

## **ETF - RAPPORT ANNUEL 2008**



# Introduction

La Fondation européenne pour la formation<sup>1</sup> (ETF) est une agence spécialisée de l'Union européenne basée à Turin (Italie) qui apporte un soutien aux instruments communautaires d'aide extérieure.

L'ETF a pour mission d'aider les pays en voie de développement et en transition<sup>2</sup> à exploiter le potentiel de leurs ressources humaines par la réforme de leurs systèmes d'éducation et de formation et du marché du travail dans le cadre des politiques de relations extérieures de l'UE.

Les services de l'ETF s'adressent à une vaste gamme de parties prenantes et de clients qui partagent un intérêt pour la contribution apportée par le développement du capital humain aux objectifs de l'UE en matière d'aide extérieure. Ces parties prenantes comptent notamment dans leurs rangs la Commission européenne, le Parlement européen, les agences européennes connexes et les délégations de la CE, ainsi que des acteurs politiques dans les pays partenaires. L'ETF travaille également avec la communauté internationale de donateurs sur l'échange d'informations et des enseignements tirés dans le domaine de l'aide extérieure.

Le présent rapport annuel présente les principales réalisations accomplies par l'ETF en 2008 par rapport aux objectifs fixés dans les perspectives à moyen terme 2007-2010 et dans le programme de travail annuel de 2008. Il rend compte des résultats des activités de l'ETF dans chacun des domaines de la politique de relations extérieures de l'UE et synthétise le retour sur investissements pour la Communauté de ses activités opérationnelles. Il montre l'efficacité avec laquelle l'ETF a atteint les résultats définis dans son programme de travail 2008 qui représente sa contribution aux politiques de relations extérieures de l'UE et aux priorités en Europe du Sud-Est dans la région Méditerranée, ainsi qu'en Asie centrale et dans le Caucase.

Au niveau interne, le rapport souligne les progrès réalisés par l'ETF dans le renforcement des systèmes de gestion et de contrôle interne qui sont le fondement du système de justification de l'institution. Il indique la manière dont l'ETF s'est efforcée de suivre les recommandations des autorités de contrôle et décrit le processus de mise en place d'une approche de la gestion des risques afin de pouvoir gérer ses ressources de façon plus efficace et impliquer ses parties prenantes de manière plus efficace. Le rapport identifie ensuite concrètement les risques susceptibles d'influencer les activités de l'ETF, ainsi que les mesures correctives proposées.

En 2008, le règlement portant création de l'ETF a été révisé par les institutions européennes, un processus débouchant sur la publication du règlement de refonte au Journal officiel de l'Union européenne du 31 décembre<sup>3</sup>. Tout au long de ce processus, les institutions ont explicité l'interprétation qu'elles donnaient au texte final dans leurs analyses ou déclarations interprétatives respectives. Quelques exemples: «étendre le champ d'action de la Fondation au-delà de l'éducation et de la formation, de manière à inclure le développement (du capital) humain, principalement parce qu'il convient désormais d'apprécier les différents sous-secteurs de l'éducation (à savoir l'enseignement primaire, secondaire, professionnel, supérieur, pour adultes, etc.) sous un angle holistique dans le cadre d'une perspective d'éducation et de formation tout au long de la vie qui les englobe tous», Conseil [2007/0163 (COD)]; «assouplir la procédure, de manière à permettre à la Fondation d'intervenir au-delà des cas prévus par l'article 1a) et b)», Parlement [A6-0473/2008]; «son rôle de centre de compétence assistant les pays partenaires et la Commission européenne dans l'élaboration de politiques et de stratégies de réforme appropriées», Commission [COM(2008)707 final] et «la question de la manière dont les relations entre le Parlement européen et la Fondation pourraient être renforcées et de la manière dont le Parlement européen pourrait être représenté au conseil de direction a été résolue» à l'article 7. Par ailleurs, «le directeur sera invité à faire une déclaration devant la ou les commissions compétentes du Parlement européen et à répondre aux questions

---

<sup>1</sup> L'ETF a été créée par le règlement n° 1360 du Conseil de 1990 en vue de contribuer au développement des systèmes d'éducation et de formation dans les pays partenaires.

<sup>2</sup> En 2008, les pays partenaires étaient: l'Albanie, l'Algérie, l'ancienne République yougoslave de Macédoine, l'Arménie, l'Azerbaïdjan, le Belarus, la Bosnie-et-Herzégovine, la Croatie, l'Égypte, la Géorgie, Israël, la Jordanie, le Kazakhstan, le Kirghizstan, le Kosovo (selon le statut défini par la résolution 1244 du Conseil de sécurité des Nations unies), le Liban, le Maroc, la Moldavie, le Monténégro, l'Ouzbékistan, la Russie, la Serbie, la Syrie, le Tadjikistan, les territoires palestiniens occupés, la Tunisie, la Turquie, le Turkménistan et l'Ukraine.

<sup>3</sup> Journal officiel de l'Union européenne, 31.12.2008, L 354/82.

posées par les membres desdites commissions (article 10)», Parlement [A6-0473/2008]. Ces modifications permettent au règlement portant création de l'ETF de tenir compte de l'évolution récente, d'actualiser ses rôle et fonction et de garantir que son action future repose sur une base solide.

Je souhaiterais profiter de cette occasion pour remercier les nombreuses institutions et personnes au sein de l'UE et de nos pays partenaires qui nous ont aidés à atteindre les objectifs fixés dans le programme de travail 2008. Je me réjouis de continuer à travailler avec vous en 2009.

**Muriel Dunbar**

**Directrice**



## Table des matières

Introduction.....	3
PARTIE I: contribution de l'ETF aux instruments d'aide extérieure de l'Union européenne en 2008.....	7
Grand axe 1: soutien à la réforme de l'enseignement et de la formation .....	7
Résumé des réalisations accomplies en 2008.....	21
Grand axe 2: communication d'entreprise .....	22
Publications de l'ETF.....	22
Internet et les produits audiovisuels.....	23
Communication suscitant le dialogue.....	23
Médias et promotion.....	23
Un bureau de liaison de l'ETF à Bruxelles .....	24
PARTIE II: systèmes de gestion et de contrôle interne.....	25
Grand axe 3: apprentissage organisationnel: renforcement du savoir et des systèmes.....	25
PARTIE III: déclaration du directeur.....	33
PARTIE IV: ANNEXES .....	34
Comptes et autres rapports financiers annuels provisoires .....	34

# PARTIE I: contribution de l'ETF aux instruments d'aide extérieure de l'Union européenne en 2008

Conformément au programme de travail approuvé, en 2008, l'ETF s'est concentrée sur les priorités fixées dans chacun des 29 plans nationaux et sur 20 thèmes transversaux et projets multinationaux contribuant à la réforme de l'enseignement et de la formation professionnels dans un contexte d'apprentissage tout au long de la vie. L'ETF a soutenu les cadres de qualifications, l'apprentissage tout au long de la vie, l'intégration sociale par le biais de l'enseignement et de la formation, les capacités d'amélioration du fonctionnement du marché du travail, et l'amélioration de la qualité des systèmes d'enseignement et de formation professionnels. Parmi les éléments clés figuraient la contribution du développement des compétences à la réduction de la pauvreté et au renforcement de l'égalité, ainsi que les capacités des parties prenantes impliquées dans le développement des ressources humaines, notamment les partenaires sociaux et les décideurs politiques. Le programme de travail 2008 de l'ETF a mis en avant l'accent national adopté dans les perspectives à moyen terme.

Les objectifs généraux du programme de travail 2008 étaient de:

- soutenir la Commission européenne dans le développement et le déploiement de l'aide extérieure; et
- soutenir le développement permanent des capacités de développement des ressources humaines des pays partenaires

Le programme de travail visait à renforcer les analyses et les processus de réforme dans les pays partenaires par le biais d'actions de renforcement des capacités pour les programmes sectoriels.

Les opérations de l'ETF en 2008 étaient organisées autour de trois grands axes d'action.

Grand axe 1: soutien à la réforme de l'enseignement et de la formation

Grand axe 2: communication d'entreprise

Grand axe 3: apprentissage organisationnel: renforcement des connaissances et des systèmes

La section ci-après décrit en détail les résultats des activités menées par l'ETF dans les grands axes 1 et 2 en 2008. Les actions entreprises par l'ETF dans le cadre du grand axe 3 sont décrites dans la partie 2 du présent rapport sous le titre «gestion et contrôle».

## **Grand axe 1: soutien à la réforme de l'enseignement et de la formation**

Dans le cadre de sa contribution aux instruments d'aide extérieure de l'Union européenne, l'ETF mène cinq grandes activités couvrant chaque instrument d'aide extérieure, le développement de l'expérience pour soutenir la formulation et la mise en œuvre de politiques dans le domaine du développement des ressources humaines dans les pays partenaires, ainsi que le soutien qu'apporte l'ETF à la Commission européenne au titre du programme Tempus.

Activité 1: contribuer au processus d'élargissement en soutenant la modernisation et la réforme du système éducatif, du marché du travail et des systèmes de formation dans les pays candidats et candidats potentiels

Activité 2: apporter une contribution aux pays voisins par le biais de la coopération et du partenariat au niveau de la conception et de la mise en œuvre des politiques relatives au capital humain

Activité 3: contribuer à la coopération économique et au développement dans le domaine du développement du capital humain en Asie centrale

Activité 4: soutenir la formulation de politiques de la Commission européenne et des pays partenaires grâce à l'innovation et à l'apprentissage;

Activité 5: assurer un soutien technique à la Commission européenne au titre du programme Tempus (programme de mobilité transeuropéenne pour l'enseignement supérieur) et le transfert progressif vers l'Agence exécutive pour l'éducation et la culture.

