

DOCUMENT UNIQUE DE PROGRAMMATION 2020- 2022

PROGRAMME DE TRAVAIL 2020



SYNTHÈSE

Le document unique de programmation (DOCUP) 2020-2022 et le programme de travail 2020 de l'ETF représentent une transition entre l'achèvement de la stratégie 2014-2020 de l'ETF et la stratégie 2021-27¹ nouvellement approuvée.

L'année 2020 sera une année de transition pour l'ETF. Le document unique de programmation (DOCUP) 2020-2022 et le programme de travail 2020 garantissent donc la réalisation des objectifs stratégiques 2014-2020 de l'ETF et ouvrent la voie à la stratégie 2021-2027 nouvellement approuvée.

Le DOCUP 2020-2022 fournit une mise à jour des précédentes hypothèses d'analyse et de planification, qui servira de base aux travaux de l'ETF en 2020, en tenant compte du degré de flexibilité nécessaire pour assurer l'alignement complet de l'agence sur les priorités fixées par la nouvelle Commission dans le contexte du cadre financier pluriannuel (CFP) 2021-2027.

Au cours des prochaines années, l'ETF continuera à remplir son mandat. En outre, elle continuera à contribuer aux discussions internationales sur les tendances en matière de développement du capital humain et sur l'avenir des compétences, ainsi qu'à promouvoir le rôle de l'éducation et de la formation comme moyen d'atteindre les objectifs de développement durable (ODD) de 2030.

Le mandat de l'ETF est de contribuer, dans le contexte des politiques de relations extérieures de l'UE, à améliorer le développement du capital humain dans les pays partenaires en apportant un soutien opportun et de grande qualité aux politiques et actions extérieures de l'UE, et en fournissant des conseils politiques pertinents ainsi qu'un soutien technique direct et ciblé aux pays partenaires, afin de faciliter leur développement en vue de l'adoption et de la mise en œuvre de politiques qui concourent à l'amélioration des systèmes d'éducation et de formation, ainsi que de politiques axées sur l'apprentissage tout au long de la vie.

La mission de l'ETF couvre un large éventail de pays et de régions, ce qui nécessite une très bonne compréhension et une connaissance approfondie du contexte national pour garantir la pertinence et l'impact des interventions de l'ETF.

Aperçu général

L'expertise de l'ETF

L'ETF réunit une combinaison unique d'expertise, d'innovation, d'analyse approfondie et de capacité de dialogue politique dans le domaine du développement du capital humain, qui s'appuie sur une compréhension en profondeur du contexte des différents pays.

¹ Stratégie 2021-27 de l'ETF approuvée par le conseil de direction de l'ETF le 14 juin 2019

Grâce au développement de son expertise et à ses analyses et études thématiques et systémiques, l'ETF garantit la qualité constante de ses services, un atout clé qui est reconnu par les acteurs externes au travers des évaluations externes et du retour d'information des parties prenantes.

En 2020, l'ETF lancera trois nouvelles initiatives multinationales dans les domaines suivants: (i) nouvelles méthodes d'enseignement et d'apprentissage axées sur les compétences clés et les aptitudes numériques, (ii) excellence et innovation professionnelles, et (iii) analyse des compétences, y compris l'utilisation des « mégadonnées ». Ces trois initiatives permettront aux pays partenaires de bénéficier de l'expertise européenne et internationale.

Les objectifs pluriannuels de l'ETF

Les objectifs pluriannuels de l'ETF pour 2020-2022 sont fondés aussi bien sur l'orientation stratégique définie dans la stratégie 2014-2020 de l'ETF², que sur les nouveaux objectifs et priorités de la stratégie 2027 de l'ETF, approuvée par son conseil de direction en juin 2019³.

L'objectif général de l'ETF, tel qu'il est énoncé dans le mandat de l'agence, est de « contribuer, dans le contexte des politiques extérieures de l'Union, à l'amélioration du développement du capital humain »⁴.

En 2020-2022, l'ETF soutiendra les priorités de l'UE, tant au niveau régional qu'au niveau national, en veillant à ce que les analyses de qualité, l'expertise et les enseignements politiques soient utilisés pour nourrir la réflexion sur le cycle du projet, le dialogue politique et les conseils politiques.

