



European Training Foundation

# RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITÉ 2023 CONSOLIDÉ

## FONDATION EUROPÉENNE POUR LA FORMATION

Résumé



# RÉSUMÉ

Le présent rapport annuel d'activité fournit des preuves de la mise en œuvre réussie du programme de travail annuel 2023 de l'ETF, qui était la troisième année de mise en œuvre de la stratégie 2027 de l'ETF. L'ETF s'est avérée, une fois de plus, une organisation mature et résiliente, dotée d'une grande capacité de préparation et de réaction aux défis. Cela est dû à son intelligence nationale et thématique, à ses partenariats et à ses réseaux, à sa culture d'anticipation et d'adaptation et à sa capacité à naviguer dans le paysage géopolitique en mutation. Le présent rapport annuel d'activité fournit des preuves de la mise en œuvre réussie du programme de travail annuel 2023 de<sup>1</sup>

En 2023, l'ETF a fourni de la valeur en tant qu'actif pour l'UE. Il a été mobilisé pour soutenir les investissements de l'UE dans le capital humain, le dialogue politique, les programmes financiers et le partage des connaissances. Ses travaux analytiques ont tiré parti du dialogue politique et orienté des stratégies fondées sur des données probantes. Elle a accompagné les pays partenaires dans leur processus d'obtention du statut de «pays candidat» à l'adhésion à l'UE. Ses activités ont mis en œuvre les priorités de la CE ainsi que les objectifs de l'UE en matière d'Europe dans le monde et la dimension internationale de la nouvelle stratégie de l'UE en matière de compétences.

L'ETF a approfondi sa contribution et son soutien aux services de la Commission afin de concrétiser la proposition de la présidente von der Leyen de lancer l'Année européenne des compétences en 2023. Cela a prouvé que, quel que soit le contexte difficile, l'ETF entend influencer les marchés du travail et le lieu de travail, et stimule de nouveaux ensembles de compétences afin que chacun puisse tirer le meilleur parti des opportunités tout en atténuant les risques émergents.

Dans le cadre des instruments communautaires récemment adoptés et dans l'esprit de l'approche «Équipe Europe», l'ETF a renforcé sa collaboration avec les États membres de l'UE. Ce faisant, elle a soutenu le développement du capital humain dans les pays partenaires et a noué un dialogue avec les institutions financières internationales sur l'investissement «prioritaire» dans le développement du capital humain.

En outre, l'ETF a aidé les pays à poursuivre la réforme de leurs systèmes d'éducation, de formation et du marché du travail afin qu'ils répondent aux besoins géopolitiques et socio-économiques, qu'ils soient plus résilients aux chocs et qu'ils évoluent vers des systèmes d'apprentissage tout au long de la vie complets, ouverts et flexibles. Cela favorise un développement des compétences inclusif et fondé sur des données probantes, ainsi que des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie qui intègrent l'éducation aux politiques de l'emploi, de la croissance et de la transition.

Ces réalisations ont eu lieu tout en gérant l'impact de l'inflation sans perturbation majeure de l'exécution. Elle a également pleinement mis en œuvre les modalités de travail hybrides. En outre, elle a été en mesure d'introduire davantage de flexibilité dans son plan de travail et d'absorber des chocs tels que l'agression russe contre l'Ukraine, garantissant ainsi sa

---

<sup>1</sup>Le présent rapport annuel d'activité consolidé a été élaboré conformément à l'article 13 du règlement ETF et à l'article 48 du RF ETF et dans le format défini par le réseau des agences de l'UE en coopération avec la Commission.

pertinence pour répondre aux systèmes de développement du capital humain et les soutenir pendant ou après le conflit.

Grâce à ses activités, l'ETF a en outre assuré l'adoption des connaissances à l'échelle mondiale. Ses réseaux ont continué de se développer, tout comme son travail en partenariat. Le sixième cycle du processus de Turin s'est achevé avec succès dans tous les pays participants. Les projets extrasubventionnels ont démontré un engagement élevé des pays, une confiance et une visibilité accrues pour les travaux de l'ETF, ainsi qu'une portée et un impact accrus pour les investissements de l'UE. En tant qu'organisation apprenante, l'ETF a créé de nouvelles possibilités pour son personnel d'atteindre et de développer leur plein potentiel. Sur le plan stratégique, l'ETF continue de planifier de manière ambitieuse l'avenir et l'impact à long terme.