### **Activité 1: contribuer au processus d'élargissement**

En 2008, la principale activité de l'ETF dans la région couverte par l'instrument de préadhésion (IAP) a consisté à apporter une aide à la Commission<sup>4</sup>, pour rendre la perspective européenne plus concrète aux yeux des pays partenaires dans le domaine du développement du capital humain et de sa contribution au développement socio-économique. Ce faisant, l'ETF s'est efforcée d'apporter un soutien au développement des pays candidats et candidats potentiels en améliorant la contribution des politiques de développement du capital humain au développement socio-économique, y compris la coopération des pays candidats avec le Cedefop.

Les objectifs de l'EFT pour 2008 étaient de soutenir le processus d'élargissement de l'UE en:

- soutenant la Commission européenne dans l'identification et le déploiement d'une aide extérieure pour le développement de ressources humaines par le biais de l'instrument de préadhésion;
- soutenant la réforme de l'éducation et de la formation et la stratégie de l'emploi en augmentant les capacités des pays partenaires dans les domaines décidés.

### **Projets nationaux dans les pays candidats<sup>5</sup>**

En 2008, l'ETF a élaboré une analyse nationale actualisée pour la **Croatie**. Elle a également organisé plusieurs ateliers, sur la définition des acquis d'apprentissages pour l'éducation et la formation des adultes et sur les statistiques de l'éducation (pour l'agence pour l'éducation des adultes), sur l'implication des partenaires sociaux dans l'enseignement et la formation dans le cadre du suivi de l'étude de l'ETF en 2007, et sur la définition du projet de descripteur de niveaux pour le groupe de travail national sur le cadre croate de qualifications (CROQF). Pour ce groupe, l'ETF a également organisé une visite d'étude en Espagne ainsi qu'un événement de diffusion sur les réalisations du CROQF en matière de développement en 2008. Une première proposition de niveaux de descriptions CROQF pour une consultation plus large (notamment au niveau sectoriel) en Croatie a ainsi pu être formulée.

En **Turquie**, l'ETF a réalisé une analyse nationale publiée sur son site web qu'elle a envoyée à la Commission européenne (CE). Elle a également participé au contrôle des projets au titre de l'IAP en cours et a apporté sa contribution aux nouveaux projets au titre de l'IAP. Comme suite au rapport d'analyse d'impact sur la modernisation de l'enseignement et de la formation professionnels (MEFP), la commission sur la formation des professeurs de l'enseignement professionnel a été reformée afin de mettre en pratique les réformes de formation des professeurs. Le soutien à l'Autorité pour la formation professionnelle (AFP) a permis de mieux comprendre le processus de prise de décisions pour le développement du système national de qualifications (SNQ) et d'élaborer la stratégie de mise en œuvre du SNQ en Turquie. Des ateliers d'apprentissage des politiques sur la décentralisation et la formation en apprentissage ainsi qu'une conférence sur «les stratégies de mise en œuvre des systèmes nationaux de qualifications en Europe du Sud-Est» ont également été organisés par l'ETF.

Pour aider l'**ancienne République yougoslave de Macédoine**, l'ETF a effectué une analyse détaillée du développement du capital humain et a organisé un échange d'expériences sur les leçons tirées et les bonnes pratiques dans les domaines liés au développement du capital humain choisis pour bénéficier prochainement d'un soutien au titre de l'IAP au profit des ministères de l'éducation et du travail. Des experts locaux ont rempli un questionnaire qui leur a été remis par les directeurs généraux de la formation professionnelle de l'UE (DGFP) et qui concerne les progrès effectués dans

---

<sup>4</sup> IPA0701: instrument de réponse aux demandes de la Commission.

<sup>5</sup> Dans chacune des trois régions, ce rapport présente des informations concernant les projets nationaux suivies par des informations sur les projets transnationaux. Les informations de la première section incluent donc uniquement les activités des projets nationaux (répertoriées dans le programme de travail sous le projet «Facilité de réponse aux requêtes de la Commission»). Pour obtenir une vue d'ensemble des activités entreprises dans un pays en particulier, les informations des projets transnationaux doivent également être prises en compte.



le cadre des priorités de Copenhague en matière d'EFPP. Les lignes directrices européennes pour l'emploi ont été présentées au personnel du ministère de l'éducation, qui a également été informé sur l'utilisation du volet «développement des ressources humaines» de l'instrument d'aide de préadhésion. L'ETF a aussi effectué une mission de contrôle sur la formation professionnelle et l'éducation des adultes, organisé deux séminaires de planification au titre de l'IAP pour le personnel du ministère du travail et de la politique sociale afin d'échanger les expériences en matière d'accès des personnes invalides et des minorités ethniques au marché du travail, et réalisé une étude sur les obstacles à la participation des femmes au marché du travail.

### ***Projets nationaux dans les pays candidats potentiels***

En **Albanie**, l'ETF a élaboré et diffusé un rapport sur le développement du capital humain. Elle a également facilité le dialogue politique sur la décentralisation de l'enseignement et l'autonomie des écoles en se basant sur les résultats des exercices d'apprentissage en équipe de l'ETF en 2006 et 2007; elle a entrepris un premier exercice de politique en collaboration avec la direction de la politique du ministère de l'éducation et des sciences en vue d'une prochaine contribution de 8 millions d'euros au titre de l'IAP et a effectué une évaluation des politiques d'emploi à la demande des principaux acteurs. L'ETF a aidé l'agence nationale pour l'enseignement et la formation professionnels à définir plus clairement l'accréditation et l'évaluation des prestataires de formation professionnelle dans le cadre plus large de la politique d'assurance qualité de l'EFPP et a organisé plusieurs ateliers à cet effet. L'ETF a également organisé une visite d'étude en Bulgarie avec un certain nombre de membres du personnel de l'agence nationale pour l'enseignement et la formation professionnels et d'autres grands acteurs afin de s'informer sur les expériences relatives aux prestataires de formation professionnelle et aux processus d'assurance qualité. L'ETF a facilité le dialogue sur la décentralisation de l'enseignement et l'autonomie des écoles en se basant sur les résultats des exercices d'apprentissage en équipe de la Fondation en 2006 et 2007. Comme suite aux activités de 2008, les capacités ont été renforcées au niveau intersectoriel, d'un point de vue technique, par rapport à la programmation par fiches du secteur de l'enseignement et de la formation au titre de l'IAP 2008, ainsi qu'au niveau des grands acteurs, par rapport au dialogue politique pour garantir un enseignement et une formation complets et efficaces, pour l'élaboration des politiques relatives à l'éducation des adultes et pour favoriser l'élaboration de politiques en matière d'emploi, la mise en œuvre de mesures actives pour le marché du travail et ses liens avec la prestation de formations pour adultes pour les besoins de la future programmation de l'IAP. L'ETF a organisé un certain nombre d'événements, elle a activement soutenu le cycle du projet d'IAP à divers stades et a organisé des ateliers de renforcement des capacités (niveaux de référence du programme de travail «Éducation et formation 2010» de l'UE appliqués aux indicateurs SWAp, un rapport d'avancement de la politique nationale basé sur un questionnaire du Cedefop, une accréditation et une évaluation).

L'ETF a préparé une analyse nationale sur la **Bosnie-et-Herzégovine** et a rédigé une synthèse de toutes les politiques et documents de planification de la CE afin d'en extraire et de résumer les demandes, les recommandations et les références à soutenir dans le cadre de la nouvelle réforme de l'enseignement et de la formation dans ce pays. À la demande de la délégation de la CE, l'ETF a également effectué une étude de faisabilité sur l'éducation des adultes, comprenant notamment un certain nombre d'ateliers et de séminaires, afin de lancer au sein de la communauté de l'éducation et de la formation un débat politique sur l'importance de l'éducation des adultes dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie et de jeter les bases de futures interventions financées par l'UE dans ce domaine. Enfin, l'ETF a fourni un retour d'informations sur deux projets financés par la CE (le SNQ et l'esprit d'entreprise).

Au cours de l'année, au **Kosovo** (selon le statut défini par la résolution 1244 des Nations unies), l'ETF a été reconnue par le gouvernement kosovar, la CE, la Banque mondiale et d'autres partenaires du développement comme un acteur majeur de la facilitation et du soutien de l'éducation et du dialogue politique en matière d'emploi au Kosovo. L'éducation et l'emploi ont ainsi été considérés comme des secteurs prioritaires pour les programmes national et d'IAP 2008 et 2009 au Kosovo. Les capacités administratives des parties prenantes du Kosovo ont été renforcées et améliorées, comme la coopération interministérielle et la collaboration en matière de dialogue politique et de formulation de politiques fondées sur des données factuelles et l'élaboration de programmes en matière d'éducation et d'emploi. Le rapport national du Kosovo sur le questionnaire du Cedefop relatif aux domaines politiques prioritaires de Copenhague pour l'EFPP 2006-2008 a été appuyé par l'ETF. Une contribution écrite a également été présentée au gouvernement kosovar au sujet des qualifications de niveau 5 et du développement du SNQ au Kosovo. Cette contribution comportait notamment des discussions sur

l'accréditation des universités privées. L'ETF a apporté une aide à la délégation de la CE et aux directions générales «Élargissement», «Emploi et affaires sociales» et «Éducation et culture» pour l'élaboration de termes de référence pour une approche sectorielle (SWAp) en matière d'éducation (3 millions EUR). L'ETF a organisé et soutenu plusieurs ateliers: les donateurs dans le domaine de l'éducation, l'emploi des jeunes et la gouvernance et les capacités administratives des organismes pour l'emploi. L'ETF a réalisé plusieurs rapports, analyses et notes politiques – notamment l'analyse nationale 2008 sur le développement du capital humain, la gouvernance en matière d'orientation professionnelle et les capacités administratives des organismes pour l'emploi, et le plan de travail pour le renforcement des capacités 2009-2012. Elle a aussi commenté ou effectué une évaluation collégiale de plusieurs rapports de la CE et des partenaires internationaux.