Pour le moment, aucune activité n'est envisagée en Syrie. L'ETF a repris sa coopération avec la Libye en 2018, en mettant l'accent sur la préparation du cycle actuel du processus de Turin et sur le soutien à la délégation de l'UE. Si les conditions le permettent, cette coopération se poursuivra en 2020-2022.

Au cours de cette même période, l'ETF continuera également à apporter son expertise thématique afin de soutenir les nouvelles priorités de l'Union dans son travail avec l'Union africaine.

L'ETF conservera une certaine souplesse pour intégrer les priorités de la nouvelle Commission au titre du CFP 2021-2027, mais aussi pour assurer un soutien ad hoc continu aux nouvelles demandes résultant du contexte politique et stratégique dynamique des pays ciblés par l'aide de l'UE.

² <https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/document/ETF%20Strategy%202014-20.pdf>

³ <https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/document/ETF%20Strategy%202027.pdf>

⁴ Article 1, paragraphe 2, du règlement (CE) n° 1339/2008: on entend par « développement du capital humain » un « travail qui contribue au développement des qualifications et des compétences individuelles tout au long de la vie, par l'amélioration des systèmes d'enseignement et de formation professionnels ».

Objectifs et actions clés de l'ETF à l'horizon 2020

L'objectif global de l'ETF est d'aider les pays à développer leur capital humain, en accordant une attention particulière aux compétences dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie.

L'ETF regroupe ses programmes autour de *trois* objectifs spécifiques:

- soutenir l'aide de l'UE dans le cadre de ses politiques extérieures;
- assurer la collecte de renseignements et d'éléments probants, l'analyse et le diagnostic à toutes les étapes du dialogue politique;
- mener des développements méthodologiques pour soutenir les politiques en matière de compétences et les changements de système dans les pays partenaires.

L'expertise de l'ETF lui permet de fournir des conseils politiques et un soutien institutionnel dans les domaines clés suivants:

- l'analyse de la pertinence et de la définition des compétences;
- les politiques et pratiques en matière de développement des compétences;
- l'efficacité des institutions et l'efficience du système.

Les actions clés qui seront menées en 2020 sont les suivantes:

- en 2020, l'ETF continuera, d'une part, à soutenir les cycles de projets et de programmes de l'UE aux niveaux national et régional, en contribuant aux processus de dialogue politique entre l'UE et les pays partenaires, et, d'autre part, à fournir des conseils stratégiques directs ainsi qu'un soutien au développement institutionnel;
- en 2020, les évaluations nationales et régionales du cinquième cycle du processus de Turin seront achevées, ce qui permettra de disposer d'un examen prospectif actualisé des progrès, des besoins et des orientations stratégiques en matière de développement du capital humain, qui servira de base aux futures options de réformes stratégiques dans ces pays. Le cinquième cycle du processus de Turin promeut une analyse plus complète des questions de développement du capital humain, permettant d'examiner les politiques d'EFP dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie, y compris les liens avec l'enseignement général et supérieur et leur impact sur l'environnement socio-économique. Le processus de Turin éclairera les futurs travaux de l'ETF et apportera une contribution solide, probante et participative au cycle politique post-2020 dans les pays partenaires, tout en contribuant au prochain cycle de programmation de l'UE;
- en 2020, l'ETF engagera un dialogue avec tous les pays partenaires, à l'exception de la Syrie, au travers d'analyses et de conseils politiques, de la collecte de renseignements et de contributions à la Commission européenne et aux délégations de l'UE. Dans près de 70 % des pays partenaires, elle apportera son expertise en matière de cycle de projet/programme et de dialogue politique dans le domaine du capital humain pour les actions nationales et régionales de l'UE. À la demande de la Commission européenne, l'ETF continuera d'apporter son expertise et ses conseils dans des domaines consolidés du travail thématique, dans le cadre de programmes spécifiques de coopération de l'UE, pour soutenir le développement des compétences et de l'employabilité de l'Union africaine;
- en 2020, afin de renforcer les performances organisationnelles de l'ETF et d'accroître le niveau de numérisation des produits et services, l'ETF mettra en œuvre une feuille de route de numérisation;
- elle continuera à 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 développement du

capital humain et 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 amélioré convenu pour 2020.

