



# ANNUAL WORK PROGRAMME 2019

EUROPEAN TRAINING FOUNDATION 2017-20



# SYNTHÈSE

## Aperçu général

Le programme de travail 2019 de la Fondation européenne pour la formation (ETF) englobe la troisième année de la programmation pluriannuelle 2017-2020 adoptée par le conseil de direction en novembre 2016. Ce document constitue une mise à jour des précédentes analyses et hypothèses de planification qui servira de point de départ au travail de l'ETF en 2019. L'ETF poursuivra son orientation thématique et apportera une aide opportune et de grande qualité aux politiques et actions extérieures de l'UE, tout en formulant des conseils stratégiques pertinents et en apportant son soutien en matière d'amélioration des aptitudes organisationnelles aux pays partenaires. L'ETF mettra l'accent sur la perspective d'un apprentissage tout au long de la vie dans le but de collecter des renseignements sur les pays, d'analyser les politiques et de développer une expertise thématique de façon à répondre au mieux aux besoins en constante évolution des pays partenaires ainsi qu'aux priorités émergentes de l'UE.

Cette nouvelle approche permettra à l'ETF de se concentrer sur l'enseignement et la formation professionnels (EFP) dans le cadre de politiques plus larges en matière de développement du capital humain, ainsi que sur la stratégie de développement des compétences, en observant les dynamiques d'inclusion sociale et économique et en préparant le terrain pour les nouveaux besoins des pays partenaires et les futures exigences associées aux actions extérieures de l'UE. Partout dans le monde, les réformes sont de plus en plus sectorielles et le rôle de l'EFP évolue de la même manière que les besoins en stratégies et politiques de développement des compétences, dans le cadre du programme d'action général pour le développement. Cela requiert davantage de flexibilité, de perméabilité et d'interconnexion des actions. La rapide mutation du monde du travail, des systèmes d'éducation et de formation et de tous les autres aspects de la vie des citoyens a de fortes incidences sur les exigences en matière de compétences et de qualifications, ce qui requiert de l'ETF qu'elle s'adapte et développe de nouveaux domaines d'expertise pour son travail et son soutien à l'UE comme aux pays partenaires. Ces besoins incluent à la fois une innovation dans les domaines d'expertise consolidés ainsi que de nouveaux domaines d'intervention, que l'ETF commencera à explorer en 2019 afin de formuler une nouvelle stratégie post-2020.

La mission de l'ETF couvre un large éventail de pays et de régions, ce qui nécessite une très bonne compréhension de leur contexte ainsi que des connaissances approfondies pour garantir la pertinence et le bon impact des interventions de l'ETF. L'ETF brosse un tableau général du contexte des pays partenaires en s'appuyant sur des méthodologies rationnelles pour la surveillance et l'évaluation des systèmes et des politiques, par l'intermédiaire de son analyse périodique des systèmes et politiques d'EFP: le **processus de Turin**. Le cinquième cycle du processus de Turin débutera en 2019. Il s'achèvera en 2020 et impliquera tous les pays partenaires. L'analyse portera sur les problématiques du développement du capital humain et les politiques d'EFP dans un contexte socio-économique interdépendant plus général, pour offrir une vue d'ensemble complète, allant au-delà de l'EFP initial, contribuant à répondre à la nécessité de recentrer le débat sur la perspective d'une éducation et formation tout au long de la vie, et partira de la jeunesse comme étant le principal et unique groupe cible pour s'étendre vers des bénéficiaires plus divers, en tenant compte notamment des besoins des adultes et des migrants. Les résultats du processus de Turin permettront d'éclairer le travail de l'ETF et serviront de contribution solide, probante et participative au cycle politique post-2020 lors des interventions dans les pays partenaires et dans l'UE.

Sur le plan thématique, le programme de travail 2019 mettra l'accent sur la poursuite et la consolidation d'un développement et d'un soutien méthodologiques, sur le recueil et la diffusion de leçons politiques dans les domaines décrits dans la programmation multi-annuelle 2017/2020, à savoir: certifications et

systèmes de certification, gouvernance de l'EFP, dispense et assurance qualité de l'EFP, apprentissage de l'entrepreneuriat et compétences en gestion des entreprises, anticipation et adéquation des compétences, emploi et compétences des jeunes et migration. Au sein de ces domaines de travail, l'ETF continuera d'offrir une expertise thématique, des méthodologies et des outils, permettant une amélioration des aptitudes organisationnelles et dispensant des enseignements en matière de conseils politiques aux pays partenaires et à l'UE.