Au **Monténégro**, l'ETF a réalisé une analyse nationale 2008 sur le développement des ressources humaines et a organisé une visite d'étude en Lettonie pour mieux faire comprendre le fonctionnement d'une Agence Fonds social européen et les efforts restant à entreprendre pour être prêts pour la composante IV de l'IAP et pour le Fonds social européen. L'ETF a également organisé une série d'ateliers en vue d'apporter une aide au renforcement des capacités des autorités monténégrines pour définir et planifier les futurs projets au titre de l'IAP visant à favoriser le développement du capital humain.

En **Serbie**, quatre événements ont été organisés et soutenus en 2008: partenariat social en matière de développement du capital humain, questions relatives à l'égalité des sexes et renforcement des capacités institutionnelles et professionnelles du ministère serbe de l'éducation et du ministère de l'économie et du développement régional. Par ailleurs, à la demande du coordinateur IAP national, un atelier d'une journée a été organisé en vue de présenter les concepts de l'approche sectorielle. L'ETF a entrepris plusieurs missions de contrôle pour les projets financés par l'UE en matière d'enseignement et de formation professionnels et de mesures actives pour le marché du travail, pour le compte de l'agence pour la reconstruction et de la délégation de la CE.

### ***Projets multi-pays dans la région IAP***

Au niveau régional, l'ETF a poursuivi son projet sur les groupes ethniques et l'intégration sociale par l'éducation et la formation. Les principaux résultats de ce projet ont été: i) la facilitation des discussions politiques et l'amélioration des capacités des acteurs nationaux (particulièrement les acteurs issus de l'ancienne République yougoslave de Macédoine, du Monténégro et de la Bosnie-et-Herzégovine) pour favoriser l'intégration sociale des groupes ethniques au moyen de mesures d'éducation et de formation; ii) le partage des informations, l'amélioration des discussions politiques au sujet des récents développements politiques en matière d'intégration sociale des groupes ethniques vulnérables grâce à l'éducation et à la formation, les cadres, la mise en œuvre des politiques, le contrôle et l'évaluation dans chaque pays, avec et entre les acteurs nationaux de l'IAP et leurs partenaires européens et internationaux; et enfin, iii) la reconnaissance accrue de l'ETF en tant que moteur de la facilitation des discussions politiques régionales basées sur des éléments factuels et dans le soutien au renforcement des capacités des acteurs de la région pour déterminer les domaines prioritaires des politiques d'éducation et de formation accessibles à tous et tenant compte de la dimension ethnique. Ce projet a diffusé les résultats de l'étude de l'ETF sur les meilleures pratiques en matière d'intégration sociale, terminée en début d'année, a offert une contribution, dans son domaine d'expertise, à la DG Emploi sur la protection sociale dans les pays candidats potentiels et dans l'ancienne République yougoslave de Macédoine et de deux nouveaux rapports du DFID<sup>6</sup>. Un soutien a également été apporté à la DG Élargissement dans le cadre de l'élaboration d'une initiative régionale sur la société civile et une conférence internationale a été organisée à ce sujet.

Avec un intérêt croissant pour la contribution à l'éducation à l'esprit d'entreprise, en 2008, l'ETF, en collaboration avec la Commission européenne (DG Entreprises et Industrie), l'OCDE, la BERD et la BEI, a poursuivi ses efforts de développement d'outils stratégiques pour l'éducation et la formation à l'esprit d'entreprise. Cela incluait la réalisation d'une série d'évaluations régionales spécifiques par pays dans deux régions partenaires (la région en phase de préadhésion et le voisinage du Sud). L'expertise et le savoir-faire de l'ETF dans ce domaine ont, de plus, généré l'intérêt des services d'éducation de la Commission où une réflexion stratégique sur l'esprit d'entreprise impliquant l'Union européenne, l'EEE et une sélection de pays tiers est prévue. En 2008, le gros du travail de l'ETF sur

---

<sup>6</sup> *Economic growth and social inclusion in the context of European integration in the Western Balkans*, DFID, septembre 2008; *EC standards and gender mainstreaming in the Western Balkans region: Ways forward*, DFID, septembre 2008

l'esprit d'entreprise s'est concentré sur une évaluation des dimensions du capital humain de la Charte européenne des PME. Celle-ci comprenait le détail des politiques d'éducation, d'emploi et d'entreprises comparés à des indicateurs prédéfinis décidés avec les pays<sup>7</sup> dans les domaines de l'éducation à l'esprit d'entreprise et des compétences d'entreprise. Cette évaluation, qui comprenait des recherches documentaires, un dialogue et des missions d'études dans tous les pays, s'est terminée par l'ajout de deux chapitres dans une publication de la Commission européenne, de l'OCDE et de l'ETF qui sera présentée lors d'une réunion des ministres de l'économie de la région des Balkans Occidentaux en juin 2009. Le rapport comprendra également des évaluations et des recommandations par pays sur la façon d'améliorer l'éducation et les compétences pour les petites entreprises dans chaque pays.

Le projet d'apprentissage entre pairs visant à soutenir les processus de réforme de la formation professionnelle a organisé deux séminaires de diffusion, l'un au Kosovo et l'autre en Albanie, qui font suite aux activités d'apprentissage entre pairs organisées l'année dernière sur l'«impact politique sur les écoles et la gestion des écoles». L'apprentissage entre pairs de 2008 s'est essentiellement centré sur le partenariat social dans le domaine du tourisme et de la construction et concernait les trois pays candidats ainsi que la Serbie. Quatre rapports nationaux sur le partenariat social ainsi qu'une analyse transfrontalière ont été réalisés et une conférence finale s'est tenue, remportant un franc succès, à Ohrid les 1er et 2 décembre.

Les grandes réalisations du projet sur la gouvernance et les capacités administratives dans le domaine de l'emploi, qui a démarré en 2007 pour s'achever au premier semestre 2008, ont été la participation de l'ETF à une réunion à Bruxelles avec la DG Emploi, au cours de laquelle ont été présentées les activités GOV/ETF au titre de l'IAP en matière d'emploi dans les pays partenaires, et un rapport d'évaluation institutionnelle finalisé et discuté avec les acteurs au Kosovo. Une étude nationale a été effectuée au Kosovo (en plus des quatre études datant de 2007). Celle-ci contenait des données de fond pour l'étude conjointe ETF/BM sur l'emploi. Des rapports nationaux ont été publiés pour l'ancienne République yougoslave de Macédoine, l'Albanie, la Serbie, la Croatie et le Kosovo.

La conférence annuelle d'Europe du Sud-Est sur la formation des professeurs de l'enseignement professionnel, qui fait partie intégrante du projet d'apprentissage et d'enseignement, a été organisée de manière satisfaisante en collaboration avec le ministère italien des affaires étrangères. L'atelier sur le développement stratégique des écoles s'est principalement centré sur le développement, la direction et la gestion des écoles et sur l'approche stratégique des changements organisationnels. Le rôle des centres d'EFP dans la transformation des politiques en améliorations dans les classes a été souligné. Une série d'idées judicieuses et de propositions préliminaires de mise en œuvre ont été élaborées. Cet atelier a donc réalisé les objectifs qui lui avaient été attribués.

## **Activité 2: apporter une contribution aux pays voisins par le biais de la coopération et du partenariat au niveau de la conception et de la mise en œuvre des politiques relatives aux ressources humaines**

La mission de l'ETF dans la région couverte par l'instrument européen de voisinage et de partenariat (IEVP) en 2008 a consisté à contribuer à la prospérité et au développement par le biais d'une coopération et d'un partenariat en matière de développement et de mise en œuvre de la politique relative au capital humain. Pour la région toute entière, des informations ont été fournies aux services adéquats de la Commission au sujet de l'état d'avancement de la mise en œuvre des plans d'action de l'IEVP<sup>8</sup>.

En 2008, dans le voisinage européen couvert par l'instrument européen de voisinage et de partenariat (IEVP), les objectifs de l'ETF étaient de:

- contribuer au renforcement des services de l'UE pour la définition et la mise en œuvre de ses politiques extérieures en contribuant au cycle du projet, notamment à la préparation et à la conception des interventions sectorielles demandées;

<sup>7</sup> Albanie, Bosnie-et-Herzégovine, Croatie, Ancienne République yougoslave de Macédoine, Kosovo (tel que défini par la résolution 1244 du Conseil de sécurité des Nations unies), Monténégro et Serbie.

<sup>8</sup> Les plans d'action de l'IEVP ne concernent que 12 des 16 membres de l'IEVP: la Moldavie, l'Ukraine, l'Arménie, l'Azerbaïdjan, la Géorgie, l'Égypte, Israël, la Jordanie, le Liban, le Maroc, les Territoires palestiniens occupés et la Tunisie.

- soutenir les capacités des pays partenaires pour la conception, la mise en œuvre et le contrôle de la réforme des systèmes de développement des ressources humaines.

