie, Azerbaïdjan, Biélorussie, Géorgie, République de Moldavie et Ukraine) ont formalisé ou commencé à élaborer des stratégies globales dans le secteur de l'EFP. Ces nouvelles stratégies possèdent une caractéristique commune: elles sont liées aux stratégies nationales de développement, qui identifient invariablement le capital humain comme le principal atout du pays, et considèrent l'amélioration de l'enseignement et de la formation comme une priorité stratégique.

Entre 2010 et 2013, les pays du partenariat oriental ont affiché une croissance solide de 3 à 5 % en moyenne. Par la suite, la crise économique en Europe orientale et le conflit en Ukraine, combinés aux sanctions économiques prises contre la Russie, ont eu des répercussions négatives sur les taux de croissance. Le profil des économies nationales montre que les secteurs à faible productivité continuent à représenter une part importante du produit intérieur brut (PIB). Le commerce et l'agriculture à faible valeur ajoutée fournissent des emplois, tandis que les employeurs dans les secteurs plus avancés recherchent des compétences élevées et recrutent les jeunes qui possèdent un haut niveau d'études.

La participation au marché du travail est généralement élevée au sein du partenariat oriental, sauf en République de Moldavie. Les taux d'emploi des femmes sont légèrement inférieurs à ceux des hommes. Depuis 2011, les taux d'emploi sont en hausse dans tous les pays, sauf en Arménie et en Ukraine. Le chômage est relativement faible: son niveau est élevé en Arménie et en Géorgie uniquement (14-17 %). Le taux de chômage en Ukraine a augmenté ces dernières années. Les taux de chômage des jeunes sont supérieurs aux taux généraux et, une fois encore, l'Arménie et la Géorgie sortent du lot avec un taux d'environ 35 %. Tous les pays se caractérisent par une diminution du taux de chômage global et par l'apparition progressive de nouveaux emplois.

La «surqualification» constitue un problème particulier, de plus en plus de diplômés universitaires trouvant des emplois inférieurs à leur niveau de formation. Parallèlement, le chômage est en hausse parmi les diplômés universitaires issus notamment des facultés de droit et d'économie, ce qui peut aussi être dû à la qualité limitée de l'enseignement supérieur. Bien que la participation à l'éducation soit en diminution, les populations possèdent un bon niveau d'instruction et le taux d'analphabétisme est proche de zéro. La participation des adultes à la formation est faible bien que les possibilités de formation pour adultes soient en hausse.

Sur la base des travaux actuels de l'ETF, des conclusions du processus de Turin de 2016 et de la déclaration 2015 du processus de Turin, les priorités essentielles pour la modernisation de l'EFP dans les pays du partenariat oriental sont les suivantes:

- **Modernisation des certifications et des systèmes de certification**: tous les pays ont commencé à concevoir et à mettre en œuvre des cadres nationaux des certifications afin d'améliorer la transparence, la fiabilité et la pertinence de leurs certifications. L'accent est mis sur les méthodes de mise en œuvre et sur l'infrastructure institutionnelle.

- **Participation du secteur privé à l'EFP:** les responsables politiques cherchent à renforcer la participation du secteur privé à la conception et à la dispense de l'enseignement et de la formation professionnels. La plupart des pays mettent en place des conseils pour les compétences

sectorielles pour faire correspondre les exigences en termes de métiers et de certifications; ils aspirent à améliorer la coopération entre les établissements d'enseignement et les entreprises et à renforcer la formation par le travail tant sur le plan quantitatif que qualitatif.

- **Anticipation et mise en adéquation des compétences:** les pays produisent des informations sur les compétences requises sur le marché du travail de manière non systématique; ils souhaitent introduire une approche coordonnée en matière d'informations sur le marché du travail. On note un intérêt croissant pour l'anticipation des compétences aux fins de l'adaptation des programmes d'EFP, notamment la formation continue, aux besoins du marché de l'emploi et à la demande des étudiants. L'instauration de relations plus étroites entre l'EFP initial et continu demeure un objectif à atteindre.

- **Attrait de l'EFP:** dans plusieurs pays, la participation à l'EFP diminue. Pour que l'EFP constitue une réelle option pour les étudiants, les pays soulignent la nécessité de renforcer la qualité et d'améliorer les mécanismes d'assurance de la qualité ainsi que la transparence et la perméabilité des systèmes. La plupart créent des centres d'excellence en matière d'EFP au niveau sectoriel ou régional.

Russie[10]

L'annexion de la Crimée par la Russie a entraîné la suspension de la plupart des programmes de coopération entre l'UE et la Russie, ainsi que des sanctions. La coopération de l'ETF avec la Russie s'appuie sur les relations de l'UE avec ce pays.

Sud et Est de la Méditerranée

Bien que la situation varie d'un pays à l'autre, la région dans son ensemble reste très instable, en particulier sur les plans politique et sécuritaire. L'instabilité et l'agitation politique ont contribué au déclin de l'activité économique. Les économies vulnérables affichent un retard en termes de création d'emplois et il existe un secteur informel important employant une main-d'œuvre peu qualifiée et souffrant d'une faible productivité. La région enregistre continuellement de très faibles taux d'activité (en moyenne, moins de la moitié de la population en âge de travailler est économiquement active), principalement en raison de la faible participation des femmes au marché du travail. Le chômage des jeunes est une source d'inquiétude, avec des pics supérieurs à 25 % dans un contexte démographique où 60 % de la population est âgée de moins de 30 ans. Si la région a beaucoup progressé vers l'objectif d'une scolarisation universelle (à quelques exceptions près), l'existence de cas de décrochage scolaire, notamment à l'issue de l'enseignement secondaire inférieur, est très préoccupant. Selon les estimations, les NEET représentent 32 % de la population âgée de 15 à 29 ans.

Tous les pays de la région ont fait de la résolution du problème du chômage des jeunes une priorité. Ils ont progressé dans l'élaboration de stratégies pour l'emploi, bien que davantage d'attention ait été accordée à des mesures d'urgence qu'à des politiques durables en matière de création d'emplois. Ces dernières années, en réponse à la nécessité urgente de stimuler l'emploi, l'EFP et l'employabilité ont progressé dans l'agenda politique. Les pays ont déployé des efforts importants pour élaborer une législation, des stratégies et des plans d'action en faveur d'une réforme de l'EFP. Cependant, la mise

[10] Le soutien qu'apporte l'ETF à la Russie s'inscrit dans le cadre de la coopération UE-Russie et en particulier de la décision 833/2014 du Conseil et des décisions ultérieures.

en œuvre est encore lente et de nombreux pays rencontrent des difficultés à s'approprier, à coordonner et à diriger les réformes.

Sur la base de ses travaux actuels et en tenant compte des premières conclusions du processus de Turin de 2016, l'ETF a identifié les priorités suivantes pour le développement du capital humain dans la région du SEMED:

- **Des politiques globales intégrées et fondées sur des faits:** en 2016, pour la première fois au sein du SEMED, le processus de Turin sera appliqué au niveau territorial dans trois régions de Tunisie (Gabès, Médenine et Sfax) afin de soutenir l'élaboration des politiques au niveau local.

- **Une gouvernance de l'EFP à plusieurs niveaux**: le projet GEMM de l'UE a contribué au renforcement de la gouvernance à plusieurs niveaux ainsi que du rôle des partenaires sociaux et du dialogue social, en particulier au niveau local. Il a permis aux pays de se rendre compte que le passage de systèmes d'EFP axés sur l'offre à des systèmes axés sur la demande implique l'adoption d'une approche participative du développement des compétences. Offrir un soutien complémentaire au renforcement de la coordination entre les principaux partenaires et au transfert des responsabilités vers la région constitue également une priorité. Le partenariat entre les établissements d'enseignement et les entreprises constitue un autre domaine important du travail de l'ETF dans ces pays. L'ETF se concentrera particulièrement sur l'Égypte, la Jordanie, le Maroc et la Tunisie.

- **L'emploi et l'employabilité des jeunes**: sur la base de ses outils méthodologiques, de ses programmes d'apprentissage et de l'expérience acquise sur le terrain dans le cadre du projet GEMM de l'UE, l'ETF offre des conseils et un soutien en matière d'anticipation et de mise en adéquation des compétences tant au niveau local qu'au niveau national par l'intermédiaire d'un programme ciblé de renforcement des capacités des responsables politiques et des acteurs locaux. Dans le cadre des déclarations relatives au partenariat pour la mobilité et par l'intermédiaire d'un projet spécial sur les migrants et les réfugiés (MISMES), l'ETF soutient certains pays du SEMED.

- **La modernisation des certifications et des systèmes de certification:** les CNC figurent à l'ordre du jour de la plupart des pays de la région, mais les progrès sont généralement lents. Les priorités sont les suivantes: adoption de la législation nécessaire, accords sur les concepts, définition des éléments techniques tels que les descripteurs de niveaux, mise en place des structures institutionnelles requises et des systèmes d'assurance de la qualité connexes qui font actuellement défaut ou sont incomplets.

- **La promotion de la formation à l'esprit d'entreprise et des compétences pour les petites et moyennes entreprises (PME):** la création d'emplois dans le secteur privé est devenue hautement prioritaire dans tous les pays ayant commencé à introduire un vaste éventail de programmes destinés à soutenir les PME sur le plan du financement, de la formation et de l'assistance. Il convient d'accorder une attention accrue à des groupes spécifiques tels que les jeunes et les femmes ainsi qu'aux PME présentant un potentiel de création d'emplois.

Asie centrale

La région d'Asie centrale se caractérise par la diversité de ses économies riches ou pauvres en ressources naturelles. Les économies de ces pays doivent faire face à un ajustement structurel au vu du déclin relatif de la part de l'agriculture dans le produit intérieur brut (PIB) (à l'exception du Tadjikistan) et de la progression du secteur des services (tourisme, vente au détail, services aux entreprises, transport et distribution). La croissance du secteur des petites entreprises constitue une

tendance forte dans la région. Toutefois, la croissance globale de l'emploi demeure l'un des principaux défis. La faible création d'emplois est particulièrement problématique au Kirghizstan et au Tadjikistan. Dans l'ensemble, les pays d'Asie centrale sont confrontés à une forte pression démographique, avec une croissance de la population jeune. La migration de la main-d'œuvre est un phénomène de grande ampleur. Les problèmes économiques auxquels sont confrontés la Russie et le Kazakhstan ont entraîné une augmentation du nombre de migrants de retour au Kirghizstan, au Tadjikistan et en Ouzbékistan.

Malgré des réalités socioéconomiques très différentes, l'ensemble des pays d'Asie centrale ont mis un accent particulier sur l'éducation et la réforme de l'EFP sous l'impulsion de pressions socioéconomiques combinées à un engagement politique croissant de la part des parties prenantes. L'EFP a évolué: secteur auparavant fréquemment confronté à des problèmes de protection sociale, il est désormais susceptible de contribuer plus largement au développement économique et social. Dans toute la région, ce secteur devient de plus en plus complexe et les pays ont développé et consolidé leurs capacités en matière de développement et de gestion de l'EFP.

En se fondant sur les conclusions du processus de Turin de 2016, l'ETF a identifié les thèmes prioritaires suivants pour la région:

- **Un EFP adapté au marché du travail**: il existe peu d'analyses du marché du travail et, à l'exception du Kazakhstan, les ministères élaborent toujours les programmes d'études avec une participation minime des entreprises. Il importe d'accroître la pertinence du système d'EFP et de renforcer la participation des entreprises et des partenaires sociaux à l'élaboration et la mise en œuvre des politiques d'EFP au niveau national et régional ou au niveau des prestataires de services, y compris la mise en œuvre opérationnelle de conseils sectoriels et le développement de politiques cohérentes pour la coopération entre établissements d'enseignement et entreprises. Les initiatives lancées dans plusieurs pays dans le but de mettre en place des cadres nationaux des certifications avec la participation du secteur privé auront une incidence sur la pertinence de l'EFP.

- **Une offre d'EFP de qualité**: les pays d'Asie centrale ont commencé à introduire une approche plus systémique de l'assurance et de la gestion de la qualité, et la capacité des établissements scolaires à contrôler la qualité de l'EFP s'améliore lentement. Il convient d'adapter les programmes aux besoins du marché de l'emploi et de proposer une formation professionnelle continue (FPC) aux enseignants et formateurs afin de garantir la mise en œuvre de nouvelles approches prévues par la réforme de l'EFP.

1.2 Politique de l'UE

La présente section décrit la façon dont les politiques et instruments intérieurs et extérieurs de l'UE auront une influence sur les priorités et les activités de l'ETF et détermineront celles-ci au cours de la période 2017-20.

Conformément à son mandat, la Fondation européenne pour la formation (ETF) est une agence spécialisée de l'Union européenne (UE) chargée de contribuer, dans le contexte des politiques de relations extérieures de l'UE, à l'amélioration du développement du capital humain. À ce titre et conformément aux orientations politiques du président Juncker, l'ETF contribue à promouvoir l'UE sur la scène internationale.

L'ETF est bien placée pour aider ses pays partenaires à développer leur capital humain en ayant recours aux politiques et instruments de l'UE adaptés à leurs besoins et spécificités.

L'agence s'appuie largement sur les politiques de développement du capital humain de l'UE afin de soutenir ses pays partenaires. Elle diffuse et adapte les approches, les outils et les instruments de politique intérieure de l'UE afin de répondre aux différents contextes des pays partenaires, en fonction des priorités géopolitiques fixées par les politiques de relations extérieures de l'UE. Plus particulièrement, l'ETF utilise activement les politiques de développement du capital humain de l'UE dans les domaines clés pour le développement des pays partenaires, notamment: l'élaboration de politiques efficaces en matière d'EFP en faveur du développement économique et de la cohésion sociale, la modernisation de l'EFP pour l'employabilité et la compétitivité et l'EFP en tant qu'outil pour une transition efficace vers le monde du travail. Ces domaines sont présentés ci-dessous.

Élaboration de politiques efficaces en matière d'EFP en faveur du développement économique et de la cohésion sociale

Le principal cadre stratégique de l'UE en termes d'éducation et de formation est fourni par la stratégie «Éducation et formation 2020», qui s'attaque à des défis tels que les déficits de compétences dans la main-d'œuvre et la concurrence mondiale, et établit des priorités stratégiques[11]. Les pays partenaires étant en grande partie confrontés à des défis similaires, la stratégie «Éducation et formation 2020» (et sa révision) continuera de représenter une référence précieuse pour les travaux de l'ETF, même si les priorités et solutions doivent être adaptées aux contextes nationaux ou locaux.

Quant à l'enseignement et la formation professionnels, le nouvel ensemble de résultats attendus à moyen terme, tel que défini dans les conclusions de Riga du 22 juin 2015, a permis de mieux cibler les réformes de l'EFP à l'horizon 2020. Le nouvel ensemble de cinq résultats attendus à moyen terme influencera les travaux et les priorités de l'ETF dans les pays candidats et au-delà en s'appuyant sur le suivi des 22 résultats attendus à court terme définis dans le communiqué de Bruges. L'ETF aidera les pays candidats à mettre en œuvre ces résultats attendus à moyen terme et à suivre les progrès accomplis pour atteindre les objectifs fixés par le processus de Copenhague. En outre, l'ETF continuera à soutenir le renforcement des capacités des ministères concernés afin d'accroître les répercussions de la mise en œuvre et du suivi des résultats attendus à moyen terme.

Le rapport conjoint sur la stratégie «Éducation et formation 2020» a également renouvelé les priorités de l'agenda européen dans le domaine de l'éducation et de la formation des adultes, considéré comme essentiel au perfectionnement et à la requalification. Les récentes tendances indiquant un faible niveau de compétence de base chez les adultes et des taux de chômage élevés ont rendu nécessaire le renforcement de la mise en œuvre de l'agenda européen dans le domaine de l'éducation et de la formation des adultes. Parmi les priorités figurent une gouvernance plus efficace, des augmentations significatives de l'offre et du niveau de participation, une offre plus flexible, un accès plus large, un contrôle plus étroit et une meilleure assurance qualité.

La méthode ouverte de coordination fournit une approche méthodologique et constitue une source d'inspiration pour l'apprentissage mutuel et les échanges de bonnes pratiques facilités par l'ETF. Les conclusions de Riga[12] indiquent également que le Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (Cedefop) et l'ETF assureront le suivi et l'analyse des progrès réalisés dans le domaine de l'EFP au moyen d'un cadre de suivi rationalisé en ayant recours à de nouveaux indicateurs et aux données statistiques relatives à l'EFP disponibles, qui sont adaptés aux résultats

---

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

[12] http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/2015-riga-conclusions_en.pdf

attendus à moyen terme. Les deux agences coopéreront afin de renforcer les liens entre les conclusions de Riga et la nouvelle stratégie pour les compétences en Europe.

La stratégie Europe 2020 et d'autres documents stratégiques de l'UE définissent un ensemble d'indicateurs et de valeurs de référence dans les domaines de l'emploi, de l'éducation et de la formation que l'ETF utilise pour suivre les progrès des réformes lancées dans les pays partenaires au titre du processus de Turin.

Modernisation de l'EFP en faveur de l'employabilité et de la compétitivité

Les ministres en charge de l'enseignement et de la formation professionnels au sein des États membres de l'UE, des pays candidats et de l'Espace économique européen se sont réunis en juin 2015 et sont convenus de promouvoir les investissements dans la formation par le travail en associant les partenaires sociaux, les entreprises, les chambres de commerce et les prestataires d'EFP ainsi qu'en encourageant l'innovation et l'entrepreneuriat, de perfectionner les mécanismes d'assurance qualité dans le domaine de l'EFP, d'améliorer l'accès à l'EFP et aux certifications pour tous grâce à des systèmes plus flexibles et plus perméables, de renforcer les compétences clés telles que les compétences linguistiques et numériques dans les programmes d'étude d'EFP et d'introduire des approches systématiques ainsi que des opportunités de formation professionnelle initiale continue des enseignants, formateurs et tuteurs de l'enseignement professionnel tant dans les établissements scolaires que dans les milieux professionnels.

Dans le cadre de la stratégie «Éducation et formation 2020», des instruments, des outils et des approches ont été mis au point pour favoriser la création de partenariats efficaces présentant un intérêt pour les pays partenaires de l'ETF en tant que systèmes de référence potentiels. Par exemple, la recommandation du Conseil relative à la validation de l'apprentissage non formel et informel (2012) et le cadre européen de référence pour l'assurance de la qualité (CERAQ)[13].

La nouvelle stratégie pour les compétences en Europe lancée en juin 2016 met l'accent sur l'EFP en tant que voie vers l'excellence en renforçant son attrait, en révisant les normes de qualité et en rationalisant la gouvernance pour la coopération en matière d'EFP. Elle invite les pays de l'UE et les parties prenantes à améliorer la qualité et la pertinence de l'acquisition de compétences, la visibilité et la comparabilité des compétences, y compris les compétences numériques, et la veille stratégique sur les besoins de compétences ainsi que les informations sur les compétences pour permettre de meilleurs choix de carrière. Elle prévoit un certain nombre d'actions visant à faire en sorte que chaque personne dans l'Union européenne ait accès à la formation adéquate, aux compétences adéquates et au soutien adéquat. La nouvelle stratégie aura une influence sur les travaux menés par l'ETF avec les pays partenaires. Ces travaux, menés dans le cadre de différents projets stratégiques, seront conçus de façon à garantir une complémentarité avec la nouvelle stratégie pour les compétences. Dans les limites du mandat qui lui est conféré par la nouvelle stratégie, l'ETF soutiendra et promouvra la semaine des compétences dans le domaine de l'EFP dans tous les pays partenaires, et plus particulièrement dans les pays candidats.

En termes de certifications, la recommandation relative au CEC (2008) a eu une incidence rapide et considérable sur les politiques et les instruments des pays partenaires. La plupart élaborent ou mettent déjà en œuvre des cadres nationaux des certifications, le CEC faisant office de modèle technique. De plus, le CEC est devenu une référence sur laquelle les pays partenaires souhaitent aligner leurs systèmes ou cadres des certifications. Les cinq pays candidats font déjà partie du processus formel du CEC. En 2017, l'ETF continuera de conseiller les pays sur une réforme des

[13] http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=URISERV:c11108

certifications axée sur un cadre national des certifications, également dans le cadre de la révision future de la recommandation relative au CEC. La stratégie pour les compétences encourage la coordination du CEC avec les pays tiers, en particulier les pays candidats et les pays du voisinage, et met en avant sa capacité à contribuer à la migration régulière à travers la boîte à outils pour les compétences.

Elle souligne également le rôle de la veille stratégique sur les besoins de compétences ainsi que des informations sur les compétences pour permettre de meilleurs choix de carrière et des stratégies plus efficaces en matière de compétences dans les principaux secteurs économiques. En ce qui concerne l'adéquation et l'anticipation des compétences, l'ETF, le Cedefop et l'Organisation internationale du travail (OIT) ont élaboré des lignes directrices exhaustives qui constituent, pour les décideurs politiques et les experts des pays tiers, des outils axés sur la pratique. Ces lignes directrices reflètent les connaissances et expériences acquises grâce aux initiatives pertinentes de l'UE, y compris celles incluses dans le répertoire du panorama européen des compétences.

La formation par le travail a été reconnue au niveau de l'UE comme un aspect fondamental de la formation professionnelle, directement lié à la mission de l'EFP qui consiste à aider les apprenants à acquérir des connaissances, des aptitudes et des compétences essentielles sur le marché de l'emploi, aux orientations stratégiques en matière de formation par le travail, au cadre de qualité pour les stages et au guide sur les principaux facteurs de réussite des programmes d'apprentissage et de stages dans l'UE.

La stratégie européenne pour l'emploi (SEE) fournit un cadre (la «méthode ouverte de coordination») pour que les pays de l'UE partagent des informations, discutent et coordonnent leurs politiques de l'emploi. Elle fait partie de la stratégie Europe 2020 en faveur de la croissance et est mise en œuvre dans le cadre du semestre européen. La mise en œuvre de la SEE passe par les quatre étapes suivantes: les lignes directrices pour l'emploi, le rapport conjoint sur l'emploi (RCE), les programmes nationaux de réforme (PNR) et les recommandations par pays. Les lignes directrices pour l'emploi, proposées par la Commission et approuvées par le Conseil, présentent des priorités et des objectifs communs pour les politiques nationales de l'emploi. En mars 2015, la Commission a adopté une proposition relative à un nouvel ensemble de lignes directrices intégrées. De manière générale, la stratégie pour l'emploi de l'UE constitue une référence essentielle pour les objectifs stratégiques et l'organisation d'un processus d'élaboration de politiques efficace dans les pays partenaires.

Les outils de soutien aux politiques et les indicateurs de l'esprit d'entreprise et des compétences entrepreneuriales de l'ETF s'appuient en particulier sur les principes relatifs au capital humain du «Small Business Act» (SBA) pour l'Europe ainsi que sur l'initiative «Repenser l'éducation» et l'accent qui y est mis sur les principales compétences entrepreneuriales et sur la volonté de promotion de compétences entrepreneuriales plus étendues de la stratégie «Éducation et formation 2020». En outre, l'attention particulière accordée à la veille stratégique sur les besoins de compétences dans la nouvelle stratégie pour les compétences renforce l'engagement du SBA à recueillir des données sur les compétences des PME et à suivre la coopération entre établissements d'enseignement et entreprises.

La communication et les conclusions du Conseil relatives à l'«approche globale de la question des migrations et de la mobilité» (AGMM) font état de l'importance des compétences pour la migration, qui représente également un domaine d'activité de l'ETF. L'agenda européen en matière de migration (2015) signale que la migration constitue à la fois une opportunité et un défi pour l'UE. Les priorités à moyen et long termes consistent à élaborer des actions structurelles qui vont au-delà des crises et des situations d'urgence et aident les États membres de l'UE à mieux gérer tous les aspects de la migration.

Transition vers la vie active

Le «Paquet emploi jeunes» (2012), qui comprend la garantie pour la jeunesse (2013), le cadre de qualité pour les stages et l'alliance européenne pour l'apprentissage constitue une référence clé pour les travaux de l'ETF, en particulier au vu des niveaux élevés de chômage des jeunes dans les pays partenaires. L'ETF tient également compte de l'initiative pour l'emploi des jeunes (2013) et de la communication «Œuvrer ensemble pour les jeunes Européens – un appel à l'action contre le chômage des jeunes» (2013).

La garantie pour la jeunesse (2013) inspire de plus en plus les pays partenaires de l'ETF au vu des aléas du marché du travail et de la fragilité du cadre institutionnel. Il s'agit d'une nouvelle approche qui vise à lutter contre le chômage des jeunes en proposant à tous les jeunes de moins de 25 ans, qu'ils soient inscrits au chômage ou non, une offre concrète et de qualité dans les quatre mois suivant la fin de leur scolarité ou la perte de leur emploi. Par offre de qualité on entend un emploi, un apprentissage, un stage ou une formation continue, qui doit être adapté aux besoins et à la situation de chacun.

L'élaboration et la mise en œuvre d'une garantie pour la jeunesse exige une coopération étroite entre l'ensemble des principaux acteurs: pouvoirs publics, services de l'emploi, services d'orientation professionnelle, établissements d'enseignement et de formation, services de soutien aux jeunes, entreprises, employeurs, organisations syndicales, etc. Une intervention et une activation rapides sont essentielles et, dans nombre de cas, des réformes sont nécessaires, comme l'amélioration des systèmes d'EFP.

De même, le chômage de longue durée, les restructurations économiques et les vulnérabilités sociales affectent considérablement la population adulte des pays partenaires de l'ETF. L'amélioration des compétences et la requalification des demandeurs d'emploi, des travailleurs peu qualifiés et d'autres groupes présentant un risque social de manière opportune et pertinente par rapport à la demande, associées à une aide soutenue en faveur de l'activation, constituent des priorités recommandées par l'UE (par exemple, dans les lignes directrices pour l'emploi et l'initiative de la Commission relative au chômage de longue durée) que l'ETF suivra dans le cadre des conseils et du soutien aux pays partenaires.

Politiques de relations extérieures de l'UE

Outre les politiques internes, le développement du capital humain est un facteur qui permet d'atteindre les objectifs politiques communs dans le domaine des relations extérieures de l'UE, tels que le développement économique et la prospérité à travers l'emploi, la cohésion sociale et la stabilité, une gouvernance forte et démocratique, l'état de droit et le renforcement des échanges commerciaux.

L'ETF soutient la coopération de l'UE dans le cadre des politiques et des instruments spécifiques établis pour chaque région, et conformément aux priorités géopolitiques et aux accords de coopération définis par l'UE avec chaque pays partenaire. La coopération de l'UE définit également des principes clés qui orientent les travaux de l'ETF, tels que la différenciation, la focalisation, l'appropriation ainsi que des approches participatives générales impliquant les partenaires sociaux et la société civile.

Dans ce contexte, l'ETF apporte un soutien direct à la coopération de l'UE sur demande dans des domaines comme la programmation de l'aide, la mise en œuvre de projets, le suivi et l'évaluation, la contribution d'experts à un dialogue stratégique bilatéral et l'examen des progrès réalisés sur le plan politique.

Stratégie d'élargissement

La communication relative à la stratégie d'élargissement de l'UE et aux principaux défis 2014-2015, publiée le 10 novembre 2015, confirme l'adoption d'une approche axée sur trois priorités: la promotion

des libertés et des droits fondamentaux, la réforme de l'administration publique et la gouvernance économique, qui est la priorité la plus pertinente pour les travaux de l'ETF.

La gouvernance économique est essentielle pour répondre aux préoccupations des citoyens dans un environnement économique toujours difficile, marqué par un taux de chômage élevé et de faibles investissements. À partir de l'expérience des États membres de l'UE en ce qui concerne le semestre européen, le processus des programmes de réforme économique (PRE) fournit le cadre requis pour améliorer la gouvernance économique dans les pays de l'élargissement. La stratégie d'élargissement mentionne l'importance de la coopération régionale et des progrès accomplis dans le cadre du processus de Berlin, qui fait de la jeunesse et de l'éducation une priorité essentielle, ainsi que de la stratégie de spécialisation intelligente, qui peut encourager de nouveaux investissements dans la recherche et l'innovation ainsi que dans l'EFP. L'ETF contribuera à l'analyse et à l'évaluation des programmes de réforme économique par la Commission européenne, ainsi qu'aux programmes de réforme de l'emploi et des affaires sociales dans les pays de l'élargissement. Elle suivra les orientations politiques formulées au sujet de ces processus dans ses travaux thématiques et consacrés à des pays spécifiques. L'ETF contribuera également au dialogue bilatéral entre les pays et la Commission par l'intermédiaire de sous-comités. Elle offrira également son expertise à la plateforme pour l'éducation et la formation dans les Balkans occidentaux et à la plateforme pour l'emploi et les affaires sociales. Afin de maximiser les investissements dans le développement humain dans la région, l'ETF continue de coopérer avec des organes régionaux tels que le CCR, l'ERI SEE et le SEECEL dans les domaines relevant de sa compétence.

Politique de voisinage

La politique de voisinage révisée favorise la stabilité aux frontières extérieures de l'Europe et aide les pays voisins à développer et à soutenir une démocratie solide, leur partenariat avec la société et un développement économique et social durable qui leur permettra de devenir des voisins stables et prospères. Cette politique établit une coopération étroite entre l'UE et les pays éligibles, en particulier ceux ayant signé des accords d'association ou bénéficiant d'un statut de coopération avancée (Jordanie, Maroc, Tunisie, Géorgie, République de Moldavie et Ukraine).