Conséquence des besoins et demandes émergents à la fois des pays partenaires et de l'UE, l'ETF s'appuiera en 2019 sur sa compétence thématique et son expertise des pays pour mieux se concentrer sur la contribution plus importante de l'EFP au développement socio-économique et aborder des questions spécifiques. L'orientation professionnelle, la poursuite de la formation ainsi que l'apprentissage tout au long de la vie, les compétences essentielles, notamment les compétences numériques, les prestataires d'EFP et les centres d'excellence en matière d'EFP seront au cœur de l'activité de l'ETF.

En 2019, l'ETF travaillera à l'analyse des politiques et à la collecte de renseignements thématiques et sectoriels, à la formulation de conseils politiques et s'efforcera de répondre aux demandes et exigences de la Commission européenne et des délégations de l'UE dans l'ensemble des pays partenaires, à l'exception de la Syrie. L'ETF jouera un rôle actif dans près de 70 % des pays partenaires, avec différents degrés d'implication, pour apporter une amélioration des aptitudes organisationnelles par l'intermédiaire d'actions nationales ou régionales. À la demande de la Commission, l'ETF apportera son expertise dans des domaines consolidés du travail thématique dans le cadre de programmes spécifiques de coopération entre l'Union européenne et l'Union africaine de façon à contribuer à renforcer l'intérêt pour l'Afrique, ainsi que cela a été souligné par le président Juncker dans son discours sur l'état de l'Union en septembre 2018.

L'ETF finalisera sa stratégie post-2020 et s'appuiera dessus pour définir le nouveau cycle de programmation. Ce dernier sera également étayé par un renouvellement du développement de l'organisation interne, notamment par une révision de la stratégie et des actions en matière de ressources humaines destinées à renforcer l'innovation, le recours à la technologie et la capacité accrue de la fondation à communiquer et à diffuser ses travaux et leurs résultats aux parties prenantes et aux citoyens. Le 25<sup>e</sup> anniversaire de l'ETF sera l'occasion de renforcer les résultats de la communication, la valeur ajoutée et la future stratégie vis-à-vis des parties prenantes dans l'UE, les pays partenaires et les communautés internationales. L'ETF cherchera des occasions d'établir le dialogue avec les citoyens de l'UE au moyen de communications ciblées.

Elle continuera de collaborer étroitement avec la Commission européenne et les délégations de l'UE, les États membres de l'UE, les agences bilatérales et multilatérales ainsi qu'avec des organisations expertes et donatrices qui sont actives dans le domaine du capital humain et du développement des compétences. La coordination avec les agences de l'UE, notamment avec le Cedefop et Eurofound, se poursuivra au travers d'un programme de travail conjoint plus intense prévu pour 2019.

## Le contexte de l'ETF

Les résultats du cycle 2016-2017<sup>1</sup> du processus de Turin ont été repris dans les programmes de travail 2018 et 2019. Des progrès en matière de réforme de l'éducation, de la formation et de l'emploi sont enregistrés dans de nombreux pays partenaires de l'ETF, même si leur rythme reste lent dans la majorité des cas. Tandis que les priorités spécifiques varient d'une région à l'autre, et d'un pays à

---

<sup>1</sup> Ces conclusions ont été présentées et confirmées par un important groupe de parties prenantes de l'ETF à l'occasion de la conférence «Des compétences en évolution pour un monde en évolution» qui s'est tenue à Turin les 7 et 8 juin 2017.

l'autre, les tendances générales confirment les besoins qui sous-tendent la programmation [par ex. i) renforcer les systèmes horizontaux et verticaux de gouvernance de l'EFPP, ce qui inclut l'engagement dans le secteur privé; ii) moderniser les systèmes de certification; iii) renforcer la dispense de l'EFPP au moyen de l'apprentissage professionnel, de la formation des enseignants et, plus particulièrement, de cadres et de mécanismes d'assurance qualité; iv) développer les compétences numériques et l'orientation professionnelle; v) renforcer le lien entre l'EFPP et l'emploi et parer aux lacunes et aux inadéquations des compétences; et vi) encourager l'entrepreneuriat et l'apprentissage de l'entrepreneuriat dans le cadre de l'ensemble des compétences essentielles requises par les sociétés et économies actuelles]. Les pays ont également clairement fait part de la nécessité d'accroître leur capacité à mettre en œuvre les réformes, à veiller à ce que les outils appropriés soient en place pour soutenir l'intégralité du cycle politique au-delà des seules identification et formulation des besoins, en faisant face, notamment, aux obstacles entravant l'application des stratégies et en développant des méthodologies et des outils de suivi et d'évaluation adéquats.