L'ETF a travaillé en étroite collaboration avec la présidence française de l'UE dans le cadre de la préparation de l'Union au forum méditerranéen sur l'EFP qui s'est tenu à Marseille en décembre dernier. Un document thématique sur l'EFP et l'emploi a été préparé à cette occasion et trois contributions d'experts ont été présentées.

#### Activités nationales dans les pays voisins<sup>9</sup>

Au **Belarus**, en accord avec la délégation de la CE, un séminaire sur les «Tendances de l'éducation et les politiques de formation en Europe» a été organisé et soutenu par l'ETF et un rapport sur un examen du développement du secteur de l'éducation dans la République du Belarus a été finalisé (sa diffusion étant prévue au début 2009).

En **Moldavie**, l'ETF a noué de bonnes relations de travail avec le nouveau ministre de l'éducation et de la jeunesse (nommé au mois d'avril). La délégation de la CE a ouvert un nouveau bureau fixe à Chisinau et s'est entièrement familiarisée aux travaux de l'ETF: le chef des opérations de la délégation de la CE a ouvert les deux séminaires, au mois de juillet et au mois de novembre<sup>10</sup>. Sur la base d'une requête de la DG Justice, liberté et sécurité, la signature du partenariat de mobilité CE-Moldavie en juin, a donné un nouveau champ d'action à l'ETF en Moldavie. L'ETF a été invitée à apporter sa contribution sur des sujets liés à la portabilité des compétences et à la transparence des qualifications. Les activités organisées tout au long de l'année 2008 ont jeté les bases d'une présence plus visible de l'ETF dans le pays ainsi que d'une implication plus active des experts. L'ETF a organisé ou contribué à plusieurs ateliers, notamment à des événements en rapport avec le processus de Copenhague, sur la réforme des qualifications en matière d'EFP, sur les échanges mutuels d'informations entre donateurs, sur les partenariats en matière de mobilité et sur la transparence des qualifications et des professions du secteur des services. L'analyse du développement des ressources humaines prévue dans le programme de travail 2008 sera réalisée dans le cadre des projets d'innovation et d'apprentissage (voir ci-dessous).

Une esquisse de concept politique a été finalisée en **Ukraine** dans le cadre de l'initiative conjointe CE-Banque mondiale. Un atelier politique sur la qualité, la gouvernance et le financement de l'enseignement et de la formation a été organisé. Il a été suivi de discussions avec les acteurs ukrainiens au sujet des résultats de l'analyse politique et des éventuelles stratégies, des scénarios et des recommandations pertinentes concernant le développement de compétences concrètes qui devraient être élaborés avant d'être approuvés à l'échelon national et diffusés à grande échelle en 2009. Dans ce contexte, l'ETF a organisé une visite d'étude en Finlande sur «La connexion entre le développement du capital humain et la croissance économique et l'innovation»<sup>11</sup>. En Ukraine, dans la lignée de 2007, un profil de migration national a été rédigé en anglais et en ukrainien et a été présenté à la délégation de la CE à Kiev le 3 juillet, avec la participation de donateurs et des ambassades des États membres de l'UE.

En **Arménie**, l'ETF a exposé ses points de vue à la délégation de la CE au sujet des interventions du Tacis et de l'IEVP. En outre, en réponse à une demande de la délégation de la CE, l'ETF a soutenu un nouveau programme de soutien de la politique sectorielle en matière d'EFP. Comme prévu et conformément aux réformes nationales, l'ETF a soutenu le développement d'un document de réflexion et d'un plan d'action sur la façon de mettre en œuvre un partenariat social pour l'enseignement et la formation professionnels initiaux et intermédiaires. Ces deux points ont été acceptés et approuvés par le ministre responsable pour une mise en œuvre à partir de 2009.

---

<sup>9</sup> Pour chacune des trois régions, ce rapport commence par présenter des informations sur les projets d'activités nationales puis présente des projets transnationaux. Les informations de la première section incluent donc uniquement les activités des projets nationaux (répertoriées dans le programme de travail sous le projet «Facilité de réponse aux requêtes de la Commission» et «Facilité de soutien aux réformes nationales de l'EFP» et «Facilité de réponse à la réforme du développement des ressources humaines dans les pays de l'IEVP»). Pour obtenir une vue d'ensemble des activités entreprises dans un pays en particulier, les informations des projets transnationaux doivent également être prises en compte.

<sup>10</sup> Sur le processus de Copenhague (en juillet) et «La réforme des qualifications dans le domaine de l'EFP en Moldavie» (en novembre).

<sup>11</sup> Des hauts fonctionnaires de plusieurs ministères (éducation, travail, économie, finances), du Parlement (président de la commission Éducation) et des partenaires sociaux (représentants des employeurs et des confédérations de petites et moyennes entreprises) ont participé à l'étude.

En réponse à une demande de la délégation de la CE, l'ETF a préparé une analyse de référence sur la situation de l'EFP en **Géorgie** et a apporté sa contribution à la phase d'identification du programme de soutien 2010 de l'IEVP à la politique sectorielle de l'EFP. Toujours à la demande de la délégation de la CE, et avec le soutien de celle-ci, l'ETF a également présenté des commentaires sur la stratégie nationale en matière d'EFP.

Comme prévu, l'ETF a apporté sa contribution à la délégation de la CE en **Jordanie** lors de la phase d'identification du programme 2009 de soutien à la politique sectorielle en matière d'emploi et d'enseignement et formation techniques et professionnels (EFTP) de l'IEVP. En ce qui concerne le partenariat social, l'ETF a soutenu trois institutions de partenariat social pour le développement de propositions concrètes concernant la manière de créer une unité EFTP. La chambre d'industrie jordanienne a maintenant donné son accord et la mise en œuvre devrait commencer en 2009. L'ETF a également organisé une visite d'étude en Allemagne pour les partenaires sociaux jordaniens sur le rôle que jouent les partenaires sociaux dans le système d'EFTP. Les autres champs d'action, à savoir la fonction d'observatoire, le SNQ et l'orientation professionnelle, ont été suivis dans le cadre des projets régionaux (voir ci-dessous).

Comme l'a demandé la délégation de la CE, l'ETF a rédigé le second rapport de contrôle du contenu du projet de réforme de l'EFP MEDA en **Égypte**. Elle a également contribué au renforcement des capacités des acteurs nationaux pour élaborer une politique d'orientation professionnelle adaptée aux besoins et à la réalité du pays. Elle a organisé des ateliers pour faciliter l'élaboration d'un document de réflexion et d'orientations pour une stratégie d'orientation professionnelle et pour officialiser la coordination des donateurs et un groupe opérationnel national. L'autre champ d'action, le SNQ, et la fonction d'observatoire ont été réalisés dans le cadre des projets régionaux (voir ci-dessous). Le travail sur les besoins de compétences sectorielles et de mobilité du travail s'est poursuivi en partenariat avec les autorités italiennes uniquement (la Banque mondiale n'a pas participé à cette activité comme c'était initialement prévu). Les activités comprenaient le développement d'une méthodologie et d'outils, la mise en place d'un groupe de travail et d'un comité de pilotage et une participation à des conférences.

La demande de soutien au Conseil suprême et au développement stratégie de l'EFP ne s'est pas matérialisée en 2008.

Outre la participation prévue de la **Tunisie** à des projets régionaux, la délégation de la CE a demandé à l'ETF de contribuer au renforcement des liens entre l'enseignement et l'emploi dans le contexte de la préparation d'un programme de soutien à la politique sectorielle dans l'enseignement. L'ETF a présenté des commentaires sur le rapport sur l'enseignement préparé par l'équipe d'experts de la délégation de la CE.

Au **Maroc**, outre les activités prévues dans le cadre des projets régionaux dans le domaine des outils de contrôle de la réforme (matrice d'indicateurs dans le cadre du projet d'observation), des apprentissages (projet d'enseignement stratégique) et du SNQ, l'ETF a organisé un séminaire sur la qualité de l'EFP pour partager les expériences marocaines (notamment les travaux sur la matrice d'indicateurs), tunisiennes, jordaniennes et égyptiennes.

En **Syrie**, l'ETF a soutenu le Centre syrien des entreprises sur des sujets liés aux compétences en matière d'esprit d'entreprise, au partage d'expériences européennes et au débat international de pointe. Les demandes de la délégation de la CE pour un soutien à deux projets spécifiques de l'IEVP ne se sont pas matérialisées. Comme prévu, la Syrie a participé à d'autres projets régionaux dans la région méditerranéenne (voir ci-dessous).

En ce qui concerne l'**Algérie, Israël, le Liban et les Territoires palestiniens occupés**, ils ont participé, comme prévu, à des projets régionaux (voir ci-dessous).

### ***Projets transnationaux dans la région de l'IEVP***

S'agissant des questions de compétences et de migration, sur la base sur les profils nationaux 2007 en Albanie, Égypte, Moldavie et Tunisie, l'ETF a organisé la conférence finale pour la diffusion de ces quatre profils nationaux et préparé un rapport de synthèse. En outre, l'ETF et la Banque mondiale ont rédigé conjointement un document sur les questions de compétences et de migration qui devrait être publié en 2009. À la demande de la DG Justice, l'ETF lui a fourni une série de notes d'informations

politiques sur la transparence des qualifications des migrants et sur les questions ayant trait à la migration et à l'emploi en Moldavie, en Géorgie et en Ukraine.