### **L'ETF en Ukraine**

La coopération de longue date entre l'ETF et l'Ukraine a continué de soutenir la modernisation et la connectivité des systèmes d'éducation et du marché du travail au service de la croissance économique et du développement. Depuis le début de l'agression russe, l'ETF a soutenu la reconversion et le perfectionnement professionnels des adultes temporairement déplacés en Ukraine, y compris des prestataires de formation dans l'UE, afin de continuer à développer des méthodes de formation et d'évaluation pour les microcertifications, adaptant ainsi les expériences d'apprentissage professionnel de courte durée de l'UE pour offrir des possibilités d'apprentissage professionnel en ligne de haute qualité. L'ETF a également facilité l'intégration des Ukrainiens qui ont quitté le pays sur les marchés du travail des pays de l'UE, notamment en soutenant les ressources d'apprentissage alignées sur les tendances européennes avancées et la reconnaissance des qualifications et des compétences des Ukrainiens pour accéder aux possibilités d'apprentissage et aux emplois. En outre, l'ETF a contribué à la comparaison entre le cadre national des certifications (CNC) ukrainien et le cadre européen des certifications (CEC). Cela a conduit à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un plan d'action conjoint visant à aligner le CNC sur le CEC, en collaboration active avec la Commission européenne. En outre, l'ETF a élaboré un plan global pour soutenir les efforts globaux de reconstruction de l'Ukraine, en maintenant une coordination étroite avec les autorités ukrainiennes et la Commission européenne. Le plan reconnaît le rôle crucial d'une main-d'œuvre qualifiée dans la reconstruction du pays et aidera davantage l'Ukraine dans ses efforts d'élargissement de l'UE. Une task force spécialisée au service de la Commission européenne et des autorités ukrainiennes est en place pour mettre en œuvre le plan défini.

### **Faits marquants de 2023**

En 2023, les évaluations réalisées par des parties externes sur les travaux de l'ETF ont mis en évidence un certain nombre de façons dont elle apporte une valeur ajoutée à ses bénéficiaires. L'examen à mi-parcours de la stratégie 2027 de l'ETF confirme les progrès accomplis dans la mise en œuvre de sa proposition de valeur auprès des différentes parties prenantes. En particulier, l'ETF est félicité pour son approche plus large de HCD, ainsi que pour son anticipation et son exploration de nouvelles tendances et de nouveaux sujets émergents. Les partenariats et les synergies se sont révélés efficaces, et l'ETF a démontré sa capacité d'absorption en réalisant avec succès ses projets de subventions et de subventions supplémentaires.

En outre, l'ETF est bien positionné dans un paysage changeant d'acteurs des DCH, notamment en ce qui concerne la lutte contre les tendances et les signaux faibles à l'horizon 2040 et au-delà. En résumé, la théorie du changement axée sur l'impact de l'ETF et la feuille de route 2027 qui y est associée soulignent que sa proposition de valeur et sa mise en œuvre sont conformes aux besoins des pays partenaires et aux priorités de la CE.

Ces résultats renforcent la capacité d'analyse de l'ETF et sa capacité à utiliser son expertise pour fournir des conseils stratégiques contextualisés. Les connaissances et les données probantes générées par l'ETF, ainsi que son intelligence d'anticipation, sont adaptées aux différents besoins des pays et des services de la CE, ajoutant ainsi de la diversité et de la valeur à sa contribution à la dimension internationale du développement du capital humain.

L'ETF a réussi à étendre sa portée grâce à la mise en œuvre de projets extrasubventionnels. L'accord de niveau de service avec la DG EMPL sur les centres d'excellence professionnelle (CEP) s'est déroulé avec l'achèvement d'une évaluation des besoins des pays partenaires et avec l'ETF pour garantir davantage sa visibilité et son positionnement à l'échelle mondiale. De même, l'accord de contribution Dialogue and Action for Resourceful Youth in Central Asia (DARYA) conclu avec la DG INTPA a mené une vaste consultation auprès de 34 000 jeunes et a associé les partenaires d'Asie centrale aux réseaux existants de l'ETF, systématisant ainsi davantage l'utilisation de ses méthodes et outils.

Les travaux ont également progressé avec l'accord de contribution sur le cadre continental africain des certifications (ACQFII), avec un réseau à l'échelle de l'UA gérant et soutenant les progrès des pays sur la base de recommandations définies et convenues. Un accord de contribution avec la délégation de l'UE au Rwanda a également été mis en œuvre pour soutenir la préparation d'une action dans le secteur de l'EFTP dans le pays.

L'ETF s'est vu confier de nouveaux accords pour la mise en œuvre de projets extrasubventionnels. Il s'agit notamment d'un accord de contribution avec la DG NEAR sur le soutien aux réformes et aux compétences dans le domaine de l'éducation dans la région du partenariat oriental. En outre, un accord avec la délégation de l'UE en Égypte sur la mise en œuvre d'une action visant à aider le ministère de l'éducation et de l'enseignement technique de la République arabe d'Égypte à évaluer et à renforcer sa vision stratégique pour les développements futurs qui débuteront en 2024.