En tenant compte des besoins et exigences des pays, l'ETF fonde ses hypothèses de planification sur le contexte politique et les priorités de l'action extérieure de l'UE. Parmi les dix axes politiques prioritaires de la Commission européenne, présentés par le président Juncker en 2014, les domaines qui ont une influence particulière sur le travail de l'ETF sont les suivants: *Un nouvel élan pour l'emploi, la croissance et l'investissement*<sup>2</sup> et *Une Europe plus forte sur la scène internationale*<sup>3</sup>. En outre, l'initiative «*Vers une nouvelle politique migratoire*»<sup>4</sup> constitue un axe prioritaire important, compte tenu de la référence faite à la dimension du capital humain dans l'*Approche globale de la question des migrations et de la mobilité*<sup>5</sup>. Parmi ces priorités et les intentions de la Commission pour 2018<sup>6</sup>, la dimension externe de la nouvelle *stratégie en matière de compétences pour l'Europe*<sup>7</sup> est peut-être le domaine qui a l'influence la plus directe sur les activités de l'ETF. Elle inclut une contribution à la *Recommandation sur les compétences clés*<sup>8</sup> et un soutien aux systèmes de certification dans le cadre des Recommandations de la CE sur le *Cadre européen des certifications* de 2008 et 2017. La stratégie en matière de compétences est aussi une référence importante pour le travail de l'ETF sur l'inadéquation des compétences. L'ensemble des mesures pour l'emploi des jeunes (2012)<sup>9</sup>, la nouvelle Stratégie en faveur de la jeunesse pour 2019-2027 en vigueur à compter de mai 2018 et le *Cadre européen pour un apprentissage efficace et de qualité*<sup>10</sup> dans le contexte de l'initiative de l'alliance européenne pour l'apprentissage, offrent une inspiration politique et méthodologique pour le travail opérationnel de l'ETF dans le domaine de la dispense de l'enseignement et la formation professionnels ainsi que de la formation par le travail.

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*<sup>11</sup> et l'accent

---

<sup>2</sup> [http://ec.europa.eu/archives/juncker-commission/priorities/01/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/archives/juncker-commission/priorities/01/index_en.htm)

<sup>3</sup> [http://ec.europa.eu/archives/juncker-commission/priorities/09/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/archives/juncker-commission/priorities/09/index_en.htm)

<sup>4</sup> [https://ec.europa.eu/commission/priorities/migration\\_fr](https://ec.europa.eu/commission/priorities/migration_fr)

<sup>5</sup> COM(2011) 743 final

<sup>6</sup> Discours sur l'état de l'Union 2017: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_SPEECH-17-3165\\_fr.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_SPEECH-17-3165_fr.htm)

<sup>7</sup> COM(2016) 381 final

<sup>8</sup> 2006/962/CE.

<sup>9</sup> COM(2015) 46 final

<sup>10</sup> Le 15 mars 2018, le Conseil a adopté une recommandation relative à un cadre pour un apprentissage efficace et de qualité.

<sup>11</sup> COM(2012) 669 final

qui y est mis sur les principales compétences entrepreneuriales et le cadre de compétence de la Commission dédié aux compétences entrepreneuriales.

Le *Socle européen des droits sociaux* proclamé par le Conseil de l'UE, le Parlement européen et la Commission le 17 novembre 2017 définit l'éducation et la formation comme l'un des 20 principes et droits fondamentaux nécessaires pour soutenir un fonctionnement juste et équitable des marchés du travail et des systèmes de couverture sociale. L'analyse des politiques menée par l'ETF et les conseils politiques qu'elle prodigue aux pays partenaires reposent sur cette approche.

Le cadre «Éducation et formation 2020» continue d'orienter les priorités et activités de l'ETF, conjointement avec le processus de Copenhague, qui constitue une autre source d'influence, notamment pour soutenir la mise en œuvre d'éléments livrables à moyen terme issus des Conclusions de Riga formulées en 2015.