Contexte

L'UE soutient le développement du capital humain dans les pays tiers, comme indiqué dans les politiques d'élargissement et de voisinage et les instruments connexes⁵, ainsi que dans le nouveau consensus européen pour le développement⁶ et les objectifs de développement durable⁷.

On estime que l'investissement global de l'UE dans le développement du capital humain connaîtra une croissance de plus d'un milliard d'euros par an au titre du CFP 2021-2027. Les nouveaux instruments financiers de l'UE confirment cette tendance à la hausse.

Dans le cadre de son mandat, l'ETF élabore son programme de travail sur la base de deux facteurs principaux:

- les besoins et défis spécifiques des pays partenaires;
- les priorités de l'UE en matière de politiques et de relations extérieures.

Les défis actuels auxquels sont confrontés les pays partenaires de l'ETF en matière de développement du capital humain

En 2018, les pays partenaires ont progressé dans leurs efforts en vue de mettre en place des systèmes d'éducation et de formation plus pertinents, plus inclusifs et plus efficaces. Cependant, de nouveaux défis et de nouvelles demandes se font jour. L'apprentissage tout au long de la vie et la capacité d'adaptation des systèmes pour répondre aux demandes croissantes de différents groupes tout au long de la vie font l'objet d'une attention renouvelée. Le rythme du changement et de la transformation du travail met de plus en plus de pression sur la capacité des systèmes d'éducation et de formation à générer des compétences pertinentes pour les secteurs nouveaux et émergents comme pour les secteurs traditionnels. Malgré les progrès réalisés dans la plupart des pays, les indicateurs KIESE recueillis par l'ETF en 2018 (indicateurs clés pour l'emploi, les compétences, l'éducation)⁸ confirment que les pays partenaires de l'ETF sont confrontés aux principaux défis suivants:

- un taux de chômage des jeunes qui reste élevé;
- la transition de l'école au monde du travail demeure problématique dans la plupart des pays;
- l'amélioration des compétences par la formation est limitée, les adultes étant souvent peu susceptibles de participer à des formations complémentaires, ce qui a des conséquences négatives sur leur carrière professionnelle et les amène à être pris au piège dans des emplois peu qualifiés;
- la difficulté à maîtriser des compétences clés est un risque élevé qui pousse les pays à mettre en place des politiques d'éducation et de formation tout au long de la vie.

⁵ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?qid=1540392552799&uri=CELEX%3A52018PC0460>

⁶ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=OJ:C:2017:210:FULL&from=FR>

⁷ https://ec.europa.eu/europeaid/policies/sustainable-development-goals_en

⁸ <https://www.etf.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/key-indicators-education-skills-and-employment-2018>

Les priorités de l'UE en matière de politiques et de relations extérieures

La stratégie globale de l'UE, le nouveau consensus européen pour le développement et les objectifs de développement durable constituent le cadre de l'action extérieure de l'UE et des interventions de l'ETF dans ses pays partenaires.

La stratégie d'élargissement de l'UE confirme la priorité accordée à l'amélioration de la gouvernance économique et de la zone économique régionale. L'ETF contribue 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.

En 2017, des dirigeants politiques des Balkans occidentaux et l'UE ont renouvelé leur engagement en faveur de l'élargissement et de l'intégration régionale notamment, avec un plan d'action pluriannuel pour une zone économique régionale (2020). La «Perspective d'élargissement crédible pour les Balkans occidentaux»⁹ du 6 février 2018 comporte des lignes directrices en vue de garantir l'intégration plus rapide des pays 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 ce programme ambitieux.

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 les migrations. L'ETF contribue à la mise en œuvre du programme de travail 2017-2020 des plateformes 2 et 4 du 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 nouvelle initiative régionale entre l'UE et l'Asie centrale, à laquelle participe l'ETF, balisera les travaux de l'ETF en Asie centrale.

Ces dernières années, l'UE a renforcé la priorité donnée au développement du capital humain, y compris l'EFP et le développement des compétences. Un certain nombre de politiques de l'UE témoignent de cet intérêt et couvrent à la fois les aspects de l'EFP liés à l'éducation et au marché du travail, mais aussi sa dimension d'inclusion sociale.