L'année 2023 a marqué le début de l'Année européenne des compétences. Étant donné que les compétences sont au cœur de tout ce que fait l'ETF, une grande attention a été accordée au renforcement du soutien aux services de la CE et à la communication des renseignements de l'ETF. À ce titre, un certain nombre de campagnes médiatiques, d'événements, de communiqués de presse, d'initiatives conjointes avec des partenaires européens et internationaux, de campagnes de sensibilisation du personnel et de soutien direct aux services de la Commission ont contribué à faire de l'Année européenne des compétences un succès permanent. Ces activités, associées à des conseils stratégiques, ont accru la visibilité de l'ETF en tant qu'acteur clé du développement des compétences dans les pays voisins de l'UE.

Des conseils stratégiques ont été fournis sous la forme de contributions de l'ETF à la nouvelle stratégie en matière de compétences, d'une cartographie des compétences pour la transition écologique dans tous les pays partenaires, d'un soutien continu à la garantie pour la jeunesse, ainsi que de travaux sur la mobilité des talents et les qualifications. Parmi les exemples pertinents figurent l'adoption du plan de mise en œuvre de la garantie pour la

jeunesse par la Serbie et le conseil professionnel en Ukraine à la suite d'une étude et de recommandations menées par l'ETF. En outre, les activités d'apprentissage par les pairs menées dans le cadre de la communauté d'éducateurs innovants dotés de diplômes Scaffold, Ready et de microcertifications ont déclenché des discussions et des implications stratégiques pertinentes dans les pays partenaires.

Les informations générées sur le renforcement des compétences du secteur agroalimentaire des Balkans occidentaux ont permis à l'ETF d'intégrer le HCD dans la méthodologie révisée de cartographie de la spécialisation intelligente. De même, les renseignements générés par le suivi d'Osnabrück, l'application de la méthodologie RED et le processus de Turin, y compris les fiches pays, ont démontré la valeur des preuves et des données issues du suivi et de l'évaluation de l'ETF. Elles ont toutes servi de base pour élargir les conseils stratégiques de l'ETF et, ce faisant, contribuer davantage à l'Année européenne des compétences. Les réseaux des ETF, qui ont mûri et se sont développés, ont joué un rôle clé dans ce processus.

L'ETF a élargi ses partenariats stratégiques pour une livraison intelligente et une valeur ajoutée. Des plans d'action détaillés et des visites d'échange avec Enabel et la GIZ ont encore renforcé l'intensification de la coopération de l'ETF avec les États membres de l'UE dans le cadre d'une approche de l'Équipe Europe. Dans le même ordre d'idées, des partenariats formels ont été établis avec la BAsD et la BERD, et une collaboration s'est instaurée avec la BEI afin de renforcer encore la coopération avec les IFI. L'ETF a accueilli le groupe de travail interagences (GIA) sur l'EFTP à Turin et a été nommée présidente sur l'inadéquation des compétences pour la période 2024-2025.

Une assistance technique et un soutien au suivi et à l'évaluation du système éducatif ont été fournis à un certain nombre de délégations de l'UE. La collaboration avec les agences de l'UE, tant directement que par l'intermédiaire du réseau EUAN, s'est poursuivie et étendue, l'ETF dirigeant deux groupes de travail interinstitutionnels sur les réunions durables dans le cadre du réseau d'écologisation et sur les marchés publics durables dans le cadre du réseau d'achats. Dans l'ensemble, ces exemples soulignent que le travail de l'ETF a été largement reconnu, y compris dans sa collaboration avec les DG dans le paquet «Migration», avec la DG JRC sur la spécialisation intelligente, avec l'UNICEF sur les compétences numériques, avec l'UNESCO sur les lignes directrices communes en matière d'égalité entre les hommes et les femmes et avec l'OIT sur le paquet de mesures de réurgence dans l'agriculture urbaine.

L'ETF a réalisé des progrès significatifs en matière de numérisation et de cybersécurité, anticipant ainsi le prochain nouveau règlement de la CE. Le nouveau système de planification et de suivi de l'ETF fonctionne pleinement et a permis à l'ETF d'accroître son efficacité et sa flexibilité. Les innovations autour des données et de l'IA ont été discutées et testées. L'agence a également mis en œuvre les outils de la CE ARES, EU sign, PPMT et SYSPER, et s'est préparée à adopter MIPS en 2024.