La CE a réalisé un réexamen de la politique de voisinage qui a été publié dans une communication le 18 novembre 2015. Le réexamen a renforcé l'attention accordée à la stabilisation et à la résilience des pays partenaires éligibles ainsi que l'accent mis sur les priorités essentielles, notamment les priorités pertinentes pour les travaux de l'ETF telles que la gouvernance des réformes, la diversification économique, y compris l'intégration à l'aide d'accords commerciaux, l'amélioration du climat des affaires, y compris de l'entrepreneuriat, la sensibilisation à l'égard de la société civile, l'amélioration des opportunités d'emploi, en particulier au niveau local, et la migration. Ceci a entraîné, à la fois dans le Sud et dans les pays du Partenariat oriental, un accent accru sur l'emploi et l'employabilité des jeunes, avec de nouveaux programmes régionaux et un comité pour l'emploi des jeunes à l'Est.

La contribution de l'ETF à la politique de voisinage est axée sur le développement du capital humain aux fins d'un développement économique et social durable et d'une bonne gouvernance. L'ETF soutient la programmation et le suivi régulier des progrès réalisés par la Commission par le biais d'instruments tels que les fiches d'employabilité et les évaluations du SBA, ainsi qu'en participant à des sous-comités bilatéraux.

En Europe orientale, l'action de l'ETF soutient les plateformes du Partenariat oriental dans le cadre de son objectif de développement économique inclusif des pays voisins de l'UE, en mettant l'accent sur l'emploi des jeunes, le développement de compétences clés pour l'entrepreneuriat, les compétences des PME et la veille stratégique sur les besoins de compétences. Au Sud, l'ETF soutient le dialogue EU-Méditerranée sur l'emploi, le dialogue avec la Méditerranée du Sud sur l'éducation, le groupe de

travail euro-méditerranéen sur la coopération industrielle et la participation de l'UE à l'Union pour la Méditerranée.

Politique de développement

La politique de développement de l'UE est centrée sur la bonne gouvernance et le développement humain et économique. Les activités de l'ETF sont axées sur la politique de développement du capital humain, la gouvernance au sein de l'école ou au niveau local, ainsi que la contribution du capital humain au progrès économique, par exemple, grâce à la coopération entre les établissements scolaires et les entreprises et l'entrepreneuriat. En Asie centrale, la contribution de l'ETF s'inscrit dans la «stratégie de l'UE pour un nouveau partenariat avec l'Asie centrale» (2007), notamment par l'intermédiaire de la plateforme UE-Asie centrale pour l'éducation. Les conclusions du Conseil sur la stratégie de l'UE pour l'Asie centrale (2015) soulignent que les principaux objectifs et domaines prioritaires de la stratégie 2007 restent pertinents. Le Conseil met en exergue l'importance fondamentale de la démocratisation, du respect des droits de l'homme et de l'état de droit, ainsi que le développement socioéconomique, qui sont autant d'éléments essentiels de la stratégie.

1.3 Évolution de la politique internationale

La présente section décrit les changements survenus dans la politique de développement internationale et les initiatives des principaux acteurs multilatéraux et bilatéraux qui devraient influencer l'action de l'ETF au cours de la période 2017-2020.

La principale initiative de politique internationale qui aura une incidence sur les priorités de l'ETF est le programme de développement durable adopté en septembre 2015. Le programme confirme entre autres le rôle clé joué par les stratégies en faveur de la croissance économique dans la lutte contre la pauvreté et le changement climatique et dans la protection de l'environnement. Il promeut une approche diversifiée de la politique rassemblant un éventail de domaines d'action sociale tels que l'éducation, la santé, la protection sociale, la création d'emplois et l'emploi.

Le programme a été suivi par la publication des 17 objectifs de développement durable (ODD) en janvier 2016, qui visent à définir des cibles et à fournir des indicateurs pour mesurer les progrès accomplis dans la mise en œuvre du programme. Les gouvernements jouent un rôle de premier plan dans la mise en place de cadres nationaux pour la réalisation de ces 17 objectifs. Toutefois, le programme et les objectifs accordent une importance à l'établissement d'une collaboration mondiale solide, à la coordination de la coopération et au suivi des progrès. Dans ce contexte, les ODD qui sont le plus étroitement liés au mandat et aux travaux de l'ETF sont les suivants:

- Objectif 4: assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie;
- Objectif 8: promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.

Outre ces deux objectifs spécifiques, l'EFP est considéré dans le programme de développement durable comme un domaine stratégique transversal qui contribue aux objectifs généraux et à une multitude d'autres cibles hautement compatibles avec la contribution escomptée du capital humain dans le cadre de l'aide extérieure de l'UE.

La stratégie de l'ETF consistera à établir un dialogue et un échange d'informations actif ainsi qu'à rechercher des alliances stratégiques avec les principaux partenaires internationaux, et à aider les pays à garantir que leur réforme de l'EFP contribue au cadre stratégique international dans son

ensemble. À cet égard, la participation active de l'ETF au groupe de travail interinstitutionnel pour l'EFTP, en coordination étroite avec la Commission, demeure un mécanisme efficace pour le renforcement de la coopération internationale et régionale, pour la réalisation d'une étude sur les tendances et questions générales en matière d'EFTP ainsi que pour l'intégration de l'EFTP et des compétences dans le programme de développement durable à l'horizon 2030.

L'ETF continuera à contribuer activement aux actions conceptuelles et opérationnelles, notamment au sein des groupes de travail sur les indicateurs relatifs à l'EFTP, en se concentrant sur les indicateurs liés aux objectifs de développement durable pertinents, sur un EFTP plus vert ainsi que sur le développement des compétences et la formation par le travail. L'agence continuera en outre à travailler en étroite collaboration avec les principaux acteurs bilatéraux actifs dans le développement du capital humain dans les pays partenaires. Elle cherchera en particulier des opportunités de dialogue au sujet des priorités nationales et thématiques et des méthodologies permettant de garantir une complémentarité des approches et, si possible, une action commune afin de renforcer et de maximiser l'impact collectif dans les pays partenaires.

1.4 Évaluation externe

Le contexte du DOCUP a été influencé par les résultats préliminaires de l'évaluation externe menée en 2016. Ceux-ci ont incité l'ETF à réviser sa logique d'intervention présentée à l'annexe II en y intégrant une série d'objectifs, de résultats et d'actions/de réalisations conformes au mandat de l'ETF et aux priorités de l'UE en matière de politique intérieure et extérieure. Ceux-ci visent à produire des résultats intermédiaires en termes d'amélioration progressive des performances du système, de l'élaboration de politiques et de la gouvernance, et des résultats à long terme dans les pays partenaires sur le plan de la contribution du système d'EFP au développement économique et social à travers un renforcement des compétences utiles pour trouver un emploi, de l'employabilité et de l'intégration/la réintégration sur le marché du travail. Tant les résultats intermédiaires que les résultats à long terme sont mesurés grâce à des indicateurs dans la logique d'intervention, qui permet de garantir que l'action de l'ETF porte ses fruits et contribue à cerner cet impact même lorsque l'ETF œuvre dans un contexte complexe faisant appel à une multitude d'acteurs qui rend difficiles la définition de la chaîne d'influence et l'attribution spécifique de l'impact.

En outre, l'évaluation externe a influencé les activités opérationnelles de l'ETF pour 2017-2020 en renforçant l'attention portée par l'ETF à l'identification des priorités des pays partenaires, à l'adaptation des actions au niveau de développement de chaque pays et à une approche plus structurée de la viabilité de son action, en particulier à travers une plus forte intégration dans les efforts de réforme internationaux et de l'UE.

CHAPITRE 2 – PROGRAMMATION PLURIANNUELLE 2017-2020

La programmation pluriannuelle de l'ETF pour 2017-2020 repose sur une logique d'intervention intégrant une série d'objectifs généraux, spécifiques et opérationnels. Ceux-ci sont atteints par l'intermédiaire de programmes de travail annuels destinés à produire des résultats et un impact à moyen terme sur la période de quatre ans, et un impact à long terme sur un horizon stratégique de sept ans.

Ces principes sont essentiels à la définition de la logique d'action de l'ETF et à l'identification d'actions et de résultats spécifiques dans chaque pays partenaire. Il convient ici de souligner que les actions de l'ETF dans chacun de ces pays sont le résultat d'une analyse structurée des politiques fondée sur des éléments concrets et d'une évaluation des besoins réalisées par les pays partenaires, principalement dans le cadre du processus de Turin. Pendant la période du DOCUP, l'ETF se concentrera en particulier sur la fourniture d'un soutien aux pays partenaires afin que ceux-ci puissent développer des capacités, des outils et des instruments pour la mise en œuvre de leurs politiques d'EFP et perfectionner leur système en général. Dans le cadre cette approche systémique, l'ETF mène des actions pilotes de faible envergure et identifie des bonnes pratiques qui peuvent être renforcées grâce à des actions nationales, l'assistance de l'UE et/ou la coopération et la complémentarité avec d'autres acteurs internationaux ou bilatéraux. L'ETF elle-même ne peut contribuer à ce renforcement en raison de ses ressources limitées, sauf dans des circonstances exceptionnelles telles que le projet GEMM[14] de l'UE.

Cette approche est conforme aux principes d'action établis dans les PMT 2014-2017 actuelles, à savoir:

- **la hiérarchisation des priorités sur le plan géographique:** les interventions de l'ETF reflètent la priorité et les interventions de l'UE dans chaque pays partenaire, en faisant particulièrement référence au secteur du développement du capital humain. Ces priorités sont dynamiques et soumises à des changements en fonction des évolutions dans l'UE et sur la scène internationale, du contexte des pays partenaires et des décisions prises par le conseil de direction de l'ETF. Au début de la période du DOCUP, l'ETF accorde une priorité élevée aux pays de l'élargissement, aux pays du partenariat oriental ayant signé des accords d'association (Géorgie, République de Moldavie et Ukraine), et aux pays prioritaires pour l'UE dans le sud du voisinage (Jordanie, Maroc et Tunisie). D'autres pays du voisinage se verront accorder une priorité moyenne, tandis que les pays d'Asie centrale se verront accorder une faible priorité et feront l'objet d'activités régionales plutôt que bilatérales. Une priorité faible est également accordée à la Russie et Israël conformément aux accords de coopération bilatéraux entre l'UE et ces pays, et aucune activité n'est actuellement prévue en Syrie et en Libye. Toutefois, même au vu de la faible priorité accordée aux pays susmentionnés, l'ETF ne pourra pas soutenir pleinement les pays partenaires prioritaires conformément à son mandat ni atteindre la masse critique nécessaire à une réelle transformation. La gestion des priorités et la répartition des efforts de l'ETF exigera d'effectuer des choix difficiles guidés par une consultation régulière avec les institutions de l'UE et le conseil de direction de l'ETF;

[14] Gouvernance pour l'employabilité en Méditerranée

- **la différenciation:** les interventions de l'ETF sont différenciées selon les priorités de l'UE et le contexte de chaque pays partenaire, tel qu'identifié grâce aux analyses politiques régulièrement menées comme le processus de Turin. La logique d'intervention dans chaque pays partenaire est différenciée selon l'importance stratégique du développement du capital humain dans l'aide de l'UE accordée au pays, y compris l'importance stratégique globale du pays aux yeux de l'Union (c'est-à-dire les relations contractuelles existantes) et la place du développement du capital humain dans l'enveloppe de l'UE consacrée à la coopération au développement;

- **la focalisation**: l'ETF se concentre sur un nombre limité d'activités pour garantir la mobilisation d'une masse critique de ressources au sein de l'agence. À cet égard, l'ETF a identifié sept projets stratégiques pour son action dans l'ensemble des pays partenaires;

- **l'appropriation**: les interventions de l'ETF tiennent compte de la disposition et de la volonté des pays partenaires à participer à la réforme du développement du capital humain. Cela implique de tenir compte de l'importance du développement du capital humain dans les politiques nationales et de la participation respective des parties prenantes, qui sont également essentielles à la viabilité;

- **la coopération et la complémentarité:** les activités de l'ETF sont conçues pour maximiser les opportunités de coopération et de complémentarité grâce à des alliances stratégiques avec d'autres acteurs internationaux et bilatéraux actifs dans le domaine du développement du capital humain dans les pays partenaires, et ce afin d'accroître l'ampleur des travaux de l'ETF dans le but de renforcer leur impact général;

- **l'impact attendu:** les projets stratégiques de l'ETF sont axés sur l'impact. Chaque projet possède des objectifs définis à atteindre au cours de sa durée de vie. Les résultats sont mesurés par des indicateurs qui permettent de suivre les améliorations régulières des politiques et des systèmes des pays partenaires. Les résultats escomptés et les indicateurs sont présentés au chapitre 3. L'impact intermédiaire durant le SDP de quatre ans est mesuré par l'amélioration des performances des systèmes d'EFP en termes d'accès, d'attrait et de pertinence, ainsi que de capacité d'élaboration de politiques et de bonne gouvernance. Ces améliorations sont mesurées sur la base des éléments suivants: la participation à l'EFP, la formation par le travail, les individus obtenant une certification s'inscrivant dans un CNC et, enfin, les individus participant à l'apprentissage de l'entrepreneuriat. L'impact à long terme peut, lui, être mesuré sur l'horizon de planification stratégique de l'ETF de sept ans en évaluant la contribution du système d'EFP au développement de compétences ouvrant l'accès au marché du travail et à la création d'emplois. La logique d'intervention détaillée et les indicateurs à moyen et long terme correspondants sont présentés à l'annexe XII;

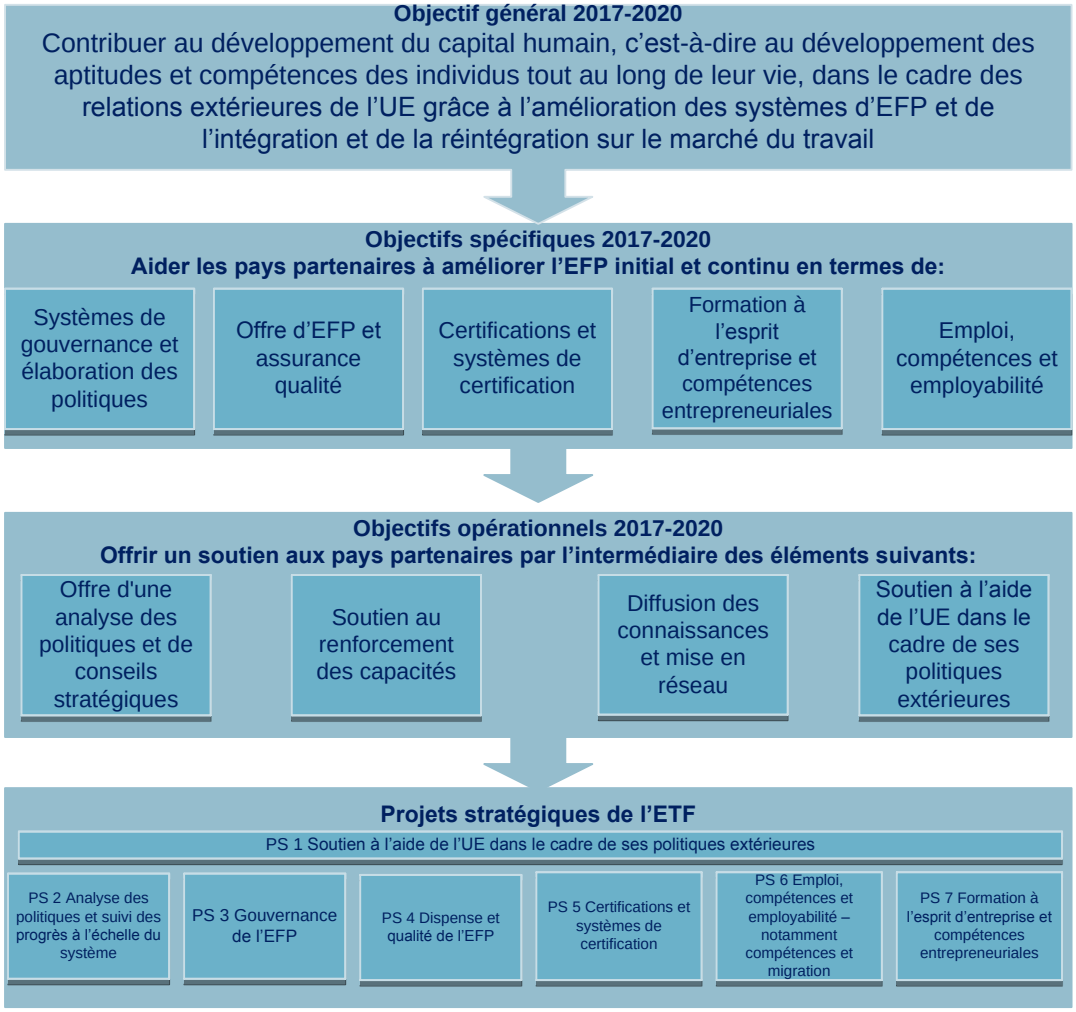
- **la valeur ajoutée:** la valeur ajoutée de l'ETF provient de sa base de connaissances unique et neutre, dénuée de caractère commercial, constituée de son expertise dans le domaine du développement du capital humain et de ses liens avec l'emploi. Ce savoir-faire consiste notamment à adapter les approches en matière de développement du capital humain appliquées dans l'UE et ses États membres au contexte des pays partenaires;

- **les performances organisationnelles et le développement:** l'ETF a mis en place un cadre de gestion des performances afin de garantir une organisation efficace et efficiente et un changement organisationnel proactif. Le cadre de gestion des performances (CGP) repose sur une série d'objectifs internes liés à des objectifs départementaux et individuels et son suivi est assuré au moyen d'un ensemble d'indicateurs de performance clés inclus dans le DOCUP et du système de suivi des progrès et d'établissement de rapports de l'ETF (voir annexe XI).

Hypothèses

Les objectifs pluriannuels de l'ETF ont été proposés dans l'hypothèse d'un maintien:

- Cohérence des priorités, des objectifs et des actions durant la période de programmation unique (condition préalable à la transformation);
- poursuite de l'engagement et de l'implication envers la réforme parmi les parties prenantes des pays partenaires;
- continuité des principes d'intervention: différenciation, focalisation, base de données factuelles, impact à long terme et valeur ajoutée;
- octroi à l'ETF d'un niveau constant de ressources financières et humaines provenant du budget de l'UE.



2.1 Objectif général

Les faits probants du processus de Turin suggèrent qu'en termes de réformes, les principaux besoins et priorités des pays partenaires sont également demeurés constants pendant la période de la

stratégie 2014-2020 de l'ETF, malgré l'instabilité de certains pays partenaires. Cela permet à l'ETF de maintenir son cadre de soutien stratégique sur le long terme. Cette continuité dans les efforts déployés est fondamentale pour assurer une refonte globale du système dans les pays partenaires.

Par conséquent, en 2017-2020, l'ETF continuera à aider les pays partenaires à moderniser leur système d'EFP pour une meilleure employabilité, qui favorise à son tour la compétitivité et la cohésion sociale et territoriale sur la base des objectifs définis dans la stratégie 2014-2020, à savoir:

- Objectif 1 - Élaboration de politiques fondées sur des faits probants: soutenir les services de renseignement et les capacités des pays partenaires à tous les niveaux du cycle d'élaboration des politiques d'EFP, en apportant des éléments d'innovation et de développement durable.

- Objectif 2 - Soutien à la politique de l'UE: soutenir la dimension extérieure des politiques européennes en matière de développement du capital humain.

À cette fin, l'ETF a défini l'objectif général suivant pour ses travaux en 2017-2020, qui est de «contribuer au développement du capital humain dans le contexte des relations extérieures de l'UE grâce à l'amélioration des systèmes et des politiques d'EFP ainsi que de l'intégration et de la réintégration sur le marché du travail». Sur la base de l'analyse des progrès réalisés dans les pays partenaires et du contexte politique de l'UE. Cela passera par la fourniture d'une aide ciblée aux pays partenaires en tenant compte de leurs besoins et priorités, ainsi que par la mise à disposition de l'UE d'une expertise en vue d'un renforcement de la programmation et du dialogue politique au sein de l'UE.

2.2 Objectifs pour 2017-2020

Conformément à la logique de mise en œuvre, les activités de l'ETF au cours de la période 2017-2020 combineront des objectifs spécifiques et opérationnels.

2.2.1 Objectifs spécifiques pour 2017-2020

En s'appuyant sur l'objectif général et les principaux thèmes de la période 2014-2017, l'ETF propose cinq objectifs spécifiques pour aider les pays partenaires à améliorer les politiques et les systèmes d'EFP (qu'il s'agisse de formation initiale ou continue) dans les domaines suivants:

Objectif spécifique 1: élaboration de politiques sur la base de faits probants et systèmes de gouvernance

Comme l'ont démontré les rapports du processus de Turin de 2014, les pays partenaires de l'ETF ont, ces dernières années, déployé des efforts pour améliorer leurs processus décisionnels en vue de renforcer l'efficacité de l'enseignement et de la formation professionnels en matière de création de compétences contribuant au développement économique et à la cohésion sociale. L'essentiel a été de rendre l'EFP plus proactif, plus participatif et plus attractif pour les citoyens.

L'ETF a soutenu ses pays partenaires dans l'accomplissement de ces efforts en suivant deux lignes d'action. La première a consisté à travailler dans le sens de l'élaboration de politiques fondées sur des faits probants et, en particulier, à développer une culture d'analyse des politiques s'appuyant sur une compréhension profonde des défis à relever ainsi que suivant les progrès réalisés dans la mise en œuvre des politiques en vue de la formulation de commentaires et de l'adaptation de ces politiques. La deuxième a consisté à œuvrer dans le sens d'une gouvernance à plusieurs niveaux en matière d'EFP promouvant la participation active des principales parties prenantes à travers les différentes fonctions du système d'EFP, l'existence de cadres institutionnels qui garantissent des rôles et responsabilités clairs, et la prise de décisions au bon niveau conformément au principe de subsidiarité.

Bien que des progrès aient été accomplis dans ces deux lignes d'action, d'autres efforts seront nécessaires et l'ETF continuera de coopérer avec ses pays partenaires pour combler les lacunes persistantes en fonction du niveau de développement de chaque pays.

Analyse des politiques et suivi à l'échelle du système

Depuis 2010, l'ETF a aidé ses pays partenaires, dans le cadre du processus de Turin, à effectuer une analyse des politiques à l'échelle du système et à suivre les progrès de leurs politiques d'EFP. L'objectif était d'aider ces pays à recenser les succès et les lacunes et à communiquer des observations en vue d'adapter les politiques. Trois cycles du processus de Turin ont été mis en œuvre (2010-2011, 2012-2013, 2014-2015) et le quatrième cycle est en cours (2016-2017). Au fil des ans, les pays partenaires de l'ETF se sont appropriés le processus et un plus grand nombre de pays ont assumé pleinement la mise en œuvre du processus et l'élaboration de rapports d'auto-évaluation. En outre, de nombreux pays ont aussi enrichi leur base de données factuelles et renforcé leur capacité d'analyse des politiques ainsi que la participation des parties prenantes au suivi des progrès.

Le quatrième cycle du processus de Turin prendra fin au cours de la période 2017-2020 et le cinquième cycle débutera en 2019-2020. Le cinquième cycle aura pour objectif spécifique d'évaluer les progrès accomplis par les pays en vue d'améliorer l'adéquation entre les systèmes d'EFP et la demande économique et sociale de compétences, ainsi qu'en vue de mettre en œuvre les politiques décidées auparavant, en tenant compte des résultats et des recommandations des cycles précédents du processus de Turin.

L'expérience acquise par l'ETF au cours des éditions précédentes démontre que le processus de Turin offre une multitude de renseignements et d'expériences pour l'apprentissage mutuel et le partage de connaissances parmi les pays partenaires de l'ETF, notamment le processus d'analyse des politiques et de prise de décisions. Les résultats du processus de Turin continueront dès lors à être analysés à des fins de suivi et d'établissement de rapports au niveau transnational et à être utilisés pour tirer des enseignements des politiques menées non seulement au niveau national, mais aussi à travers un dialogue stratégique régional et transnational. Cet exercice comprendra des analyses portant sur plusieurs pays et un renforcement des capacités au moyen d'actions régionales et internationales d'apprentissage des politiques, tant lors de rencontres en face à face que par l'intermédiaire de moyens électroniques.

L'ETF mettra en œuvre des actions complémentaires sur la base des besoins spécifiques et du développement d'un pays afin d'améliorer l'élaboration de politiques fondées sur des faits probants et de renforcer les capacités de suivi des pays partenaires pour une mise en œuvre plus efficace. Ces actions prendront, par exemple, la forme d'un soutien spécifique aux décideurs politiques et aux professionnels pour i) la production et/ou l'analyse de données factuelles ciblées quantitatives ou qualitatives à des fins de prise de décisions, ii) la conception et la mise en place de meilleurs systèmes et processus de suivi et d'évaluation, et iii) la réalisation d'analyses d'impact ex ante lorsque de nouvelles politiques doivent être élaborées.

Dans les pays candidats, l'ETF se concentrera en particulier sur le suivi et l'analyse des progrès accomplis en vue de l'obtention des résultats à moyen terme définis dans les conclusions de Riga et sur l'établissement d'un lien avec la stratégie pour les compétences en Europe. Dans ce contexte, les pays candidats feront l'objet d'action spécifiques de renforcement des capacités en fonction de leurs besoins, notamment en vue d'une institutionnalisation durable des réseaux nationaux chargés de l'analyse des politiques fondée sur des éléments concrets et du suivi du système, et en particulier des résultats attendus à moyen terme.

Gouvernance de l'EFP

Les pays partenaires de l'ETF reconnaissent qu'une gouvernance participative et préventive peut rendre l'EFP plus efficient et plus efficace. La majorité des pays partenaires ont examiné la fonctionnalité de leurs dispositifs institutionnels et identifié des domaines d'amélioration. Ces examens ont été réalisés entre 2013 et 2016, dans le cadre du processus de Turin, du projet relatif à la gouvernance pour l'employabilité dans la Méditerranée (GEMM), financé par l'UE et mis en œuvre dans la région du SEMED, du projet FRAME mis en œuvre dans la région de l'ESET, ainsi que d'autres actions lancées par l'ETF.

La gouvernance des systèmes d'EFP dans tous les pays évolue parallèlement aux réformes des systèmes. Un grand nombre de pays ont commencé à améliorer la gouvernance de l'EFP en évoluant vers des responsabilités plus décentralisées et en mobilisant de multiples parties prenantes dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques d'EFP. L'EFP est considéré comme un domaine à responsabilité partagée qui nécessite une coordination entre les institutions publiques et une coopération avec les partenaires sociaux et d'autres organisations de la société civile. L'Albanie, l'Egypte, la Jordanie, le Kosovo, la République de Moldavie, le Maroc, la Serbie, la Tunisie et l'Ukraine sont plus particulièrement en train d'élaborer des dispositifs institutionnels généraux, une coordination intergouvernementale, des partenariats productifs avec des acteurs non étatiques et/ou une interaction entre les niveaux nationaux, sous-nationaux, locaux et sectoriels de l'EFP.

Malgré ces évolutions positives, une gouvernance performante à plusieurs niveaux dont les acteurs assument une participation active et des responsabilités claires nécessite l'adoption d'autres mesures. La gouvernance de l'EFP ayant une influence sur la capacité du système à produire des résultats politiques, l'ETF continuera donc à soutenir les pays partenaires dans leur évolution vers une gouvernance à plusieurs niveaux efficace. L'ETF se concentrera sur les pays qui ont choisi d'améliorer leur gouvernance de l'EFP.

La Fondation continuera de développer la capacité des partenaires sociaux à renforcer leur rôle au sein des conseils nationaux de l'EFP et des conseils sectoriels ou régionaux afin d'accroître la participation structurée du secteur privé dans la gouvernance de l'EFP. L'ETF examinera les capacités des autorités régionales/locales dans les pays où elles jouent un rôle dans la gouvernance de l'EFP. L'ETF soutiendra également les pays partenaires sur le plan de l'efficacité de la gouvernance de l'EFP et de la coordination intergouvernementale et, le cas échéant, le cadre législatif et le financement de l'EFP recevront une attention particulière. L'ETF mettra l'accent sur le renforcement des capacités des acteurs et sur la mise en place d'un cadre institutionnel approprié.

Au cours de la période 2017-2020, l'ETF fonctionnera de la façon suivante: i) gouvernance de l'ETF couvrant des cadres juridiques, des contextes institutionnels, le financement, les mécanismes de coordination et de coopération; ii) dimension horizontale de la gouvernance couvrant la coopération des acteurs, en particulier étatiques et non étatiques, en termes de partenariats productifs avec des rôles et une responsabilité bien définis; et iii) dimension verticale de la gouvernance traitant les niveaux territoriaux des systèmes d'EFP pour les rapprocher des besoins régionaux et locaux et de la spécialisation.

Objectif spécifique 2: offre d'EFP et assurance qualité

Cet objectif couvre les thèmes stratégiques suivants:

Renforcement des possibilités d'apprentissage sur le lieu de travail

Comme dans l'UE, les pays partenaires de l'ETF reconnaissent la nécessité d'impliquer davantage les entreprises dans le processus d'apprentissage de l'EFP et de renforcer la composante pratique de

l'apprentissage. Favoriser le développement et la mise en œuvre de possibilités d'apprentissage sur le lieu de travail, y compris des stages d'apprentissage, est un facteur déterminant pour accroître la pertinence de l'offre d'EFP et son impact sur l'emploi et l'employabilité des apprenants de l'EFP. Cela contribue à diversifier et moderniser les systèmes d'EFP, ainsi qu'à rehausser l'attrait de l'offre d'EFP. Les interventions de l'ETF permettront aux pays partenaires d'élaborer des politiques visant à renforcer l'apprentissage sur le lieu de travail et à amener les employeurs à coopérer avec les établissements d'EFP, à identifier et mettre en œuvre un meilleur équilibre entre apprentissage théorique et pratique en matière d'EFPI, à introduire des approches innovantes et à améliorer la qualité de l'offre d'apprentissage sur le lieu de travail. Les outils développés dans le cadre des précédentes PMT continueront d'être utilisés pour le renforcement des capacités et adaptés aux besoins nationaux spécifiques.