Dans le cadre des priorités actuelles de la Commission européenne en matière de développement du capital humain, les domaines revêtant une importance particulière pour le travail de l'ETF sont les suivants:

- le train de mesures relatif à la stratégie en matière de compétences pour l'Europe¹⁰;
- le socle européen des droits sociaux, qui 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 en tant qu'élément essentiel de la dimension politique de la cohésion sociale;
- le cadre ET2020, ainsi que le processus de Copenhague.

En outre, parmi les politiques qui concernent directement l'ETF, on peut citer les suivantes:

⁹COM(2018) 65 final

¹⁰COM(2016) 381 final

- en ce qui concerne les migrations, l'initiative «Vers un agenda européen en matière de migration» 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. Elle inclut une contribution à la recommandation sur les compétences clés et un soutien aux systèmes de certification dans le cadre de la recommandation révisée du Conseil concernant le cadre européen des certifications de 2017. L'outil de profilage des compétences des ressortissants de pays tiers aidera les États membres de l'UE à identifier et à documenter les compétences et qualifications des citoyens de pays tiers nouvellement arrivés;
- en ce qui concerne l'emploi et l'employabilité, le nouvel élan pour l'emploi, la croissance et l'investissement et la nouvelle stratégie pour la jeunesse pour 2019-2027 de mai 2018¹¹ présentent un intérêt pour l'ETF. Les outils de soutien aux politiques et les indicateurs de l'esprit d'entreprise et des compétences entrepreneuriales de l'ETF s'appuient également sur les principes relatifs au capital humain du «Small Business Act» (SBA) pour l'Europe, ainsi que sur l'accent qui y est mis sur les principales compétences entrepreneuriales et le cadre des compétences entrepreneuriales de la Commission;
- le train de mesures relatif à l'avenir de l'apprentissage adopté en 2018 comprend la proposition de recommandation du Conseil relative aux compétences clés pour l'éducation et la formation tout au long de la vie et le plan d'action en matière d'éducation numérique, ainsi que la proposition de recommandation du Conseil relative aux valeurs communes, à l'éducation inclusive et à la dimension européenne de l'enseignement. Dans ce train de mesures, la Commission européenne propose un ensemble complet d'initiatives politiques que l'ETF peut explorer et adapter aux besoins des pays partenaires, le cas échéant. L'ETF continue d'accorder la priorité à la complémentarité entre la proposition de recommandation du Conseil relative aux compétences clés pour l'éducation et la formation tout au long de la vie¹ et le travail opérationnel dans les domaines des qualifications et de l'offre d'EFP;
- pour l'EFP et l'apprentissage tout au long de la vie, le cadre européen pour un apprentissage efficace et de qualité¹ et l'initiative relative à l'alliance européenne pour l'apprentissage constituent également une source d'inspiration politique et méthodologique pour le travail opérationnel de l'ETF;
- la recommandation relative à des parcours de renforcement des compétences¹ adoptée par le Conseil en 2016 est un autre document de référence dans l'arsenal de l'ETF pour aider les pays partenaires à cibler les adultes peu qualifiés;
- l'avis du comité consultatif pour la formation professionnelle (CCFP) sur l'avenir de l'enseignement et de la formation professionnels (EFP) après 2020 est à l'origine du regain d'attention porté par l'ETF au thème de l'«excellence et de l'inclusivité de l'EFP tout au long de la vie». L'appel du CCFP afin que l'ETF «continue à contribuer au développement des politiques de l'Union en matière d'EFP et à leur mise en œuvre» en coopération avec d'autres acteurs internationaux concernés souligne la pertinence de la dimension extérieure des politiques de l'UE, ce qui renforce le rôle de l'ETF en tant que fournisseur de contributions, d'expériences et de leçons issues de pays tiers.

Le programme de travail 2020 de l'ETF

L'apprentissage tout au long de la vie sera placé au cœur du programme de travail 2020 de l'ETF, qui s'articulera autour des trois grands objectifs de l'ETF jusqu'en 2020:

- soutien à l'aide de l'UE dans le cadre de ses politiques extérieures;

¹¹ COM(2018) 269 final

- renseignements systémiques et thématiques et diagnostic;
- développement méthodologique.