Les résultats de l'évaluation de l'efficacité des contrôles internes réalisée en 2023 montrent clairement que l'ETF a réalisé des progrès significatifs, tous les principes sauf un ayant été jugés efficaces ou très efficaces. Pour la première fois, l'ETF a bien progressé sur la voie d'un renforcement de l'écologisation et de la publication d'informations en matière de durabilité sur ses trois piliers. Elle a reconfirmé son enregistrement EMAS et sa certification ISO 14001, a lancé un manuel sur la durabilité sociale au sein des agences de l'UE et a largement mis en œuvre les marchés publics écologiques. Il a également adopté la charte et

la boîte à outils sur la diversité et l'inclusion, et mis en œuvre une vaste campagne de sensibilisation auprès du personnel et des gestionnaires.

Son attention constante à l'élaboration de stratégies visant à attirer les talents d'une communauté plus large et diversifiée, tout en conservant les talents en interne, a également permis à l'ETF d'anticiper et de se préparer à la vague de remplacement des RH qui débutera au début de 2024. Elle a mis en place des mesures visant à optimiser l'équilibre entre les hommes et les femmes et l'équilibre géographique, ainsi qu'à anticiper les besoins en compétences afin de garantir la qualité et l'attractivité des institutions.

Cela s'est produit parallèlement au déploiement d'un nouveau cadre de carrière et aux efforts visant à assurer la sécurité du personnel en mission, ainsi qu'à l'adoption de nouvelles règles sur le temps de travail et le travail hybride conformément aux services de la Commission. Malgré les contraintes budgétaires persistantes causées par l'inflation, l'ETF a été en mesure de gérer efficacement ses dépenses, d'introduire des mesures d'économie et de redéfinir les priorités sans perturber gravement son programme de travail.

L'examen à mi-parcours par l'agence de sa stratégie 2027 et les résultats de son enquête de satisfaction du personnel en 2023, combinés à un processus de prospective visant à positionner l'ETF en tant qu'acteur mondial clé en matière de DCH d'ici 2040 et au-delà, ont déclenché des réflexions stratégiques tant en interne qu'avec des partenaires clés. De nouveaux canaux de communication et groupes de travail internes, ainsi que des conversations stratégiques avec les principaux influenceurs mondiaux sont en cours pour explorer les développements potentiels qui pourraient façonner la prochaine génération. Cela soutiendra un processus de recalibrage interne qui débutera au début de 2024.

Cette culture d'anticipation permettra à l'ETF de recueillir des données probantes sur la manière dont les DCH peuvent influencer les évolutions potentielles, répondant ainsi aux défis à venir et saisissant les opportunités au fur et à mesure qu'elles se matérialisent. Dans le même temps, cela renforcera la préparation et les capacités d'adaptation de l'organisation, renforçant ainsi sa résilience et sa capacité à faire face aux incertitudes pendant que l'avenir se déroule.

Ces évolutions et réalisations se reflètent dans les indicateurs clés de performance (ICP) de l'agence, qui démontrent sa pertinence et sa capacité à répondre à l'évolution des besoins des pays partenaires, ainsi que dans les demandes émanant de la Commission européenne et des délégations de l'UE.

## Mise en œuvre du programme de travail annuel de l'ETF – principales réalisations de l'année

L'ETF a réalisé avec succès 97,69 % des actions prévues dans ses pays partenaires dans le cadre de son programme de travail. C'est un résultat impressionnant, dépassant l'objectif de l'organisation de plus de sept points. En outre, 83,93 % de ces actions ont été menées à bien en temps utile, dépassant l'objectif de près de quatre points. En outre, l'ETF est fière d'avoir mis en œuvre 100 % des recommandations et conclusions d'audit sous son contrôle direct.

Les principales réalisations de l'année sont présentées ci-dessous. Celles-ci donnent un aperçu de la manière dont l'ETF aide les services de la Commission et les pays partenaires.

Ils sont organisés selon la logique d'intervention de l'ETF dans le cadre de sa stratégie 2027. Il repose sur trois objectifs stratégiques, l'accent étant mis sur le développement des compétences et des systèmes d'éducation et de formation dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie.

Les trois objectifs sont les suivants: pertinence et anticipation des compétences, développement et validation des compétences, performances et qualité des politiques d'éducation et de formation. Ces services sont fournis dans le cadre de domaines thématiques et de trois services de base: pôle de connaissances, suivi et évaluation, et conseils stratégiques. Les trois services de base sont intégrés dans les projets de l'ETF afin d'accroître l'impact de ses opérations et de générer de la valeur pour les parties prenantes. Le pôle de connaissances et les services de suivi et d'évaluation façonnent les capacités de diagnostic et d'anticipation de l'ETF qui stimulent l'innovation et constituent une base solide pour fournir des conseils stratégiques aux pays partenaires et aux services de la CE.