Garantir le développement professionnel des enseignants et formateurs professionnels

De nombreux pays partenaires de l'ETF sont confrontés à la diminution et au vieillissement de la population des enseignants et formateurs. Les salaires sont bas et les possibilités d'évolution professionnelle sont sous-utilisées et souvent inefficaces. Le renforcement du développement professionnel continu des enseignants et formateurs professionnels constitue une condition préalable à l'amélioration de l'apprentissage et de l'enseignement en matière d'EFP. Il soutient la motivation et l'engagement des enseignants et des formateurs et contribue à améliorer la qualité globale de l'offre d'EFP. Pour être efficaces, la quantité, la qualité et la réactivité des besoins de développement professionnel doivent être bien équilibrées. Les interventions de l'ETF permettront aux pays partenaires de poursuivre le développement, la mise en œuvre et le suivi des politiques et des pratiques visant à rapprocher le développement professionnel continu des besoins des écoles, des enseignants et des formateurs pour améliorer l'offre d'EFP. Le dialogue stratégique et la mise en réseau seront renforcés et seront davantage orientés vers la mise en œuvre.

Approche globale de l'assurance de la qualité

L'attrait de l'EFP dépend en grande partie de sa qualité et de l'assurance de la qualité. De nombreux pays partenaires développent des initiatives en matière d'assurance de la qualité et reconnaissent aux établissements d'EFP un rôle à jouer dans ce processus, mais la plupart des actions demeurent ponctuelles. L'amélioration de l'offre et des systèmes d'EFP nécessite une approche systémique et systématique de l'assurance de la qualité. Les politiques et mécanismes d'assurance de la qualité eux-mêmes doivent être régulièrement examinés et mis à jour pour être efficaces au regard des exigences du marché du travail et des besoins des apprenants. L'ETF aidera les pays partenaires à mettre sur pied une approche systémique de l'assurance de la qualité et à se concentrer sur un suivi systématique de l'amélioration de l'assurance de la qualité afin de leur permettre d'avancer en matière de planification et/ou mise en œuvre des politiques et des pratiques. Le profil international de l'ETF dans le domaine de l'assurance de la qualité en matière d'EFP sera renforcé et le forum transnational d'apprentissage des politiques pour l'assurance de la qualité sera étendu afin de couvrir un plus grand nombre de pays partenaires.

Objectif spécifique 3: modernisation des certifications et des systèmes de certification

Les pays partenaires de l'ETF sont généralement insatisfaits de leurs certifications, qui sont souvent obsolètes, fondées sur des intrants, ne correspondent pas aux besoins du marché du travail et ne facilitent pas l'apprentissage tout au long de la vie. Les structures de gouvernance ou les systèmes d'organisation modernes tels que les agences d'EFP spécialisées ou les autorités de certification, les conseils de compétences sectorielles et les systèmes d'assurance de la qualité en sont encore à leurs débuts, sont en cours de développement ou à l'état de projets pilotes de courte durée.

La plupart des pays sont en train de réformer leurs systèmes en recourant aux cadres nationaux des certifications (CNC). L'ETF les conseillera sur la façon de faire évoluer leur CNC pendant les différentes phases de développement (définies par nos indicateurs de stade des politiques). Même si les pays se trouvent à des stades de développement différents, tous les cadres devraient produire des avantages similaires: des certifications pertinentes et transférables permettant un apprentissage tout au long de la vie et pouvant être comprises par les employeurs et leur inspirer confiance. Les CNC devraient également amener les systèmes à être davantage axés sur les résultats, dans les programmes d'études par exemple. Les interventions sont décidées en fonction de notre évaluation du stade de développement que les pays ont atteint. Dans la région de l'ESET, où les cadres des certifications sont les plus avancés, la première priorité sera de les finaliser et de soutenir leur référencement vers le CEC. L'ETF formulera également des conseils sur l'élaboration de nouvelles certifications et méthodologies de mise à niveau et l'enrichissement des cadres, sur les mécanismes de validation de l'apprentissage non formel et informel liés au CNC correspondant et sur les outils connexes tels que les manuels. Dans la région du SEMED, le défi consiste à garantir que les CNC soient plus solidement ancrés dans les systèmes nationaux d'EFP en contribuant au développement de l'expertise au sein des institutions nationales, en s'entendant sur le concept de CNC, ainsi qu'à formuler des conseils en matière de législation et d'infrastructure habilitante, y compris sur les dispositifs institutionnels et l'assurance de la qualité. En Europe de l'Est, l'ETF aidera les pays et les conseillera en vue de l'adoption de concepts et de plans, de l'élaboration d'une législation, de l'adoption de méthodologies de mise en œuvre, de la mise en place d'une infrastructure institutionnelle, y compris des conseils de compétences sectorielles et, dans les cas les plus avancés, de l'intégration de certifications dans le cadre des certifications.

Objectif spécifique 4: emploi, compétences et employabilité (notamment compétences et migration)

Cet objectif couvre les thèmes suivants:

Identification des besoins en compétences présents et futurs (en particulier pour les PME)

L'inadéquation entre l'offre et la demande de compétences sur le marché du travail constitue une préoccupation croissante dans la plupart des pays partenaires. Elle représente une perte significative d'investissement dans le capital humain et a également des retombées économiques négatives dans la mesure où elle nuit à la compétitivité des entreprises et, en particulier, crée des obstacles à la croissance des PME. La majorité des entreprises dans les pays partenaires étant des PME, il est nécessaire de refléter leurs exigences en matière de compétences spécifiques dans l'offre des systèmes d'enseignement et de formation et de mieux anticiper et satisfaire les demandes en évolution rapide des marchés de l'emploi. La plupart des pays partenaires sont déjà en train d'élaborer un suivi des marchés du travail et testent des outils d'anticipation. Toutefois, il reste nécessaire de développer des approches plus globales en matière de veille stratégique sur les besoins de compétences et d'améliorer la coopération entre les principales parties prenantes. Il importe également d'ancrer ces mesures dans le système global de prise de décisions visant le développement des compétences et de les mettre en œuvre de façon régulière et continue. L'ETF continuera de renforcer la capacité des institutions et parties prenantes responsables à effectuer des analyses des besoins de compétences et des projections des tendances en matière de compétences (outils, méthodes, etc.), de fournir des orientations méthodologiques, de favoriser la consolidation des réseaux de coopération entre parties prenantes, d'encourager le développement de bonnes pratiques en testant des mesures sélectionnées au niveau régional/sectoriel, et de faciliter un apprentissage et un échange de connaissances mutuels entre les pays partenaires. Une attention particulière sera accordée au lien entre le développement des compétences et la création d'emplois pour produire des résultats concrets et favoriser la croissance nationale.

Transition vers la vie active

Les derniers cycles du processus de Turin ont montré que les pays partenaires de l'ETF sont confrontés à d'importants défis lorsqu'il s'agit de garantir aux jeunes, aux personnes peu qualifiées, aux demandeurs d'emploi et à d'autres catégories vulnérables une transition harmonieuse vers la vie active. Pour traiter efficacement cette question, il ne suffit pas de générer, mettre à jour et diffuser l'information relative aux besoins de compétences actuels et à venir. Les pays doivent élaborer des mécanismes efficaces pour rapprocher l'offre et la demande, notamment un flux continu d'informations mises en temps opportun à la disposition des établissements d'enseignement et de formation, des employeurs, des syndicats, des jeunes et de leurs familles et des demandeurs d'emploi. Les stratégies fructueuse destinées à lutter contre le chômage et l'inactivité de manière durable associent une orientation professionnelle et des services publics de l'emploi efficaces, des politiques actives du marché du travail ciblées, ainsi que des opportunités d'apprentissage tout au long de la vie et des possibilités d'entrepreneuriat.

Dans la plupart des pays partenaires, les jeunes sont l'un des segments de la population qui rencontrent les pires conditions sur le marché de l'emploi, et ils sont confrontés à des difficultés d'ordre structurel lors de la transition de l'école au monde du travail. Sur la base de l'initiative de l'UE «Garantie pour la jeunesse», l'ETF aidera les pays partenaires à élaborer et mettre en œuvre une stratégie intégrée afin de soutenir la transition des jeunes vers la vie active. Elle portera sur les domaines d'action suivants: traiter la question du décrochage scolaire précoce; rendre l'éducation et la formation plus sensibles à la demande; renforcer la coopération avec les entreprises et offrir davantage de possibilités d'apprentissage sur le lieu de travail et de premières expériences professionnelles; mieux exploiter le potentiel entrepreneurial des jeunes grâce à des mesures de financement, de conseil et de soutien dédiées; et mettre en place des politiques actives du marché du travail ainsi qu'un soutien au placement adapté aux besoins des jeunes. Le soutien de l'ETF portera aussi sur les éléments suivants: le suivi précoce des jeunes en situation de vulnérabilité, la combinaison efficace des financements nationaux et de l'UE ou d'autres donateurs, et l'amélioration du suivi et de l'évaluation des actions sociales, des actions en faveur de l'emploi et des actions en faveur de l'éducation des jeunes (conformément aux avancées de l'UE en ce qui concerne le suivi et l'évaluation de la garantie pour la jeunesse, notamment le cadre d'indicateurs pour le suivi de la garantie pour la jeunesse).

Bien que la situation des jeunes sur le marché du travail constitue un défi d'envergure dans tous les pays, l'ETF apportera également son soutien à d'autres segments de la population ayant des difficultés à accéder au marché du travail et/ou se trouvant en situation d'insécurité sociale. L'acquisition continue de compétences et l'accompagnement intégré vers l'emploi sont des éléments de la solution. De nombreux pays partenaires connaissent un ralentissement de leur croissance démographique, qui, couplé à la migration, crée des pénuries de main-d'œuvre tant qualitatives que quantitatives. Afin d'améliorer l'adéquation entre l'offre et la demande, l'ETF aidera les pays partenaires à élaborer ou à perfectionner des mesures d'activation reposant sur le capital humain et promouvra la coopération entre les acteurs du marché du travail.

Les compétences des migrants: reconnaissance et transférabilité

La plupart des pays partenaires de l'ETF sont plutôt des pays d'envoi que des pays d'accueil en termes de migration. La mobilité transfrontalière de la main-d'œuvre exerce sur les systèmes d'enseignement et de formation une pression croissante en vue de la production de compétences permettant aux individus d'accéder tant aux marchés du travail nationaux qu'étrangers. De plus, des marchés du travail imparfaits et des informations asymétriques empêchent souvent les migrants en quête d'un emploi d'utiliser pleinement leurs compétences tant dans le pays d'origine que dans celui de destination. Le développement des compétences et les politiques d'emploi doivent donc tenir

compte de la migration afin de garantir une meilleure adéquation des compétences des migrants quittant leur pays et de ceux qui y retournent. Dans les limites du champ d'application de l'agenda européen en matière de migration, qui couvre les aspects intérieurs et extérieurs de la politique de migration de l'UE, dont les partenariats pour la mobilité, l'ETF collaborera avec les pays partenaires dans le cadre d'actions de sensibilisation et d'échange de connaissances et d'expériences au sujet de mesures de soutien aux migrants du point de vue de l'emploi et du développement des compétences L'ETF, qui est l'unique agence de l'UE active de manière spécifique dans le domaine des relations extérieures, lutte à long terme contre les causes profondes des flux migratoires et soutient le développement du capital humain dans les pays partenaires dans le cadre de leur développement socioéconomique et donne la priorité à la prise en compte des compétences dans la migration circulaire et régulière. Jusqu'à 2020, l'accent sera mis sur les mesures d'accompagnement et l'apprentissage mutuel concernant la transparence et la transférabilité des compétences et des certifications des citoyens des pays partenaires, tant ceux ayant émigré ou susceptibles d'émigrer que ceux revenus au pays.

Objectif annuel 5: formation à l'esprit d'entreprise et compétences entrepreneuriales

Les compétences entrepreneuriales constitueront une composante centrale du soutien de l'ETF à la Commission européenne dans sa volonté globale de promouvoir les dispositions clés du «Small Business Act» pour l'Europe (SBA). Le cadre de suivi de la politique du SBA s'applique spécifiquement aux pays en phase de préadhésion à l'UE, des régions du partenariat oriental et du voisinage méridional. Le soutien apporté au cours de la période 2017-2020 impliquera des analyses politiques fondées sur des données probantes avec pour toile de fond une batterie existante d'indicateurs politiques du SBA élaborés par l'ETF et adaptés à chaque région. Les indicateurs et l'exercice d'évaluation soulignent les progrès accomplis dans l'élaboration d'une stratégie et dans sa mise en œuvre au niveau national, ainsi que les obstacles à cet égard. L'exercice d'évaluation permet en outre à chaque pays de définir des domaines prioritaires susceptibles d'amélioration, y compris la nécessité d'un soutien personnalisé en matière d'EFP (par exemple, la création de partenariats), qui peuvent être inclus dans le programme de travail annuel suivant. En outre, des mécanismes renforcés de coopération entre plusieurs pays par l'intermédiaire: a) du Centre de l'Europe du Sud-Est pour la formation à l'esprit d'entreprise (SEECEL, région en phase de préadhésion), b) de la plateforme du partenariat oriental sur l'intégration économique et la convergence avec les politiques de l'UE et c) du groupe de travail euro-méditerranéen sur la coopération industrielle permettent un dialogue politique entre plusieurs pays. L'évaluation du Small Business Act (SBA, loi sur les petites entreprises) a lieu tous les deux ans dans une région (Balkans occidentaux-Turquie), mais elle est moins régulière dans les régions du partenariat oriental et du voisinage méridional. Ainsi, dans la région en phase de préadhésion, l'évaluation du SBA se déroulera en 2017, et la réunion de lancement avec les pays en phase de préadhésion aura lieu en novembre 2016 à Paris. En 2017 également, la DG NEAR financera une courte évaluation intermédiaire du SBA, afin que le rapport soit prêt pour la réunion ministérielle de l'année suivante avec le voisinage méridional. Enfin, la prochaine évaluation du SBA pour la région du partenariat oriental devrait débuter en 2018, et le rapport devrait être publié en 2019.

Plus particulièrement, les outils stratégiques et les méthodes d'évaluation du SBA seront harmonisés avec les exigences spécifiques des conclusions de Riga pour les pays candidats et avec les perspectives de compétitivité pour les Balkans occidentaux. Enfin, les préoccupations et intérêts stratégiques communs à l'ensemble des régions partenaires de l'ETF en ce qui concerne la formation à l'esprit d'entreprise et les compétences des PME seront abordés dans le cadre du processus de Turin.

Un deuxième pilier des travaux de l'ETF relatifs à l'entrepreneuriat s'attachera en particulier à garantir une mise en œuvre plus efficace des politiques grâce au partage des connaissances et du savoir-faire

entre les décideurs et les prestataires d'enseignement ou de formation. Deux lignes de soutien sont prévues. En premier lieu, les bonnes pratiques seront échangées par l'intermédiaire des mécanismes de coopération multinationaux susmentionnés. Pour la région en phase de préadhésion en particulier, les décideurs politiques et les experts de l'éducation et de la formation établiront un dialogue par l'intermédiaire de la plateforme de partage des politiques du SEECEL, en empruntant notamment les principes et pratiques de la méthode ouverte de coordination de l'UE. Deuxièmement, l'ETF poursuivra ses travaux visant à produire des informations sur les bonnes pratiques en matière de formation dans les domaines suivants: l'esprit d'entreprise chez les jeunes, l'esprit d'entreprise chez les femmes et les compétences des PME. Ces travaux se concentreront sur: a) le perfectionnement du tableau de bord des bonnes pratiques de l'ETF; b) les évaluations entre praticiens et c) l'organisation de rencontres annuelles entre les responsables politiques et les praticiens sur des thèmes définis à l'avance, tels que l'éco-entrepreneuriat ou l'esprit d'entreprise chez les immigrants. Les développements ultérieurs de la plateforme des bonnes pratiques de l'ETF garantiront une vulgarisation et une diffusion plus efficace des informations en matière de bonnes pratiques. Enfin, l'expertise et les outils de soutien aux bonnes pratiques de l'ETF seront partagés dans le cadre des efforts plus larges déployés par les États membres de l'UE dans les pays partenaires, ainsi qu'au travers de nouvelles initiatives de la Commission européenne.

2.2.2 Objectifs opérationnels

Les objectifs opérationnels de l'ETF sont déterminés par les fonctions fixées dans son mandat ainsi que par la contribution intégrée de sa communication. Ces objectifs constituent les outils au moyen desquels l'ETF offre son soutien aux pays partenaires. Ils incluent les thèmes suivants:

Soutien à l'aide de l'UE dans le cadre de ses politiques extérieures

Le développement du capital humain reste prioritaire pendant la période de programmation 2014-2020 de l'aide extérieure de l'UE. En Europe du Sud-Est et en Turquie, l'instrument d'aide de préadhésion (IAP) accorde une priorité élevée à l'éducation, notamment à l'EFP et à l'emploi. La dotation financière dans le domaine de l'emploi, des politiques sociales, de l'éducation, de la promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes et du développement des ressources humaines varie entre 8 % et 23 %, en fonction des pays, dans les dotations bilatérales IAP II 2014-2020. Dans tous les cadres uniques d'appui 2014-2020 pour l'Instrument européen de voisinage dans le Sud (IEV-Sud), le développement des compétences constitue l'une des trois priorités pour la période de programmation, dans le cadre de la réforme du marché du travail, du développement de l'emploi et du secteur privé, de la croissance inclusive et de la compétitivité ou de l'aide à la jeunesse. En ce qui concerne l'IEV-Est, la priorité pour la période de programmation 2014-2020 est donnée à des domaines tels que l'emploi et l'EFP, l'éducation ou le développement du secteur privé. En Asie centrale, tous les pays, à l'exception du Kazakhstan, recevront une aide bilatérale de l'UE dans le cadre de la réforme de l'EFP.

L'ETF apporte un soutien aux institutions et délégations de l'UE, à la demande de celles-ci, lors des différents stades d'un projet de l'UE (identification, formulation, mise en œuvre, suivi et évaluation). L'ETF a déjà apporté son soutien aux services de la Commission dans le cadre de l'élaboration des nouvelles interventions de l'UE pour la période de programmation 2014-2020 dans la plupart de ses pays partenaires et est à même de continuer à soutenir les étapes ultérieures du cycle du projet. Son objectif tout au long de la période 2017-2020 sera d'offrir un soutien sous la forme de contributions d'experts de grande qualité tout en adaptant ce soutien aux évolutions des politiques extérieures de l'UE. Une attention particulière sera accordée à la rationalisation et à l'assurance de la qualité des services de soutien et des produits de l'ETF. Dans le même temps, l'ETF s'efforcera de mieux prévoir, conjointement avec la Commission, les futures demandes ou les nouveaux besoins des services de la Commission afin de satisfaire au type d'expertise et au niveau de ressources souhaités.

Le soutien au cycle du projet va de pair avec le dialogue politique lié à l'aide extérieure, tant au niveau bilatéral et qu'au niveau multilatéral (régional). Au niveau bilatéral, l'ETF continuera de fournir des informations concernant des questions liées à l'EFP et à l'emploi ainsi que concernant les compétences et la migration, en particulier dans le cadre des partenariats pour la mobilité et du dialogue relatif à la politique migratoire. L'ETF s'efforcera d'apporter ses contributions au format le plus pertinent (rapports d'avancement annuels de la CE relatifs aux instruments d'aide extérieure, rapports d'avancement sur l'élargissement, contributions aux réunions des comités bilatéraux, aux réunions des sous-comités, etc.). Au niveau multilatéral, l'ETF s'efforcera également de contribuer aux différents forums régionaux dans le Sud-Est de l'Europe et dans les pays candidats, à l'Union pour la Méditerranée, au partenariat oriental ou à la plateforme UE-Asie centrale pour l'éducation.

Renforcement des capacités dans les pays partenaires

Le renforcement des capacités dans les pays partenaires représente un objectif transversal dans tous projets et domaines stratégiques de l'ETF. Les travaux de l'ETF en matière de renforcement de capacités se concentrent sur le développement de la capacité des groupes de parties prenantes dans un pays partenaire spécifique à gérer le processus d'élaboration des politiques dans le domaine du développement du capital humain. Cela implique:

- de cibler le soutien apporté par l'ETF au cours des différents stades du cycle d'élaboration des politiques pertinents pour le pays partenaire au niveau de l'analyse, de la formulation, de l'adoption, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation des politiques;
- de veiller à ce que les parties prenantes des différents pays possèdent les connaissances techniques requises dans le domaine stratégique concerné et sur le lien entre celui-ci et le cadre stratégique général relatif au développement du capital humain;
- d'aider à préciser les rôles et les responsabilités des groupes de parties prenantes associés à l'élaboration des politiques et de veiller à ce que les parties prenantes possèdent les compétences techniques et fonctionnelles nécessaires pour jouer leur rôle de manière efficace.

Enfin, il convient d'intégrer une approche participative qui associe toutes les parties prenantes au processus d'élaboration des politiques afin de permettre un dialogue, une consultation et un flux d'informations, notamment avec des secteurs spécifiques et/ou des acteurs territoriaux.

La plupart des activités de renforcement des capacités organisées par l'ETF prenant la forme de réunions en face à face, la Fondation s'est efforcée, en 2016, de mettre en place une politique d'assurance de la qualité des événements qui sera mise en pratique au cours de la période 2017-2020 et aura une incidence sur l'organisation. Au cours de la proche période de programmation unique, cette fonction devrait se concentrer de plus en plus sur la capacité de mise en œuvre des politiques, tant au niveau national qu'au niveau local et sectoriel. En outre, l'ETF élaborera un nombre croissant d'outils numériques et d'outils en ligne afin de compléter et de développer ses méthodes de renforcement des capacités en face à face.

Offre d'une analyse des politiques et de conseils stratégiques

L'offre d'une analyse des politiques et de conseils stratégiques représente un autre objectif opérationnel transversal qui se retrouve dans tous les projets stratégiques. Bien que le processus de Turin constitue l'activité phare de l'ETF en matière d'analyse des politiques pour une meilleure élaboration de celles-ci, tous les autres projets stratégiques aident les pays à produire des informations et une analyse approfondies au sujet des évolutions d'un domaine stratégique spécifique. Ces projets appliquent les mêmes principes que ceux adoptés par l'ETF pour le processus de Turin, soit une analyse fondée sur des éléments concrets, des approches participatives permettant une large

participation des parties prenantes et une dimension globale encourageant les responsables politiques à évaluer les répercussions des décisions stratégiques d'un point de vue systémique. En outre, des outils spécifiques pour une analyse approfondie des politiques contribuant au dialogue politique et à l'offre de conseils stratégiques ont également été élaborés et utilisés dans le cadre de ces projets. En fonction de la spécificité de chaque projet stratégique, ces mêmes outils sont également utilisés dans les projets visant à collecter des informations, analyser les politiques et formuler des conseils stratégiques au niveau local et sectoriel ainsi qu'au niveau régional pour un apprentissage politique entre pays.

Au cours de la prochaine période de programmation, l'objectif opérationnel en matière d'offre d'informations, d'analyse des politiques et de dialogue politique sera axé sur la collecte d'informations relatives aux progrès des politiques, en particulier en termes de suivi de la mise en œuvre.

Diffusion des connaissances et mise en réseau

Cet objectif stratégique comprend les efforts déployés par l'ETF pour mettre en place des plateformes et des réseaux dans les pays partenaires et pour créer des opportunités de diffusion des connaissances au niveau local, national, sectoriel, régional et international. Il s'agit également d'un objectif transversal commun à tous les projets stratégiques qui joue un rôle important en permettant un échange d'information et un apprentissage des politiques parmi les groupes de parties prenantes de l'ETF dans les pays partenaires. Il offre également des opportunités de dialogue et d'échange d'expérience au sujet du développement du capital humain entre les institutions et États membres de l'UE et les pays partenaires de l'ETF, ainsi qu'entre la communauté internationale et les donateurs.

Dans le cadre des PMT 2014-2017, l'ETF a mis en place des plateformes et des réseaux de parties prenantes clés dans chacun des domaines de projet stratégiques ainsi qu'au niveau national. Il s'agit à la fois de réseaux numériques, tels que la plateforme pour les certifications au sein des projets stratégiques, et de réseaux nationaux et locaux créés dans le cadre des travaux du processus de Turin ou sur la gouvernance à plusieurs niveaux, par exemple. Ce processus a été structuré au moyen d'un cadre relatif aux parties prenantes de l'ETF qui aide à évaluer et à contrôler la participation des principaux groupes de parties prenantes aux réseaux nationaux.

Au cours de la période 2017-2020, l'ETF renforcera encore ses capacités de diffusion des connaissances et de mise en réseau en intégrant pleinement une stratégie de communication dans chacun de ses projets stratégiques. Cette fonction se concentrera également de plus en plus sur le partage d'informations et d'approches, permettant ainsi d'institutionnaliser les réformes et de créer dans les pays des capacités à long terme durables en vue de la gestion du cycle d'élaboration des politiques. Par ailleurs, l'ETF assurera une surveillance continue de ses réseaux nationaux et les adaptera afin de garantir la participation active de tous les groupes de parties prenantes concernés ainsi que leur connaissance du processus d'élaboration des politiques dans le domaine du développement du capital humain. Enfin, l'ETF renforcera sa capacité à établir le contact avec les acteurs concernés au moyen de plateformes numériques.

2.2.3 Communication

Les activités de communication de l'ETF font partie intégrante des activités opérationnelles de l'agence. Une communication externe et interne efficace joue un rôle clé dans l'accomplissement de la mission de l'agence et s'intègre donc pleinement dans les activités de base de l'ETF. Comme dans d'autres domaines d'activité de l'ETF, la mise en réseau et les partenariats sont au cœur de l'approche en matière de communication. Le principal atout de l'ETF réside dans son aptitude à imprimer des changements en profondeur dans les pays partenaires. Pour produire des effets concrets, cette aptitude doit être transmise efficacement aux personnes adéquates. Les activités de communication de l'ETF contribuent à la mise en réseau, à l'établissement de partenariats et au partage des

connaissances dans son domaine de compétence au sein de l'organisation et avec les parties prenantes et les partenaires internationaux. La communication interne garantit que l'ensemble de l'organisation est alignée sur ses objectifs en promouvant l'efficacité organisationnelle, notamment la participation des employés.

Outre la réponse aux besoins quotidiens de l'organisation en matière de communication interne, les principaux objectif et priorités en matière de communication en 2017-2020 seront les suivants:

- intégrer la communication dans les projets et les activités nationales de l'ETF dès le stade de la planification;
- poursuivre l'amélioration des plateformes de communication numérique (intranet, site web, communautés en ligne, médias sociaux) et les intégrer plus efficacement les unes aux autres et aux systèmes d'information internes;
- promouvoir une approche proactive de la communication avec les parties prenantes de l'ETF, en élaborant des produits de communication adaptés aux différents publics cibles conformément à une carte recensant les parties prenantes de l'ETF et leurs besoins en matière de communication;
- continuer à renforcer la présence l'ETF en ligne et sur les médias sociaux afin de créer davantage d'opportunités de dialogue et d'interaction;
- renforcer l'interaction avec les parties prenantes par l'intermédiaire de réunions et d'événements en face à face ainsi qu'au moyen d'outils en ligne tels que les webinaires et les séminaires en ligne;
- consolider les publications de l'ETF tant au format papier qu'au format numérique (livres électroniques par exemple) ainsi que d'autres canaux de communication afin de mieux répondre aux besoins des parties prenantes;
- renforcer l'efficacité organisationnelle grâce à une communication interne de grande qualité.

En outre, en sa qualité d'agence de l'Union européenne, l'ETF reflète les valeurs de l'UE dans toutes ses activités de communication.

2.2.4 Domaines d'intervention horizontaux destinés à renforcer l'efficience et l'efficacité des performances organisationnelles de l'ETF

Outre les objectifs spécifiques et opérationnels, l'ETF a également défini des objectifs horizontaux afin d'améliorer les performances de l'agence en tant qu'organisation et de veiller à ce que l'agence dans son entièreté soit organisée de manière à pouvoir mener à bien ses activités de base de manière efficace et efficiente.

Les principaux objectifs pour 2017-2020 s'articulent autour de deux volets conformément aux objectifs fixés dans la stratégie 2014-2020 de l'ETF et à la logique du cadre de gestion des performances de l'agence. Ces objectifs consistent tout d'abord à renforcer les partenariats de l'ETF et les relations avec les parties prenantes, et deuxièmement à améliorer les performances organisationnelles.

Volet n° 1: Partenaires

Vollet n° 1.1: Partenariats et relations avec les parties prenantes

Conformément à son cadre d'action relatif aux parties prenantes 2016-2018, l'ETF a adopté une approche globale qui divise les parties prenantes en deux catégories principales:

I. les parties prenantes clés, celles qui assurent la gouvernance de l'ETF, soit: la Commission européenne par l'intermédiaire de ses services, le Conseil de l'Union européenne, le Parlement européen et les États membres de l'UE. Cette catégorie inclut les parties prenantes des pays partenaires.

II. les parties prenantes secondaires, à savoir les organisations internationales, les organisations régionales/territoriales, les banques internationales de développement, les plateformes, les réseaux, les ONG, les prestataires d'enseignement ou de formation, etc.

Dans le domaine des partenariats et des relations avec les parties prenantes, une attention particulière sera accordée à l'établissement de réseaux et de plateformes de parties prenantes afin de soutenir l'élaboration des politiques, le partage et la diffusion des connaissances dans les pays partenaires de l'ETF et les projets thématiques détaillés au point 2.2.1 ci-dessus.