Avec un intérêt croissant pour la contribution à l'éducation à la compétitivité, en 2008, l'ETF, en collaboration avec la Commission européenne (DG Entreprises et Industrie), l'OCDE, la BERD et la BEI, a continué à apporter son soutien au développement d'outils stratégiques pour **l'éducation et la formation à l'esprit d'entreprise**. Cela incluait la réalisation d'une série d'évaluations régionales spécifiques par pays dans deux régions partenaires (la région en phase de préadhésion et le voisinage du Sud). L'expertise et le savoir-faire de l'ETF dans ce domaine ont de plus généré l'intérêt des services d'éducation de la Commission où une réflexion stratégique sur l'esprit d'entreprise impliquant l'Union européenne, l'Espace économique européen (EEE) et une sélection de pays tiers est prévue. Dans le cadre du soutien de l'ETF à la Commission européenne (DG Entreprises et industrie) dans sa promotion de la Charte euro-méditerranéenne pour l'entreprise, une première évaluation stratégique de l'éducation à l'esprit d'entreprise et des compétences en matière d'entreprise au sein des neuf pays du voisinage méditerranéen a été réalisée par l'équipe de l'ETF chargée de l'esprit d'entreprise (janvier - mars 2008)<sup>12</sup>. L'évaluation a suivi l'élaboration d'un certain nombre d'indicateurs par les experts en ressources humaines de la région à la fin de l'année 2007. Le processus impliquait une analyse en profondeur des politiques et des programmes dans chaque pays dans les domaines de l'éducation et de la formation à l'esprit d'entreprise, ainsi qu'une analyse des questions de capital humain dans le secteur de l'entreprise. L'évaluation a engendré de nombreuses discussions au sein des pays participants, ainsi qu'au niveau régional, où le capital humain reste un des principaux défis pour tous les pays dans leur lutte pour créer une économie plus compétitive. Un rapport de grande envergure détaillant les conclusions et les recommandations de l'analyse de l'ETF, qui incluait une évaluation sur les principaux domaines stratégiques en matière d'entreprise fournie par l'OCDE, la Commission européenne et la BEI, a été présenté lors de la conférence des ministres euro-méditerranéens de l'industrie à Nice, le 6 novembre 2008.

Enfin, en préparation de sa contribution au programme de travail de la Coopération industrielle euro-méditerranéenne (2009-2011) qui inclut des recommandations spécifiques pour la promotion de l'esprit d'entreprise dans l'enseignement supérieur, l'ETF a invité des experts des pays du voisinage du Sud à Turin les 29 et 30 novembre 2008 pour élaborer un certain nombre d'indicateurs conçus pour promouvoir l'éducation à l'esprit d'entreprise sur les campus. Les indicateurs seront pilotés dans tous les pays en 2009-2010. Pour maximiser la valeur du processus de développement des indicateurs, l'atelier du mois de novembre comptait des experts de la région en phase de préadhésion où les indicateurs seront également pilotés au cours de la même période.

Le projet MEDA-ETE a réalisé une étude comparative sur l'apprentissage en entreprise, une étude thématique sur l'assurance qualité ainsi qu'un document analytique résumant les progrès et les leçons tirées pour le forum annuel 2008. L'ETF a mis en œuvre un certain nombre d'activités de renforcement des capacités et de travail en réseau, notamment le forum annuel (avril, Turin), la journée de diffusion régionale de l'apprentissage en ligne, une journée de diffusion régionale de l'esprit d'entreprise et neuf journées de diffusion nationale<sup>13</sup>. Le travail sur la mise en œuvre des pilotes nationaux dans le cadre de la composante esprit d'entreprise est terminé. Le travail de compilation et d'analyse des données du réseau Observatoire EuroMed s'est poursuivi, ainsi que les rassemblements annuels réguliers.

Le projet régional sur les qualifications en Méditerranée a terminé sa première phase en 2008 en se concentrant sur l'intégration du cadre national de qualifications à la stratégie sectorielle de chaque pays participant. En Égypte, le rapport d'évaluation collégiale a eu un impact retentissant, plaçant le projet de SNQ au premier rang des priorités politiques. La décision a ensuite été prise de créer un nouvel organisme, placé sous la responsabilité du premier ministre, qui sera chargé de mettre en œuvre le cadre. En Tunisie, le cadre de qualifications a été intégré à la loi adoptée en février 2008. Dans le cadre du «statut avancé» du Maroc, le SNQ a fait l'objet d'un regain d'attention en fin d'année, le Maroc espérant aligner son cadre national sur le cadre européen de qualifications. Le Maroc s'est engagé à concevoir et à mettre en œuvre un cadre de qualifications. Le SNQ est mentionné dans la politique sectorielle qui doit être mise en œuvre en 2009 en Jordanie avec le soutien de la CE. Un atelier régional s'est tenu au Maroc pour partager les principaux développements dans les quatre

<sup>12</sup> Maroc, Algérie, Tunisie, Égypte, Territoires palestiniens, Israël, Jordanie, Syrie et Liban.

<sup>13</sup> Les pays participants au projet MEDA-ETE sont: l'Algérie, l'Égypte, Israël, la Jordanie, le Liban, le Maroc, les territoires palestiniens, la Syrie, la Tunisie et la Turquie.

pays et débattre de la dimension régionale des qualifications. L'atelier est tombé à point nommé dans la mesure où le Forum EFP, organisé à Marseille en décembre dans le cadre de l'Union pour la Méditerranée, a confirmé que ce domaine présentait un fort intérêt.

Dans le Caucase, en Fédération de Russie et en Ukraine, cinq documents stratégiques ont été rédigés sur les positions des pays concernant le développement d'une SNQ. Le travail pilote sur le secteur touristique a progressé et a pris fin en Russie. Dans le Caucase, la situation varie d'un pays à l'autre. En Géorgie, le cadre de qualification a bien progressé: l'Agence professionnelle nationale (NPA) a élaboré un projet pour un cadre de qualification professionnelle qui sera abordé dans une stratégie à venir. Un total de 50 normes professionnelles a été défini dans trois secteurs économiques (tourisme, transport et communications). Une base de données des normes professionnelles est élaborée par la NPA et est ouverte à tous les acteurs du secteur. En Azerbaïdjan, 30 normes professionnelles ont été élaborées. Un projet à venir de la Banque mondiale doit poursuivre le travail entamé par le biais du projet de l'ETF. En Arménie, un nouveau Centre de développement de l'EFP a vu le jour et nécessitera un important renforcement des capacités institutionnelles dans les mois à venir. Le programme de soutien à la politique sectorielle de l'IEVP doit inclure une assistance technique pour le cadre de qualification dans le pays. Dans l'ensemble, la principale réussite du projet est que, dans les trois pays, les cadres de qualification sont devenus prioritaires. En Ukraine le travail sur les qualifications devrait se poursuivre au-delà de 2008 dans le cadre d'un projet national de l'ETF

**Le projet régional sur la fonction d'observatoire** en Jordanie, Syrie et Égypte a pris fin l'année passée. Le principal objectif du projet était de renforcer les capacités institutionnelles et méthodologiques nationales afin de mieux développer l'efficacité des réseaux d'information; de fournir aux dirigeants des informations pertinentes et actualisées dans le domaine des ressources humaines ainsi que des analyses, recommandations et conseils politiques pour des réformes économiques en vue de concrétiser l'objectif d'une zone de libre échange en 2010. En guise de résumé des conclusions du projet, une brève proposition de note politique sur la prise de décision informée, basée sur l'expérience de l'ETF dans le cadre du développement de la fonction d'observatoire dans les pays partenaires, a été élaborée par l'équipe. En Jordanie, un dernier événement de diffusion du projet d'observatoire a notamment comporté une synthèse des réalisations pendant la période 2003-2008 ainsi qu'une analyse et une discussion sur la viabilité à long terme de l'unité d'observatoire. Le Conseil E-EFTP est à présent chargé de mettre en œuvre la fonction d'observatoire avec le soutien des partenaires actifs sous l'égide du Centre national de développement des ressources humaines agissant comme organisme central. Comme indicateur des capacités renforcées dans le pays, l'équipe de l'observatoire jordanien a compilé et rédigé une analyse des développements en matière d'EFTP en Jordanie. S'agissant de l'Égypte, l'EFT a organisé une visite d'étude aux Pays-Bas. Les participants ont rédigé un rapport sur les leçons tirées lors de cette visite. L'évènement de diffusion du projet d'observatoire (plus de 100 invités, y compris le ministère de la main-d'œuvre) a fait grand bruit et a fait l'objet d'une couverture médiatique importante au niveau local. Les principaux thèmes abordés ont été les principaux résultats des travaux en Égypte en 2008, la présentation des expériences des observatoires jordanien et tunisien, ainsi que les perspectives pour les observatoires locaux. En Égypte, le soutien à l'observatoire se poursuivra en tant qu'activité nationale en 2009. En Syrie, en raison du manque de soutien et de prise en charge des autorités nationales, le projet a été annulé.

La première phase du projet **d'études du marché du travail de la mer Noire**, qui s'est principalement articulée autour d'une analyse au niveau national, a été terminée avec succès. Des données de fond pour l'étude régionale ont été collectées en effectuant des recherches documentaires, des collectes de données/d'informations ainsi qu'une analyse préliminaire au niveau national pour l'Arménie, l'Azerbaïdjan, la Géorgie et la Moldavie. Un plan thématique commun a été mis au point pour les rapports nationaux, des experts locaux ont été engagés, une réunion de lancement a été organisée à l'ETF et les grands acteurs nationaux de chaque pays ont été informés sur le projet. Deux rapports nationaux (Moldavie et Ukraine) ont déjà été présentés et discutés lors d'ateliers nationaux. Les rapports relatifs aux autres pays suivront au premier semestre 2009. À la fin de l'année et dans le cadre de la proposition de la CE pour un partenariat oriental, le Belarus a été ajouté au projet. Les préparations pour le rapport national ont débuté en 2008 et devraient être finalisées en 2009.