Enfin, afin d'aligner les opérations de l'ETF sur les objectifs de la Commission et de poursuivre la réalisation des ODD, l'ETF a renforcé en 2023 ses dimensions transversales dans l'ensemble de ses domaines d'activité: l'écologisation, la numérisation, l'égalité entre les hommes et les femmes et l'inclusion, ainsi que la migration. De plus amples informations sur les réalisations opérationnelles de l'ETF figurent à la section 1 et à l'annexe 1.

### Pertinence et anticipation des compétences

Dans le cadre de cet objectif stratégique, l'ETF aide les pays partenaires à anticiper et à suivre l'évolution des demandes de compétences (y compris les déficits de compétences et l'inadéquation des compétences) aux niveaux national, sectoriel et territorial grâce à la production de nouvelles données probantes. Un soutien méthodologique et des conseils stratégiques sont fournis pour le développement de systèmes modernes d'information sur le marché du travail, ainsi que de politiques actives du marché du travail inclusives et efficaces. Cela se fait en étroite collaboration avec un large éventail de parties prenantes, y compris les partenaires sociaux et les employeurs.

L'ETF fournit également des conseils stratégiques pour la mise à niveau des systèmes de certification et le développement de certifications adaptées aux nouvelles réalités du marché du travail et du lieu de travail. Une attention particulière est accordée à la comparaison des cadres nationaux et régionaux des certifications avec le cadre européen des certifications (CEC) et à l'amélioration de l'accent mis sur la validation, les microcertifications et la modularisation des programmes d'études. De même, l'ETF soutient les politiques de l'UE en matière de mobilité de la main-d'œuvre et de migration, en mettant particulièrement l'accent sur le rôle des compétences dans la lutte contre les causes profondes de la migration, ainsi que dans le soutien aux partenariats de talents et à la mobilité de la main-d'œuvre.

La pertinence de l'agence est encore soulignée par les multiples références aux travaux de l'ETF dans le train de mesures sur la mobilité des talents publié par la Commission à la fin de 2023, y compris une reconnaissance du centre de ressources ukrainien, qui a accueilli plus de 27 000 visiteurs depuis son lancement. Parmi les autres points forts de l'année figurent l'utilisation de la méthodologie de l'ETF sur l'avenir du travail et l'identification des futurs besoins en compétences dans différents secteurs économiques des pays partenaires. Cela a été fait à l'aide de mégadonnées et a débouché sur des points de vente clés, notamment un document transnational sur les compétences futures et une publication conjointe sur les compétences futures dans le secteur de l'artisanat.

En 2023, l'ETF a cartographié les compétences pour les économies vertes dans tous ses pays partenaires, en fournissant une analyse de pointe du statu quo de l'inclusion des compétences vertes dans les programmes d'études et les stratégies nationales. Les travaux de l'agence sur les compétences vertes ont été présentés et débattus lors de la COP 28 à Dubaï, où l'ETF a collaboré avec la DG EMPL pour organiser plusieurs événements. En outre, l'enquête de l'UE sur les compétences et l'emploi a été mise en œuvre en partenariat avec le Cedefop dans certains pays partenaires (Balkans occidentaux et Israël), ce qui a contribué davantage aux travaux de l'ETF visant à mesurer l'inadéquation des compétences dans les pays partenaires et a ouvert un nouveau domaine de travail sur l'anticipation des compétences en examinant les besoins en compétences des travailleurs.

Le Skills Lab Network a presque doublé en seulement deux ans depuis sa création, atteignant 300 membres et lançant avec succès un appel à propositions innovantes. En outre, 2023 était la troisième année du concours «Compétences vertes» de l'ETF, avec 575 candidatures reçues de plus de 70 pays. À l'issue du vote du public, 5 826 votes ont été reçus et un lauréat du Liban pour une initiative «zéro déchet» a été sélectionné. Les prix ont été remis à Bruxelles par le commissaire Nicolas Schmit (DG EMPL) et Oliver Ropke, président du Comité économique et social européen.

L'ETF a poursuivi le suivi et les orientations politiques sur la garantie pour la jeunesse dans les Balkans occidentaux et le dialogue politique sur la jeunesse et les NEET dans les pays de l'Union pour la Méditerranée (UpM) et du partenariat oriental. Des plans de mise en œuvre de la garantie pour la jeunesse ont été mis en œuvre dans tous les pays de la Banque mondiale (à l'exception de la Bosnie-Herzégovine), intégrant des aspects de l'apprentissage non formel et informel, et fourniront une orientation pour la programmation de l'IAP pour les années à venir.

L'ETF a également contribué à l'inventaire mondial des cadres nationaux et régionaux des certifications, à l'inventaire VNFIL, pour guider la conception, la délivrance et la reconnaissance des microcertifications, à la cartographie internationale des agences nationales de certification et à la cartographie des centres de reconnaissance des certifications, à l'architecture ouverte et aux lignes directrices pour la création de bases de données nationales sur les certifications, et au prototype d'un réseau de bases de données sur les certifications.