En parallèle aux réseaux et plateformes plus opérationnels, le principal objectif en matière de gestion des relations avec les parties prenantes est de renforcer la coopération et la communication avec les institutions, les organes et les agences de l'UE ainsi qu'avec d'autres acteurs de l'UE pertinents. Au cours des PMT 2014-2017, sous la direction de sa DG chef de file, l'ETF a soutenu un dialogue structuré avec les services de la Commission et établi des voies de communication avec le Conseil et le Parlement européen. Pour la période 2017-20, ces actions se poursuivront à travers:

- une participation active à un dialogue structuré et des échanges d'informations réguliers avec les services de la Commission européenne sur la programmation de l'ETF, en portant une attention particulière aux besoins et attentes de la DG Emploi, la nouvelle DG partenaire, en particulier dans le cadre de son rôle de coordination du soutien apporté par l'ETF à la Commission;
- un soutien, sur demande, aux commissions du Parlement européen dans le domaine du développement du capital humain;
- une coopération avec les agences de l'UE pertinentes telles que le Cedefop, Eurofound, l'EU-OSHA et une consultation régulière des organes consultatifs de l'UE et des représentants des partenaires sociaux au niveau européen.

En outre, l'ETF renforcera sa collaboration avec les États membres de l'UE. En s'appuyant sur les pratiques établies dans le cadre des perspectives à moyen terme (PMT) 2014-20, l'ETF cherchera à:

- recenser et mobiliser les pratiques et expériences pertinentes dans les États membres de l'UE afin de les diffuser dans les pays partenaires;
- promouvoir la participation active des représentants du conseil de direction à la gouvernance de l'ETF et à la mise en œuvre de ses activités.

Enfin, en s'appuyant sur son rôle actif depuis 2010, en particulier au sein du groupe de travail interinstitutionnel, l'ETF renforcera sa coopération avec les organisations internationales et d'autres acteurs internationaux, régionaux et bilatéraux pertinents afin d'apporter une valeur ajoutée au développement de son expertise et à ses actions sur le terrain. Ce type de coopération sera développé conformément au mandat et aux ressources de l'ETF ainsi qu'à la valeur ajoutée qui devrait être obtenue grâce à l'établissement de partenariats fructueux et à l'échange d'informations et d'expériences avec les institutions jouant un rôle dans la réforme du développement du capital humain dans les pays partenaires.

Volet nº 2: Améliorer les performances organisationnelles de l'ETF

Volet nº 2.1: Cadre de gestion des performances

L'ETF a mis en place un cadre des gestions des performances (CGP) afin de veiller à ce que ses performances globales soient conformes à des priorités et objectifs cohérents définis à tous les niveaux de l'institution (internes, départementaux et individuels). Ce cadre vise à garantir l'obtention de résultats de qualité en termes d'efficience, d'efficacité et d'économie. Grâce à un cadre intégré d'indicateurs de performance permettant de mesurer les performances opérationnelles et organisationnelles de l'ETF (voir annexes XI et XII) ainsi qu'à des procédures rigoureuses de planification, d'atténuation des risques, de suivi et d'évaluation et en se conformant à des fonctions telles que la protection des données, le système de gestion de performances anti-fraude de l'ETF est destiné à garantir que l'agence produit des résultats prévisibles et une valeur ajoutée.

Le CGP permet de contrôler les processus et les outils liés aux performances de l'ETF selon la mesure dans laquelle ils permettent d'assurer, de mesurer et de gérer des performances de qualité, en s'inspirant d'outils conçus par l'UE tels que les normes de contrôle interne et les indicateurs standard qui permettent aux directeurs des agences décentralisés de prendre des décisions quant à la décharge, ainsi que le système international de qualité connu sous le nom de «cadre d'autoévaluation des fonctions publiques» (CAF).

L'avantage du **cadre** est qu'il rassemble les processus et outils de gestion existants dans un seul système intégré ce qui permet des gains importants en termes de cohérence, d'efficience et d'efficacité des performances. Le CGP fournit un outil stratégique qui détermine la façon dont l'ETF organise ses performances, en assure le suivi et la qualité et en tire continuellement des leçons.

Au cours de la période 2017-2020, l'ETF commencera à évaluer ses performances opérationnelles et organisationnelles à l'aune des indicateurs du DOCUP liés aux objectifs afin d'assurer un suivi constant de celles-ci et d'orienter son développement en tant qu'organisation.

L'ETF a également identifié trois actions transversales prioritaires pour 2017 qui se concentrent sur le renforcement de l'efficience, de l'efficacité, de la qualité, de la visibilité et de la valeur ajoutée de ses actions et activités dans le but d'assurer quatre fonctions clés de l'ETF: la technologie numérique pour les activités de base, la gestion d'événements et la gestion des relations avec les parties prenantes.

Volet nº 2.2: Gestion des ressources humaines

En tant que centre d'expertise, l'ETF s'appuie pleinement sur l'expertise de son personnel pour remplir sa mission principale, mais aussi sur son personnel de service et de soutien ainsi que sur ses cadres pour créer un environnement favorable.

Au cours des PMT 2014-2017, l'ETF a enregistré des progrès dans l'examen régulier des politiques de ressources humaines pour s'assurer qu'elles permettent à l'agence d'optimiser son expertise. De plus, l'ETF a également réalisé des progrès en ce qui concerne la garantie de la mise en place des procédures et des processus de travail adéquats aux fins de la mise en œuvre efficace et efficiente du cadre réglementaire.

Les trois objectifs principaux pour la période 2017-2020 sont les suivants:

- améliorer les performances et renforcer l'expertise de l'ETF en investissant dans l'apprentissage et la formation pour l'ensemble de son personnel ainsi que dans les compétences de leadership et de gestion des personnes, ainsi qu'en promouvant le bien-être et la participation des travailleurs;

- adapter et élaborer des politiques de ressources humaines qui promeuvent des pratiques modernes en matière de gestion des RH, soutiennent le développement et la performance durables de l'organisation et encouragent l'utilisation efficace et efficiente de son expertise;

- respecter le cadre réglementaire en développant en permanence un système unifié de gestion des RH et en garantissant la pleine conformité au statut.

Volet nº 2.3: Gestion des finances et des marchés publics

Au cours de la période 2017-2020, l'optimisation du compromis entre ressources et performances demeurera un défi. L'ETF continuera donc à faire de la performance et de la discipline budgétaires des éléments centraux, tout en maintenant un cycle de gestion des finances et des marchés publics solide, conforme et performant.

Les principaux objectifs en ce qui concerne l'exécution du budget seront les suivants:

- améliorer le rapport coût-efficacité de ses mesures de gestion financière et de contrôle au sein d'un cadre de gestion fondé sur le risque;

- renforcer l'efficacité et l'efficience de l'exécution budgétaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication, notamment les solutions de passation de marchés publics en ligne;

- optimiser l'utilisation des instruments de passation de marchés publics en les partageant avec les services de la Commission européenne et d'autres agences, en particulier pour les passations habituelles;

- mettre en œuvre la réforme du règlement financier de la CE en ajustant les procédures administratives ainsi qu'en simplifiant et en rationalisant les règles financières;

- mettre en œuvre des mesures d'assurance de la qualité efficaces au sein des cadres de gestion des performances et d'évaluation des risques de l'ETF.

Volet nº 2.4: Gestion des technologies de l'information et de la communication

Au cours de la période 2017-2020, l'ETF garantira l'évolution constante des systèmes et services TIC à l'appui des objectifs stratégiques et des besoins opérationnels de l'agence. Le modèle de gouvernance des TIC définit et assure le maintien de principes, de procédures et d'une architecture mutuellement acceptés, notamment le rapport qualité/prix.

L'équipe des TIC coopérera avec d'autres agences de l'UE sur des questions d'intérêt commun et assurera une collaboration avec celles-ci à travers le partage et l'échange de bonnes pratiques.

Les principaux objectifs pour cette période seront les suivants:

- garantir l'adaptation aux technologies en évolution rapide en veillant à la mise à jour de l'infrastructure;

- améliorer les partage et l'intégration des informations, la présence de l'ETF sur le web, le caractère social de ses activités et la réponse aux besoins en matière de collaboration;

- renforcer l'efficience des systèmes administratifs de l'ETF dans les domaines de la gestion financière et des ressources humaines;

- garantir une pleine mobilité et un meilleur rapport coût-efficacité ainsi qu'une sécurité renforcée des services de mobilité.

Volet nº 2.5: Gestion des installations

L'équipe de gestion des installations garantit le fonctionnement efficace et efficient de tous les aspects des sites/locaux de l'ETF afin que l'agence, son personnel et ses visiteurs puissent disposer d'un environnement de travail optimal, sûr et présentant un bon rapport coût-efficacité, dans le respect des règles de l'organisation et des réglementations qui la régissent.

Pour la période 2017-2020, les objectifs dans ce domaine de travail seront les suivants:

- consolider les services externalisés tout en maintenant des normes élevées en matière de prestation de services et en augmentant la satisfaction du personnel;
- garantir une consommation de service collectifs sûre, indépendante et plus respectueuse de l'environnement grâce aux systèmes;
- optimiser les espaces de travail, en portant une attention particulière aux technologies de pointe;
- améliorer les conditions de travail du personnel (santé et sécurité) sur la base d'une évaluation des risques et de la réglementation applicable;
- améliorer la performance environnementale de l'agence.

Volet nº 2.6: Comptabilité

Au cours de la période 2017-2020, l'ETF garantira la qualité constante de ses états financiers annuels afin de recevoir un avis favorable de la Cour des comptes européenne (CCE). L'ETF continuera donc de s'attacher à tenir à jour des comptes et des documents connexes solides, conformes et vérifiables.

L'ETF jouera un rôle actif au sein du réseau de comptables des agences de l'UE et coopérera avec celui-ci sur des questions d'intérêt commun. Elle assurera également une collaboration avec le réseau en partageant et en échangeant ses expériences et ses bonnes pratiques.

2.3 Perspectives 2017-2020 en matière de ressources humaines et financières

Les sections suivantes présentent les éléments clés des perspectives de l'ETF en matière de ressources humaines et financières à partir de 2015 jusqu'à la fin de 2020. Des détails supplémentaires sont disponibles à l'annexe II.

2.3.1 Aperçu de la situation passée et actuelle

Aperçu des effectifs N-1:

Les résultats de l'exercice de contrôle des effectifs réalisé en 2014 et 2015 montrent comment l'ETF, au moyen d'une restructuration qui a pris effet début 2015, a réussi à augmenter la proportion de membres du personnel affectés à la catégorie d'emplois opérationnels de base, qui est passée d'environ 47 % à 50 %, tout en réduisant celle des membres du personnel affectés aux finances/au contrôle. L'augmentation observée dans la catégorie «Soutien administratif» est due au transfert temporaire d'un membre du personnel du département «Opérations» aux fins de la mise en œuvre de l'analyse des lacunes en matière de compétences.

Le tableau ci-dessous présente les résultats de l'exercice de contrôle des effectifs réalisé en 2014-2015.

Type d'emploi (sous-catégorie)	2014 (%) Personnel statutaire de l'ETF uniquement	2015 (%) Personnel statutaire de l'ETF uniquement
Coordination et soutien administratif	**22,18**	**23,83**
Soutien administratif	15,68	16,69
Coordination	6,50	7,14
Opérationnel	**61,65**	**62,78**
Coordination opérationnelle au plus haut niveau	3,76	3,01
Gestion et mise en œuvre des programmes	46,99	50,00
Évaluation et analyse d'impact	3,38	4,51
Fonctionnement général	7,52	5,26
Neutre	**16,16**	**13,38**
Finances/Contrôle	15,41	12,63
Linguistes	0,75	0,75

Dépenses pour N-1:

Ressources	Payées 2014	Engagées 2015
Titre 1 Dépenses de personnel	12 750 177	13 144 962
Titre 2 Dépenses d'infrastructure et de fonctionnement	2 074 902	1 955 631
Titre 3 Dépenses opérationnelles	5 172 402	5 030 083
TOTAL DES DÉPENSES	**19 997 481**	**20 130 677**

En 2014 et 2015, l'ETF a maintenu un taux élevé d'engagement (99,9 %).

L'excédent résultant des économies au titre 1 liées à la diminution du facteur de pondération a été alloué aux activités de réserve sous les titres 2 et 3, tant en 2014 qu'en 2015. En 2014, l'ETF a remplacé le mobilier de bureau obsolète, alors qu'en 2015, à la suite de la confirmation de ses locaux, elle a procédé à des investissements supplémentaires dans l'infrastructure.

2.3.2 Programmation des ressources pour 2017-2020

2.3.2.1 Ressources financières

Ressources	Budget prévisionnel 2016	Budget prévisionnel 2017	Budget prévisionnel 2018	Budget prévisionnel 2019	Budget prévisionnel 2020
Titre 1 Dépenses de personnel	13 867 400	13 747 600 (-0,9 %)	13 731 200 (-0,1 %)	13 762 300 (+0,2 %)	13 827 400 (+0,5 %)
Titre 2 Dépenses d'infrastructure et de fonctionnement	1 589 100	1 808 600 (+13,8 %)	1 844 450 (+2,0 %)	1 628 200 (-11,7 %)	1 689 200 (+3,7 %)
Titre 3 Dépenses opérationnelles	4 688 500	4 587 800 (-2,1 %)	4 568 350 (-0,4 %)	5 155 500 (+12,9 %)	5 440 400 (+5,5 %)
TOTAL DES DÉPENSES	**20 145 000**	**20 144 000 (0 %)**	**20 144 000 (0 %)**	**20 546 000 (+2,0 %)**	**20 957 000 (+2,0 %)**

En ce qui concerne les revenus, l'ETF mise sur la contribution de l'UE ainsi que sur le recouvrement de l'excédent des exercices précédents. Les projets spécifiques mis en œuvre par l'intermédiaire d'accords de délégation pourraient constituer d'autres sources de revenus, mais aucun n'est actuellement envisagé.

Globalement, les ressources de l'ETF sont alignées sur la communication COM(2013) 519 final de la Commission du 10 juillet 2013, qui fait état d'un gel de la contribution de l'UE jusqu'en 2018, suivi d'une augmentation de 2 % jusqu'en 2020.

La prévision pour le titre 1 (Dépenses de personnel) est conforme à l'affectation des ressources humaines au cours de la période 2017-2020. Les hypothèses de base sont les suivantes: une augmentation des salaires (adaptation annuelle des rémunérations) de 1 % au cours de la période 2016-2020, tandis que le facteur de pondération italien devrait rester négatif (à son niveau de 2015 de 99,4) jusqu'en 2020. Une augmentation est prévue chaque année pour les promotions et le franchissement des échelons, ainsi que des économies liées au travail à temps partiel et à la rotation du personnel. L'ETF a réduit le budget consacré aux missions administratives et maintient le niveau de 2016 pour l'infrastructure sociale, médicale et de formation.

Une augmentation est prévue au titre 2 en 2017 et en 2018 par rapport à 2016 dans le but de couvrir les coûts liés au renouvellement des services d'utilité publique, à l'acquisition et à la mise en œuvre d'un nouvel outil de gestion de la relation client et à la numérisation continue de la prestation des services de base de l'ETF.

Le titre 3 est ajusté afin de suivre la limitation des ressources et reflète les priorités opérationnelles négatives pour la période 2017-2018. À partir de 2019, les dépenses opérationnelles devraient augmenter pour couvrir les ressources nécessaires à la réalisation des objectifs de l'ETF dans le cadre de la stratégie «Éducation et formation 2020» de l'UE, notamment afin de financer les activités préparatoires pour la communication d'informations sur le processus de Copenhague/Riga. Selon la pratique consolidée, les montants résultant des économies au titre 1 seront affectés aux activités opérationnelles placées en réserve et, si nécessaire, aux améliorations de l'infrastructure.

2.3.2.2 Ressources humaines

La communication de la Commission COM(2013) 519 final prévoit la mise en œuvre progressive d'une réduction de 10 % du tableau des effectifs afin d'atteindre 86 postes en 2018. L'ETF parviendra à ce chiffre en supprimant deux postes chaque année en 2017 et 2018. Elle ne s'attend à aucune évolution supplémentaire de ses effectifs en 2019 et 2020. Il existe deux options pour atteindre la réduction des effectifs: soit les départs naturels (démissions et départs à la retraite) soit le non-renouvellement des contrats. L'ETF a presque exclusivement recruté du personnel de soutien et de service placé sous contrat depuis 2004, les seuls contrats qui sont encore à durée déterminée sont ceux des experts. Le non-renouvellement des contrats ne peut donc constituer un outil permettant d'améliorer l'équilibre entre le nombre d'experts en développement du capital humain et le reste du personnel. Dans le même temps, des départs naturels sont principalement prévus parmi les experts seniors en développement du capital humain. Cette situation aggrave l'impact global de la réduction des effectifs sur la capacité de l'ETF à répondre aux attentes.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution estimée jusqu'en 2020 de l'affectation des effectifs aux principales catégories d'emplois à la suite de l'exercice de contrôle du personnel.

Type d'emploi (sous-catégorie)	2015 (%) Personnel statutaire de l'ETF uniquement	**Estimation** 2016 (%) (personnel statutaire de l'ETF uniquement)	**Estimation** 2017 (%) (personnel statutaire de l'ETF uniquement)	**Estimation** 2018 (%) (personnel statutaire de l'ETF uniquement)
Coordination et soutien administratif	**23,83**	**21,36**	**18,00**	**18,28**
Soutien administratif	16,69	17,73	14,31	14,53
Coordination	7,14	3,64	3,69	3,75
Opérationnel	**62,78**	**69,62**	**69,15**	**68,67**
Coordination opérationnelle au plus haut niveau	3,01	2,27	2,31	2,34
Gestion et mise en œuvre des programmes	50,00	54,47	54,54	53,83
Évaluation et analyse d'impact	4,51	5,30	5,38	5,47
Fonctionnement général	5,26	7,58	6,92	7,03
Neutre	**13,38**	**12,65**	**12,85**	**13,05**
Finances/Contrôle	12,63	12,27	12,46	12,66
Linguistes	0,75	0,38	0,38	0,39

Malgré les difficultés mentionnées ci-dessus, l'ETF entend assurer une augmentation du pourcentage de membres du personnel affectés au département «Opérations» à partir de 2015-2017. Cette tendance, qui a débuté en 2015, se poursuit en 2016 grâce aux mesures suivantes: la suppression d'un poste administratif, l'affectation de la majorité des ressources humaines à la communication efficace de l'expertise de base de l'ETF aux parties prenantes et aux partenaires internationaux, le retour au sein du département «Opérations» d'un poste temporairement transféré vers le département «Administration» et le remplacement d'un agent de «coordination» quittant son poste par un expert de l'EFP au sein du département «Opérations». D'autres membres du personnel occupant des postes administratifs et neutres seront transférés vers le département «Opérations» en 2015. Toutefois, ces tendances positives seront contrebalancées par le départ à la retraite de membres du personnel opérationnel qui ne peuvent être remplacés en raison des réductions de personnel.

Évolution des tâches existantes:

Bien qu'aucune nouvelle tâche ne soit prévue pour l'ETF, les orientations politiques du président Juncker pour 2014-2019 soulignent l'importance du rôle joué par l'Europe sur la scène internationale, auquel l'ETF apporte sa contribution. Cela exige une utilisation cohérente et efficace de l'ensemble des instruments dont dispose l'UE, y compris l'ETF. Le Parlement européen a donné la priorité aux trois E: emploi, entreprises et esprit d'entreprise pour une croissance intelligente, durable et inclusive, ainsi qu'à la solidarité extérieure au-delà des frontières de l'UE, ce qui peut placer le domaine de travail et les fonctions de l'ETF au cœur des efforts accrus déployés par l'UE au sein des pays partenaires. Plus récemment, l'instabilité des pays voisins de l'UE, comme l'Ukraine, la Syrie et la Libye, ainsi que la crise des réfugiés ont davantage mis en lumière l'importance d'apporter un soutien au développement économique et social des pays partenaires et de fournir des outils pour une migration régulière.

Par conséquent, on s'attend à une demande accrue des services de l'ETF, en particulier dans le domaine du soutien aux politiques de relations extérieures de l'UE et à l'aide fournie par celle-ci. Les politiques de l'Union en matière d'aide extérieure et les instruments de préadhésion et de voisinage

ont été révisées, mais continuent à mettre en évidence l'importance du capital humain pour le développement social et économique. En outre, l'ETF prévoit une intensification de la demande concernant la mise en œuvre de politiques efficaces, la modernisation des systèmes d'EFP et le soutien à la transition des jeunes vers le monde du travail. On s'attend à une demande substantiellement accrue de l'expertise de l'ETF en ce qui concerne la dimension «capital humain» de la migration au sein des partenariats pour la mobilité, en particulier par le biais de la transparence des certifications.

Gains d'efficacité

Même avant la réduction des effectifs prévue dans l'actuel CFP, l'ETF a constamment cherché à réaliser des gains d'efficacité afin d'affecter le nombre le plus élevé possible de membres de personnel à des fonctions opérationnelles de base. L'importante réorganisation qui a eu lieu en 2011 en est un exemple; elle a porté sur l'optimisation des processus et procédures internes, l'amélioration des TIC et une externalisation accrue. Les résultats de ces efforts se reflètent dans les résultats de l'exercice de contrôle des effectifs. L'ETF dispose d'une base solide pour continuer à renforcer le caractère stratégique et l'efficience de l'organisation grâce au cadre de gestion des performances en place, à un système de gestion des informations qui permet le suivi en temps réel des activités opérationnelles et à une plateforme solide pour la gestion par activités. À la suite d'une réflexion sur la possibilité d'améliorer le caractère stratégique et l'efficience de l'ETF afin d'atténuer l'impact de la réduction de 10 % des effectifs, une réorganisation supplémentaire a eu lieu en 2015. Un département des opérations unique, organisé autour de sept projets stratégiques, a notamment été créé, alors qu'il existait auparavant environ 50 projets nationaux, régionaux et thématiques.

Étant donné que la mise en œuvre des réductions des effectifs réduira le nombre d'experts en capital humain, il sera difficile de parvenir à l'objectif prévu de 69 % du personnel affecté aux activités opérationnelles par rapport aux 63 % actuels. Bien qu'un degré élevé d'efficience au niveau de l'utilisation des ressources humaines ait déjà été atteint, l'ETF mettra en œuvre une série de mesures supplémentaires à cet effet.

En 2015, à la suite d'une réorganisation interne, l'ETF a lancé deux actions d'envergure, qui se poursuivront en 2016, afin de réaliser des gains d'efficacité au cours de la période 2017-2020. Ces actions ont permis l'identification d'un ensemble d'indicateurs de performance conçus spécifiquement pour mesurer les gains d'efficacité réalisés grâce à la restructuration. Ceux-ci ont été intégrés dans le suivi et la communication systématiques de l'ETF à sa structure de gouvernance. En parallèle à l'évaluation interne continue, les résultats seront utilisés pour introduire d'éventuels ajustements des processus de travail et de l'organisation en 2016-2017, notamment, par exemple, une nouvelle réaffectation des ressources des fonctions de service et de soutien vers les fonctions opérationnelles.

L'autre action principale porte sur la gestion des ressources humaines. En 2016, l'ETF a effectué une analyse des domaines d'expertise à l'échelle de l'organisation qui a permis une affectation optimale des tâches, a fourni des informations clés qui permettront à l'ETF de se concentrer sur l'apprentissage et le perfectionnement et a mis en évidence des postes vacants à pourvoir grâce à de nouveaux recrutements, le cas échéant. En outre, l'ETF vise à réaliser des gains d'efficacité en mettant en place un système de gestion des RH unifié d'ici 2017. Elle pourrait tirer parti de l'accès prochain au système de gestion des RH de la Commission (SYSPER) si les modules pertinents sont mis à sa disposition à des prix concurrentiels.

La période 2017-2020 verra la consolidation des mesures développées depuis 2015 en réponse aux réductions des effectifs. Ce faisant, l'ETF continuera à tenir compte des conclusions de l'approche commune en matière de gouvernance, de gestion et d'efficience. L'ETF tire déjà profit des services communs proposés par la Commission européenne [système comptable par activités (ABAC), Office

de gestion et de liquidation des droits individuels (PMO), Office de sélection du personnel des Communautés européennes (EPSO), Office pour les infrastructures et la logistique à Bruxelles (OIB)] et utilise le plus possible la passation de marchés publics commune avec la Commission et les autres agences.

Priorités négatives/diminution des tâches existantes:

Les contraintes liées aux ressources ont obligé l'ETF - en consultation étroite avec les services de la Commission et, plus largement, avec son conseil de direction - à adopter des priorités positives et négatives afin d'équilibrer les demandes futures et la disponibilité des ressources conformément à la politique de l'UE et au contexte des pays partenaires. Dans tous les pays, l'ETF accordera une priorité positive à la réponse aux demandes de soutien à la politique de l'UE et à l'aide extérieure formulées par les institutions et les délégations de l'UE. L'agence continuera d'accorder une priorité élevée aux pays de l'élargissement et aux pays du partenariat oriental ayant signé des accords d'association (Géorgie, République de Moldavie et Ukraine), ainsi qu'aux pays ayant signé des accords d'association et ayant un statut de coopération avancée dans le sud du voisinage (Jordanie, Maroc et Tunisie).

L'engagement devrait être plus faible dans d'autres pays du voisinage et de l'Asie centrale, où les actions de l'ETF seront limitées au soutien à l'aide de l'UE, sur demande, à la création d'opportunités de participation au processus de Turin, sur demande également, et à la participation à des actions régionales. La Russie et Israël se verront également accorder une moindre priorité conformément aux accords de coopération bilatéraux de l'UE.

Toutefois, il convient de noter qu'une priorité accrue est accordée au rôle joué par les compétences dans la réalisation des priorités de l'UE, tant sur son territoire que sur la scène internationale, où l'Union contribue au développement durable. Par conséquent, le nombre de demandes d'assistance reçues de la part des institutions de l'UE en 2015-2016 a augmenté de manière constante, mais la diminution du niveau de ressources humaines et financières risque d'empêcher l'ETF de fournir le soutien requis, même dans le cadre de priorités négatives proposé.

Tout au long de la période de programmation, l'ETF sollicitera activement les conseils des services de la Commission et de son conseil de direction afin d'être à même d'adapter ses activités aux priorités changeantes dans le domaine des relations extérieures de l'UE et de la politique interne.

Redéploiement interne:

Les efforts continus déployés pour renforcer l'efficience de l'ETF ont permis une augmentation du nombre total d'experts en développement du capital humain, qui devrait passer de 36 en 2008 à 48 en 2016. D'après les résultats des analyses fonctionnelles susmentionnées et à la suite des gains d'efficacité permis par les réorganisations de 2011 et 2015, il est peu probable que l'ETF puisse procéder à un redéploiement interne supplémentaire au cours des années à venir. Les fonctions de l'administration sont intimement liées au principe de conformité et il est nécessaire de maintenir en permanence la séparation des rôles et des tâches afin de garantir le respect du principe des «quatre yeux». La taille de l'administration ne peut donc être réduite que de manière limitée.

L'ETF tentera toutefois d'identifier des opportunités de réaffectation du personnel actuellement déployé dans les services de soutien à des postes opérationnels. L'analyse actuelle de l'efficacité de la restructuration de 2015 et des mesures d'amélioration connexes ainsi que l'évaluation externe actuellement menée fourniront des indications supplémentaires concernant les gains d'efficacité que l'ETF pourrait encore réaliser au niveau de son organisation. L'analyse du domaine d'expertise réalisée en 2016 aidera à identifier les membres du personnel susceptibles de faire l'objet d'une reconversion.

Conclusion sur l'évolution des ressources:

En raison des réductions de personnel prévues dans la communication COM(2013) 519 final de la Commission, il sera difficile pour l'ETF de maintenir le niveau actuel de service, même au vu des priorités négatives établies. L'agence, guidée par son conseil de direction et les partenaires institutionnels de l'UE, devra assurer un suivi constant de la demande de ses services et s'attaquer à ses priorités négatives afin d'être à même de fournir un soutien efficace à ses pays partenaires. Les ressources financières disponibles, gelées jusqu'en 2018, ne permettront pas une augmentation significative au titre 3 et renforcer l'externalisation de l'expertise n'est pas une option viable. Les projets opérationnels du titre 3 resteront relativement stables jusqu'en 2018 et ne permettront pas de répondre à une hausse des demandes de services en lien avec les tâches existantes[15].

[15] Afin d'assurer le suivi de l'audition budgétaire des agences qui a eu lieu au sein de la commission BUDG du Parlement européen le 12 juillet 2017 et sous la coordination du réseau d'agences, il a été proposé de ne pas procéder à des réductions supplémentaires des effectifs en 2017 au sein des agences ayant déjà atteint l'objectif de 5 % de réduction en 2016. À cette fin, le Parlement européen a proposé une modification du processus standard de négociation du budget de l'UE pour 2017. Une proposition porte sur le rétablissement de deux postes AD afin de conserver 90 postes dans le tableau des effectifs en 2017, l'autre porte sur l'augmentation de l'enveloppe budgétaire afin de couvrir les coûts liés à ces postes. Si ces propositions sont acceptées, l'ETF révisera les activités proposées en 2017 pour, d'une part, renforcer les actions dans le domaine de la migration et des compétences en particulier et, d'autre part, donner aux parties prenantes les moyens de mettre en œuvre des initiatives locales en faveur du développement des compétences plutôt que de leur fournir de simples conseils stratégiques

CHAPITRE III - PROGRAMME DE TRAVAIL 2017-18

Conformément aux objectifs de l'ETF, ce chapitre présente les projets stratégiques et les actions horizontales pour 2017, ainsi que des indications initiales pour 2018.