La contribution de l'ETF à l'aide de l'UE est encadrée par la stratégie de *l'UE sur la scène internationale*. En 2017, les dirigeants politiques des Balkans occidentaux et la Commission européenne ont renouvelé leur engagement en faveur de l'élargissement et de la procédure d'intégration régionale notamment, avec un Plan d'action pluriannuel pour une zone économique régionale (2020). La «Perspective d'élargissement crédible pour les Balkans occidentaux»<sup>12</sup> du 6 février 2018 comporte des lignes directrices pour l'intégration plus rapide de cette région. Pendant la durée de son mandat et dans les limites de ses ressources, l'ETF contribuera à la concrétisation et la bonne application de cet ambitieux programme. La stratégie d'élargissement de l'UE confirme surtout la priorité accordée à l'amélioration de la gouvernance économique et de la zone économique régionale. L'ETF contribue ici au processus d'évaluation du programme de réforme économique, au processus de Berlin et à la stratégie de spécialisation intelligente, ainsi qu'à l'ensemble des plateformes et organes régionaux appropriés. L'ETF participera activement à la conférence ministérielle de 2019 consacrée à l'enseignement et la formation professionnels ainsi qu'à la réunion ministérielle des ministres du travail. La politique européenne de voisinage révisée en 2015 constitue une référence clé pour la dimension du capital humain dans le contexte de la réforme de la gouvernance, la diversification économique, l'amélioration du climat des affaires, y compris de l'esprit d'entreprise, les perspectives d'emploi et la migration. L'ETF axe son aide sur les pays ayant conclu des accords d'association ou disposant du statut de coopération avancé, et contribue à l'application du programme de travail 2017-2020 des plateformes 2 et 4 de Partenariat oriental. En outre, la politique de développement de l'UE met l'accent sur la bonne gouvernance et sur le développement économique et humain, et la plateforme pour l'éducation en Asie centrale encadre le travail de l'ETF en Asie centrale.

L'analyse du contexte de l'ETF se conclut par une évaluation de la politique de développement international, également encadrée par le *consensus européen pour le développement*<sup>13</sup>. Le contexte du développement international s'inspire de l'importance de la dimension du capital humain dans toutes les disciplines du Programme de développement durable de l'ONU et de ses 17 objectifs de développement durable, le développement du capital humain faisant office de composante clé de tous ces ODD, les numéros 4 et 8, qui mettent l'accent sur une éducation de qualité et un emploi décent, étant essentiels à la mission spécifique de l'ETF et à ses activités dans les pays partenaires. Les ODD orientent la stratégie et les activités du groupe de travail interinstitutionnel pour l'ETF et les compétences auquel l'ETF participe activement. L'ETF concourt à ce programme de maintes façons, notamment en améliorant les aptitudes organisationnelles des fonctionnaires dans les administrations

---

<sup>12</sup> COM(2018) 65 final

<sup>13</sup> [https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/european-consensus-on-development-final-20170626\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/european-consensus-on-development-final-20170626_en.pdf)

publiques au moyen d'actions ciblées. La coopération constante de l'ETF avec les principaux acteurs internationaux qui dirigent les ODD 4 et 8 (OIT et UNESCO) renforce les actions coordonnées visant à aider les pays partenaires à concrétiser le programme 2030.

## L'objectif pluriannuel de l'ETF

Le programme de travail confirme l'objectif général pour 2017-2020, à savoir contribuer au développement du capital humain dans les pays partenaires, dans le contexte des relations extérieures de l'UE.

En 2019, l'ETF poursuivra son orientation thématique et soutiendra les priorités de l'UE, tant au niveau régional que national, en veillant à ce que les analyses de la qualité, l'expertise et les leçons politiques soient employées pour alimenter à la fois le cycle du projet, mais aussi le dialogue politique entre les régions. En ce qui concerne l'aide directe aux pays, l'ETF continuera, en fonction des ressources qui lui sont allouées, d'accorder la priorité à la région de l'Europe du Sud-Est et de la Turquie, ainsi qu'à la région voisine (à l'est et au sud), en se concentrant sur les pays qui s'engagent activement dans des réformes. En 2019, en plus des pays candidats à l'adhésion, l'ETF apportera son aide en priorité à l'Ukraine, à la Géorgie, à la Moldavie, à la Tunisie, au Maroc et à la Jordanie, puis, dans une moindre mesure, à la région de l'Asie centrale, à la Russie et à Israël. Pour le moment, aucune activité n'est envisagée en Syrie. L'ETF a repris sa coopération avec la Libye en 2018 et la poursuivra en 2019 avec la participation de la Libye au nouveau cycle du processus de Turin. En 2019, l'ETF apportera également la contribution d'experts thématiques afin d'encourager les nouvelles priorités de la Commission européenne dans son travail avec l'Union africaine. L'ETF conservera dans son programme de travail un certain degré de flexibilité de façon à pouvoir garantir en permanence un soutien ponctuel aux nouvelles demandes découlant du contexte politique dynamique observé dans de nombreux pays partenaires.