L'ETF a également contribué à la stratégie de la CE en Afrique par son analyse de l'égalité entre les hommes et les femmes, de l'éducation et de la formation tout au long de la vie, de l'EFTP et de l'emploi dans l'agriculture au Rwanda. Un cours de formation sur l'anticipation et l'adéquation des compétences a été élaboré et mis en œuvre au Rwanda et au Laos à l'intention des délégations de l'UE. Parallèlement, l'ACQFII est né en 2023 et un réseau à l'échelle de l'UA – le réseau africain des certifications – a été lancé pour soutenir les progrès des pays sur la base de recommandations définies et convenues. Au cours de sa première année d'existence, l'ACQFII a déjà servi de référence mondiale aux pays qui utilisaient ses lignes directrices pour élaborer leurs CNC. En outre, l'apprentissage par les pairs entre les pays africains rendu possible par l'ACQFII est devenu la clé de la motivation, de l'appropriation, du développement des capacités et de l'encouragement à la participation continentale.

L'ETF a aidé les pays d'Asie centrale à explorer l'intérêt mutuel pour la coopération en matière de certifications et à tirer les enseignements de l'expérience du CEC et du CEC. Ce faisant, les activités d'apprentissage par les pairs menées dans le cadre du projet DARYA

ont permis aux pays de renforcer la compréhension régionale des certifications modernes et des systèmes de certification en partageant les dernières évolutions, en élaborant un glossaire des termes «systèmes nationaux de certification – NQS», ainsi qu'en procédant à une cartographie et à une comparaison des CNC. En fin de compte, cela a permis la création d'une communauté informelle de parties prenantes intéressées et motivées à apprendre les unes des autres et à améliorer les capacités dans le domaine des systèmes de certification.

### Développement et validation des compétences

Dans le cadre de cet objectif, l'ETF aide les pays partenaires à promouvoir l'innovation dans l'enseignement et l'apprentissage pour les apprenants jeunes et adultes dans des environnements d'apprentissage formels, informels et non formels. L'ETF promeut également l'excellence dans l'enseignement et la formation professionnels dans les pays partenaires et favorise les possibilités de mise en réseau de centres d'excellence entre les pays partenaires et l'UE. En outre, l'ETF soutient l'amélioration de la formation par le travail et de l'orientation professionnelle, ainsi que des actions visant à soutenir les stratégies de reconversion et de perfectionnement professionnels en coopérant étroitement avec les représentants du secteur privé et les entreprises des pays partenaires.

L'un des points forts de l'année réside dans la contribution de l'ETF au projet ERASMUS+ Habitable – Alliance des centres d'excellence en formation professionnelle pour un habitat durable – qui vise à remédier à la pénurie de compétences et à l'inadéquation des compétences causées par la transition numérique et écologique dans le secteur de l'habitat. L'ETF a également conseillé à la Commission européenne d'ouvrir le programme Erasmus+ d'orientation professionnelle ou le programme Euro-orientation à un plus grand nombre de pays concernés par l'élargissement. Cela permettra à un plus grand nombre de pays partenaires d'accéder à Erasmus+ et à l'ETF d'influencer davantage les futurs appels à propositions. Deux pays partenaires de l'ENE sont représentés dans le projet Habitable: Moldavie et Géorgie. Le réseau ENE s'est élargi en 2023 et compte actuellement 291 membres inscrits issus de 47 pays.

L'activité Career Counselling in UA a suivi une étude et des conseils dirigés par l'ETF. Dans le domaine de l'internationalisation des centres d'excellence professionnelle (CEP), l'ETF a procédé à une analyse de son rôle dans la double transition et de sa contribution à la recherche et à l'innovation. L'outil d'autoévaluation à l'appui du développement des CEP a été élaboré en consultation avec des organismes représentatifs internationaux, et des propositions ont été présentées en vue de la mise en œuvre d'un prix de la qualité visant à reconnaître l'excellence de l'EFP.

En 2023, de nouveaux outils ont été lancés et diffusés avec succès. Le lancement de Scaffold a été extrêmement réussi, notamment lors de réunions de haut niveau, de conférences et d'une distribution ciblée. Le jeu de cartes Scaffold a été utilisé comme un outil pratique pour les éducateurs afin de soutenir le développement des compétences clés, qui doit être déployé dans plusieurs écoles. L'application et les tests de Ready en Israël ont abouti à l'élaboration de nouvelles approches pédagogiques et, en Ukraine, ont contribué à l'élaboration du nouveau projet de norme pour les enseignants. En outre, l'apprentissage par les pairs comprenait des normes pour les programmes d'études et les enseignants, y compris le pilotage de Selfie. L'ETF a également contribué au sommet de l'UE sur l'éducation en formulant des recommandations pour l'examen à mi-parcours de l'espace européen de l'éducation et a apporté un soutien direct tant à la DG EAC qu'à la DG GROW.