### **Activité 3: contribuer à la coopération économique et au développement dans le domaine du développement des ressources humaines en Asie centrale**

En 2008, en Asie centrale, dans les pays couverts par l'instrument de coopération au développement, les objectifs de l'ETF étaient de:

- contribuer au renforcement des services de l'UE pour la définition et la mise en œuvre de ses politiques extérieures en participant au cycle du projet à la demande des services de la Commission;
- soutenir les capacités des pays partenaires pour concevoir, mettre en œuvre et superviser la réforme des systèmes de développement des ressources humaines.

#### **Projets nationaux dans la région ICD<sup>14</sup>**

Dans le cadre du soutien apporté par l'ETF à l'instrument de coopération au développement en Asie centrale, l'une des grandes réalisations de l'année 2008 a été l'établissement d'une relation de travail avec les acteurs de l'éducation et de la formation au **Turkménistan** ainsi que la conclusion d'un accord préliminaire sur les activités prévues en 2009. Il s'agit d'un succès non négligeable, compte tenu du contexte actuel de ce pays.

En 2008, l'ETF a contribué, par le biais de l'élaboration de fiches d'identification et d'action et de termes de référence, à deux projets de l'UE (PA 2007 et 2008) sur l'éducation et l'enseignement et la formation professionnels. Afin de soutenir les capacités des acteurs turkmènes, l'ETF a organisé un atelier sur les réformes de l'EFP, un autre sur les réformes de l'EFTP en Russie et dans les pays de la CEI ainsi qu'une table ronde sur les politiques et la gouvernance en matière d'EFTP. L'ETF a également commencé à travailler sur une analyse du secteur de l'EFTP dans le pays afin d'identifier les différentes options politiques favorisant l'amélioration de la gouvernance de l'EFTP dans le pays. À la demande des autorités turkmènes, l'ETF a invité une petite délégation turkmène à prendre part à l'atelier régional sur le SNQ à Turin les 27 et 28 novembre.

Au **Kazakhstan**, à la demande des autorités nationales, l'ETF a participé aux débats et aux conclusions d'une conférence de haut niveau du ministère de l'éducation et des sciences sur l'enseignement professionnel et la coopération. L'ETF a également contribué à l'élaboration des termes de référence pour un projet de la CE appuyant la réforme de l'EFTP dans ce pays, qui doit être financé au titre du PA 2007 de l'ICD.

À la demande de la délégation de la CE au **Kirghizstan**, l'ETF a préparé un «document thématique» sur les arguments à l'appui du soutien à une approche sectorielle (SWAp) au Kirghizstan et a apporté sa contribution à la définition du plan du système de subventions de l'EFP. L'élaboration d'une politique et d'une stratégie en matière d'EFP et leur intégration à la stratégie 2020 de développement de l'éducation ont été soutenues par le projet ILP d'apprentissage des politiques dans les pays partenaires.

L'ETF a apporté sa contribution à la conception d'une composante sur le développement des ressources humaines pour le programme de lutte contre la pauvreté Tacis/ICD au **Tadjikistan** et a effectué un contrôle intermédiaire du projet de réforme de l'EFP Tacis (PA 2005) actuellement en cours au Tadjikistan. Suite à une réunion conjointe de lancement (en raison des approches méthodologiques partagées en termes d'analyses du marché du travail) avec les équipes locales d'experts impliqués dans l'étude du marché du travail de la mer Noire (projet de l'IEVP, répertoriés dans les projets transnationaux dans la partie de ce rapport consacrée à l'IEVP), l'«Étude du marché du travail et l'enquête de migration» (projet ICD) pour le **Tadjikistan** a terminé avec succès sa première phase importante d'activités: une analyse du marché du travail tadjik et une enquête sur les migrations avec 2 000 participants. La première version du rapport a été reçue et révisée par l'équipe de l'ETF et une deuxième version (révisée) a été présentée en janvier 2009. Le questionnaire pour l'enquête sur les migrations avait été rédigé en fonction des conditions locales, traduit en tadjik et,

---

<sup>14</sup> Dans chacune des trois régions, ce rapport présente des informations concernant les projets nationaux suivies par des informations sur les projets transnationaux. Les informations de la première section incluent donc uniquement les activités des projets nationaux (répertoriées dans le programme de travail sous le titre «Soutien aux projets Tacis et ICD»). Pour obtenir une vue d'ensemble des activités entreprises dans un pays en particulier, les informations des projets transnationaux doivent également être prises en compte.



après une phase pilote sur le terrain, soumis aux 2 000 participants en décembre 2008 par des interviewers formés.

En **Ouzbékistan**, à la demande de la DG EuropeAid, l'ETF a présenté ses observations sur une proposition de projet concernant la formation professionnelle et l'éducation accessible à tous.

En outre, à la demande du bureau irakien de l'Unesco à Amman et conformément à l'accord général trouvé en septembre 2007, trois experts de l'ETF ont développé et proposé un séminaire de trois jours sur la qualité de l'EFP, pour 20 décideurs irakiens à Amman. La logistique et le soutien organisationnel pour la réunion ont été pris en charge par l'Unesco et financés par l'Iraq Trust Fund.

### **Projets transnationaux dans la région ICD**

Au niveau régional, l'ETF a organisé une conférence sur la qualité de la formation professionnelle à Douchanbé au mois d'octobre 2008; cette conférence a réuni des acteurs du Kazakhstan, du Kirghizstan et du Tadjikistan. Les autorités nationales de l'Ouzbékistan et du Turkménistan ont également été invitées à désigner des participants, mais n'ont pas donné suite à cette demande.

Commune aux trois pays d'Asie centrale participants (Kazakhstan, Kirghizstan et Tadjikistan), la principale réalisation du projet sur le SNQ a été en 2008 la conclusion d'un accord pour que les cadres de qualification puissent servir d'instrument pour la modernisation de la formation professionnelle et pour que l'élaboration d'un cadre soit effectuée de manière systématique et avec la participation des grands acteurs.

D'un point de vue plus technique, en 2008, les groupes de travail de ces pays ont été soutenus par l'ETF pour l'organisation d'ateliers nationaux et la prestation d'une formation méthodologique sur l'élaboration de profils professionnels, ainsi qu'un atelier régional. Ces trois groupes ont tous finalisé leurs travaux sur les cadres de qualification pilotes dans le secteur du tourisme et sur les documents de politique relatifs au SNQ. Au Kazakhstan et au Kirghizstan, ces documents de politique ont fait l'objet d'un processus de consultation impliquant les principaux pouvoirs politiques.

Au mois de novembre 2008, un atelier conjoint sur le SNQ des pays de la CEI a été organisé à l'ETF. Il a réuni les responsables politiques et les coordinateurs nationaux des pays de la CEI partenaires. Cet atelier a été l'occasion de présenter les dernières informations relatives à la publication de l'ETF rédigée à la suite d'un certain nombre de projets de la Fondation liés au SNQ, d'échanger les expériences et, pour les coordinateurs nationaux, d'expliquer la manière dont le développement des qualifications est perçu par les dirigeants nationaux dans une perspective d'objectifs politiques généraux. Au niveau sous-régional, les groupes ont discuté de la manière dont les résultats des projets pouvaient être maintenus à long terme.

Malgré plusieurs tentatives en 2008 pour relancer la participation de l'Ouzbékistan au projet SNQ, auquel le pays avait participé jusqu'à la mi-2007, aucun autre engagement de participation n'a pu être obtenu pour cette activité régionale.

Le modèle pilote 2008 de renforcement des capacités en vue de la lutte contre la pauvreté a constitué une opportunité de développement supplémentaire, moyennant l'organisation d'un atelier de renforcement des capacités pour chacune des équipes actives au Kazakhstan, au Kirghizstan et au Tadjikistan, suivie d'une formation sur la planification stratégique et la gestion des écoles professionnelles, dispensée au Kazakhstan et au Kirghizstan. Chaque équipe nationale a ensuite organisé un atelier de diffusion et participé à la conférence régionale finale. Globalement, les équipes ont été au-delà des approches déjà testées et ont préparé de nouvelles propositions, prouvant ainsi qu'elle mettaient correctement à profit les leçons apprises au cours du projet. Chacune des équipes du Kazakhstan, du Kirghizstan et du Tadjikistan a développé sa propre perception du modèle (programme) en se centrant sur: i) l'école et son environnement social, ii) l'école et les élèves individuels, iii) l'école et l'innovation en vue de nouveaux services de formation, iv) le développement autonome de l'école afin d'intégrer les conclusions (faisables) du projet et v) les écoles travaillant en partenariat.

À la suite d'une réunion conjointe de lancement avec les équipes locales d'experts participant aux analyses du marché du travail de la mer Noire et à l'analyse du marché du travail et à l'étude de la migration pour le **Tadjikistan**, le projet a fructueusement terminé sa première phase principale d'activités: une analyse du marché du travail tadjike et une étude sur la migration comptant 2 000

participants. Le premier projet de rapport a été reçu et contrôlé par l'équipe de l'ETF et une deuxième version (révisée) devrait être présentée en janvier 2009. Le questionnaire pour l'étude sur la migration a été adapté aux circonstances locales, traduit en tadjik et, après une phase pilote sur le terrain, l'étude a été réalisée par des interviewers formés qui ont interrogé 2 000 participants au mois de décembre 2008.