L'ETF contribuera à développer le capital humain dans des pays partenaires grâce à des politiques et des systèmes d'amélioration de l'éducation et de la formation ainsi qu'à une meilleure intégration et réintégration des marchés. Cet objectif sera atteint grâce à la contribution directe de l'ETF: i) aux politiques extérieures, programmes et aide de l'UE dans le secteur concerné, ii) dans la dispense aux pays partenaires de conseils politiques relatifs à ses principaux domaines thématiques, iii) et dans l'apport de capacités organisationnelles ciblées en fonction de l'ordre de priorité des pays et proportionnellement aux ressources dont elle dispose. Pour garantir la qualité, la pertinence et l'adéquation au contexte de son aide, l'ETF met en place des actions qui a) garantissent une analyse solide du contexte national et thématique, des besoins, des priorités et des avancées; b) définissent la contribution de l'ETF en matière d'expertise et anticipent les demandes; et c) reposent sur des bonnes pratiques et des enseignements politiques par le biais de la mise en réseau et de l'apprentissage des politiques. En 2019, l'attention sera tournée vers la diffusion et la communication de l'expertise thématique développée, les analyses et outils de l'ETF, notamment ceux découlant de domaines de travail consolidés.

En dépit d'un accroissement des demandes en faveur d'une aide et d'une expertise de l'ETF parmi les pays partenaires, d'une transformation rapide du domaine d'expertise et de l'évolution des besoins dans les pays désireux de progresser vers des systèmes d'éducation et de formation innovants, inclusifs et perméables, l'ETF se montrera sélective dans le choix de ses actions. Compte tenu des ressources actuelles, la gestion des ressources et le choix des priorités exigeront de faire des choix difficiles dans la répartition des ressources de l'ETF. Cela nécessitera une consultation régulière et renforcée avec les institutions compétentes de l'UE ainsi qu'avec le conseil de direction de l'ETF.

L'ETF s'engage à répondre aux nouveaux besoins et à l'évolution des demandes en investissant dans le développement de l'expertise et en préparant les futures opérations. Dans le même temps, avec les ressources disponibles, l'ETF cherchera à réaliser des gains d'efficacité en recourant davantage aux

technologies numériques pour établir le dialogue avec les parties prenantes et instaurer des partenariats avec d'autres agences bilatérales de coopération au développement et organisations internationales aux fins de mieux diffuser ses produits et ses services. Elle investira en outre dans son personnel de façon à préparer l'expertise pour l'avenir. Les objectifs horizontaux et organisationnels définis dans le Programme de travail 2019 couvrent ces domaines.

## Le Programme de travail 2019 de l'ETF

Le Programme de travail 2019 s'articule autour de trois axes clés: i) l'appui à l'aide de l'UE dans le contexte des politiques extérieures de l'UE; ii) l'analyse des politiques et la collecte de renseignements dans les pays partenaires en utilisant le processus de Turin; et iii) les analyses thématiques spécifiques, le développement d'une expertise thématique et des conseils en matière de politique thématique ainsi qu'un renforcement des aptitudes organisationnelles.

Les activités menées par l'ETF pour fournir un **appui à l'aide de l'UE dans le contexte des politiques extérieures de l'UE** se présentent sous la forme de contributions et produits opportuns et de grande qualité pour les phases du cycle de programmation et de projet de l'UE, ce qui tient compte des modalités du soutien budgétaire, sur demande des services de la Commission européenne ou des délégations de l'UE. L'ETF confère également un appui technique au dialogue politique bilatéral et/ou régional incorporé dans les relations extérieures de l'UE, ce qui inclut un engagement actif auprès des États membres de l'UE. L'ETF reprendra les résultats de l'analyse et de l'évaluation des politiques, notamment ceux obtenus via le processus de Turin et dans le cadre des études thématiques, pour nourrir les processus de dialogue politique. L'ETF contribuera également aux initiatives et programmes régionaux de l'UE, tels que les plateformes de partenariat oriental, le projet pour l'emploi des jeunes en Méditerranée (YEM), le programme de l'UE pour les jeunes (EU4Y) au sein du partenariat oriental, et la plateforme européenne des affaires sociales (ESAP) dans les Balkans occidentaux (WB6). En 2019, les actions clés incluront la fourniture de services tels que demandés par la Commission européenne et les délégations de l'UE afin de soutenir l'identification, la formulation et la mise en œuvre des projets financés par l'UE, la programmation, le suivi des fonds d'aide de l'UE, le dialogue politique dans les pays partenaires, le secteur, ainsi que l'aide régionale et l'aide entre les pays.

En 2019, l'ETF continuera de développer l'analyse des indicateurs de performances spécifiques pour le décaissement dans le cadre de programmes d'aide budgétaire dans le domaine de l'EPF, du développement des compétences et de l'emploi dans les pays voisins de l'UE.

En Europe du sud-est et en Turquie, l'ETF aura pour mission le suivi des résultats de l'initiative phare de l'UE intitulée «Encourager le développement économique». L'ETF continuera également de soutenir le dialogue politique bilatéral entre l'UE et les pays partenaires en contribuant aux réunions du sous-comité, ainsi que l'évaluation des programmes de réformes économiques dans la région. Dans la région du partenariat oriental, l'ETF participera au suivi des accords d'association ainsi qu'aux réunions de coordination. En outre, elle élaborera des fiches pays et contribuera aux partenariats pour la mobilité dans les pays du partenariat oriental et les pays de la région Méditerranée méridionale et orientale.