L'ETF atteindra ces objectifs en partenariat avec d'autres parties prenantes actives dans le développement du capital humain et conformément à ses dotations en ressources financières et humaines pour 2020.

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

L'ETF contribue à l'aide de l'UE dans le contexte des politiques extérieures de celle-ci par le biais de contributions apportées en temps utile et de produits de grande qualité pour les cycles de programmation et de projet de l'UE, ce qui tient compte des modalités de l'assistance technique et du soutien budgétaire, à la demande des services extérieurs de l'UE (Commission européenne ou délégations de l'UE). L'ETF apporte également un appui technique au dialogue politique bilatéral et/ou régional de l'UE.

Les actions clés à mener en 2020 comprennent la fourniture des services nécessaires pour soutenir la programmation de l'aide extérieure de l'UE (en particulier pour la période de programmation postérieure à 2020), y compris la définition, la formulation et la mise en œuvre de projets financés par l'UE, ainsi que le dialogue politique sectoriel bilatéral et régional entre l'UE et les pays partenaires. L'ETF s'appuiera sur les résultats de son analyse et de son évaluation des politiques, notamment ceux obtenus via le processus de Turin et dans le cadre des études thématiques, pour alimenter le processus de dialogue politique. En 2020, à la suite de la demande reçue de la délégation de l'UE en Mongolie, l'ETF apportera une contribution au dialogue et aux conseils politiques dans le contexte du nouveau programme de soutien budgétaire de l'UE.

L'ETF contribuera également à des initiatives et programmes régionaux de l'UE en soutenant activement la mise en œuvre des priorités de l'UE et en fournissant des conseils techniques pour les projets de l'UE délégués à des tiers. En outre, l'ETF continuera à soutenir le programme UE-Union africaine «Compétences pour l'employabilité des jeunes».

La méthodologie employée par l'ETF pour évaluer la crédibilité de la gouvernance et du financement des stratégies sectorielles, et son analyse des indicateurs de performance spécifiques utilisés dans les programmes de soutien budgétaire des pays partenaires, constituent des instruments méthodologiques uniques qui pourraient également être utilisés pour d'autres actions spécifiques financées par l'UE.

En Europe du sud-est et en Turquie, l'ETF participera au suivi des résultats de l'initiative phare de l'UE intitulée «Encourager le développement économique». L'ETF soutiendra 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 préparera des fiches par pays et contribuera aux partenariats pour la mobilité.

Collecte de renseignements et d'éléments probants, analyse et diagnostic

La priorité en matière de collecte de renseignements et d'éléments probants, d'analyse et de diagnostic sera de garantir une base d'information solide, de recueillir systématiquement des éléments probants et de produire des rapports analytiques, des études ainsi que des analyses prospectives qui serviront de base à la prise de décisions et aux conseils politiques, tant à l'intention de l'UE que, plus directement, des pays où l'ETF est active. Dans les pays candidats, l'ETF conclura le suivi et l'analyse des progrès accomplis en vue de l'obtention des résultats à moyen terme définis

dans les conclusions de Riga par une manifestation de clôture organisée en coopération avec le Cedefop qui permettra de partager les résultats et les conclusions.

Parmi les autres actions clés de 2020 figurent l'achèvement des évaluations nationales et régionales menées dans le cadre du cinquième cycle du processus de Turin, qui mettront davantage l'accent sur les questions de développement du capital humain et sur les recommandations d'analyses politiques partagées aux niveaux national et régional. L'ETF poursuivra la collecte de statistiques régulières (indicateurs clés pour l'emploi, les compétences et l'éducation – KIESE et NDC – collecte de données nationales sur l'EFP et indicateurs du marché du travail) et renforcera sa coopération avec Eurostat et ILOSTAT. Une nouvelle base de données statistiques sera pleinement opérationnelle en 2020. L'ETF fournira également des renseignements thématiques sous la forme de fiches/inventaires par pays dans les domaines des qualifications, des migrations, de l'apprentissage sur le lieu de travail, de l'orientation professionnelle, de la gouvernance et de l'assurance qualité.