#### **Activité 4: soutenir la formulation de politiques de la Commission européenne et des pays partenaires grâce à l'innovation et à l'apprentissage**

Les activités d'innovation et d'apprentissage de l'ETF facilitent le dialogue et les débats internationaux entre l'UE et les pays partenaires sur les stratégies politiques et innovations liées au développement du capital humain. Leur objectif est d'élaborer et de diffuser des méthodologies et des outils pour aider les acteurs et responsables politiques des pays partenaires. En 2008, l'ETF a soutenu cinq activités d'innovation et d'apprentissage<sup>15</sup>, dont quatre couvraient l'exploration de nouvelles approches pour l'ETF<sup>16</sup>.

L'objectif global du projet d'éducation et de formation en vue de la compétitivité économique est de contribuer à l'élaboration de meilleures politiques en matière d'éducation qui favorisent la compétitivité économique et la croissance des pays partenaires. Ce projet devrait aider la Commission européenne et l'ETF à apporter une aide adéquate aux pays pour que ceux-ci comprennent et renforcent la créativité, l'innovation et la compétitivité de leurs politiques et réformes en matière d'éducation. En 2008, le projet s'est principalement attaché à identifier un certain nombre de pays partenaires intéressés par une coopération dans le domaine de la compétitivité et à développer ses bases conceptuelles et opérationnelles par le biais de discussions avec les acteurs et de travaux sur la collecte de données et les instruments de prévisions.

Une nouvelle activité sur le concept de la flexicurité a été lancée au second semestre 2008. Son objectif global est de soutenir les efforts des pays visant à promouvoir un travail décent pour tous et à favoriser la compétitivité économique grâce à un marché du travail sain et des politiques d'enseignement et de formation saines. Pendant ses six premiers mois d'existence, le projet a analysé le thème de la flexicurité dans l'UE et ses perspectives d'application dans les pays non membres de l'UE et a identifié un certain nombre de pays partenaires exprimant un intérêt particulier pour ce concept. Les quatre pays participant à ce projet – le Maroc, le Kazakhstan, la Turquie et l'Ukraine – ont tous désigné une personne au ministère du travail chargée de communiquer avec l'ETF, et une réunion d'experts sur la flexicurité dans les pays en développement et en transition a eu lieu les 4 et 5 décembre; y ont participé des représentants des pays partenaires impliqués dans le projet, des experts européens d'Italie, du Portugal et des Pays-Bas et certaines organisations internationales (OIT et Eurofound).

Dans le cadre du projet «Les femmes et le travail», des liens ont été établis avec les grandes institutions responsables de la promotion de l'égalité des genres dans le domaine de l'éducation et de l'emploi en Égypte, en Jordanie et en Tunisie. L'objectif de ce projet est de contribuer à la promotion de politiques d'égalité entre les hommes et les femmes durables dans les domaines de l'éducation, de la formation et de l'emploi. Des relations de travail ont été définies, tout comme la contribution attendue de la part de chacune des parties participantes. Des discussions préliminaires ont eu lieu avec les institutions nationales au sujet de la création d'un groupe de travail chargé de surveiller la mise en œuvre du projet. Les activités de renforcement des capacités nécessaires seront organisées en 2009 pour les membres des groupes de travail. Au Maroc, les activités du projet ont été arrêtées après le premier semestre 2008 à la demande des autorités marocaines en raison de nouvelles priorités politiques.

Le projet d'apprentissage des politiques dans les pays partenaires a prodigué des conseils sur l'intégration des éléments stratégiques et techniques pour soutenir dans les pays partenaires le développement de politiques relatives au capital humain dans le cadre de l'aide extérieure. En 2008, il a validé les indicateurs de qualité formulés sous la forme de jalons par rapport auxquels les progrès et

---

<sup>15</sup> Politiques de formation aux compétences, investissement étrangers directs et développement de la formation à l'esprit d'entreprise; pertinence et applicabilité de marchés du travail plus flexibles et de niveaux plus élevés de sécurité dans les pays partenaires et liens avec l'apprentissage tout au long de la vie; femmes et travail; enseignement stratégique dans les pays partenaires; et gestion des connaissances dans le développement de stratégies politiques.

<sup>16</sup> Comme dans la note précédente, à l'exception de la gestion des connaissances.

les engagements des pays partenaires participants peuvent être évalués. Une agora organisée au mois de décembre 2008 a offert l'opportunité de discuter du concept théorique de l'apprentissage des politiques et de présenter les résultats des activités d'apprentissage des politiques réalisées par l'ETF dans les trois pays (Kirghizstan, Turquie et Maroc) ainsi que les leçons que l'ETF a pu en tirer. Le Yearbook 2008 de l'ETF (Policy learning in action) a été présenté et a servi de base aux discussions.

À Ankara (Turquie), l'ETF et la Turkish Vocational Qualification Authority ont organisé une conférence d'apprentissage des politiques sur les «stratégies de mise en œuvre des systèmes nationaux de qualifications en Europe du Sud-Est». Cette conférence a contribué à mieux faire comprendre les implications du développement de systèmes nationaux de qualifications pour le dialogue sectoriel, les méthodologies d'évaluation et de certification et le financement. Au Kirghizstan, l'équipe de l'ETF a collaboré avec une force opérationnelle nationale sur une politique et une stratégie de formation professionnelle, dont certains éléments ont ensuite été intégrés à la stratégie 2020 de développement de l'éducation.

Le projet d'apprentissage des politiques s'est terminé en 2008. Il a représenté un exercice d'apprentissage important pour les pays partenaires participants, mais aussi pour le personnel de l'ETF. En tant que projet d'innovation et d'apprentissage, il a testé un certain nombre d'hypothèses sur la manière dont le personnel de l'ETF opère dans les pays partenaires et une série de leçons ont été tirées de l'expérience relative au rôle de facilitation de l'ETF. Les résultats escomptés du projet, tels que décrits dans le plan de mise en œuvre du projet, ont tous été atteints.

Le projet de gestion des connaissances visait à améliorer l'efficacité de l'utilisation des outils informatiques d'aide au système et des bases de connaissances actuels, notamment une solution logicielle revue et corrigée pour la base de données de contacts de l'ETF, le renforcement de la «culture du partage des connaissances» et les outils et méthodes de partage et de gestion des connaissances, y compris l'élaboration de lignes directrices pour les communautés virtuelles et les communautés de pratique de l'ETF. Les membres de l'équipe ont entamé une collaboration avec la PNUD Bratislava sur les questions relatives à la gestion des connaissances. Ce projet a également conduit au développement de la banque de données de l'ETP et à l'achèvement de deux études: «Le rôle de l'industrie de l'apprentissage dans l'éducation et les réformes de formation au Proche-Orient et en Afrique du Nord» et une autre sur l'orientation professionnelle.

Une autre équipe travaillant sur ce projet s'est penchée sur l'élaboration d'une nouvelle méthodologie pour la réalisation d'analyses du développement du capital humain, avec une attention particulière portée sur l'équité (justice et intégration sociale) en tenant compte de l'employabilité des personnes et de la compétitivité de l'économie. Cette méthode a été élaborée en 2008 et sera testée lors de deux projets pilotes à réaliser en 2009 en Moldavie et au Tadjikistan.

#### **Activité 5: fournir une assistance technique à la Commission européenne pour le programme Tempus (programme de mobilité transeuropéenne pour l'enseignement supérieur)**

La convention Tempus 2007 avait initialement pour objet de couvrir les activités à réaliser durant la période allant du 1er janvier 2007 au 31 décembre 2007, mais un amendement prévoyant une extension couvrant la période du 1er janvier 2008 au 30 juin 2008 a été adopté en décembre 2007. La convention concerne donc toute la période de retrait progressif de l'assistance technique apportée pour le programme par l'ETF, la Commission européenne ayant décidé de rapatrier les activités d'assistance technique Tempus dans un premier temps à la direction générale de l'éducation et de la culture (DG EAC), avant de les transférer vers l'Agence exécutive «Éducation, audiovisuel et culture» récemment créée, dès que l'Agence aura reçu un mandat pour la mise en œuvre du programme. Le rapatriement vers la DG EAC a été mené à bien le 30 juin.

En 2008, la plupart des efforts ont été centrés sur le repli, le transfert et l'archivage des activités. Le département Tempus se chargeait des activités liées à la gestion, au suivi, au versement et à la liquidation des accords relatifs aux subventions accordées par la Commission et à l'évaluation des rapports résultant des obligations contractuelles de ces accords. À partir du mois de janvier 2008, les principales activités de contrôle ont notamment compris le traitement régulier des rapports entrants et de la correspondance, la résolution de toutes les questions en suspens, la préparation du transfert logistique des activités de contrôle du département Tempus de l'ETF vers la DG EAC et la fourniture aux bénéficiaires de subventions d'orientations et d'informations personnalisées au sujet du prochain transfert des activités vers la DG EAC.

Compte tenu de son rôle primordial, l'équipe informatique Tempus de l'ETF a travaillé en étroite collaboration avec un certain nombre de spécialistes en technologies de l'information engagés par les services de la Commission pour assurer un transfert sans heurts des instruments Tempus vers la DG EAC. Des documents sur l'utilisation de ces instruments et la formation des nouveaux utilisateurs ont également été prévus. Par ailleurs, l'équipe a aussi travaillé à la préparation des formulaires de demande pour le premier appel au titre de Tempus IV et sur les mécanismes de leur envoi électronique.