S'agissant de l'**analyse des politiques et du suivi de l'ensemble du système**, la priorité consistera à renforcer la base de données, à recueillir systématiquement des éléments probants et à élaborer un cadre solide pour évaluer les politiques de façon à mieux soutenir le processus décisionnel dans le domaine de l'éducation et de la formation ainsi que dans les affaires socio-économiques associées. Les résultats du travail de l'ETF escomptés pour 2018-2019 sont les suivants: les bases de données et les sources d'éléments probants sont renforcées dans les pays partenaires de l'ETF et un cadre d'évaluation politique pour l'EPF est disponible et utilisé lors du cinquième cycle du processus de Turin, qui sera un pilier important des activités de l'ETF en 2019-2020. Dans les pays candidats à



l'adhésion, l'ETF continuera de soutenir le suivi et l'analyse des progrès vers la réalisation des éléments livrables à moyen terme de Riga, ainsi que l'évaluation des programmes de réforme économique, et combinera ces processus pour documenter le cadre d'évaluation du processus de Turin.

Parmi les actions clés qui seront menées en 2019 figurent le lancement et la mise en œuvre du cinquième cycle du processus de Turin, la livraison des rapports de Riga pour les pays candidats à l'adhésion dans le cadre du partenariat avec le Cedefop, et le recueil de statistiques régulières (indicateurs clés pour l'emploi, les compétences, l'éducation - KIESE) pour l'ensemble des pays partenaires.

Pour poursuivre son travail dans le domaine de la **gouvernance de l'EFP**, en 2019, l'ETF accordera la priorité à trois domaines de travail: i) la dimension verticale de la gouvernance, incluant la formulation de conseils politiques sur la décentralisation et les accords institutionnels/de coordination au sein des entités nationales et infra-nationales et entre ces entités; ii) le financement de l'EFP; et iii) les partenariats public-privé appliqué aux politiques de développement des compétences, et le secteur de l'EFP plus particulièrement.

En 2019, l'ETF apportera la touche finale à la méthodologie, qui repose sur l'initiative pilote lancée en 2018, sur l'analyse de la gouvernance et sur le financement, afin de renforcer le dialogue politique et l'aide de l'UE dans les pays partenaires. Elle publiera en outre l'étude sur les partenariats public-privé démarrée en 2018. Dans les régions méridionale et orientale de la Méditerranée, l'ETF présentera les résultats de l'étude conduite en 2018 sur les organisations de la société civile afin d'étayer la participation accrue de la société civile dans le cycle politique.

S'agissant de la **dispense de l'EFP et de l'assurance qualité**, l'ETF continuera de se concentrer sur trois domaines principaux. Le premier est la formation par le travail dans le cadre de l'EFP, ce qui comprend son introduction et son développement, à la fois sous la forme traditionnelle et au format numérique. Une attention toute particulière sera accordée aux apprentissages et aux stages en impliquant les partenaires sociaux, les entreprises, les chambres et les prestataires d'EFP. L'accent sera notamment mis sur les cinq pays candidats en vertu des engagements pris au regard des éléments livrables à moyen terme de Riga et les activités pour l'alliance européenne régionale pour l'apprentissage mises en œuvre en coopération avec la DG EMPL, ainsi que sur les pays du Partenariat oriental et le Kazakhstan au titre de l'initiative de création de liens entre les compétences.

Le deuxième concerne la poursuite de la formation professionnelle des enseignants et formateurs professionnels, par l'introduction d'approches et de possibilités systématiques. En 2019, l'ETF s'intéressera tout particulièrement à la diffusion des enseignements politiques fondés sur les activités mises en place depuis 2015.

Le troisième domaine prioritaire est l'assurance qualité par le biais de la modernisation des politiques et mécanismes d'assurance qualité des pays partenaires. Le Forum pour l'assurance qualité de l'ETF continuera de veiller à l'apprentissage des politiques entre l'UE et les pays partenaires. Ces principaux domaines permettront la poursuite du développement et de la mise en œuvre de mécanismes d'assurance qualité dans l'EFP, conformément aux recommandations du CERAQ. Les conseils d'experts thématiques et le soutien aux politiques dans le domaine des compétences numériques seront étendus, notamment en ce qui concerne les compétences clés, la distance et l'apprentissage en ligne, ainsi que l'incidence de l'évolution numérique et technologique sur les politiques des compétences et les demandes d'emploi dans les pays partenaires.