Développement méthodologique

L'ETF continuera à élaborer et à fournir des produits méthodologiques destinés aux conseils politiques et au renforcement des capacités, en s'appuyant sur la solide expertise qui lui permet d'accompagner avec succès le développement et l'adaptation de politiques et de systèmes dans ses pays partenaires. En 2020, l'ETF continuera à développer son expertise dans les domaines thématiques sur lesquels elle travaille actuellement. Parallèlement, elle développera de nouveaux produits qui se caractériseront par une conception et une composition thématique innovantes et qui viseront à aider les pays à passer de systèmes d'EFP plus limités à des systèmes complets d'apprentissage tout au long de la vie. En particulier, à partir de 2020, l'ETF commencera à développer trois nouvelles initiatives intégrées multithématiques qui seront mises en œuvre sur une base pluriannuelle, regroupant les domaines thématiques existants et réunissant des experts des différents thèmes abordés. En 2020, l'ETF lancera une initiative pluriannuelle visant à comprendre l'évolution de la demande de compétences par les entreprises, les individus et l'économie en général, mais aussi à recenser les déficits et les inadéquations en matière de compétences du point de vue qualitatif et quantitatif. L'accent sera mis en particulier sur les compétences nécessaires pour les sociétés qui aspirent à être inclusives, innovantes, vertes et numériques, ainsi que sur les compétences nécessaires au développement des PME et à une spécialisation intelligente.

Les principaux piliers et résultats attendus des travaux de l'ETF en 2020 sont les suivants:

- (i) la pertinence et la demande de compétences sur le plan national et sectoriel;
- (ii) les processus de développement des compétences;
- (iii) l'efficacité des institutions et des systèmes, y compris le fonctionnement de la gouvernance, la coordination des acteurs, l'assurance qualité et l'amélioration des performances sectorielles.

L'ETF continuera à se concentrer sur les thèmes lancés lors de la conférence de 2018 sur les «Compétences d'avenir», avec la publication des résultats d'études menées en 2019 dans le but d'évaluer et d'accompagner les pays dans leur transition vers des politiques et des systèmes d'apprentissage tout au long de la vie plus solides.

- (i) En ce qui concerne la **pertinence des compétences**, l'ETF poursuivra ses actions sur la modernisation des qualifications et des systèmes de certification, qu'elle considère comme un axe de travail essentiel. Les actions viseront à atteindre deux résultats: moderniser les systèmes de certification nationaux des pays partenaires et favoriser leur harmonisation avec le cadre européen des certifications et les systèmes internationaux plus larges. Dans certains pays, l'ETF accompagnera le développement de systèmes de reconnaissance des

compétences et des certifications ainsi que la validation de l'apprentissage formel et informel. Sur les 25 pays inclus dans le portefeuille de l'ETF qui ont engagé une réforme de leurs systèmes de certification, l'ETF s'implique activement dans 18 d'entre eux en leur prodiguant des conseils politiques pratiques et en leur fournissant une aide au renforcement des capacités, en fonction de leur niveau de développement spécifique. Pour tous les pays, l'ETF garantit l'accès à l'inventaire du cadre national de certification (CNC) grâce à sa plateforme en ligne «ETF Open Space». Cette action s'inscrit dans le cadre de la contribution biennale de l'ETF au répertoire mondial des cadres nationaux et régionaux de qualifications, fruit d'une collaboration clé entre l'ETF, le Cedefop et l'UNESCO.

L'ETF poursuivra ses actions pour aider les pays à identifier et à mieux comprendre la **demande de compétences** aux niveaux national, territorial et sectoriel, sur la base des outils et des méthodologies d'anticipation et d'adéquation des compétences qu'elle a développés en partenariat avec l'OIT et le Cedefop. Cette approche sera enrichie par des travaux sur l'utilisation des mégadonnées pour l'analyse des marchés du travail, ainsi que par des travaux méthodologiques visant à comprendre l'impact des nouvelles technologies sur la demande de compétences au niveau sectoriel.