Les sections 3.1 à 3.7 décrivent les activités opérationnelles de l'ETF. Elles comprennent l'objectif général du projet, les grandes lignes d'action, les résultats escomptés et des indicateurs pour la période visée. Elles incluent également des références aux actions et produits prévus en 2017, qui sont détaillés à l'annexe XII. Les plans de mise en œuvre des projets et les perspectives stratégiques par pays contiennent des informations supplémentaires sur chaque pays partenaire. Les décisions relatives à la poursuite des actions stratégiques et au contenu des actions annuelles et des produits spécifiques seront prises durant l'élaboration du présent document unique de programmation (DOCUP) en tenant compte de l'évolution des priorités et des progrès réalisés dans la mise en œuvre ainsi que des résultats obtenus, en consultation avec les services de la Commission européenne (CE) et du conseil de direction de l'ETF.

Les activités de communication de l'ETF font partie intégrante des activités opérationnelles de la Fondation. En 2017, l'ETF s'appuiera sur ses accomplissements, en particulier pour poursuivre la mise en œuvre de ses objectifs stratégiques en matière de communication, qui consistent à renforcer les relations avec les parties prenantes, à élaborer un contenu narratif convaincant pour tous les partenaires et à renforcer la confiance afin d'augmenter l'efficacité de la Fondation.

Parallèlement à la satisfaction des besoins quotidiens de communication interne et externe de l'organisation, les principales priorités en termes de communication pour 2017 seront les suivantes:

Actions 2017
Intégrer la communication dans les activités des projets et dans les activités par pays de l'ETF dès le stade de la planification.
Améliorer la planification au niveau de l'organisation et la coordination des activités de communication au sein de la Fondation, notamment par une cartographie des parties prenantes de l'ETF et de leurs besoins en termes de communication.
Mettre en valeur le site web de l'ETF afin d'en améliorer l'accès pour les parties prenantes et les citoyens et l'utiliser comme une plateforme pour promouvoir une approche proactive de la communication avec les parties prenantes de l'ETF.
Poursuivre le développement des activités en ligne et sur les médias sociaux de l'ETF afin de créer plus d'opportunités de dialogue et d'interaction.
Renforcer l'interactivité et la participation aux réunions en face à face et aux événements de l'ETF et promouvoir l'utilisation de solutions alternatives en ligne, comme les webinaires et les séminaires en ligne.
Consolider les publications de l'ETF sous forme imprimée et numérique (livres électroniques, par exemple) ainsi que d'autres canaux de communication afin de mieux répondre aux besoins des parties prenantes.
Soutenir l'efficacité de l'organisation grâce à une communication interne de qualité.

Résultats escomptés:

Résultats pour 2017-2018	Indicateur
Plans de communication mis en œuvre pour chaque projet stratégique et pour les stratégies par pays, le cas échéant.	Somme pondérée du nombre de personnes touchées par les médias numériques, les téléchargements et les événements au cours de l'année N: (nombre de personnes touchées par le biais des médias numériques*poids des médias numériques + nombre de téléchargements*poids des téléchargements + nombre d'événements*poids des événements)
La stratégie de communication révisée soutient la planification et la coordination de toutes les activités de communication de l'ETF.	
Coopération renforcée avec des organisations internationales et participation d'autres acteurs régionaux et internationaux pertinents au groupe interagences IAG-TVET et aux activités de groupes de travail, ainsi que dans les réseaux et débats internationaux.	

Communications ciblées basées sur une cartographie des parties prenantes et de leurs besoins.	
Un site web amélioré et d'autres canaux numériques facilitent l'accès des parties prenantes et des participants aux événements.	
La communication interne renforce la collaboration entre les membres du personnel (par ex. grâce à un réseau social d'entreprise).	

3.1 Projet stratégique 1: Soutien à l'aide de l'UE dans le cadre de ses politiques extérieures

Le projet stratégique (PS) sur le soutien à l'aide de l'UE dans le cadre de ses politiques extérieures contribuera à l'objectif opérationnel n 1. Le soutien à l'aide de l'UE est également une action transversale qui peut contribuer à l'ensemble des domaines stratégiques d'intervention de l'ETF en fonction des demandes.

Le PS apportera un soutien aux services de l'UE à la demande des institutions et des délégations de l'Union. Les demandes de soutien peuvent être classées dans les catégories suivantes:

- **Soutien à l'aide extérieure de l'UE au cours de différentes phases du cycle de programmation**, tant pour les programmes d'EFP/de compétences (ou des volets de programmes plus larges) que pour les programmes sectoriels dans le domaine du développement des ressources humaines (DRH). Les thèmes du développement du capital humain (DCH) et des compétences sont inscrits en tête des priorités pour la période de programmation 2014-2020 en ce qui concerne l'aide extérieure de l'UE dans toutes les régions partenaires de l'ETF. Étant donné qu'au cours de la période 2015-2016, le nombre de demandes de conception de programmes ou de programmes sectoriels a augmenté, couvrant une proportion élevée de pays partenaires de l'ETF, il est prévu qu'en 2017, les demandes soient centrées sur le soutien à l'opérationnalisation et/ou au suivi des programmes ou programmes sectoriels en cours. L'augmentation de la modalité d'appui budgétaire dans les pays partenaires de l'ETF peut avoir pour effet une nécessité accrue de soutenir le dialogue politique et les mesures complémentaires des contrats de réforme sectorielle tout au long du cycle d'appui budgétaire.

- **Contributions au dialogue politique bilatéral dans le cadre de l'assistance extérieure.** Ce volet sera axé sur l'Europe du Sud-Est et la Turquie (ESET) en ce qui concerne le dialogue politique lié à l'élargissement et sur les pays de la PEV, en particulier ceux qui disposent de mécanismes de coopération renforcée avec l'UE (accords d'association et accords de libre-échange approfondis et complets, etc.). Ce type de soutien devrait aboutir à des contributions spécifiques (notes, brèves analyses, briefings) destinées aux réunions des sous-comités, au suivi du dialogue politique sur les contrats de réforme sectorielle, etc.

- **Contributions au processus de rapports de l'UE lié aux politiques extérieures**, notamment pour l'ESET et les pays de la PEV. En 2017, l'évaluation des parties pertinentes des programmes de réforme économique et les exigences de rapports de la politique de voisinage révisée (en termes de contenu et de calendrier) auront été approuvés et stabilisés et le rôle de l'ETF dans ce cycle devrait avoir été validé. Sur cette base, l'ETF fournira des contributions régulières à la CE (évaluation des PRE), les rapports d'avancement de la CE sur l'élargissement, les rapports de la PEV, etc., conformément au calendrier et au contenu/format convenu avec les services compétents de la CE.

- **Contributions au dialogue politique régional.** Les contributions spécifiques dépendront de l'ordre des priorités de l'aide extérieure de l'UE, par ex. les questions retenues dans le cadre des

plateformes du Partenariat oriental, la coopération avec le Conseil Coopération régionale dans la région visée par l'élargissement et l'agenda ministériel de l'Union pour la Méditerranée. La révision de la politique de voisinage pourrait également apporter des changements dans les mécanismes du dialogue politique régional, en particulier dans le Sud, qui affecteront le PT 2017. En Europe du Sud-Est et en Turquie, l'ETF continuera de participer aux différentes enceintes et plateformes régionales, à la demande des services de la CE et de contribuer à la plateforme de l'éducation d'Asie centrale, sous la coordination de la DG DEVCO.

- **Fourniture d'une expertise aux formations organisées par la DG DEVCO pour les délégations de l'UE et le mécanisme EFP de la DG DEVCO.**

  Le projet a pour but de soutenir le cycle du projet de l'aide extérieure de l'UE et le dialogue politique en apportant des contributions d'experts de haute qualité.

Résultats pour 2017-18	Indicateurs
La pertinence des interventions de l'UE sur le développement du capital humain dans les pays partenaires est renforcée grâce au soutien de l'ETF à la programmation et à la conception de projets	80 % des services de l'UE ayant bénéficié du soutien à la conception et à la programmation de projets ont une opinion favorable sur la contribution de l'ETF16.
L'efficience et l'efficacité des interventions de l'UE sur le développement du capital humain dans les pays partenaires est renforcée grâce au soutien de l'ETF à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation.	L'ETF est sollicitée pour aider à la mise en œuvre, au suivi ou à l'évaluation dans 50 % de ses pays partenaires. 80 % des services de l'UE ayant bénéficié du soutien à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation ont une opinion favorable sur la contribution de l'ETF.
Le dialogue politique de l'UE sur les questions de DCH est renforcé dans les pays partenaires grâce à la politique et aux contributions thématiques de l'ETF.	80 % des services de l'UE ayant bénéficié du soutien au dialogue politique ont une opinion favorable sur la contribution de l'ETF.
Ressources 2017	
Les ressources escomptées comprennent 6,8 ETP et un budget de 138 000 EUR pour les projets et de 50 000 EUR pour les missions, soit des chiffres relativement stables par rapport aux années précédentes, avec une légère augmentation des ETP, compte tenu de l'augmentation attendue des demandes de rapports dans l'ESET et les pays de la PEV.	

3.2 Projet stratégique 2: Analyse des politiques et suivi des progrès à l'échelle du système

Le projet stratégique sur l'analyse des politiques et le suivi des progrès à l'échelle du système contribuera, en 2017, à l'objectif opérationnel n°°1 sur l'élaboration de politiques efficaces en matière d'EFP aux fins du développement économique et de la cohésion sociale, et, plus spécifiquement, à l'élaboration de politiques basées sur des données probantes. Les analyses et les informations relevant du processus de Turin constitueront aussi une contribution importante pour l'objectif opérationnel n° 4, soutien à l'assistance dans le cadre des politiques extérieures de l'UE, et notamment pour le dialogue politique bilatéral et régional concernant l'aide extérieure.

En 2017, le quatrième cycle du processus de Turin (2016-2017) arrivera à son terme, avec la finalisation des publications, notamment les analyses par pays, régionales et transnationales. L'ETF accordera une grande importance à la diffusion des conclusions du cycle du processus de Turin, qui inclura une conférence internationale à Turin les 7 et 8 juin 2017, rassemblant tous les pays partenaires de l'ETF, les institutions de l'UE et la communauté internationale. La conférence sera

[16] Source de vérification: L'ETF gère une enquête en ligne auprès des services de l'UE pour recueillir leur opinion sur les demandes achevées.

l'occasion de réfléchir aux résultats et aux enseignements tirés des quatre cycles du processus de Turin et de présenter une vision commune pour le prochain cycle, qui devrait se dérouler en 2019-2020, avec un accent plus marqué sur l'évaluation des progrès à l'intérieur des pays (conformément au cadre de suivi de l'après-Riga).

En 2017, le projet continuera de soutenir les pays partenaires engagés dans un processus de renforcement de leurs capacités techniques et institutionnelles dans le domaine de l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes. En particulier, le projet contribuera en 2017 à développer et consolider les processus de suivi et d'évaluation au niveau national, en mettant l'accent sur la participation de parties prenantes non gouvernementales et au niveau infranational, ainsi que sur les capacités techniques d'analyse politique et de prise de décisions politiques, incluant des évaluations d'incidence ex ante.

L'ETF apportera son expertise au suivi de la Stratégie Europe du Sud-Est 2020, en coordination étroite avec son soutien au processus de Copenhague et sa contribution aux programmes de réforme économique. De concert avec le Cedefop, sur la base des conclusions du processus de Turin et conformément au cadre de suivi du processus de Copenhague, l'ETF rédigera un rapport intérimaire sur les progrès réalisés par les pays candidats dans la mise en œuvre des éléments livrables à moyen terme, et sur les contributions annuelles au suivi des pays. De plus, l'ETF collaborera avec le Cedefop pour rendre compte des progrès atteints, dans le cadre du rapport intérimaire de Riga (2017) et des fiches consacrées aux pays. Les deux institutions poursuivront leur collaboration étroite au sein des plateformes CCFP/DGVT (comité consultatif pour la formation professionnelle/directeurs généraux de la formation professionnelle), afin d'assurer le suivi de toutes les activités liées à Riga, dans le cadre du calendrier des présidences.

L'ETF continuera également de soutenir l'institutionnalisation des réseaux nationaux de collecte, de traitement et d'analyse d'informations aux fins du suivi des éléments livrables à moyen terme et de renforcer les capacités de collecte et d'analyse de données probantes, l'élaboration d'indicateurs, la comparaison, l'analyse politique et l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes.

L'ETF coopérera avec Eurofound en procédant à un échange mutuel d'informations sur les pratiques visant à améliorer la qualité des méthodologies et les résultats des analyses. De plus, un travail préparatoire commun sera entrepris pour analyser l'enquête sur les entreprises d'Eurofound. Il aboutira en 2018-2019 à une coopération tripartite (Eurofound, Cedefop et ETF), mise en place en vue de l'analyse des résultats de l'enquête, l'ETF se concentrant sur les pays candidats.

L'objectif du projet consiste à améliorer l'élaboration de politiques d'EFP en renforçant les capacités institutionnelles en vue de produire et d'utiliser des données probantes tout au long du cycle d'élaboration des politiques (conception, mise en œuvre, suivi et évaluation) et à développer une culture de suivi, de rétroaction et d'amélioration des politiques.

Résultats pour 2017-2018	Indicateurs
Les processus d'élaboration des politiques des pays partenaires reposent de plus en plus sur des données probantes, sont de plus en plus holistiques et participatifs et tiennent compte des résultats du processus de Turin.	Dans la phase d'élaboration des politiques ou dans le passage à la phase suivante, un nombre croissant de pays partenaires progressent dans le domaine de l'utilisation de l'analyse politique dans le cycle d'élaboration des politiques.
Une analyse politique solide et les rapports des pays candidats dans le cadre du processus de Riga sont conformes à la nouvelle méthodologie.	Qualité accrue des rapports des pays partenaires au titre du processus Copenhague-Bruges-Riga.
Ressources 2017	
Les ressources escomptées comprennent 8,9 ETP et un budget de 720 300 EUR pour les projets et de 57 000 EUR pour les missions, soit une légère hausse du budget des missions par rapport aux années précédentes, fondée sur le postulat que davantage d'efforts seront consacrés au niveau des pays aux contributions d'experts en matière de renforcement des capacités	

Résultats pour 2017-2018	Indicateurs
et d'évaluations ex ante.	

3.3 Projet stratégique 3: Gouvernance de l'EFP

En 2017, le projet stratégique sur la gouvernance de l'EFP contribuera au domaine stratégique n° 1 sur l'élaboration de politiques efficaces en matière d'EFP en vue du développement économique et de la cohésion sociale/territoriale, et, en particulier, à une bonne gouvernance multi-niveaux de l'EFP.

L'intervention de l'ETF dans la gouvernance de l'EFP restera assez stable par rapport aux années précédentes. Les actions s'articuleront autour des trois axes suivants:

- renforcement de la gouvernance du système d'EFP. Ceci inclut des questions liées à la législation, au cadre institutionnel, au financement ainsi qu'aux mécanismes de coordination et de coopération. L'analyse des modalités existantes est la première étape de l'intervention de l'ETF; elle est suivie par une évaluation destinée à améliorer réellement les cadres juridiques, les fonctions de gouvernance, les plateformes de dialogue et des partenariats réels, ainsi que d'autres mécanismes de coordination, en fonction des besoins. Le processus de Turin 2016, la réussite du projet GEMM et l'état des lieux de la gouvernance de l'EFP ont contribué à recenser les pays qui ont besoin d'un soutien. L'état des lieux de l'EFP commencé en 2015 par l'ETF sera mis à jour;

- dimension territoriale (verticale) des compétences et gouvernance de l'EFP. Ceci inclut le soutien aux processus de régionalisation de l'EFP et, le cas échéant, de développement territorial intégré, en collaboration avec la politique de spécialisation intelligente de l'UE. Cette action s'appliquera à des pays choisis, dans lesquels il existe déjà une tendance à suivre une approche territoriale de l'EFP. Les actions sont centrées sur le partage des bonnes pratiques, la définition de mandats entre les niveaux national-régional-local et leurs relations ainsi que la participation active d'acteurs à l'innovation aux fins du développement local. La coopération avec des acteurs pertinents de l'UE jouera un rôle essentiel;

- institutionnalisation et renforcement du rôle des partenaires sociaux aux niveaux national, territorial ou sectoriel. Ceci inclut le renforcement des capacités de certaines organisations de partenaires sociaux afin de soutenir leur rôle et leur fonction au sein des conseils de l'EFP et d'autres structures tripartites de gouvernance. Le rôle positif des organisations de la société civile dans l'EFP sera pris en compte dans la communication de l'ETF.

La coopération avec les institutions et initiatives européennes, internationales et régionales contribuera à la réalisation des actions susmentionnées. Plus spécifiquement, la coopération se poursuivra avec le Comité des régions de l'UE (y compris l'ARLEM et la CORLEAP), le Comité économique et social européen, les partenaires sociaux de l'UE, et le comité de suivi du partenariat euro-méditerranéen (Euromed). L'ETF continuera à collaborer et à échanger informations et connaissances avec Eurofound sur les questions relatives aux partenaires sociaux, en concentrant son attention sur le niveau de l'entreprise.

Le réseau GEAP/IISA, le centre international de formation de l'OIT et la fondation Anna Lindh seront les partenaires de la diffusion et du partage des connaissances. L'apport d'expertise se poursuivra pour inclure le réseau institutionnel des centres d'EFP et le comité directeur de l'Initiative de réforme de l'éducation pour l'Europe du Sud-Est (ERI SEE).

Le projet vise à améliorer la gouvernance du système d'EFP en encourageant les parties prenantes à concevoir, formaliser et mettre en œuvre des mécanismes de coordination aux niveaux national, régional, sectoriel et local.

Résultats pour 2017-18	Indicateurs
Les options stratégiques pour une bonne gouvernance à plusieurs niveaux, y compris le financement, s'appuient sur les recommandations formulées dans les analyses de l'ETF, les états des lieux et les conseils législatifs dans des pays partenaires sélectionnés.	Des mécanismes de coordination, des mesures législatives et des méthodologies de gouvernance à plusieurs niveaux sont introduits dans les pays ciblés (85 %). L'état des lieux de la gouvernance de l'EFP réalisé par l'ETF est mis à jour.
L'élaboration et l'application de politiques de décentralisation de l'EFP sont renforcées, et les ressources humaines sont un atout majeur des stratégies territoriales pour un développement durable dans des régions/pays choisis.	Les pays ciblés introduisent des mécanismes de coordination nationale et infranationale dans l'EFP (85 %).
Capacité accrue des partenaires sociaux et d'autres organisations de la société civile à participer activement à la gouvernance de l'EFP au niveau national et/ou territorial dans certains pays partenaires.	Les partenaires sociaux et les autres organisations de la société civile s'impliquent activement dans les actions de gouvernance de l'EFP.
Ressources 2017	
Les ressources escomptées comprennent 6,6 ETP et un budget de 370 000 EUR pour les projets et de 45 000 EUR pour les missions, soit des chiffres stables par rapport aux années précédentes.	

3.4 Projet stratégique 4: Fourniture et qualité de l'EFP

En 2017, le projet stratégique relatif à la fourniture et à la qualité de l'EFP contribuera à l'objectif spécifique n° 2, à savoir la modernisation de l'EFP en vue d'accroître l'employabilité et la compétitivité. Il sera centré sur l'aide aux pays partenaires en vue de promouvoir la formation par le travail et d'améliorer leurs mécanismes d'assurance qualité ainsi que l'efficacité de la formation professionnelle continue des enseignants et des formateurs de l'EFP.

La promotion de la formation par le travail s'adressera aux régions de l'Europe du Sud-Est et de la Turquie, du Partenariat oriental et de Méditerranée méridionale. Dans l'ESET, l'accent sera mis sur les pays candidats qui ont choisi en 2015 la formation par le travail comme domaine prioritaire pour l'identification des options stratégiques dans le cadre des éléments livrables à moyen terme. Le but est de soutenir la mise en œuvre des options stratégiques sélectionnées en 2016 par le biais de l'évaluation d'impact ex ante. Le soutien englobe des actions ciblées de renforcement des capacités et un apprentissage par les pairs, sans oublier un soutien afin de tirer le plus grand profit de la participation à l'Alliance européenne pour l'apprentissage (AEA). Dans le cadre du Partenariat oriental, le soutien aux pays sera apporté par le biais de la mise en œuvre de l'initiative régionale de trois ans lancée en 2015. En particulier, à la suite de la cartographie initiale (2015) et de la définition des conditions pour la formation par le travail (2016), en 2017, les travaux se concentreront sur la mise en œuvre de nouveaux modes de formation par le travail, adaptés au contexte national. Les activités de mise en réseau entre les participants des différents pays du PO se poursuivront également afin de mobiliser les acteurs aux niveaux national, régional et international. En Méditerranée méridionale, grâce à la collaboration avec l'UNESCO en 2016 sur la révision des politiques de formation par le travail, il est prévu d'aider en 2017 un certain nombre de pays à élaborer un plan d'action pour la mise en œuvre de recommandations visant à améliorer la formation par le travail.

Dans le domaine de l'assurance qualité, la plateforme d'apprentissage stratégique transnationale sera opérationnelle en 2017 et se concentrera sur une assurance qualité systémique et systématique dans l'EFP. Cette plateforme servira à aider les pays partenaires participants à mettre sur pied une approche systémique de l'assurance qualité et à se concentrer sur un suivi systématique de l'amélioration de l'assurance qualité afin de leur permettre de progresser dans la planification et/ou la mise en œuvre des politiques et des pratiques. Un soutien ciblé sera également fourni à deux ou trois pays prioritaires sélectionnés afin de poursuivre les actions d'amélioration de leur système

d'assurance qualité. Une contribution mutuelle est également prévue avec le Cedefop en ce qui concerne les événements relatifs à la formation par le travail et à l'assurance qualité dans l'EFP.

Dans le domaine de la formation professionnelle continue des enseignants et des formateurs d'EFP, l'accent sera mis sur la région ESET. En 2017, l'ETF complétera l'initiative par un nouveau cycle de projets de démonstration et de recommandations pour poursuivre le développement, la mise en œuvre et le suivi des politiques et des pratiques afin que la FPC soit plus adaptée aux besoins des écoles, des enseignants et des formateurs en vue d'améliorer la fourniture de l'EFP. Le dialogue politique et la mise en réseau seront étendus et réorientés vers la mise en œuvre et la réalisation des éléments livrables à moyen terme correspondants.

L'objectif du projet est d'aider les pays partenaires à améliorer l'EFP initiale et continue en termes de fourniture d'EFP et d'assurance qualité. Le projet visera à promouvoir la formation par le travail, à améliorer les mécanismes d'assurance qualité ainsi que l'efficacité de la formation professionnelle continue des enseignants et des formateurs de l'EFP.

Résultats pour 2017-18	Indicateurs
Formation par le travail renforcée sous différentes formes, avec une attention particulière pour l'apprentissage et les stages, grâce à la participation des partenaires sociaux, des entreprises, des chambres de commerce et des prestataires d'EFP au développement et à la mise en œuvre de mécanismes concrets de formation par le travail.	Les cinq pays candidats appliquent tous les options stratégiques concernant la formation par le travail (élément livrable à moyen terme) et participent à l'alliance européenne pour l'apprentissage (EAfA). Une majorité de pays du partenariat oriental appliquent de nouveaux programmes de formation par le travail (FPT) ou lancent des projets de démonstration dans ce domaine. Des pays sélectionnés du Sud et de l'Est de la Méditerranée (SEMED) élaborent des plans d'action pour améliorer la FPT. Tous les pays de l'ESET (Europe du Sud-Est et Turquie) mettent en œuvre la dernière étape des projets de démonstration concernant la formation professionnelle continue (FPC), et quelques pays candidats sélectionnés appliquent les options stratégiques concernant la FPC et l'assurance qualité dans l'EFP (éléments livrables à moyen terme). Au moins 14 pays partenaires participent au forum/à la plateforme d'apprentissage de la politique d'assurance qualité, et au moins cinq pays partenaires sont engagés dans l'élaboration d'une approche systémique de l'assurance qualité et se concentrent sur le suivi systématique de l'amélioration de l'assurance qualité.
Poursuite du développement et de la mise en œuvre de mécanismes d'assurance qualité dans l'EFP, conformément aux recommandations du CERAQ.	50 % des pays partenaires participent au forum d'apprentissage de la politique d'assurance qualité et 15 % sont engagés dans l'élaboration d'une approche systémique de l'assurance qualité et se concentrent sur le suivi systématique de l'amélioration de l'assurance qualité.
Introduction d'approches systémiques et possibilité de formation professionnelle continue pour les enseignants, les formateurs et les tuteurs d'EFP.	Sept projets de démonstration contribuent à la mise en œuvre de politiques de FPC dans tous les pays de l'ESET. Une sélection de pays candidats progressent dans la mise en œuvre des éléments livrables à moyen terme de la FPC dans au moins deux pays candidats.
Ressources 2017	
Les ressources indicatives sont les suivantes: 8,8 ETP et un budget de 590 000 EUR pour les projets et de 50 000 EUR pour les missions.	

3.5 Projet stratégique 5: Certifications et systèmes de certification

Le projet stratégique sur les certifications et les systèmes de certification se poursuivra en 2017 pour aider les pays à faire évoluer leur CNC à travers les différents stades de développement afin d'en faire des outils de modernisation de l'EFP dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie, d'employabilité et de compétitivité.

Les conseils stratégiques et le renforcement des capacités seront concentrés sur 14 pays (AL, BA, MK, RS, TR, XK, AZ, BY, MD, UA, MA, IL, EG, TN), les interventions suivant une approche différenciée selon l'évaluation de l'état d'avancement de la phase stratégique menée en 2016, et sur les sept pays dans lesquels des projets de l'UE soutiennent la modernisaton des certifications et des systèmes de certification.

L'ETF aidera les pays partenaires à développer les compétences et les connaissances nécessaires pour réformer leurs systèmes de certification afin de leur permettre de parvenir à une reconnaissance, par le biais de mesures en faveur de la transparence, de la qualité, de la pertinence du marché du travail et de la portabilité des certifications. Une mesure spécifique consistera à soutenir le référencement/l'alignement des CNC sur le CEC.

Une collaboration sera également mise en place avec le projet sur l'emploi et la migration afin de produire une boîte à outils contenant des orientations pour mieux recenser les compétences des migrants, reconnaître leurs qualifications et faciliter la mobilité. Afin de soutenir la PEV, il organisera un événement avec le Partenariat oriental au quatrième trimestre. L'objectif sera de définir et d'adopter des mesures, instruments et processus de coopération avec les six pays, en vue d'une reconnaissance efficace des compétences et des certifications, dans le cadre de la mise en œuvre des accords d'association et des partenariats de mobilité.

SP Q coopère avec le Cedefop dans les domaines suivants: i) Étude conjointe ETF-Cedefop-UNESCO actuellement consacrée aux acquis d'apprentissage dans les certifications, en tant que liens vers le marché de l'emploi. Trois pays partenaires de l'ETF sont représentés; ii) Copublication, avec l'UNESCO, de l'inventaire mondial des CNC (printemps 2017); iii) Collaboration en cours au sujet de l'inventaire de la validation de l'apprentissage non formel et informel (publication prévue en 2017). L'ETF couvre les pays partenaires de l'Europe du Sud-Est et la Turquie (ESET); et iv) De manière plus générale, participation aux séminaires de chacun sur les certifications, les acquis, etc.

Enfin, en collaboration avec le Cedefop et l'UNESCO, l'ETF coproduira la troisième édition de l'inventaire mondial des CNC, contenant un nouveau chapitre thématique et des chapitres mis à jour sur les pays partenaires de l'ETF. La Fondation continuera de partager ses connaissances sur les systèmes de certification par le biais de la plateforme des certifications.

L'objectif du projet consiste à aider les pays à améliorer leurs certifications et leurs systèmes de certification afin de faire des CNC un outil de modernisation de l'EFP initiale et continue pour l'apprentissage tout au long de la vie, l'employabilité et la compétitivité.

Résultats pour 2017-2018	Indicateurs
Les systèmes de certification de l'apprentissage tout au long de la vie ont progressé et les connaissances et les compétences des institutions des pays partenaires et des	Progrès des pays partenaires dans leur développement stratégique ou vers la phase suivante de ce développement17.

[17] Mesurés par rapport aux indicateurs de l'ETF sur la phase stratégique.

parties prenantes se sont développées.	
Des discussions sur les politiques fondées sur des données probantes et les politiques internationales, animées par l'ETF, guident les réformes des systèmes de certification des pays partenaires.	Tous les pays partenaires qui élaborent des CNC et travaillent avec l'ETF ont analysé et consigné des éléments dans l'inventaire des CNC.
Les pays candidats et candidats potentiels progressent dans le référencement de leur CNC au sein du CEC; la dimension extérieure du CEC est mise en œuvre dans les pays partenaires concernés.	Mise en œuvre par AL, BA, RS et TR de mesures en faveur de la transparence, de la qualité, de la pertinence du marché du travail et de la portabilité des certifications.
Ressources 2017	
Les ressources indicatives comprennent 7,9 ETP et un budget de 650 000 EUR pour les projets et de 65 000 EUR pour les missions.	

3.6 Projet stratégique 6: Emploi, compétences et employabilité (notamment compétences et migration)

Le projet contribuera à l'objectif spécifique n° 4 sur la modernisation de l'EFP en vue d'améliorer l'employabilité et la compétitivité en poursuivant les interventions relatives à l'information sur les compétences et l'utilisation efficace des compétences des migrants. Le projet contribuera également au domaine stratégique n° 3 sur la transition vers le monde du travail en introduisant de nouvelles actions dans le domaine de l'employabilité des jeunes et de la transition école-travail.