Les actions de l'ETF au regard de la **modernisation des certifications et systèmes de certification** visent à atteindre deux résultats: moderniser les systèmes de certification domestiques des pays partenaires et favoriser leur harmonisation avec le cadre européen des certifications et les systèmes

internationaux plus larges. En Europe du sud-est et en Turquie, cela implique de soutenir les pays partenaires qui n'ont pas encore réalisé ce processus pour s'aligner sur le cadre européen des certifications. Dans d'autres régions, l'ETF encourage certains pays à développer des systèmes de reconnaissance ainsi que la validation de l'apprentissage formel et informel. Dans la mesure où 25 pays du portefeuille de l'ETF procèdent à une réforme de leurs systèmes de certification, l'ETF s'implique activement dans 18 d'entre eux au moyen de conseils politiques pratiques et d'une aide à l'amélioration des aptitudes organisationnelles, en fonction de leur niveau de développement spécifique. Pour tous les pays, l'ETF garde l'inventaire du cadre national de certification (CNC) accessible par le biais d'une plateforme en ligne. Il s'agit là de la base pour contribuer à l'inventaire mondial des certifications qui constitue un produit clé de la coopération entre l'ETF, le Cedefop et l'UNESCO, et, conjointement avec les enseignements politiques acquis au travers de l'aide directe aux pays, il est utilisé pour générer des renseignements thématiques ainsi que des outils et méthodologies experts.

En 2019, l'ETF publiera l'étude «Certifications et compétences: des avantages pour les personnes» qui servira de base à la conférence de 2019 sur les systèmes de certification, devenue un rendez-vous incontournable (depuis 2008, elle a lieu tous les deux ans) pour la communauté mondiale des experts de la certification.

L'ETF poursuivra ses actions de diffusion et d'amélioration des aptitudes organisationnelles dans le domaine **de l'emploi, des compétences et de l'employabilité** en s'appuyant sur des outils et des méthodologies d'anticipation et d'adéquation des compétences, développés par l'ETF en partenariat avec l'OIT et le Cedefop. Par ailleurs, l'ETF donnera la priorité au fait de faire progresser, dans les pays partenaires, la discussion sur l'avenir des compétences au moyen d'études ciblées et de l'élaboration d'un nouveau guide fondé sur les résultats de l'étude de 2018 ainsi que sur la conférence sur l'Avenir des compétences dans les pays en transition. L'ETF continuera également de se concentrer sur la transition vers le monde du travail, plus particulièrement sur la jeunesse menacée d'exclusion dans les pays partenaires, en recourant à des analyses politiques dédiées qui seront publiées en 2020.

Les travaux de l'ETF portant sur la **dimension du développement des compétences de la migration** se poursuivront i) en systématisant les renseignements et connaissances acquis depuis 2015; ii) en utilisant les enseignements politiques comme contribution aux programmes et actions de l'UE destinés à développer et appliquer des mesures de soutien aux migrants, ainsi qu'à répondre aux causes profondes de la migration, iii) en prodiguant des conseils politiques et une expertise dans le contexte des partenariats pour la mobilité; et iv) en continuant d'encourager la reconnaissance des compétences et des certifications dans certains pays partenaires.

Le domaine thématique relatif **à l'apprentissage de l'esprit d'entreprise et aux compétences d'entreprise** continuera de prioriser le soutien à la dimension externe du Small Business Act for Europe (SBA) en fonction des spécificités régionales. En 2019, l'ETF communiquera les résultats de l'évaluation de l'initiative SBA dans les pays SEMED et de l'ESET conduite en 2018 et procédera à l'évaluation de la SBA dans la région du Partenariat oriental. Au sein du Partenariat oriental, l'accent sera mis sur la participation à la plateforme régionale dans les domaines de la compétence clé de l'esprit d'entreprise, l'entrepreneuriat des femmes et l'amélioration du socle des compétences des PME.

L'ETF s'inspirera des résultats du travail mené conjointement avec le Centre commun de recherche dans le cadre de la coopération au titre du développement de la spécialisation intelligente, et dirigera des actions spécifiques dans certains pays de la région de l'ESET dans le but d'accroître la pertinence économique et les relations entre les politiques des compétences vis-à-vis des perspectives de développement économique et de croissance inclusive.