Dans le domaine de l'**emploi et de l'employabilité**, une attention particulière sera accordée aux défis liés à la transition vers l'emploi, aux jeunes menacés d'exclusion et aux jeunes sans emploi, qui ne font pas d'études et ne suivent pas de formation (NEET), avec la publication d'une étude spécifique et de conseils méthodologiques.

L'ETF poursuivra ses travaux sur la **dimension du développement des compétences dans le cadre des migrations**

- i) en utilisant les enseignements politiques afin de contribuer 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 des migrations;
 - ii) en prodiguant des conseils stratégiques et une expertise dans le contexte des partenariats pour la mobilité; et
 - iii) en continuant d'encourager la reconnaissance des compétences et des certifications dans certains pays partenaires.
- (ii) En ce qui concerne le **développement des compétences**, l'ETF continuera à soutenir la modernisation de l'apprentissage en mettant l'accent sur l'apprentissage sur le lieu de travail (WBL) et sur la formation à distance et en ligne. Une attention particulière sera accordée aux apprentissages et aux stages impliquant les partenaires sociaux, les entreprises, les chambres de commerce et les prestataires d'EFPP. Les conseils d'experts thématiques et le soutien politique dans le domaine des compétences clés seront renforcés, y compris les aptitudes numériques, les compétences entrepreneuriales et le soutien aux politiques et aux outils nécessaires pour leur mise en œuvre. En outre, l'ETF continuera à investir dans les conseils stratégiques et la diffusion des bonnes pratiques dans le domaine de la formation professionnelle continue des enseignants et des formateurs professionnels. L'ETF continuera à œuvrer à la modernisation et à l'excellence de l'offre d'enseignement et de formation dans le cadre de ses travaux sur les centres d'excellence professionnelle.

En 2020, l'ETF lancera également une initiative axée sur de nouveaux processus et domaines d'apprentissage en vue du développement de compétences clés et de compétences techniques par le biais d'approches d'enseignement et d'apprentissage innovantes (y compris la formation

numérique et en ligne et l'apprentissage sur le lieu de travail). Cette initiative englobera l'innovation dans l'élaboration et la mise en œuvre des programmes d'études et son lien avec des qualifications modernes. Elle examinera l'évolution de l'apprentissage en procédant à une cartographie des pratiques innovantes concernant l'élaboration des programmes et les pratiques d'enseignement, l'acquisition de compétences numériques, l'utilisation de l'apprentissage en ligne, les formations non formelles et informelles et la manière de les valider, ainsi que l'apprentissage par l'expérience et sur le lieu de travail. Cette initiative visera à mettre en place des plateformes d'échange d'informations, de partage des connaissances et de développement de méthodologies et d'outils pour diffuser l'innovation qui marque les pays partenaires, l'UE et l'échelle internationale. En 2020, l'ETF s'appuiera sur la cartographie des pratiques des pays partenaires en matière d'innovation réalisée en 2019 pour établir un nouveau réseau de prestataires dans plusieurs pays. Ce réseau facilitera ensuite le partage de l'excellence, qui variera selon les priorités des pays, si bien que les thèmes abordés porteront sur l'excellence de l'offre, l'enseignement, la gouvernance et l'assurance qualité. Ces prestataires, ou centres d'excellence, auront un effet multiplicateur pour les autres prestataires. L'ETF élaborera également des critères et des orientations en matière d'excellence et diffusera, par l'intermédiaire du réseau, les outils existants pertinents au regard des thématiques abordées.

- (iii) Enfin, pour soutenir **l'efficacité des institutions et des systèmes**, l'ETF poursuivra ses travaux sur la gouvernance. En 2020, elle accordera la priorité à trois domaines d'action: i) la dimension verticale de la gouvernance, incluant la formulation de conseils stratégiques sur la décentralisation et les accords institutionnels de coordination au sein des entités nationales et infranationales et entre ces entités; ii) le financement de l'EFP; et iii) les partenariats public-privé appliqués aux politiques de développement des compétences, et le secteur de l'EFP plus particulièrement.

Le Forum pour l'assurance qualité de l'ETF continuera de veiller à garantir 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 priorités thématiques seront encouragées par des actions en matière de communication. En 2020, l'ETF renforcera l'utilisation des systèmes/plateformes en ligne et des outils de partage des connaissances, ce qui permettra 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.