Dans le domaine de l'information sur les compétences, l'ETF se concentrera sur la mise au point d'approches plus exhaustives, en particulier pour le court et le moyen terme et dans les principaux secteurs économiques. Ceci se fera en renforçant les capacités des parties prenantes, y compris en utilisant des outils méthodologiques élaborés conjointement avec l'OIT et le Cedefop et en promouvant la coopération entre l'ETF et ces organisations. En 2017, SP EMPL coopérera de manière trilatérale avec le Cedefop et Eurofound dans deux domaines: la veille stratégique sur les besoins de compétences (en plaçant l'accent sur l'anticipation), et l'échange de méthodologies et d'outils concernant l'intégration des migrants sur le marché de l'emploi et la validation/reconnaissance de leurs compétences.

Dans la région ESET, des actions ciblées seront conçues pour aider les pays à mettre en œuvre les recommandations et les mesures relatives aux programmes de réforme économique (PRE). Dans les pays du Partenariat oriental, l'ETF poursuivra la mise en œuvre de l'initiative régionale «Make it Match» lancée en 2014. Cette action combine un apprentissage mutuel au niveau régional pour le développement d'approches d'information sur les compétences (par le biais de la plateforme 2 du PO) et des actions de renforcement des capacités pour la mise en œuvre dans les pays prioritaires sélectionnés (grâce à la subvention de l'ETF). Dans les pays du sud et de l'est de la Méditerranée, l'ETF soutiendra le développement d'outils de détermination des besoins en compétences dans une sélection de pays, en s'appuyant sur l'expérience acquise dans le cadre de l'exécution du projet GEMM.

Afin de garantir une approche transversale et exhaustive, le projet stratégique «Emploi, compétences et employabilité» coordonnera l'intervention de l'ETF dans le domaine des compétences et de la migration. Cette intervention comprendre des contributions d'experts de différents projets stratégiques (certifications, fourniture d'EFP, gouvernance et formation à l'esprit d'entreprise). En particulier, l'ETF apportera son expertise en soutenant la mise en œuvre d'actions en rapport avec les compétences prévues dans les partenariats de mobilité qui ont été conclus avec des pays partenaires. Compte tenu du contexte fluctuant de la migration, l'ETF suivra les développements et pourrait fournir, en coordination avec les services de la DG EMPL et sur demande, des informations et un soutien

spécialisé sur des mesures à court terme en vue de résoudre les défis immédiats qui se posent aux migrants arrivés récemment.

L'action de l'ETF concernant l'employabilité des jeunes et la transition école-travail se poursuivra en Europe du Sud-Est et en Turquie. Dans le cadre de la révision de la PEV, l'ETF entamera en 2017 des activités axées sur les jeunes dans le Partenariat oriental et dans le sud-est de la Méditerranée (SEMED). L'ETF aidera notamment la DG EMPL à mettre en place le groupe sur l'emploi et l'employabilité des jeunes dans le cadre du Partenariat oriental et encouragera les échanges entre pays SEMED sur les politiques en faveur de l'éducation, de la formation et des jeunes. Sur demande, l'ETF contribuera à la mise en œuvre des programmes régionaux financés par l'UE dans le domaine de l'employabilité des jeunes. La Fondation prévoit aussi des actions ciblées de renforcement des capacités au niveau national dans un nombre limité de pays partenaires prioritaires.

L'objectif du projet est d'aider les pays partenaires à améliorer l'EFP initiale et continue en termes d'informations sur le marché du travail et de compétences pour accroître l'employabilité.

Résultats pour 2017-18	Indicateurs
Développement et mise en œuvre dans les pays partenaires de mécanismes destinés à suivre les tendances du marché du travail et à utiliser les informations relatives aux besoins de compétences pour une mise en œuvre efficace des politiques en matière d'EFP.	Au moins la moitié des pays bénéficiant d'un soutien de l'ETF dans le domaine du marché du travail a mis en place des mécanismes pour améliorer la pertinence de la fourniture d'EFP dans ce domaine.
Progrès de l'information et de la sensibilisation des pays partenaires ayant conclu avec l'UE des partenariats pour la mobilité, destinés à élaborer et appliquer des mesures de soutien aux migrants;	Dans au moins quatre des pays partenaires ayant conclu des partenariats pour la mobilité, les systèmes nationaux offrent des possibilités d'intégration sur le marché de l'emploi grâce à la validation/reconnaissance des compétences des migrants.
Élaboration et mise en œuvre de politiques et de mécanismes complets dans les pays partenaires afin de faciliter la transition école-travail des jeunes.	Cinq pays partenaires ont commencé à élaborer et à mettre en œuvre des mécanismes destinés à faciliter la transition école-travail des jeunes.
Ressources 2017	
Les ressources indicatives comprennent 7,2 ETP et un budget de 470 000 EUR pour les projets et de 55 000 EUR pour les missions.	

3.7 Projet stratégique 7: Formation à l'esprit d'entreprise et compétences entrepreneuriales

Le soutien à l'apprentissage de l'entrepreneuriat et aux compétences entrepreneuriales dans les pays partenaires contribuera à l'objectif spécifique n° 5. Les compétences entrepreneuriales constitueront une composante essentielle du soutien de l'ETF à la Commission européenne dans sa volonté globale de promouvoir les dispositions clés du «Small Business Act» pour l'Europe (SBA).

L'ETF continuera de soutenir les progrès des pays partenaires en matière d'indicateurs du SBA relatifs aux développement du capital humain (apprentissage de l'entrepreneuriat, entrepreneuriat des femmes et compétences des PME) au travers d'évaluations du SBA. Les recommandations de suivi contenues dans les évaluations, insistant tout particulièrement sur la mise en œuvre des politiques et le renforcement des capacités, apparaîtront également dans le travail découlant des demandes de pays particuliers et des demandes émanant de régions de l'ETF.

La Fondation encouragera également les responsables politiques et les fournisseurs de formation des pays partenaires à améliorer la politique et sa mise en œuvre, en recensant et en diffusant les bonnes pratiques garantes de qualité en matière de compétences des PME, notamment dans la région de préadhésion, en insistant sur les PME qui font du commerce ou pourraient commercer avec le marché unique européen. Les bonnes pratiques seront partagées grâce à différents mécanismes de coopération transnationale, comme a) le *groupe de travail* d'Europe du Sud-Est sur la politique

industrielle; b) la plateforme du Partenariat oriental sur l'intégration économique et la convergence avec les politiques de l'UE et c) le groupe de travail euroméditerranéen sur la coopération industrielle.

La période 2016-17 sera principalement axée sur le renforcement de l'interface entre l'évaluation des politiques du SBA de l'ETF, l'assistance au suivi au niveau des pays et le développement des bonnes pratiques de la Fondation. Le but est notamment d'améliorer la mise en œuvre des politiques en comblant l'écart entre les professionnels et les responsables politiques par le dialogue et le partage des connaissances.

L'objectif du projet est d'aider les pays partenaires à améliorer l'EFP initiale et continue en termes de formation à l'esprit d'entreprise et de compétences entrepreneuriales.

Résultats pour 2017-18	Indicateurs
Progrès réalisés dans la mise en œuvre par les pays partenaires des recommandations du SBA sur le capital humain.	Amélioration des performances du SBA en matière de développement du capital humain (DCH) dans au moins trois pays partenaires
Les pays partenaires élaborent des mécanismes en vue de recenser et de développer les compétences des PME.	Jusqu'à 10 bonnes pratiques en matière de compétences des PME ont été révisées par les pairs et sont disponibles sur la plateforme de l'ETF. Outil de suivi de l'impact sur les compétences des PME.
Ressources 2017	
Les ressources indicatives sont les suivantes: 4,9 ETP et un budget de 210 000 EUR pour les projets et de 53 000 EUR pour les missions.	

3.8 Actions horizontales visant à renforcer l'efficience et l'efficacité des performances institutionnelles de l'ETF

Prenant appui sur les objectifs pluriannuels énoncés au chapitre 2 ci-dessus, les résultats escomptés pour 2017-2018 et les actions de 2017 sont regroupés dans les deux volets de cette action horizontale, qui a pour but d'assurer la réalisation effective des objectifs institutionnels de l'ETF tels que mesurés par les indicateurs clés de performance figurant à l'annexe XI.

Volet n° 1: Actions visant à renforcer le partenariat et la coopération avec les parties prenantes

Les résultats escomptés pour la période 2017-2018 sont les suivants:

Résultats pour 2017-2018	Indicateurs
Dialogue renforcé avec les organes compétents et les institutions de l'UE pour assurer la cohérence avec les priorités de l'UE et la complémentarité avec les politiques et l'action d'assistance de l'UE	Nombre accru d'activités conjointes avec les organisations et donateurs internationaux et bilatéraux
Coopération renforcée avec les institutions concernées des États membres de l'UE en mobilisant les expériences et les pratiques importantes, en vue de leur diffusion dans les pays partenaires	
Échange renforcé avec les organisations internationales et bilatérales et d'autres acteurs internationaux et régionaux pertinents, afin de garantir des approches complémentaires de la réforme du DCH et des possibilités d'étendre les actions de l'ETF	
Actions 2017	
Poursuivre le soutien au dialogue structuré avec les services de la Commission sous la coordination de la DG Emploi, affaires sociales et inclusion, et au dialogue avec les commissions du Parlement européen, les organes consultatifs de l'UE et les représentants des partenaires sociaux au niveau européen.	
Renforcer la coopération avec les institutions concernées des États membres de l'UE en mobilisant les expériences et les	

pratiques pertinentes en vue de leur diffusion dans les pays partenaires.
Renforcer la coopération avec des organisations internationales et la participation d'autres acteurs régionaux et internationaux pertinents au groupe interagences IAG-TVET et aux activités des groupes de travail, ainsi que dans les réseaux et débats internationaux.

Volet nº 2: Actions visant à améliorer les performances organisationnelles de l'ETF

Coordination de la gestion des performances

Résultats escomptés:

Résultats pour 2017-18	Indicateurs
Efficacité et efficience accrues de l'organisation tout en préservant le respect du cadre réglementaire.	*Le programme de travail/DOCUP annuel est présenté dans les temps à la CE.* *Taux (%) de mise en œuvre des recommandations d'audits externes et des recommandations d'audits internes acceptées dans les délais convenus.*
Actions 2017	
Maintenir, actualiser et améliorer le cadre de gestion intégré des performances de l'ETF et les politiques, processus et instruments sous-jacents qui permettent de surveiller et d'évaluer les résultats de l'ETF, notamment en ce qui concerne la qualité et la productivité;	
Assurer l'exécution et le suivi en temps utile des audits, de la gestion des risques et d'autres exercices d'(auto)évaluation, et veiller à la conformité avec les fonctions de l'UE, telles la protection des données et la lutte contre la fraude, en faisant notamment appel au service juridique de l'ETF;	
S'appuyer sur les résultats du suivi des performances de l'ETF et des contrôles externes pour concevoir et déployer des actions de développement organisationnel structurées et systématiques, y compris les actions transversales énumérées ci-après;	
Créer des archives historiques numériques de l'ETF à usage interne et public.	

Gestion des ressources humaines

En 2017, les principales actions seront les suivantes:

Résultats pour 2017-2018	Indicateurs
Maintien de la bonne réputation de l'ETF, augmentation de l'efficacité, des performances et de la satisfaction du personnel, respect des cadres juridiques.	Ratio entre le personnel des fonctions d'appui administratif et de coordination, et le personnel opérationnel et neutre Taux moyen de vacance Taux d'engagement du personnel
Actions 2017	
Poursuivre la mise en œuvre des programmes d'apprentissage et de développement dans le cadre de l'anticipation des besoins d'expertise lancée en 2015.	
Poursuivre la mise en œuvre des parcours de formation à long terme personnalisés pour les dirigeants, sur la base de l'exercice d'autoévaluation à 360° à des fins de développement.	
Poursuivre le développement d'un système unifié de gestion des ressources humaines.	
Mettre en œuvre des actions d'amélioration en s'appuyant sur les résultats de l'enquête 2015 sur l'engagement du personnel et l'évaluation 2016 des risques de stress lié au travail.	

Gestion financière et des marchés publics

En 2017, les principales actions seront les suivantes:

Résultats pour 2017-2018	Indicateurs
Système et outils de gestion financière et d'administration des marchés solides, conformes et performants, afin de soutenir	Exécution des engagements de crédits Taux d'annulation des crédits de paiement

une utilisation efficace et économique des ressources financières de l'ETF.	Paiements sans retard Taux de résultat

Actions 2017
Déploiement des outils électroniques de communication avec les soumissionnaires et les contractants.
Optimisation des procédures internes et des mesures d'assurance qualité en renforçant les principes de gestion des risques.
Mise en oeuvre de la réglementation financière applicable au budget general de l'Union en ajustant les procedures administratives, en simplifiant et en rationalisant les règles financières.
Contribution à la réforme du réglement financier cadre applicable aux agences décentralisées.

Technologies de l'information et de la communication

Les principales actions en 2017 seront les suivantes:

Résultats pour 2017-2018
Amélioration continue des services TIC d'assistance aux utilisateurs de l'ETF, de la stratégie et du mandat de l'ETF; mise à jour de l'infrastructure; amélioration de la gouvernance relative aux TIC; amélioration du partage et de l'intégration des informations; mobilité continue et sûre garantie.
Actions 2017
Renforcement de la gestion et du partage des informations par la finalisation de la mise à niveau du site web de l'ETF et la poursuite de la mise en œuvre de solutions personnalisées pour le système de gestion documentaire de l'ETF.
Appel d'offres pour un prestataire unique de services de télécommunications.
Préparation du transfert du centre de données vers le Cloud.
Amélioration du système de gestion des relations avec la clientèle.

Gestion des installations

Les principales actions en 2017 seront les suivantes:

Résultats pour 2017-2018
Un cadre de travail attrayant, propre, accessible, sûr et efficace est garanti pour toutes les activités de l'ETF.
Actions 2017
Consolidation des services externalisés, tout en maintenant un niveau élevé de prestation de services et en augmentant le niveau de satisfaction du personnel;
Lancement de la création d'un système de services d'utilité publique sécurisé, indépendant et plus respectueux de l'environnement.
Optimisation des salles de réunion, en portant une attention particulière à la mise à jour et à la maintenance des installations technologiques afin d'éviter leur obsolescence.
Amélioration des conditions de travail (santé, sûreté et sécurité) du personnel de l'ETF, fondée sur l'évaluation des risques et sur les réglementations applicables.

Comptabilité

En 2017, les principales actions seront les suivantes:

Résultats pour 2017-2018
Comptes annuels corrects.
Actions 2017
Tenue d'un suivi de trésorerie et demandes de financement en temps utile afin de garantir des paiements dans les délais.
Mise en œuvre du règlement financier de la CE en adaptant les procédures administratives et en simplifiant et en rationalisant les règles financières.

Organisation d'une formation adéquate pour le personnel qui participe aux processus financiers ayant un impact sur les comptes généraux.

Actions transversales

En 2017, l'ETF a l'intention d'améliorer ses performances institutionnelles par le biais d'actions collectives menées dans toute l'institution dans trois domaines clés prioritaires. Ces actions visent à renforcer les performances organisationnelles de l'ETF ainsi que ses capacités de coopération interdépartementale et d'alignement sur les priorités de ses activités de base. Les domaines couverts par le projet et les résultats escomptés pour 2017-2018 sont les suivants:

Actions 2017	
1.	Efficience et efficacité accrues dans la prestation de 4 fonctions de l'ETF en recourant à la technologie numérique. Extension du rayonnement de l'ETF grâce à des interactions plus fréquentes et plus actives avec un nombre croissant de parties prenantes pertinentes. Renforcement du travail et de l'apprentissage collaboratifs avec des parties prenantes externes, notamment les bénéficiaires dans les pays partenaires. Amélioration de la gestion des connaissances, notamment en ce qui concerne l'analyse politique, le partage des bonnes pratiques, l'accès et la gestion des données probantes. Amélioration de la capacité de l'ETF à collaborer efficacement avec les parties prenantes et à gérer les interactions.
2.	Assurance qualité accrue des événements de l'ETF tout au long des phases de planification, de mise en œuvre et de suivi grâce à l'intégration des politiques et des lignes directrices sur l'assurance qualité dans les projets stratégiques de l'ETF. Mise en place de la méthodologie des événements de l'ETF, y compris un guide pratique. Mise à jour du diagramme du processus des événements Exécution de la formation méthodologique Révision des systèmes informatiques
3.	Valeur ajoutée, efficacité et visibilité renforcées des activités/actions de l'ETF dans les pays partenaires par le biais d'une coopération stratégique/par priorité. a. Coopération accrue avec les parties prenantes dans les pays partenaires. b. Coordination renforcée des relations des parties prenantes au niveau de l'organisation.

ANNEXES

Annex I – Activity based resource allocation

Planned resource allocation per specific objective 2017-20

Specific Objective area (budget in m€)	2017	2018	2019	2020	%
Specific Objective area 1: Evidence based policymaking and governance systems	7.325	7.325	7.471	7.621	36%
Specific Objective area 2: VET provision and quality assurance	3.663	3.663	3.736	3.810	18%
Specific Objective area 3: The modernisation of qualifications and qualifications systems	4.120	4.120	4.203	4.287	20%
Specific Objective area 4: Employment, skills and employability (including skills and migration)	3.205	3.205	3.269	3.334	16%
Specific Objective area 5: Entrepreneurial learning and enterprise skills	1.831	1.831	1.868	1.905	9%
Total ETF	20.144	20.144	20.546	20.957	

Planned direct resource allocation by strategic project 2017

Operational Activities 2017 Strategic Projects	Planned budget (m€)	%
Support to EU assistance in the context of EU external policies	2.216	11%
Policy analysis and systemw ide progress monitoring	3.626	18%
VET governance	2.820	14%
VET provision and quality	3.223	16%
Qualifications and qualifications systems	3.626	18%
Employment, skills and employability (including skills and migration)	2.820	14%
Entrepreneurial learning and enterprise skills	1.612	8%
Total Strategic Projects	**20.144**	**100%**

One Full Time Equivalent is estimated at €87.000.

* FTE includes experts, support and project coordination

Planned resource allocation by ETF function 2017

ETF Function	Planned budget (m€)	%
Support to the EU (F1)	3.827	19%
Capacity Building (F2)	9.871	49%
Policy Analysis (F3)	3.424	18%
Dissemination and Netw orking (F4)	2.820	14%
Total Budget	**20.144**	**100%**

Planned resource allocation by region 2017

Geographical region	Planned budget (m€)	%
South Eastern Europe and Turkey (SEET)	7.328	37%
South and Eastern Mediterranean (SEMED)	5.505	27%
Eastern Europe (EE)	5.832	29%
Central Asia (CA)	1.477	7%
Total Budget	**20.144**	**100%**

Annex II – Financial resources 2017-20

Table 1 – Expenditure

Expenditure	N (2016)	N+1 (2017)	N+2 (2018)
	Commitment appropriations	Commitment appropriations	Commitment appropriations
Title 1	13,867,400	13,747,600	13,731,200
Title 2	1,589,100	1,808,600	1,844,450
Title 3	4,688,500	4,587,800	4,568,350
Total expenditure	**20,145,000**	**20,144,000**	**20,144,000**

Expenditure		Commitment appropriations						
	Committed Budget N-1 (2015)	Budget N (2016)	Draft Budget N+1 (2017)		VAR N+1 / N (2017/2016)	Envisaged in N+2 (2018)	Envisaged N+3 (2019)	Envisaged N+4 (2020)
			Agency request	Budget Forecast				
Title 1 - Staff Expenditure	**13,144,962**	**13,867,400**	**13,747,600**	**13,747,600**	**-0.9%**	**13,731,200**	**13,762,300**	**13,827,400**
11 Salaries and allowances	12,349,319	13,002,000	12,938,900	12,938,900	-0.5%	12,931,400	12,979,800	13,044,900
- of which establishment plan posts	10,411,362	10,752,000	10,725,000	10,725,000	-0.3%	10,696,000	10,732,900	10,786,400
- of which external personnel	1,937,957	2,250,000	2,213,900	2,213,900	-1.6%	2,235,400	2,246,900	2,258,500
Expenditure related to staff recruitment	15,892	29,000	29,000	29,000	0.0%	20,000	20,000	20,000
13 Mission expenses	93,000	150,000	110,000	110,000	-26.7%	110,000	110,000	110,000
14 Socio-medical infrastructure	24,260	35,000	30,000	30,000	-14.3%	30,000	27,000	27,000
1e Training	234,184	250,000	250,000	250,000	0.0%	250,000	240,000	240,000
1d External Services	403,600	368,000	360,000	360,000	-2.2%	360,000	360,000	360,000
17 Receptions and events	3,851	8,400	8,500	8,500	1.2%	8,500	8,500	8,500
1f Social Welfare	20,857	25,000	21,200	21,200	-15.2%	21,300	17,000	17,000
Title 2 - Infrastructure and operating expenditure	**1,955,631**	**1,589,100**	**1,808,600**	1,808,600	13.8%	**1,844,450**	**1,628,200**	**1,689,200**
20 Rental of buildings and associated costs	728,447	617,600	777,245	772,245	25.8%	929,100	725,150	727,850
21 Information and communication technology	932,964	675,200	791,655	791,655	17.2%	710,650	691,850	750,150
22 Movable property and associated costs	120,943	87,100	5,000	5,000	-94.3%	20,000	20,000	20,000
23 Current administrative expenditure	62,064	83,000	64,500	64,500	-22.3%	64,500	71,000	71,000
24 Postage / Telecommunications	19,127	26,200	20,200	20,200	-22.9%	20,200	20,200	20,200
25 Meeting expenses	92,087	100,000	150,000	150,000	50.0%	100,000	100,000	100,000
26 Running costs in connection with operational activities		-	-	-		-	-	-
27 Information and publishing	-	-	-	-		-	-	-
Title 3 - Operational expenditure	**5,030,083**	**4,688,500**	**4,587,800**	**4,587,800**	**-2.1%**	**4,568,350**	**5,155,500**	**5,440,400**
30 - Communications	506,483	569,500	529,500	529,500	-7.0%	479,500	517,500	517,500
31 - Corporate Performance and Stakeholders	305,773	220,000	220,000	220,000	0.0%	220,000	245,000	265,000
31 - Operational Projects	3,498,127	3,138,000	3,188,300	3,188,300	1.6%	3,218,850	3,743,000	4,007,900
32 - Operational Missions	719,700	761,000	650,000	650,000	-14.6%	650,000	650,000	650,000
TOTAL EXPENDITURE	**20,130,677**	**20,145,000**	**20,144,000**	**20,144,000**	**0.0%**	**20,144,000**	**20,546,000**	**20,957,000**

Table 2 – Revenue

Revenues	N (2016)	N+1 (2017)	N+2 (2018)
	Revenues estimated by the agency	Budget Forecast	Budget Forecast
EU contribution	19,956,000	19,771,000	20,144,000
Other revenue(Recovery from surplus)	189,000	373,000	
Total revenues	**20,145,000**	**20,144,000**	**20,144,000**

Revenues	N-1 (2015)	N (2016)	N+1 (2017)		VAR N+2 / N+1 (2018 /2017)	Envisaged N+2 (2018)	Envisaged N+3 (2019)	Envisaged N+4 (2020)
	Executed Budget	Revenues estimated by the agency	As requested by the agency	Budget Forecast				
1. Revenue from fees and charges								
2. EU contribution	**20,143,234**	**20,145,000**	**20,144,000**	**20,144,000**	**0.0%**	**20,144,000**	**20,546,000**	**20,957,000**
of which Administrative (Title 1 and Title 2)								
of which Operational (Title 3)								
of which assigned revenues deriving from previous years' surpluses	198,234	189,000	373,000	373,000				
3. Third countries contribution (incl. EFTA and candidate countries)								
of which EFTA								
of which candidate countries								
4. Other contributions	**402,019**							
of which delegation agreement, ad hoc grants	402,019							
5. Administrative operations	9,042							
6. Revenues from services rendered against payment								
7. Correction of budgetary imbalances								
TOTAL REVENUES	**20,554,295**	**20,145,000**	**20,144,000**	**20,144,000**	**0.0%**	**20,144,000**	**20,546,000**	**20,957,000**

Table 3 – Budget outturn and cancellation of appropriations

Budget outturn	2013	2014	2015
Revenue actually received (+)	22,004,048.99	21,386,012.01	20,593,142.85
Payments made (-)	-19,906,374.10	-20,741,263.02	-19,908,790.31
Carry-over of appropriations (-)	-2,100,608.40	-1,826,701.57	-1,249,885.60
Cancellation of appropriations carried over (+)	125,795.46	81,496.96	53,404.07
Adjustment for carry over of assigned revenue appropriations from previous year (+)	75,354.86	1,292,752.88	886,582.88
Exchange rate differences (+/-)	17.35	-4,103.79	-1,056.40
Adjustment for negative balance from previous year (-)			
Total	**198,234.16**	**188,193.47**	**373,397.49**

Cancellation of commitment appropriations

At the end of 2015 the ETF has cancelled €20 385,19 commitment appropriations, representing appropriations for Title 1 and 2 which have not been committed. The biggest amount has been on Title 1 (€16,388) and is mainly linked to recruitment, missions and social activities.

Cancellation of payment appropriations for the year

In Title 3 (differentiated appropriations), there were €279 548.72 payment appropriations which were not disbursed (5.5% of Title 3), linked mainly to the timing of receipt of invoices at the end of the year.

Cancellation of payment appropriations carried over

Cancelled appropriations for administrative expenses are reduced compared with previous years (from €81,496.96 to €53,404.07), indicating a more appropriate estimation of remaining expenses at the end of the year.

Annex III – Human resources tables

Table 1 – Staff population and its evolution; overview of all categories of staff

Staff population		Actually filled as of 31.12 N-2 (2014)	Authorised under EU budget N-1 (2015)	Actually filled as of 31 12.N-1 (2015)	Authorised under EU budget for year N (2016)	Expected filled as of 31.12.N (2016)	In draft budget for year N+1 (2017)	Envisaged in N+2 (2018)	Envisaged in N+3 (2019)	Envisaged in N+4 (2020)
Officials	AD									
	AST									
	AST/SC									
TA	AD	59	60	59	59	59	57	55	56	56
	AST	33	32	31	31	31	31	31	30	30
	AST/SC									
Total headcounts		**92**	**92**	**90**	**90**	**90**	**88**	**86**	**86**	**86**
CA GFIV		6.5	6.5	7.5	8.5	8	9	9	9	9
CA GF III		19.5	23	20.5	23.5	24	24.5	25	25.5	26
CA GF II		10.5	9	9.5	7	8	7	6.5	6	5.5
CA GFI										
Total CA in FTE		**36.5**	**38.5**	**37.5**	**39**	**40**	**40.5**	**40.5**	**40.5**	**40.5**
SNE			1	0	1	1	1	1	1	1
Local Agents[18]		2	2	2	2	1	1	1	1	1
TOTAL		**130.5**	**133.5**	**129.5**	**132**	**132**	**130.5**	**128.5**	**128.5**	**128.5**
Structural service providers		2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5
GRAND TOTAL		133	136	132	134.5	134.5	133	131	131	131
External staff for occasional replacement		3.7		4.7						

[18] Please note that in 2016 one LA was replaced by one CA.

Table 2 – Multi-annual staff policy plan year 2017–0

Category and grade	Establishment plan in EU Budget N-1 (2015)		Filled as of 31/12/N-1 (2015)		Modifications in year N-1 in application of flexibility rule (2015)		Establishment plan in voted EU Budget n (2016)		Modifications in year N in application of flexibility rule (2016)		Establishment plan in Draft EU Budget N+1 (2017)		Establishment plan N+2 (2018)		Establishment plan N+3 (2019)		Establishment plan N+4 (2020)	
	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA
AD 16		0		0				0				0		0		0		0
AD 15		0		0				0				0		0		0		0
AD 14		1		1				1				1		1		1		1
AD 13		6		0				6				3		4		5		6
AD 12		12		8				13				12		14		15		15
AD 11		8		9				9				9		8		9		10
AD 10		4		5				6				5		6		6		6
AD 9		12		12				12				13		12		12		11
AD 8		8		7				7				13		9		7		6
AD 7		9		14				5				1		1		1		1
AD 6		0		2				0				0		0		0		0
AD 5		0		1				0				0		0		0		0
Total AD	**0**	**60**	**0**	**59**	**0**	**0**	**0**	**59**	**0**	**0**	**0**	**57**	**0**	**55**	**0**	**56**	**0**	**56**
AST 11		0		0				2				2		3		3		4
AST 10		4		1				4				4		5		6		6
AST 9		9		7				9				10		9		9		9
AST 8		6		4				6				6		6		6		6
AST 7		4		5				4				4		4		4		4
AST 6		4		3				4				4		4		2		1
AST 5		5		4				2				1		0		0		0
AST 4		0		3				0				0		0		0		0
AST 3		0		4				0				0		0		0		0
AST 2		0		0				0				0		0		0		0
AST 1		0		0				0				0		0		0		0
Total AST	**0**	**32**	**0**	**31**	**0**	**0**	**0**	**31**	**0**	**0**	**0**	**31**	**0**	**31**	**0**	**30**	**0**	**30**

Category and grade	Establishment plan in EU Budget N-1 (2015)		Filled as of 31/12/N-1 (2015)		Modifications in year N-1 in application of flexibility rule (2015)		Establishment plan in voted EU Budget n (2016)		Modifications in year N in application of flexibility rule (2016)		Establishment plan in Draft EU Budget N+1 (2017)		Establishment plan N+2 (2018)		Establishment plan N+3 (2019)		Establishment plan N+4 (2020)	
	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA
AST/SC1																		
AST/SC2																		
AST/SC3																		
AST/SC4																		
AST/SC5																		
AST/SC6																		
Total AST/SC	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
TOTAL	**0**	**92**	**0**	**90**	**0**	**0**	**0**	**90**	**0**	**0**	**0**	**88**	**0**	**86**	**0**	**86**	**0**	**86**

Annex IV – HR Policies

Recruitment policy

a. Officials

There are no posts for Officials in the ETF.

b. Temporary agents

Main selection principles:

There is no major difference in selection procedures for contract or temporary agents. Both are governed by the Staff Regulations and their respective Implementing Rules as adopted by ETF Governing Board.