Parmi ses activités opérationnelles, en 2019, l'ETF **définira de nouveaux domaines d'expertise émergents**, en révisant notamment ses domaines d'expertise consolidés afin de renforcer l'importance accordée à l'éducation et la formation tout au long de la vie ainsi qu'à une application plus étendue des outils et méthodologies au-delà de l'EFP initial, avec l'objectif de contribuer à des politiques d'éducation et de formation inclusives et convenablement ciblées dans le cadre du programme plus vaste du développement des compétences. Plus spécifiquement, ces domaines viseront à accorder une importance plus grande à la dimension de l'inclusion économique et sociale des politiques des compétences et du développement des ressources humaines. Ces domaines seront notamment les suivants: i) la gestion du changement dans le contexte de la définition de politiques et de leur application en présence de l'évolution des demandes relatives à l'EFP; ii) l'accord d'une nouvelle attention aux compétences clés, à l'apprentissage tout au long de la vie et à l'orientation professionnelle en gardant à l'esprit le présent et l'avenir des exigences relatives aux compétences dans les pays partenaires, ce qui inclut l'attention aux processus d'apprentissage non formels et informels; et iii) la dimension territoriale des compétences au sein de la spécialisation intelligente, ce qui inclut des centres d'excellence en tant qu'outils pour l'innovation et que catalyseurs du changement dans certains secteurs/territoires spécifiques. Pour ce qui concerne ces domaines, l'ETF s'engagera dans l'apprentissage des politiques et le développement d'une expertise de façon à atteindre un volume plus élevé d'opérations et une plus grande pertinence de ces thèmes au regard des priorités et actions de l'UE pour les années à venir.

Les priorités thématiques seront encouragées par des actions en matière de **communication**. En 2019, l'ETF capitalisera sur son nouveau site internet lancé en 2018, en renforçant les communautés en ligne et les outils de partage des connaissances qui permettront une meilleure accessibilité aux renseignements par thèmes et par pays, ainsi qu'aux outils d'expertise et enseignements politiques de l'ETF, de même qu'une meilleure utilisation de ces derniers. **En 2019, l'ETF profitera de son 25<sup>e</sup> anniversaire pour lancer sa stratégie post-2020 et communiquer les résultats, la valeur ajoutée et les futurs domaines de travail à l'UE, aux parties prenantes des pays partenaires et aux parties prenantes internationales.**

Pour ce qui a trait aux **hypothèses en matière de finances et de ressources**, le budget de l'ETF en 2019 est de 20 546 000 EUR. De manière générale, les ressources de l'ETF s'alignent sur la Communication COM(2013) 519 final de la Commission du 10 juillet 2013, et montrent une augmentation de 2 %. Le titre 1 est réduit à un minimum tout au long de la période 2017-2020, et ne couvre que les coûts de base liés au personnel. En 2019, on prévoit une baisse considérable du titre 2, principalement à la suite de l'achèvement de la mise à niveau de l'infrastructure du système des services d'utilité publique. Le budget d'équipement proposé couvre les services essentiels tels que les frais ordinaires de maintenance, nettoyage, surveillance et sécurité, réception et télécommunication, la fourniture et la gestion des services d'utilité publique ainsi que les frais d'exploitation de base pour un environnement de bureau performant. Toujours dans le titre 2, le budget informatique augmentera pour tenir compte de la hausse des droits et licences, des systèmes de la Commission notamment, de l'accroissement du numérique sur le lieu de travail et de la migration du centre des données vers le nuage pour assurer une gestion moderne des ressources, des documents et de la communication. Il inclut également une évolution vers une externalisation plus importante du centre d'assistance aux TIC et une aide à la conception et la mise en œuvre du processus de passage au numérique. La majorité de l'augmentation budgétaire pour 2019 a été attribuée au titre 3 afin de renforcer le travail opérationnel de l'ETF.

En ce qui concerne les **ressources humaines**, le document de programmation montre que l'ETF a mis en œuvre la réduction de 10 % du tableau des effectifs, portant ainsi à 86 le nombre de postes à la fin de l'année 2017. Le nombre total d'effectifs pour 2019 est de 129. La section «Ressources» confirme les priorités accordées aux dépenses opérationnelles de l'ETF, conformément aux orientations des institutions de l'UE et du conseil de direction de l'ETF. L'ETF, guidée par son conseil

de direction et les partenaires institutionnels de l'UE, assurera un suivi constant de la demande de ses services et sera prête à revoir ses priorités et actions afin d'être à même de fournir un soutien efficace aux institutions de l'UE et à ses pays partenaires.

L'ETF poursuivra ses efforts pour améliorer **l'efficacité organisationnelle** en identifiant régulièrement des actions spécifiques destinées à renforcer les performances organisationnelles. Un cadre d'indicateurs issus des principes de contrôle interne et un socle de 15 indicateurs de performances clés, décrits à l'annexe XI, sont mesurés et surveillés tous les trimestres et tous les ans afin de suivre les progrès, de contrôler la qualité et les performances ainsi que de garantir la conformité avec les normes de l'administration publique de l'UE.