Pour tous les thèmes, l'ETF fera appel à sa communauté en ligne, «ETF Open Space», afin de recueillir des renseignements, de développer son expertise, de diffuser ses produits et de créer des réseaux avec les pays partenaires et d'autres parties prenantes et de dialoguer avec ceux-ci.

L'action en partenariat

En 2020, l'ETF poursuivra sa coopération internationale avec les parties prenantes actives dans le domaine du capital humain, notamment en s'efforçant activement de mettre en place l'approche dite de l'«action en partenariat», en s'appuyant sur les points forts des partenaires et en recherchant activement des possibilités de partager et d'échanger des connaissances et des compétences pour aider les pays partenaires à progresser.

Lorsque cela sera opportun d'un point de vue opérationnel, l'ETF recherchera des complémentarités dans ses opérations avec des actions mises en œuvre aux niveaux national et régional et avec des actions de développement thématiques à l'échelle internationale. Elle continuera à coopérer activement et travailler en coordination avec les services de l'UE, les États membres de l'UE, les agences de l'UE, les organisations publiques et privées, les partenaires sociaux et la société civile, ainsi que les universités et les groupes de réflexion actifs dans le domaine du développement du capital humain.

L'année 2020 sera une année de transition vers la nouvelle stratégie 2027 de l'ETF, qui met davantage l'accent sur les partenariats, en s'orientant vers une approche de partenariat recentrée et plus ciblée.

Hypothèses en matière de finances et de ressources

Le budget de l'ETF pour 2020 s'élève à 20 957 000 EUR. Ce chiffre est conforme à la communication de la Commission [COM(2013) 519 final] du 10 juillet 2013 et fait état d'une augmentation de 2 %. Les dépenses de personnel (titre 1) sont maintenues à un minimum tout au long de la période et ne couvrent que les coûts de base liés au personnel. Malgré cela, on constate une augmentation nette du titre 1, en 2020, en raison d'une adaptation salariale cumulative conforme aux hypothèses de la Commission¹² (+3,1 % en 2019, +2,5 % en 2020 et stable à +2 % les années suivantes). Les prévisions de dépenses d'infrastructure (titre 2) sont stables et se situent à environ 1,8 million d'EUR. Il s'agit principalement des dépenses liées aux installations et aux TIC. Les améliorations importantes apportées aux locaux ces dernières années devraient permettre de contenir les coûts en 2020. Les hypothèses liées aux coûts de personnel amènent l'ETF à réviser et à réduire les prévisions budgétaires pour le titre 3 (activités opérationnelles), à rechercher des moyens d'accroître l'efficacité dans l'exécution de ses activités, ainsi qu'à envisager des sources supplémentaires de financement opérationnel, telles que le financement de projets spécifiques par l'UE ou d'autres organisations. Selon la pratique établie, les crédits économisés dans le titre 1 seront affectés aux activités opérationnelles et, le cas échéant, aux améliorations de l'infrastructure.

En ce qui concerne les ressources humaines, l'ETF a déjà 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. Pour faire face à la disponibilité réduite de ressources humaines, l'ETF a progressivement réussi à augmenter le nombre d'agents affectés aux activités opérationnelles de base d'environ 63 %, en 2015, à près de 70 %. En outre, l'ETF a tiré parti de l'article 38, paragraphe 2, du règlement financier et a commencé à compenser les effets du travail à temps partiel autorisé par d'autres nominations. Un spécialiste DCH supplémentaire (agent temporaire – AD7) a été recruté en 2018. En 2020, l'effectif total de l'ETF sera de 129 personnes, plus toute recrue supplémentaire pour compenser l'impact du temps partiel. 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 et une évaluation constants des demandes qui lui seront adressées en vue d'obtenir ses services et elle sera disposée à revoir ses priorités et ses actions de façon à garantir 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

¹² Circulaire budgétaire pour 2020 – Instructions aux agences (20 décembre 2018)

clés, décrits à l'annexe XIII, sont mesurés et surveillés sur une base annuelle et trimestrielle, afin de suivre les progrès réalisés, de contrôler la qualité et les performances et de garantir la conformité avec les normes de l'administration publique de l'UE.