External selection procedures can be launched for one or more similar positions or the creation of reserve lists.

Both selection procedures include the following main steps:

1. setting up of a Selection Assessment Board (SAB) to be approved by the Director;
2. drafting of the vacancy notice and approval by the Director before publication. The vacancy notice includes amongst other things , the eligibility and selection the type and duration of contract and the recruitment grade;
3. publication of the vacancy notice with the name of the SAB members on the ETF website and wide dissemination amongst others to: EPSO, other agencies, EU delegations etc.;
4. questions for the interview and written test are prepared by the SAB with the support of HR staff before the names of applicants are disclosed to the SAB;
5. pre-screening of candidates' CVs on the basis of eligibility criteria mentioned in the vacancy notice is performed by HR staff;
6. screening of eligible candidates on the basis of CVs according to selection criteria mentioned in the vacancy notice is performed by the SAB;
7. each time the SAB meets, minutes are drafted and included in the recruitment file;
8. invitation of selected candidates for interview and written tests are sent;
9. assessment of candidates by the SAB who then proposes a short-list of successful candidates to the Director who decides on the potential job offer and establishment of a reserve list where applicable;
10. all candidates who participated in the interviewing process are informed in writing on the result of the selection procedure.

Type of key functions[19], typical entry grades:

Temporary agents are normally recruited at the levels indicated below taking into account, in particular, the job market for the specific job profiles concerned:

- AST/SC: the ETF does not intend to recruit staff in this category, as such secretarial and clerical activities are mainly carried out by Contract Agents in the ETF.
- AST1-AST3 are generally not recruited any longer as Contract Agents are instead recruited for those related administrative functions
- AST 4 as an ad-hoc decision (as in principle, Contract Agents is a preferred option) for Professionals where specific technical knowledge is required and longer professional experience (posts such as IT officer, budget officer, HR officer, …)
- AD 5 to AD 9 for Experts and Senior Experts (posts such as HCD Specialist and HCD Senior Specialists), Professionals/Senior Professionals (posts such as Legal advisor etc.) where specific deep or very deep technical knowledge and expertise are required.
- AD 9 for Middle Managers (Heads of Units) and AD 9 (or above) for Senior Managers (Heads of Departments, Deputy Director). The exact grade will depend on the complexity of the Unit/Department and the level of expertise required.
- AD 14 for the post the Director of the ETF.

Typical length of contracts of employment:

Unless specified otherwise in the vacancy notice, Temporary Agents are generally offered contracts of up to 3 years that may be renewed for another fixed period of generally up to 3 years. If further renewed, it shall lead to an indefinite duration contract as per article 8 of the CEOS. This does not apply to the Director's position which is for a 5-year initial contract and may be renewed for not more than 3 years.

c. Contract agents

Type of key functions, typical entry Function Groups:

- FGI for archivist, mailing and mass copy support staff (manual and administrative support tasks) under the supervision of Temporary Agent.
- FGII for administrative and technical support staff (clerical and secretarial tasks; financial, HR, IT, project or other support and assistance) under the supervision of a Temporary Agent.
- FG III for senior assistant and/or professional staff (executive and/or technical tasks such as financial, HR, IT, project assistants and officers) under the supervision of a Temporary Agent.
- FGIV for professional/senior professional staff where specific deep or very deep technical knowledge is required (administrative, advisory tasks…) under the supervision of a Temporary Agent.

[19] ETF key functions and/or job titles do not refer to the « Types of Posts » as listed in the Annex I of the Staff Regulations (i.e. the Type of Post for ETF's experts or senior experts is «Administrator»)

Typical length of contracts of employment:

Unless specified otherwise in the vacancy notice, Contract Agents are generally offered contracts of up to 3 years that may be renewed for another fixed period of generally up to 3 years. If further renewed, it shall lead to an indefinite duration contract in line with article 85 of the CEOS and the related ETF Implementing Rules. For Contract Agents FGIV, they need to demonstrate a B2 level in a 3rd EU language before renewal for an indefinite duration.

d. Seconded National Experts[20]

Main selection principles:

Please refer to "Temporary Agents main selection principles" as selection principles are very similar

SNEs: type of key functions:

SNEs are usually covering positions of Experts and Senior Experts (posts such as HCD Specialist and HCD Senior Specialists) where specific deep or very deep technical knowledge is required.

SNEs: typical length of secondment:

SNEs are generally offered secondment for an initial year. The initial period of secondment may not be less than 6 months or more than 2 years. It may be renewed up to a total period not exceeding 4 years.

e. Structural service providers[21]

Key tasks:

IT consultants/Software developers

Receptionists

Tender procedure:

Open tender

Duration of the contract

Framework contract signed for 4 years.

[20] NB SNEs are not employed by the agency.

[21] NB Structural service providers are not employed by the agency.

Appraisal of performance and reclassification/promotions

The agency's policy on performance appraisal and promotion/reclassification – short description

The ETF encourages each Reporting Officer to have open, constructive and frequent discussions with their staff to review progresses against objectives set, learning and development activities, to identify difficulties and support needs all along the year as best practice in performance management. Staff members are also encouraged to have open, constructive and frequent discussions with their Reporting Officer.

The appraisal procedure

The Implementing Rules (GB/15/DEC/008 and GB/15/DEC/007) adopted by ETF Governing Board describe the appraisal procedure for Temporary and Contract Agents respectively. Both comprise the following main principles and steps.

Main principles

An appraisal report is made on a yearly basis for each staff member with at least one-month service.

The report is a qualitative appraisal on efficiency, ability and conduct in service and must include a conclusion on whether the performance has been satisfactory or not, based on factual elements.

The Reporting Officer is the direct superior of the jobholder.

Main steps

- Each jobholder (JH) has 8 working days to write their self-assessment ;
- The Reporting Officer arrange for the formal dialogue (on performance and identification of training needs);
- Within 10 working days from the formal dialogue, the RO writes the appraisal report, adding a conclusion on whether the performance has been satisfactory;
- The JH has 5 working days to accept or refuse (with a reasoned explanation) the report.
    - Where the report is accepted (with or without comments), the reports is considered final and archived[22]
    - Where the report is refused, it automatically triggers the appeal process
    - Where the report concludes the performance has not been satisfactory, it triggers the approval by the countersigning officer

Reclassification policy

The existing policy as per ETF Governing Board Decision of February 2000 provides that on a yearly basis, a promotion exercise is launched.

It starts with the publication of the list of staff eligible for reclassification. Then, on the basis of past performance reports as well as a supporting note from the respective Reporting Officers, a Promotion Board, after comparing merits, proposes to the Director a short list of staff members to be considered for reclassification.

[22] The ETF has developed an Electronic system to support the Annual Dialogue exercise, which leads to secured electronic archiving.

The Director takes decision considering the merits and the limits authorised by the ETF's establishment plan, Annex 1 of the Staff Regulations and budget.

The reclassification takes place on 1st July unless the B2 level for the 3rd language has not been attested (for Temporary Agents prior to their first reclassification).

Table 1 – Reclassification of temporary staff/promotion of officials

Category and grade	Staff in activity at 1.01.2014		How many staff members were promoted / reclassified in 2015		Average number of years in grade of reclassified/promoted staff members
	officials	TA	officials	TA	
AD 16					
AD 15					
AD 14		1			
AD 13					
AD 12		7			
AD 11		11			
AD 10		3		1	4
AD 9		13		1	8
AD 8		7			
AD 7		14		2	5
AD 6					
AD 5		2		1	3
Total AD		**58**	**0**	**5**	**5**
AST 11					
AST 10		2			
AST 9		6			
AST 8		3		1	3
AST 7		7			
AST 6		3		1	3
AST 5		3			
AST 4		4		1	3
AST 3		4		1	5
AST 2		1			
AST 1					
Total AST		**33**	**0**	**4**	**3.5**
AST/SC1					
AST/SC2					
AST/SC3					
AST/SC4					
AST/SC5					
AST/SC6					
Total AST/SC					
TOTAL		**91**	**0**	**9**	**4.25**

From	To	N° of TAs	Average years
AD5	AD6	1	3
AD7	AD8	2	5
AD9	AD10	1	8
AD10	AD11	1	4
AST3	AST4	1	5
AST4	AST5	1	3
AST6	AST7	1	3
AST8	AST9	1	3

Table 2 – Reclassification of contract staff

Function Group	Grade	Staff in activity at 1.01.2014	How many staff members were reclassified in 2015	Average number of years in grade of reclassified staff members
CA IV	18			
	17			
	16			
	15			
	14	5	1	3
	13			
CA III	12			
	11			
	10	10	2	4.5
	9	9	1	3
	8	3	1	4
CA II	7	2		
	6	2		
	5	5	3	3
	4	2		
CA I	3			
	2			
	1			
Total		**38**	**8**	**3.5**

From	To	N° of CAs	Average years
FGII 5	FGII 6	3	3
FGIII 8	FGIII 9	1	4
FGIII 9	FGIII 10	1	3
FGIII 10	FGIII 11	2	4.5
FGIV 14	FGIV 15	1	3

Mobility policy

There are two types of mobility:

- Internal mobility
- Mobility between Union agencies

1. Internal mobility

The ETF adopted a revised internal mobility policy in June 2012 that highlights the two ways through which staff can move from one position to another one. However, now that the ETF Governing Board has adopted the Implementing Rule governing the recruitment of Temporary Agents 2f (GB/15/DEC/009) that entered into force on 1/7/2015, the mobility of Temporary Agents is governed by that Implementing Rule. The principles in the ETF policy and Implementing Rule remain overall the same though and are presented hereafter.

The Internal Mobility can have two different forms:

a) Through reassignment of staff members in the interest of the service as par article 7 of the Staff Regulations

b) Through internal publication of a post. In that case, the post is published at a range of grades within a function group corresponding to the type of post to be filled. Staff members are invited to send their application for the specific post with a view to its being filled further to a selection procedure.

The outcome of an internal mobility does not lead to any change in the contract of employment.

2. Mobility between Union agencies.

The ETF Governing Board has adopted the Implementing Rule governing the recruitment of Temporary Agents 2f (GB/15/DEC/009), which also governs the mobility of Temporary Agents between Union agencies. The main principles are highlighted hereafter.

In the vacancy notice, the post is published at the same range of grade as in the internal publication. It specifies that applicants must be Temporary Agents with at least two years' service, and have successfully completed a probation period.

In case of successful procedure, the selected Temporary Agent will keep his/her grade, step and seniority. The contract duration shall be that of the preceding contract and his/her personal file shall be transferred to the new "employer".

Staff movement between the agencies and the institutions.

As can be seen from the table below, the ETF recruits twice as many staff from other agencies/institutions than depart from the ETF to other agencies/institutions. The majority of applications from other agencies/institutions are in the Administrative and Management areas whereas it is limited in the core business area due to the requirements linked to specific prior experience.

Year	Staff (TA+CA) recruited **FROM** other institutions/agencies	Staff (TA+CA) leaving the ETF **TO** join other institutions/agencies
2007	4	4
2008	5	0
2009	2	1
2010	4	1
2011	2	3
2012	8	5
2013	5	1
2014	1	0
2015	2	1
Total	**33**	**16**

Gender and geographical balance

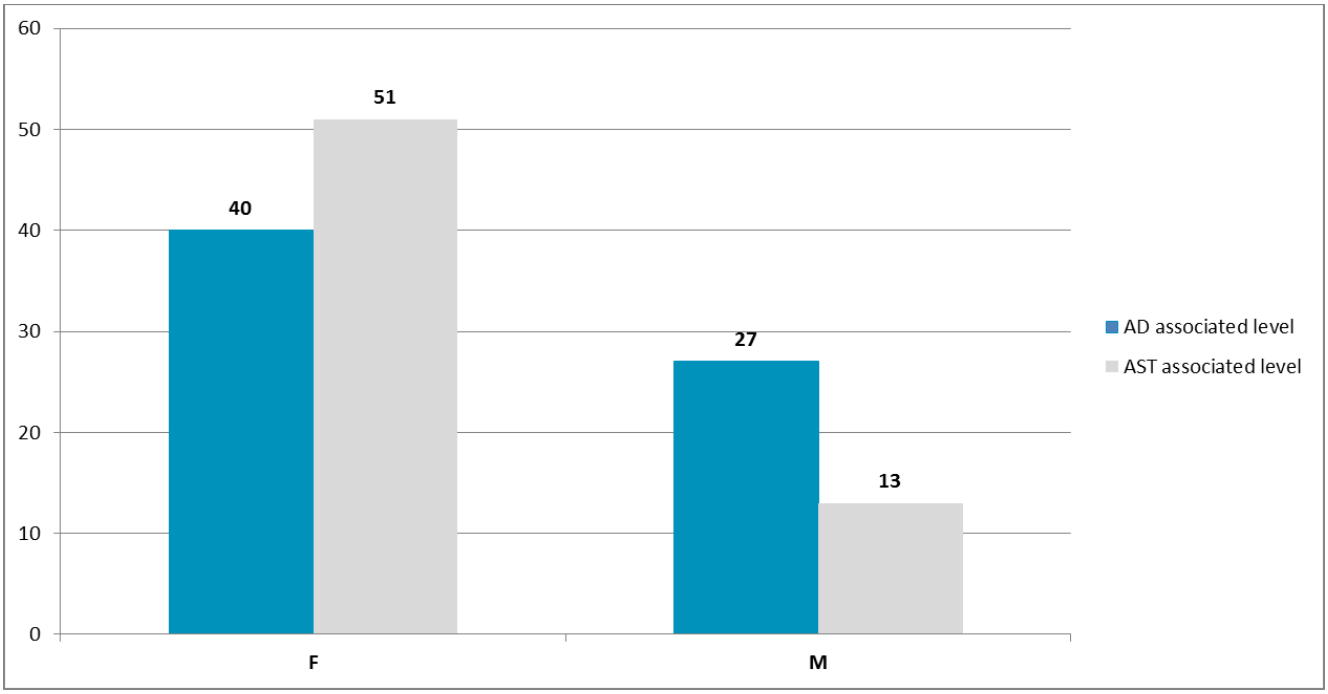
Gender balance

The data provided below refers to **posts occupied** on 31/12/2015 and not FTEs, therefore 131 (90 TAs, 39 CAs and 2 LAs).

Contract (Function Group)	F	M	Total
Temporary Agents (AD)	34	25	59
Temporary Agents (AST)	24	7	31
Local Agents (AL/N2)		2	2
Contract Agents (II)	8	2	10
Contract Agents (III)	19	2	21
Contract Agents (IV)	6	2	8
Grand Total	**91**	**40**	**131**

TA, CA, LA	F	M	Total
AD associated level	40	27	67
AST associated level	51	13	64
Total	**91**	**40**	**131**

Managerial position	F	M	Total
Middle Managers	3	1	4
Senior Managers	2	3	5
Total Managers	**5**	**4**	**9**



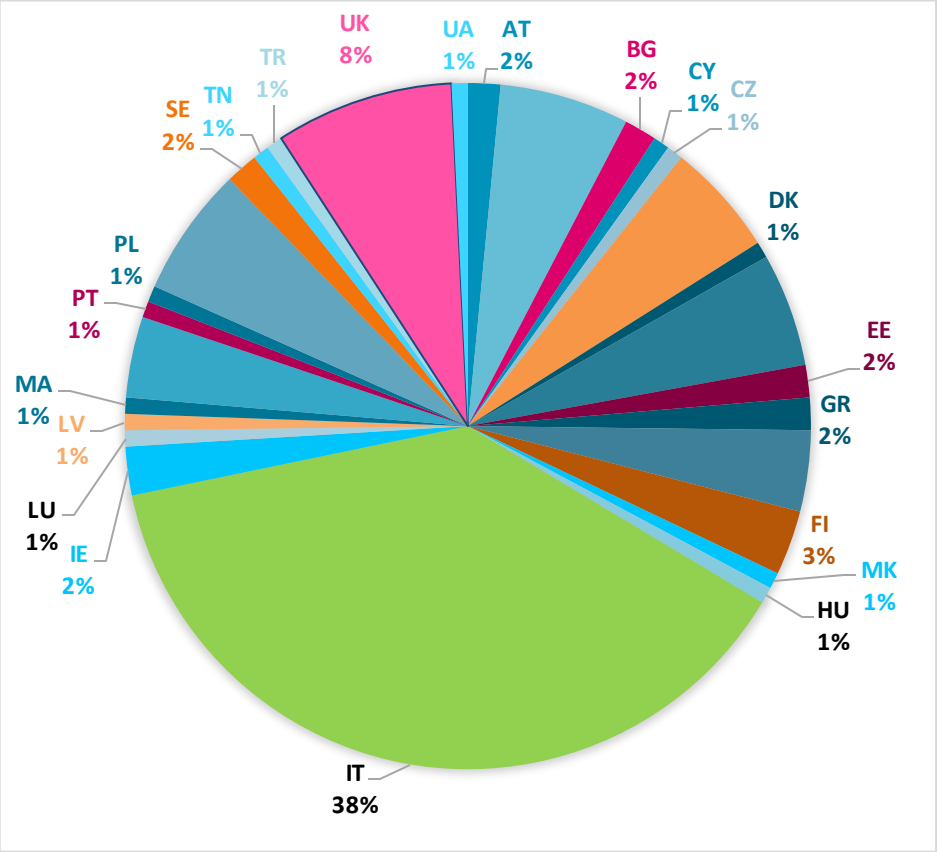
Geographical balance

The data provided below refers to **posts occupied** on 31/12/2015 and not FTEs, therefore 131 (90 TAs, 39 CAs and 2 LAs).

Nationality	Total	%
AT[23]	2	2%
BE	8	6%
BG	2	2%
CY	1	1%
CZ	1	1%
DE	7	5%
DK	1	1%
ES	7	5%
EE	2	2%
GR	2	2%
FR	5	4%
FI	4	2%
MK	1	1%
HU	1	1%
IT	50	38%

[23] Austria (AT), Belgium (BE), Bulgaria (BG), Cyprus (CY), Czech Republic (CZ), Germany (DE), Denmark (DK), Spain (ES), Estonia (EE), Greece (GR), France (FR), Finland (FI), the former Yugoslav Republic of Macedonia (MK), Hungary (HU), Italy (IT), Ireland (IE), Luxembourg (LU), Latvia (LV), Morocco (MA), Netherlands (NL), Portugal (PT), Poland (PL), Romania (RO), Sweden (SE), Tunisia (TN), Turkey (TR), United Kingdom (UK), Ukraine (UA).

Nationality	Total	%
IE	3	2%
LU	1	1%
LV	1	1%
MA	1	1%
NL	5	4%
PT	1	1%
PL	1	1%
RO	8	6%
SE	2	2%
TN	1	1%
TR	1	1%
UK	11	9%
UA	1	1%
Grand Total	**131**	**100%**



Schooling

Turin has a range of international schooling opportunities. This diversified offer targeting a broader community than ETF staff has proven not to need specific agreements with eventual direct financial contribution on the part of ETF.

Nevertheless, the international education available in Turin does not cater sufficiently for all nationalities and schooling can be a barrier for staff in mid-career. Moreover, the current economic crisis and resulting budget cuts mean that public capacity to cater for the needs of international pupils has significantly diminished in recent years and the appetite of the Italian authorities for further developing the provision of international education in Turin is very limited.

Amongst the schools of main interest, there are the following four:

- **Altieri Spinelli**: international state school covering ISCED 0 to 3. In every grade of school, the teaching of languages is carried out by Italian state teachers and by English, French and German mother tongue advisors. It has to be noted that this school is on the process of reviewing its international profile due to budget constraints.
- **International School of Turin**: a private international school offering a complete academic program in English covering ISCED 1 to 3. The school's curriculum is international and leads to the completion of both the American college preparatory diploma and the International Baccalaureate (IB) Diploma.
- **Lycée français Jean Giono**: French school, covering ISCED 0 to 3 offering curricula in French and Italian as well as in English (since 2009).
- **Istituto Vittoria:** an Italian state-recognised private school covering ISCED 3 offering a 4-year upper secondary programme in English leading to the Cambridge International Certificate of Education (ICE) and the International Baccalaureate (IB) Diploma.

The new Site Agreement ratified in 2012 by the Italian Government contains a new clause on schooling as follows:

"Italy shall do its utmost to provide adequate school education at kindergarten, primary and secondary level for the children of the Foundation's staff, and shall guarantee multilingual tuition in line with the system adopted in the European Schools."

Annex V Buildings

Current building(s) [24]

	Name, location and type of building	Other Comment
Information to be provided per building:	Villa Gualino, Torino, Italy	The ETF also has a liaison office in Brussels (PLB3)
Surface area (in square metres) Of which office space Of which non-office space	6,000 2,175 3,825	45.4
Annual rent (in EUR)	1	17000
Type and duration of rental contract	Rental is covered by a Convention for 30 years till 2027 complemented by 3 year service contracts of which the current expires end 2018.	
Host country grant or support	NO	
Present value of the building	N/A	

[24] Please note that for ETF 'building projects in planning phase' and 'building projects submitted to the European Parliament and the Council' are not applicable

Annex VI Privileges and immunities

Agency privileges	Privileges granted to staff	
	Protocol of privileges and immunities / diplomatic status	Education / day care
* Local premises have been provided by local authorities on the basis of a convention that provides for the following main essential points: ETF to participate in the costs of refurbishing the premises to be used, ETF to pay a symbolic rent, ETF to participate in the costs of maintenance of the building * General support is provided by Italy against unauthorised access or other forms of disturbances to the premises. *ETF is authorised to install and operate communications systems. * ETF official communication is not subject to any restrictions or to confidentiality breaches. *The Protocol of privileges and immunities is applicable to ETF. * ETF, its assets and funds may not be subject to administrative or legal measures of constraints. *Premises (including temporary premises) and buildings are inviolable, except in case of emergencies/ fire. * ETF, its assets and funds are exempt from taxes or direct duties, except for taxes on public services. * ETF is exempt from the payment of VAT for all purchases of goods or services or for imports above 300 Euros. * ETF imports and exports are exempted from customs duties, taxes, prohibitions or restrictions.	Staff immune from legal proceedings for acts performed in the exercise of their official duties. * Staff exempted from taxes on salaries and emoluments paid by ETF. * Staff, spouses and dependent members of family not subject to immigration restrictions or registration formalities for foreigners. * For currency exchange staff has the same privileges as officials of equal rank in the diplomatic missions. * Staff, spouses and dependent members of family receive assistance for repatriation in the event of international crises. * Staff may, duty-free and without prohibitions and restrictions, import from the country of their last residence or the country of which they are nationals, when they first take up their post, for a period of one year from their appointment for a maximum of two shipments, their own furniture and personal effects, including a vehicle bought at the conditions of that country, which will be registered in special series. * Staff may export, in the year following the date of cessation of their duties, without prohibitions and restrictions, their own furniture and personal effects, including vehicles.	N/A

Agency privileges	Privileges granted to staff	
	Protocol of privileges and immunities / diplomatic status	Education / day care
* Goods transported as hand baggage are treated as diplomatic luggage. * ETF vehicles are exempted from any taxes, duties or fees or from any import prohibitions/ restrictions. * ETF exempted from payment social security and health insurance contributions on salaries paid to staff, except for local agents	* The ETF Director, spouse and dependent members of family, is granted privileges and immunities, facilities and concessions granted by the Italy to members of equivalent rank in the diplomatic corps in Italy. * Staff, who is not permanently resident in Italy at the time of their appointment, may purchase a motor vehicle free from taxes and charges for the period of their residence in Italy. * Italy issues a special identity card to staff, spouses and dependent members of family to prove that the holder is ETF staff and enjoys privileges and immunities.	

Annex VII Evaluations

Evaluation and monitoring over the period 2017-20 will be outlined in an ETF Monitoring and Evaluation policy which will take into account the requirements from ETF's mandate and financial regulations to set up an effective monitoring and evaluation system. The policy will also incorporate the monitoring and evaluation principles from the regulatory framework of the European Commission, the 'Better Regulation Guidelines and Toolkit'[25].

The ETF commitment to work towards achieving impact is supported by linking the ETF strategic objectives to the project objectives in each annual work programme and by associating these with targets to enable effective and efficient monitoring and evaluation. The ETF utilises the logic of an 'Impact Value Chain' whereby inputs and activities create outputs and outcomes which contribute to intermediate and long term impact. Additionally Key Performance Indicators (KPIs) are defined for the ETF as a whole to measure the overall performance of the organisation in two areas: i) operational and ii) human resources and financial.

Evaluations will enable the measurement and identification of the impact of ETF's work as illustrated in an ETF Intervention Logic, which will be incorporated within the policy and will outline the relationship between the ETF Impact Value Chain and the Key Performance Indicators through which the overall impact of ETF work can be measured.

Monitoring of projects will be done annually using a monitoring self-assessment tool based on the DAC criteria of relevance, efficiency, effectiveness, impact and sustainability. On a rotational basis supplementary external monitoring assessments using internal and/or external experts, including interviews with beneficiaries (principle of triangulation) will be carried out.

Evaluations planned for the period 2017-20

2017 - Policy analysis and system wide progress monitoring

2017 - VET provision and quality

2018 - Qualifications and qualifications systems

2019 - Support to EU assistance in the context of EU external policies

2019 - Entrepreneurial learning and enterprise skills

2020 - Employment, skills and employability (including skills and migration)

2020 - VET governance

[25] European Commission, Better Regulation Guidance and Toolkit, Strasbourg, May 2015

ANNEX VIII ETF Risks Register 2017

Risk no.	(ETF Risk Framework Areas) / WP 2016 Objectives	Description of potential risk	Inherent risk	ETF processes supporting mitigation	Mitigating actions	Residual risk
RR WP 2017 01	1. **Risks from the external environment which may have an impact on the achievement of ETF annual operational objectives 2017**	**1.1** Disruption in the external environment limits partner country engagement in ETF activities and leads to failure/delays in achieving related objectives: Cause 1) Changing priorities of individual countries - either due to institutional political changes in the country or differences in the national agenda - resulting in limited ownership of ETF activities; and Cause 2) Changes in EU external policies towards a given country.	**M**	**1.1** **Corporate Planning** **OPS Project Management and Country monitoring**	**1.1** - Coordination with the European Commission services and the European External Action Service and EU Delegations; - Constant follow up and communication with partner countries by ETF managers, country desks and strategic project teams; - Identification of priority countries already included in WP2017 with 3 levels of priorities from 1 (high priority) 2 (neutral/business as usual) to 3 (low) - Adaptation of project implementation plans. New Country Strategic Perspectives (CSP) are revised annually	**M**

Risk no.	(ETF Risk Framework Areas) / WP 2016 Objectives	Description of potential risk	Inherent risk	ETF processes supporting mitigation	Mitigating actions	Residual risk
		1.2 Changes in EC political priorities generate increased demand for ETF support to partner countries beyond the ETF capacity. This could put the quality and impact of ETF interventions at risk	M	**1.2** **Corporate Planning** **Performance Management System**	**1.2** ETF with support of the Commission and Governing Board use the Structured Dialogue and Board meetings to improve analysis of Work Programme Implementation	M
		1.3 Risk of further budget cuts, beyond planning assumptions, and the reduction of staff could put the quality, impact and added value of ETF interventions at risk	M	**1.3** **Corporate Planning**	**1.3 and 1.4** The WP 2017 is based on given budget assumptions (plan for what the ETF has and not more). Planning is already priority based but the issue is "until when do cuts and prioritisation jeopardise ETF mission? "	M
		1.4 The low and negative priorities indicated in the WP 2017 may put at risk ETF long term country knowledge and networks and jeopardise ETF mission.	M	**1.4** **Corporate Planning**		M

Annex IX Procurement Plan Year 2017

Procurement procedures

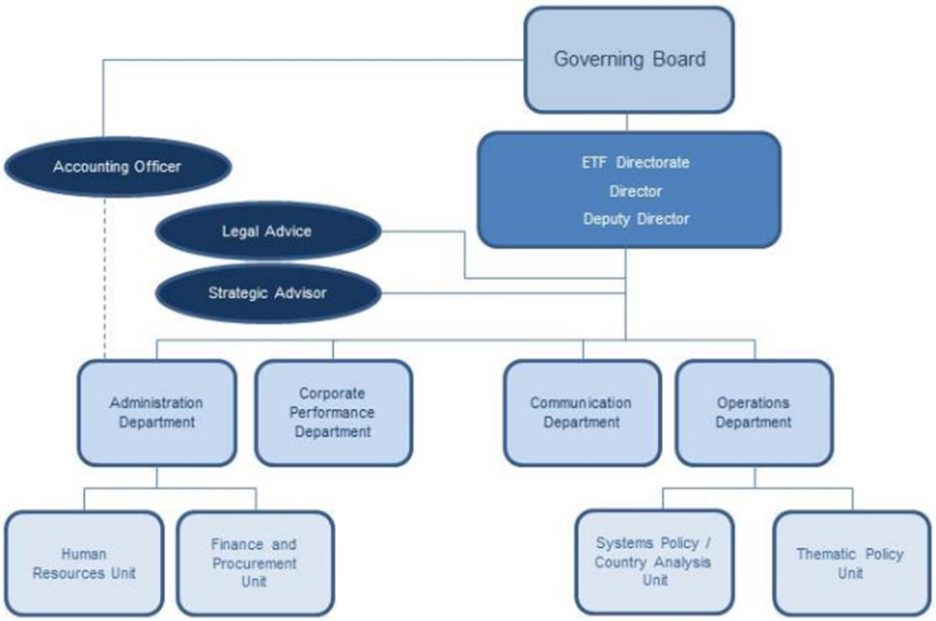
Projects will be implemented either through contracts in force or through new contracts to be awarded following a public procurement procedure (Table 1). The full annual procurement plan covering all budget titles will be published on the ETF's website by 31 March 2017. This plan is updated and republished on a regular basis.