L'analyse de l'ETF sur le secteur agroalimentaire dans les Balkans occidentaux a été transformée par les centres de recherche de Serbie et de Bosnie-Herzégovine en un concept de projet commun soumis pour financement. Dans le même temps, l'Albanie a demandé un soutien pour des conseils stratégiques dans trois domaines prioritaires de spécialisation intelligente, notamment les énergies renouvelables et les ressources naturelles, le tourisme durable et diversifié, ainsi que la santé et la chaîne alimentaire durable. Cette demande a été intégrée dans le plan de croissance pour l'Albanie. Enfin, les contributions de l'ETF au développement du capital humain ont été intégrées dans la méthodologie révisée de la CE en matière de spécialisation intelligente.

### Performance et qualité des politiques d'éducation et de formation

Dans le cadre de cet objectif, l'ETF aide les pays à suivre et à améliorer les performances de leurs systèmes d'éducation et de formation et de leurs politiques d'apprentissage tout au long de la vie. Pour ce faire, les résultats du suivi et de l'évaluation sont utilisés pour fournir des conseils stratégiques adaptés aux interventions et aux investissements de l'UE, ainsi qu'aux réformes systémiques dans les pays partenaires afin d'accroître les performances.

L'un des points forts de l'année a été la publication du rapport de suivi transnationaux sur l'éducation, les compétences et l'emploi: Tendances pour le développement 2023. Cela a démontré la valeur des preuves et des données du processus de Turin et du KIESE pour le public interne et externe, mettant ainsi en évidence les renseignements nationaux de l'ETF. En outre, le transfert de la méthodologie RED à la DG NEAR pour le suivi des progrès des pays candidats deviendra un instrument essentiel pour une évaluation objective conforme aux critères d'intégration de l'UE.

Une vaste consultation en Asie centrale, à laquelle ont participé 34 000 jeunes de la région, a eu lieu dans le cadre du programme DARYA, en coopération avec l'UNICEF. Cela a permis d'identifier les expériences numériques dans la région et de mieux comprendre ses besoins, ses attentes et son potentiel pour l'avenir. Celles-ci sont essentielles pour suivre la réalisation des promesses futures et les moyens par lesquels celles-ci peuvent permettre aux systèmes de s'orienter vers des opportunités tout au long de la vie.

L'année 2023 a également été marquée par une reconnaissance accrue de l'expertise de l'ETF et du rôle des OSC en tant qu'acteurs pertinents du système, en particulier en ce qui concerne les groupes vulnérables, afin que personne ne soit laissé pour compte dans les domaines de l'éducation, de la formation et de l'emploi. Dans ce contexte, l'ETF a également progressé dans son positionnement en tant qu'acteur du développement du capital humain dans des contextes fragiles. Cela a été soutenu par une compréhension approfondie des interconnexions entre la résilience (et diverses fragilités), la gouvernance et le développement du capital humain.

L'ETF a également permis à ses parties prenantes de mieux faire comprendre que la coopération public-privé est nécessaire pour faire de l'apprentissage tout au long de la vie une réalité pour tous et que le dialogue social est essentiel à l'élaboration des politiques. Enfin, le travail de l'ETF avec le forum sur l'assurance de la qualité est passé d'une approche transnationale à un dialogue avec les pays, ce qui a donné lieu à plusieurs demandes de conseils, notamment de la part de la Géorgie, de la Moldavie, de l'Arménie et de l'Ouzbékistan sur des questions telles que le CERAQ ou les mécanismes d'assurance de la qualité pour le VNFI.

## Indicateurs clés de performance (ICP)

En 2023, l'ETF a atteint un très haut niveau de performance dans tous ses domaines fonctionnels. Cela est démontré par le fait que, pour la plupart des indicateurs de performance clés mesurés au cours de l'année, l'agence se situe au-dessus ou bien au-dessus de l'objectif. Le taux d'engagement était de 99,85 % et le taux de paiement en temps utile est resté élevé, à 95 %, tous deux supérieurs aux objectifs respectifs de 98 % et de 90 %. Le taux d'annulation des crédits de paiement s'est élevé à 0,36 % et le taux d'exécution à 99,87 %, tous deux nettement supérieurs à l'objectif, ce qui illustre le fait que les mesures mises en place par l'ETF en réponse à des chocs tels que l'agression russe en Ukraine et l'inflation ont été très efficaces pour garantir un niveau d'exécution continu et très élevé du programme de travail annuel.