Table 1: Indicative planning of procurement procedures needed for the implementation of the projects.

2017 Indicative planning of procurement procedures needed for the implementation of the projects			
Title	Estimated value in € for 4 years	Contract Tool	Tentative launch timeframe (quarter)
Services to support ETF project activities in Belarus	120,000 €	Framework	Q1
Services to support ETF project activities in Bosnia and Herzegovina	200,000 €	Framework	Q1
Services to support ETF project activities in Serbia	150,000 €	Framework	Q1
Services to support ETF project activities in Palestine	100,000 €	Framework	Q1
Demonstration Project on work based learning in Moldova	25,000 €	Fixed	Q1
Demonstration Project on work based learning in Georgia	25,000 €	Fixed	Q1
Provision of services to support evidence collection for data analysis on VET for Torino Process in Turkey	130,000 €	Fixed	Q1
Provision of services to support evidence collection for data analysis on VET for Torino Process in Serbia	60,000 €	Fixed	Q1
Support development of the National Qualification Framework (NQF) website for Ukraine	35,000 €	Fixed	Q1
Development of the methodological framework for skills mismatch analysis and piloting the tool in four ETF partner countries	85,000 €	Fixed	Q1
Provision of expertise to support ETF initiatives for human capital development	4,000,000 €	Framework	Q2
Development of an e-learning tool of the Learning Programme on Skill needs anticipation in the context of the Torino Process and Employment.	90,000 €	Fixed	Q2
Professional conference organiser and meeting design and facilitation services	6,100,000 €	Framework	Q3

Depending on the actual implementation of the Annual Procurement Plan, the award and the consumption of the Framework contracts could take place beyond the year 2017.

Annex X Organisation Chart



/

NB: The data provided above refers to **posts occupied** (including 2 job offers sent) on 31/12/2015, therefore 131 (90 TAs, 39 CAs and 2 LAs).

Organisational structure	CA	SNE	LA	TA	Total	Serv. Provid.	Total	Vacant positions	GRAND TOTAL
ETF Operations									
OPS Core (Senior Manager, coordination and support staff)	*1*			*6*	*7*		*7*		*7*
Systems Policy/Country Analysis Unit	*7*			*25*	*32*		*32*		*32*
Thematic Policy Unit	*7*			*25*	*32*		*32*		*32*
Sub-Total Operations Department	***15***	***0***	***0***	***56***	***71***	***0***	***71***	***0***	***71***
Administration Department									
AD Core (Senior Manager, ICT and support staff)	*4*		*1*	*5.5*	*10.5*	*3*	*13.5*		*13.5*
Accounting				*2*	*2*		*2*		*2*
Finance & Procurement Unit	*8*			*4.5*	*12.5*		*12.5*		*12.5*
Human Resources Unit	*4*			*6*	*10*		*10*		*11*
Sub-Total Administration	***16***	***0***	***1***	***18***	***35***	***3***	***38***	***1***	***39***
ETF Directorate	**1**			**2**	**3**		**3**	**1**	**4**
Legal Advice				***1***	***1***		***1***		**1**
Startegic Advisor					***0***		***0***		**0**
COMM (Communication Department)	**5**	**0**	**1**	**6**	**12**	**0**	**12**	**0**	**12**
CPD (Corporate Performance Department)	**2**	**0**	**0**	**7**	**9**	**0**	**9**	**0**	**9**
Grand Total including vacant positions	**39**	**0**	**2**	**90**	**131**	**3**	**134**	**2**	**136**
Vacant positions				*2*	***2***		*2*		*2*
Total including vacant positions	**39**	**0**	**2**	**92**	**133**	**3**	**136**		**136**

Annex XI ETF Key Performance Indicators 2017-20

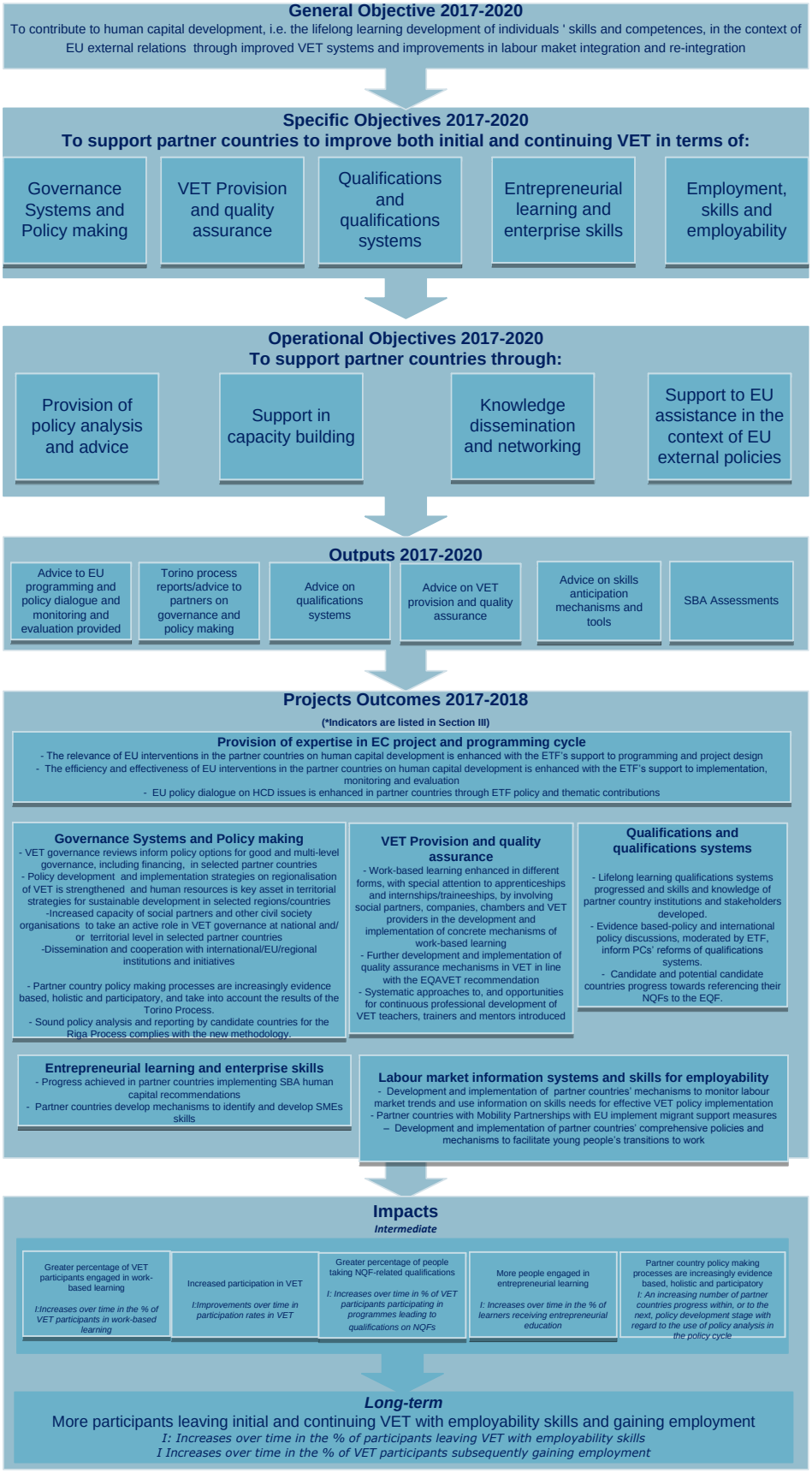
This section presents the key indicators for measuring ETF business performance .It comprises all the indicators intended to measure ETF efficiency and effectiveness as well as compliance with performance standards for Decentralised Agencies[26].

Categorisation	No	KPIs			Target
Operational Indicators	1	Activities completion rate	★	Rate (%) of completion of the activities of the ETF Work Program: No. of activities of the ETF Work Program completed/ No. of activities of the ETF Work Program planned	90%
	2	Timely achievement of activities of the ETF Work Program	★	Rate (%) of activities of the ETF Work Program timely achieved: No. of activities of the ETF Work Program achieved on time/ No. of activities of the ETF Work Program achieved	80%
	3	Timely submission of Annual WP/SPD to the EC	★	The Annual WP/SPD timely submitted to the EC	100%
	4	Administrative support and coordination / operational staff ratio	★	(Administrative support and coordination job type category)/(Operational job type category and neutral job type category)	<30%
	5	Level of satisfaction of EC project requests		Rate (%) of positive feedback from EC project request implemented in Year N	80%
	6	Countries' policy development progress		Rate (%) of countries successfully progressed within stage or next stage of policy development: No. of countries successfully progressed within stage or next stage of policy development/ Total no. of partner countries expected to progress within stages or next stages of policy development	70%
	7	Stakeholder engagement		% of Key country stakeholders that have participated in ETF activities / N. of Stakeholder Types	90%
	8	Dissemination reach		Weighted sum of: no. of people reached through digital media, dow nloads and events in Year N: (No. of people reached through digital media*w eight digital media + No. of dow nloads*w eight dow nloads + No. of events*w eight events)	base-line 2016
Human Resource & Finance Indicators	9	Average vacancy rate	★	% of authorized posts of the annual establishment plan w hich are filled at the end of the year, including job offers sent before 31st December	95%
	10	Staff engagement	★	Rate (%) of staff engagement from staff survey within the Agency.	>2% increase
	11	Commitment Appropriation Implementation	★	Rate (%) of implementation of Commitment Appropriations	98%
	12	Payment Appropriations cancellation rate	★	Rate (%) of cancellation of Payment Appropriations	<5%
	13	Timely Payments	★	Rate (%) of payments executed within the legal/contractual deadlines	>80%
	14	Rate of outturn	★	Total payments in year N and carry-forwards to Year N+1, as a % of the total EU funding received in Year N	96%
	15	Audit recommendation implementation	★	Rate (%) of external and accepted internal audit recommendations implemented w ithin agreed deadlines	90%

Legend ★ KPI's for Directors & benchmarking

[26] See also Commission Guidelines for Key Performance Indicators in EU Decentralised Agencies Staff Working Document 62 of 13 March 2015.

Annex XII. The Overarching ETF Intervention Logic 2017-20



Annex XIII Strategic projects Actions –Outputs and Indicators 2017-18

Strategic Project 1: Support to EU assistance in the context of EU external policies

Actions –Outputs 2017	Indicators 2017
Outcome 1 **The relevance of EU interventions in the partner countries on human capital development is enhanced with the ETF's support to programming and project design** **Cross Country**- Preparation of/Inputs to identification and/or formulation phases programming documents **EaP** – Stakeholder consultation workshops for EU intervention design (GE, UA)	
Outcome 2 **The efficiency and effectiveness of EU interventions in the partner countries on human capital development is enhanced with the ETF's support to implementation, monitoring and evaluation** **SEET-SEMED** Sets of inputs for operationalisation of an EU project or programme (EG, JO, MK, MA, RS, TR) **Cross Country** - Sets of content and methodological advice for implementation and monitoring (AL, DZ, AZ, BY, EG, GE, LB, MD, TN, TJ, TM, TR) - Monitoring reports (JO, EG), inputs to project monitoring reports (TR, BY, GE, MD) - Evaluation reports/inputs to evaluation reports (DZ, TR) - Inputs to project steering committees (AZ, BY, JO, TR, TN, XK) - Policy dialogue facilitation events for budget support (JO, GE, MD)	80% of the EU services supported for policy dialogue, programming/project design monitoring and evaluation and implementation assess the ETF contribution positively[27] The ETF is requested to support the implementation, monitoring or evaluation in 50% of its partner countries
Outcome 3 **EU policy dialogue on HCD issues is enhanced in partner countries through ETF policy and thematic contributions** **Cross Country** - Sets of expertise contributions to bilateral policy dialogue/ sub-committee meetings (AL, BA, XK, ME, MK, RS, TR, TN, MA, JO, GE,, MD, UA and other countries upon request) **SEET** - Inputs to EC country Progress reports in the SEET countries - Provision of comments to EC on ERPs in the SEET countries **SEMED -EaP** - Employability Fiches in all SEMED and EaP countries **EaP**	

[27] Source of verification: ETF administers an on-line feedback survey to EU services on completed requests

Actions –Outputs 2017	Indicators 2017
-- Inputs to Association Agreement monitoring and cluster meetings (UA + GE and MD TBC) **Cross Country** - Briefing notes upon EC request to EU bilateral or regional working group/task force/ ministerial meetings	

Strategic Project 2: Policy analysis and system wide progress monitoring

Actions –Outputs 2017	Indicators 2017
Outcome 1 **Partner country policy making processes are increasingly evidence based, holistic and participatory, and take into account the results of the Torino Process.** **Cross Country** Partner country policy reform processes are increasingly evidence based, holistic and participatory, and take into account the results of the Torino Process, while building capacities for using evidence-based approaches for policy-making. - 25 Torino process national reports are published on the web - 4 regional reports are published - 1 cross-country publication is published - 1 final conference takes place - a dedicated TRP platform is launched - Specific actions are delivered in Bosnia and Herzegovina, Kosovo, Ukraine, Morocco, Palestine, Tunisia, Kazakhstan in association to other thematic interventions based on country policy analysis development stage on the development and use of TRP indicators for monitoring national reforms with key VET Ministries and statistical services	An Increasing number of partner countries progress within, or to next, policy development stage with regard to the use of policy analysis in the policy cycle • Targets: 1.1 At least 10 countries make progress in one of the principles vis a vis the 2015 assessment 1.2 At least 3 countries move to a higher development stage
Outcome 2 **Sound policy analysis and reporting by candidate countries for the Riga Process complies with the new methodology.** **SEET** Sound policy analysis and reporting by candidate countries complies with the new methodology for the Copenhagen-Bruges-Riga Process - Inputs for the monitoring of Copenhagen progress as per the Riga conclusions and the methodology agreed (Candidate countries) - Expertise input to the monitoring of the SEE 2020 strategy and its related report(s) and to the Monitoring Task Force, while fostering links with the Copenhagen-Torino Processes and the Economic Reform Programmes. -Facilitate the set up of Torino-ETF networks	Increased quality of partner countries' reports to the Copenhagen-Bruges-Riga process. measured through the feedback of CEDEFOP on the usability of evidence for the report • Targets: • 2.1. At least 2 countries improve the evidence basis in relation to 1 or more MTDs • 2.2 There is a higher degree of comparability of data between CC and EU for at least 1 MTD area

Strategic Project 3: VET governance

Actions – Outputs 2017	Indicators 2017
Outcome 1 **Policy options for good multi-level governance, including financing, build on ETF recommendations from reviews, inventory, legislative advice in selected partner countries** **VET legislation, institutional arrangements and financing** **Cross Country** - VET legislation reviews in two countries lead to institutional improvements (MA, UA) - Capacity building for increased efficiency of VET system governance, based on new legal and/or institutional and/or financing arrangements in three countries (MA, XK, RS)	Coordination mechanisms, legislation, multilevel governance methodologies introduced in targeted countries (85%). The ETF VET Governance inventory is updated.
Outcome 2 **Policy development and implementation of VET decentralisation is strengthened, and human resources is key asset in territorial strategies for sustainable development in selected regions/countries** **VET regionalisation and human capital in territorial strategies** **Cross Country** - Regionalisation of VET arrangements developed within a VET strategy in three countries (MA, TN, UA), building on pilot experiences in regions. - Concept of integrated territorial development based on human capital and innovation introduced in four countries (AL, RS, TN, UA)	Targeted countries introduce mechanisms for national and sub-national coordination in VET (85%).
Outcome 3 **Increased capacity of social partners and other civil society organisations to take an active role in VET governance at national and/or territorial level in selected partner countries** **Institutionalisation and strengthening the role of social partners in VET governance** **Cross Country** - Upscale the skills agenda in social dialogue at national level in several countries (MD, TN) - Advocacy on NGOs and civil society role in VET across countries	Social partners and other civil society organisations actively involved in Etf VET governance actions.

Strategic Project 4: VET provision and quality assurance

Actions –Outputs 2017	Indicators 2017
Outcome 1 **Work-based learning enhanced in different forms, with special attention to apprenticeships and internships/traineeships, by involving social partners, companies, chambers and VET providers.** **WBL** **SEET** -Support to implementing WBL policy options in all candidate countries, following the ex-ante impact assessment reports **EaP and CA** - Capacity for implementation of WBL in EaP and KZ - Report on the mutual learning activities organised within the WBL network: EaP and KZ **Cross Country** - Position paper on DOL and digital skills in VET **SEMED** - Completion and follow-up to review of WBL policies in the Neighbourhood South region, in co-operation with UNESCO	All five candidate countries implement MTD WBL policy options and participate in EAfA. A majority of EaP countries implement new WBL schemes / initiate demonstration projects for WBL Selected SEMED countries develop action plans on WBL enhancement. All SEET countries implement the final round of CPD demonstration projects and a selected number of candidate countries implement MTD CPD policy options Quality assurance in VET:
Outcome 2 **Further development and implementation of quality assurance mechanisms in VET in line with the EQAVET recommendation** **QA** **Cross Country** - Support to the implementation of VET QA system reform in selected countries - Report on mutual learning activities organised within the transnational platform on QA Updating of Inventory of current VET quality assurance systems of ETF PCs **CA** - Inputs to CAEP activities on QA in Central Asia	At least 14 partner countries participate in the QA policy learning Forum/Platform and at least 5 partner countries are committed to develop a systemic QA approach and focus on systematic monitoring of QA improvement.
Outcome 3 **Systematic approaches to, and opportunities for continuous professional development of VET teachers, trainers and mentors introduced** **CPD** **SEET** -Final reports from the 7 Demonstration projects identify improvements for CPD practice in SEET - Final reports from the 7 Demonstration projects record developed capacity to implement Continuing Professional Development (CPD) policies amongst the participating stakeholders in SEET -	Seven demonstration projects contribute to implementation of CPD policies in all SEET countries A selected number of candidate countries Progress in the implementation of MTD CPD in at least two candidate countries,

Strategic Project 5: Qualifications and qualifications systems

Actions –Outputs 2017	Indicators 2017
Outcome 1 **Lifelong learning qualifications systems progressed and skills and knowledge of partner country institutions and stakeholders developed.** ***For countries in the initial stages of developing an NQF:*** ***Cross Country*** - In EG, content and methodological advice and guidance for implementation of EU project; progress report. - In BY, content and methodological guidance for implementation of EU project, and monitoring plan. - in TN, content and methodological advice to EU project; progress report In IL, monitor progress of Twinning project; progress report; ***For countries at intermediate stage:*** **SEET** - In AL, recommendations for legislation; AQF action plan; AQF handbook. - In BA, recommendations to revise qualifications; content and methodological guidance for implementation of EU project; progress report on implementation of Action Plan. - In MK, methodologies, procedures and guidance in implementing VNFIL; proposals for pilot projects **SEMED** - In MA,; to consolidate institutional arrangements and advice, for qualification positioning and report on pilot positioning of qualifications; database of registered qualifications **EaP** - In AZ, content and methodological guidance for implementation of EU project; monitoring plan for NQF implementation; mapping of occupational standards development and evaluation report; - In MD, content and methodological guidance for implementation of EU project; advice on VNFIL and progress report; advice on NQF plan and report; - In UA, support implementation of action plan and produce monitoring plan;VET standards; handbook; communication strategy; recommendations for VNFIL implementation; briefing report on legislation ***For countries at the advanced stage:*** **SEET** -In XK recommendations, tools and methodologies in implementing VNFIL -In TR content and methodological guidance for implementation of EU project;. Draft VNFIL procedures; reports on VNFIL piloting. ***Regional initiatives*** - Advice to CAEP ; recommendations - Qualifications for the Mediterranean (Q4M): advice on themes and tools; progress report.	Partner countries progress within, or to next, policy development stage[28]
Outcome 2 **Evidence based-policy and international policy discussions, moderated by ETF, inform PCs' reforms of qualifications systems.** **Cross Country** - Publication on qualifications' functions in recognition, migration and mobility - EAP event on qualifications in migration and mobility ; event report with conclusions - Updated NQF Inventory country chapters for all partner	100% of partner countries developing NQFs and working with ETF analysed and reported in NQF Inventory.

[28] Measured against ETF policy stage indicators

Actions –Outputs 2017	Indicators 2017
countries developing an NQF.; co-publication, with Cedefop and UNESCO, of Global NQF publication; thematic chapter. - Increased membership and activity on Qualifications Platform; practitioners (bloggers) event, partner country experts' blogs.	
Outcome 3 **Candidate and potential candidate countries progress towards referencing their NQFs to the EQF; external dimension of EQF implemented in relevant partner countries** **SEET** -Advice and recommendations to authorities in AL, BA, XK, RS and TR on referencing to EQF and participation in EQF Advisory Group;	Measures for transparency, quality, labour market relevance and portability of qualifications implemented by AL, BA, RS, TR

Strategic Project 6: Employment, skills and employability (including skills and migration)

Actions –Outputs 2017	Indicators 2017
Outcome 1 **Development and implementation of partner countries' mechanisms to monitor labour market trends and use information on skills needs for effective VET policy implementation** **SEET** -Expertise inputs to EC services and EU DELs for EU-PC policy dialogue and EU programming, in particular inputs to progress reporting and ERPs. -Support to regional policy dialogues – the South East Europe 2020 Strategy and Employment and Social Affairs Platform. -Country specific capacity building activities in the field of skills intelligence (BA, XK, ME, RS). **EaP** -Expertise inputs to EC services (ENI-East Employability fiches) and EU DELs for the EU-PCs policy dialogue and EU programming. - Regional peer learning and know ledge sharing event of the "Make it match" project under EaP platform II -Country specific capacity building activities in the field of skills intelligence (GE, MD, UA). **SEMED** -Expertise inputs to EC services (ENI South Employability fiches and EU DELs for the EU-PCs policy dialogue and EU programming. -ETF expertise inputs to UFM actions in the field of skills intelligence. -Country specific capacity building activities in the field of skills intelligence (MA, PS, TN, JO DZ). **Cross country** -Methodological framew ork for skill mismatches analysis based on existing data and information from partner countries. -E-learning tool: the learning programme on skill intelligence for shaping education, training and labour market policies.	At least half of countries receiving ETF support in LM field have developed mechanisms to increase the relevance of VET provision in respect of the labour market
Outcome 2 **Increased information and awareness of partner countries with Mobility Partnerships with EU to develop and implement migrant support measures;** - MISMES report on skills-related measures for migrants in JO and LB - ETF expertise inputs to EC services and relevant countries on the skills dimension of Mobility Partnerships through the dissemination of MISMES	In at least four of the partner countries w ith Mobility Partnership agreements, National systems provide opportunities for labour market integration through validation/recognition of migrants' skills.
Outcome 3 **Development and implementation of partner countries' comprehensive policies and mechanisms to facilitate young people's transitions to work** **SEET** Country specific capacity building activities supporting policy development in the field of youth employability and transition to w ork (BA, XK). **EaP** -Support to regional policy dialogue –contribution to EaP panel on Youth Employment and Employability. -Six national reports on youth-related employment policies and activation measures in AM, AZ, BY, GE, MD, UA. **SEMED** Country specific capacity building activities supporting policy development in the field of youth employability and transition to w ork (LB, DZ). -Support to regional policy dialogue in the field of youth employment and employability (e;g. Mediterranean Initiative for Jobs; female employability, skills and mobility, etc.). - Methodological tool for monitoring and assessment of youth-related employment measures.	Five partner countries have started to develop and implement mechanisms to facilitate young people's transitions to w ork.

Strategic Project 7: Entrepreneurial learning and enterprise skills

Actions -Outputs	Indicators 2017
Outcome 1 **Progress achieved in partner countries implementing SBA human capital recommendations** ***Small Business Act and follow up actions*** **SEET** • SBA assessments (human capital indicators) completed in all pre-accession countries • Entrepreneurial Learning Partnership capacity building in Montenegro **SEMED** • SBA assessment update in the Southern Neighbourhood countries • Tunisia: piloting of entrepreneurship in VET curriculum **EaP** • Ukraine: integration of entrepreneurial learning outcomes into national qualifications SBA Eastern Partnership: capacity building of regional network for women's entrepreneurship on policy intelligence for 2018 SBA assessment	• Improvement in SBA performance on the HCD dimensions in at least 3 of the partner countries
Outcome 2 **Partner countries develop mechanisms to identify and develop SMEs skills** ***Cross Country*** - Innovation in training practice identified in SME skills for trading with the EU internal market - Monitoring mechanism to track impact of training on SME performance and jobs	• Up to 10 SME skills good practices peer reviewed and available on ETF platform

Annex XIV Collaboration with other EU agencies (to be added in October 2016)

ETF - Cedefop Collaboration in 2017

Core Themes	Specific themes for 2016	Exchange of information and good practice	Joint actions	Knowledge sharing seminars and major events
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	- ETF and CEDEFOP will continue working together on the Monitoring of the MTDs in candidate countries and member states respectively. The 2 agencies will continue using the same online policy reporting platform as developed by CEDEFOP. - ETF and CEDEFOP will work jointly on reporting progress through the Riga 2017 interim report and country fiches. - ETF and CEDEFOP will continue close collaboration within the ACVT/DGVT platforms to ensure follow up of all related Riga activities within the agenda of each EU presidency.	Thessaloniki KSS (ETF – Cedefop) Torino KSS seminar (ETF-Cedefop)
	Work-based and work-placed learning		- Mutual contributions to events on Work-based learning and quality assurance in VET	
	Qualifications development		- Cooperation (also with UNESCO) will continue on global qualifications frameworks developments, including in co-producing, with UNESCO the third edition of the Global NQF Inventory.	
	Skills matching and anticipation/identification		- Co-operation will continue in the area of skills matching, with a special focus on anticipation	
	Migration and skills		- Exchange on methodologies and tools on labour market integration and skills validation/recognition of migrants	
Strategic issues	Participation in the Governing Board meetings	Cedefop GB: June 2017 ETF GB: June 2017 and November 2017		

ETF - Eurofound Action Plan for 2017

Annex to the Collaboration Agreement

between

The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin ("Eurofound") and

The European Training Foundation, Turin ("ETF")

ACTION PLAN FROM JANUARY TO DECEMBER 2017

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 2017:

1. Areas of cooperation between the two agencies	**1.1 European Company Survey** ETF and EF will undertake preparatory work for the analysis of results of the Company Surveys, particularly in relation to the candidate countries. The field work for data gathering will take place in 2018-2019 and results will be analysed in 2019 with a specific involvement of ETF in the analysis of results in the candidate countries included in the Survey. Contact person ETF: Manuela Prina Contact person EF: Stavroula Demetriades
	1.2 Social partnership Cooperation will focus on exchange of information and knowledge, with a special focus on firm level. This will take the form of mutual participation to relevant events and meetings organised by EF/ETF. A knowledge sharing seminar (KSS) or webinar is also to be organised. Contact person ETF: Siria Taurelli Contact person EF: Christian Welz

	1.3 Quality Assurance in Analytical work Cooperation will focus on sharing of information on practices that the two organisations are following to enhance quality of methodologies and results of analyses. A knowledge sharing seminar (KSS) or webinar is also to be organised. Contact person ETF: Manuela Prina Contact person EF: Stavroula Demetriades
2. Development of work programmes	Exchange of draft work programmes before their approval by the respective Administrative Boards. Both agencies will refer to each other's work and cooperation where appropriate. Contact person ETF: Anastasia Fetsi/Samuel Cavanagh Contact person EF : Sylvaine Recorbet / Manuel Gómez Martín
3. Annual review of activities	Organisation of an annual meeting (possibly teleconference) to discuss and assess progress on the above and other relevant issues. Contact person ETF: Anastasia Fetsi/Samuel Cavanagh Contact person EF : Manuel Gómez Martín

Eurofound and ETF will inform their respective Governing Boards on progress with regard to the implementation of the agreed annual action plan. Both Agencies will also ensure that staff is sufficiently informed about the plan and is committed to its implementation.

On behalf of Eurofound, Stavroula Demetriades has been nominated as the contact person for this Agreement. Anastasia Fetsi will be ETF's contact person.

Agreed by both Agencies and signed:

for the European Training Foundation

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

Madlen Serban

Director

Juan Menéndez-Valdés

Director

Overview of Cooperation ETF-EF-CEDEFOP

ETF Project Area	Cooperation with CEDEFOP	Cooperation with Eurofound
Policy analysis	Cedefop will contribute to the EF Company Surveys (in Member States)	ETF and EF will undertake preparatory work for the analysis of results of the Company Surveys, particularly in relation to the candidate countries. Mutual sharing of information on practices to enhance quality of methodologies and results of analysis
Social dialogue and social partnership		Cooperation in the area of Social partnership with a special focus on firm level
VET provision and quality	Mutual contributions to events on Work-based learning and quality assurance in VET	
Qualifications and qualifications systems	Cooperation (also with UNESCO) on global qualifications frameworks developments, including in co-producing, with UNESCO the third edition of the Global NQF Inventory	
Employment, skills and employability -including skills and migration	Skills intelligence, with a special focus on anticipation Exchange on methodologies and tools on integration of migrants in labour market and their skills validation/recognition	