Ce qui précède s'étend au taux de réalisation des activités prévues dans le programme de travail 2023, qui s'élevait à 97,69 %, et au taux de réalisation en temps utile des activités, qui s'élevait à 83,93 %, bien au-dessus de l'objectif de 90 % et 80 % respectivement, ce qui prouve que l'ETF a fait face efficacement à la pandémie, aux chocs géopolitiques, aux contraintes budgétaires ayant une incidence sur son travail opérationnel et à la situation dans les pays partenaires. De même, le taux de mise en œuvre des recommandations d'audit est resté inchangé à un niveau constamment élevé de 100 % comme les années précédentes, ce qui illustre l'engagement de la direction à donner suite aux recommandations.

En outre, l'ETF a progressivement réussi à augmenter l'allocation globale de personnel à la catégorie des emplois opérationnels: en 2023, il a atteint 77,52 %, contre 74,41 % en 2022, tout en réduisant le soutien administratif et la coordination. L'indicateur correspondant relatif à l'appui administratif par rapport au total des effectifs est de 14,92 %, soit bien en deçà du plafond maximal de 30 %. Enfin, le taux de vacance moyen du personnel de l'ETF occupant des postes autorisés était de 0 % à la fin du mois de décembre 2023, ce qui est également bien inférieur au niveau cible de <5 %.

Le tableau comparatif des 15 indicateurs clés de performance (ICP) est présenté à l'annexe 1 pour la perspective à moyen terme 2018-2023, dont 11 sont utilisés pour l'évaluation et l'étalonnage des performances entre les agences par le directeur, et quatre sont des ICP opérationnels ciblant les activités clés des travaux de l'ETF dans les pays partenaires. Les indicateurs reflètent un niveau élevé de discipline financière, une bonne gestion organisationnelle ainsi que la confirmation de l'incidence des travaux de l'ETF dans les pays partenaires. Les conclusions tirées des rapports d'audit et d'évaluation, ainsi que du suivi interne, étayent également l'évaluation de la maturité et de la stabilité de l'agence, ainsi que de son solide système de contrôles internes.

### Principales conclusions sur la gestion financière et le contrôle interne

Conformément à ses dispositions en matière de gouvernance, l'ETF mène ses opérations dans le respect des lois et réglementations applicables, en travaillant de manière ouverte et transparente et en respectant un niveau élevé de normes professionnelles et éthiques.

Afin de garantir la réalisation des objectifs stratégiques, opérationnels et de gestion, l'ETF a adopté un ensemble de principes de contrôle interne et d'indicateurs clés de performance fondés sur les bonnes pratiques internationales. Le règlement financier exige que la structure organisationnelle et les systèmes de contrôle interne utilisés pour l'exécution du budget soient mis en place conformément à ces principes.

L'examen annuel 2023 du système de contrôle interne et des performances organisationnelles continue de fournir à la direction de l'ETF une assurance raisonnable quant au niveau de conformité avec tous les contrôles internes, au bon fonctionnement des systèmes en place et aux performances organisationnelles. L'évaluation de 2023 donne une image très positive tant en ce qui concerne l'efficacité (un seul principe nécessitant des améliorations mineures) que le rapport coût-efficacité par rapport à 2022 (voir la PARTIE III pour plus de détails).

Comme mentionné ci-dessus, l'ETF utilise un ensemble d'indicateurs clés de performance d'entreprise pour suivre et surveiller la performance organisationnelle. Il s'agit notamment des indicateurs de performance clés pour les directeurs des agences décentralisées de l'UE et d'autres indicateurs de performance clés déjà existants. Elles montrent qu'en 2023, l'ETF a utilisé les ressources fournies par l'UE pour mener à bien ses activités en temps utile, à un niveau approprié de quantité et de qualité par rapport aux critères et objectifs convenus.

L'ETF a également examiné ses fonctions et la prestation de ses services, ainsi que ses réalisations, ses résultats et ses incidences au moyen d'évaluations systématiques. En outre, l'ETF analyse régulièrement les résultats et indicateurs de contrôle disponibles, ainsi que les observations et recommandations formulées par le service d'audit interne et la Cour des comptes européenne. Ces éléments ont été évalués afin de déterminer leur incidence sur l'assurance de la direction quant à la réalisation des objectifs de contrôle (voir PARTIES II, III & IV pour plus de détails).

En conclusion, la direction de l'ETF a l'assurance raisonnable que des contrôles appropriés sont en place et fonctionnent comme prévu, que les risques sont surveillés et atténués de manière appropriée et que les améliorations et renforcements nécessaires sont mis en œuvre. Le directeur, en sa qualité d'ordonnateur, a signé la déclaration d'assurance.