## Résumé des réalisations accomplies en 2008

	Subvention CE	Fonds fiduciaire italien	Meda- ETE	Total	Prévu 17
Contrôles et analyses politiques	55	2	3	60	8
Activités de renforcement des capacités	67	9		76	70
Soutien au cycle de programmation	36			36	18
Diffusion et travail en réseau	10	6	12	28	15
Analyse de l'efficacité	9			9	2
Innovation & apprentissage	14			14	7
Total	191	17	15	223	120

En 2008, l'ETF a commencé à comptabiliser le nombre de réalisations dans chacune des catégories correspondant aux nouvelles fonctions incluses dans le règlement de refonte; le résultat est présenté dans le tableau ci-dessus. Le nombre réel de réalisations est plus élevé que prévu en raison de l'augmentation du nombre de services requérant moins de main-d'œuvre et de services budgétaires demandés par la Commission au cours de l'année. La DG ELARG et la DG EMPL ayant, par exemple, demandé un nombre d'analyses (par pays) et de notes politiques (contribution aux rapports d'avancement) plus réduit que le nombre global d'analyses du capital humain prévu dans ladite annexe à la proposition de refonte, les chiffres totaux diffèrent par rapport aux prévisions initiales de 2007. Le soutien au cycle du projet de la Commission a été affecté de manière similaire. Toutefois, en termes qualitatifs, l'augmentation concerne plus particulièrement les interventions fondées sur la politique et moins les activités de renforcement des capacités et de diffusion. Pour 2010, les chiffres initiaux seront gardés en supposant que la tendance à moyen terme viendra peu à peu confirmer les chiffres présentés dans les perspectives financières pour 2013. Les résultats en termes de réalisations pour 2009 confirmeront ou non l'exactitude de cette hypothèse et indiqueront s'il y a lieu de l'adapter en fonction des chiffres réels pour 2008 et 2009.

Si les réalisations mesurent les résultats standards tangibles des différents projets de l'ETF, les résultats de chaque projet (**extrants**) sont présentés à l'annexe, sous l'intitulé «Performances». Par ailleurs, chaque année, le programme d'évaluation de l'ETF entreprend une évaluation externe approfondie d'un nombre déterminé de projets en vue de mesurer les performances passées et de formuler des recommandations utiles sur la meilleure façon d'améliorer continuellement les opérations actuelles et futures. Ces évaluations sont effectuées en fonction des critères CAD18 standards de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact et de durabilité. En 2008, les évaluations ont concerné les activités en Égypte et le projet relatif à la fonction d'observatoire du Meda en Jordanie et au Maroc (voir la section correspondante dans la partie II du présent rapport).

<sup>17</sup> Prévisions des réalisations pour l'ETF aux termes de son règlement de refonte. Bruxelles 25.7.2007 COM 443 final: annexe 1. Les réalisations escomptées ne concernent que les projets financés au titre de la subvention de la CE.

<sup>18</sup> Le Comité d'aide au développement (CAD, <http://www.oecd.org/cad>) est la principale instance chargée, à l'OCDE, des questions relatives à la coopération avec les pays en développement.

## Grand axe 2: communication d'entreprise

L'objectif global de la communication d'entreprise de l'ETF est de soutenir l'élaboration des politiques et le partage des connaissances dans le domaine de compétence et de responsabilité de l'ETF, afin de renforcer l'impact de l'aide extérieure de l'UE en fournissant des informations sur les activités, les résultats et la valeur ajoutée de l'ETF, et de développer la communication avec les citoyens européens au sens large, et plus particulièrement dans son pays d'accueil, l'Italie. Toutes les activités de communication sont réalisées en accord avec les objectifs de la Commission européenne visant à intégrer les informations et à encourager le dialogue et le débat.

Pour soutenir les activités de l'ETF en général et ses activités d'expertise en particulier, l'unité «Communication» de l'ETF a entrepris en 2008 une série d'activités et d'initiatives de communication et de promotion. L'unité «Communication» a participé à la mise en œuvre d'une série d'événements et d'activités avec les médias, s'est occupée de la mise à jour du site web et a édité de nombreuses publications/périodiques. Parallèlement, des publications et activités sur le règlement de refonte de l'ETF ont été planifiées et lancées. Par ailleurs, un nouveau bureau de liaison de l'ETF chargé de développer la communication entre l'ETF et les institutions européennes a été établi à Bruxelles.

### Publications de l'ETF

En 2008, l'unité «Communication» de l'ETF a lancé et distribué quelque 25 publications, rapports, brochures et dépliants d'experts. Parmi les publications majeures figurent le Yearbook 2008 de l'ETF, *Policy learning in action* (l'apprentissage des politiques en action), un rapport sur *la transition de l'école à la vie active dans la région Meda* (Transition from education to work in EU neighbouring countries), une étude intitulée *Transition from education to work - What relevance for MEDA partners?* (transition de l'école à la vie active – quelles implications pour les partenaires de la région Meda?), une analyse comparative des réformes de l'école professionnelle en Albanie, au Kosovo et en Turquie, *Impact assessment studies and their implications for policy making* (Études d'impact et leurs implications politiques) et une étude thématique sur la qualité et l'assurance qualité dans l'enseignement et la formation techniques et professionnels.

Par ailleurs, un certain nombre de documents de travail ont été publiés sur le web sur des thèmes tels que la transition de l'école à la vie active, les compétences clés pour l'apprentissage tout au long de la vie, la contribution du développement des ressources humaines à la politique migratoire et le dialogue social dans l'enseignement technique et professionnel et l'emploi. (Voir graphique dans l'annexe pour le détail des publications imprimées et des publications en ligne).

Le programme de publications incluait également un certain nombre d'éléments multilingues tels que le dépliant destiné aux entreprises intitulé *Helping countries develop through learning* (Aider les pays à se développer grâce à l'apprentissage) publié dans 32 langues, qui était basé sur une nouvelle brochure pour les entreprises également intitulé *Helping countries develop through learning* dans trois langues, et des dépliants de présentation sur les femmes et le travail, la formation pour plus de compétitivité et les projets de flexicurité dans différentes langues.

L'ETF a également continué à produire différents périodiques, notamment le magazine Live & Learn (Vivre et apprendre), publié quatre fois par an en six langues avec un nouvelle mise en page plus conviviale. Parmi les autres bulletins d'information réguliers figurent deux éditions de la *Copenhagen Newsletter*, une *lettre d'information MEDA-ETE*, ainsi que le bulletin d'information interne Insight.

Au mois de septembre 2008, la nouvelle version de la base de données de contacts de l'ETF a été finalisée et mise en œuvre. Cette nouvelle base de données permet de fournir efficacement services et informations à tous les contacts de l'ETF, les données étant désormais systématiquement mises à jour et révisées. Il s'ensuit que le nombre de retours de publications envoyées à une mauvaise adresse a considérablement diminué. Fin 2008, la base de données de contacts de l'ETF comptait 6 100 contacts dans le monde entier.

## Internet et les produits audiovisuels

Les parties dynamiques du site web continuent d'être mises à jour régulièrement, avec 8 à 10 nouvelles publiées chaque mois. En 2008, la partie consacrée aux nouvelles a accueilli pour la première fois des podcasts de présentations lors d'événements divers et des extraits vidéos.

Parallèlement, le développement et la mise à jour du contenu du site web ont été poursuivis: toutes les pages nationales et les plans nationaux 2008 ont ainsi été actualisés tandis que les pages de projet, comprenant des forums de discussion, subissaient un ultime test et qu'une nouvelle section sur les statistiques et une nouvelle version électronique du magazine Live & Learn dans six langues étaient introduites.

Deux films ont été réalisés: l'un sur l'importance du développement du capital humain au Monténégro, diffusé à la télévision monténégrine, et l'autre sur le projet de renforcement des capacités en vue de la lutte contre la pauvreté au Kirghizstan.

## Communication suscitant le dialogue

En 2008, 32 événements, notamment des réunions et des visites d'étude, ont été organisés dans le cadre du contrat-cadre interne, ainsi que 11 visites d'universités et écoles italiennes et européennes, de journalistes, d'experts, de représentants diplomatiques et de groupes d'intérêt.

Les deux grands événements qui se sont déroulés en 2008 ont été la conférence «*Contribution du développement des ressources humaines à la politique migratoire*» qui a eu lieu à Turin le 25 janvier 2008 avec une participation ministérielle de l'Italie (ministre du travail), de l'Égypte (ministre de la main-d'œuvre et de la migration) et de l'Ukraine; et le *séminaire régional sur les cadres nationaux de qualifications (SNQ)* dans la *région méditerranéenne*, organisé à Rabat les 11 et 12 novembre 2008 en collaboration avec les autorités marocaines.

Par ailleurs, l'ETF a tenu deux réunions (statutaires) du conseil de direction les 10 et 11 juin et les 27 et 28 novembre 2008, ainsi que des journées portes ouvertes afin de familiariser les nouveaux membres du conseil de direction avec les activités de l'ETF (le projet MEDA-ETE en juin et le projet d'éducation à l'esprit d'entreprise de l'ETF en novembre).

En septembre, l'ETF a organisé, en collaboration avec l'université de Turin et l'Institut interrégional de recherche des Nations unies sur la criminalité et la justice (UNICRI), une université d'été internationale sur le thème de la migration.

L'ETF a été représentée, par le biais d'activités de promotion et d'information, à la Semaine de l'emploi (Bruxelles, 10-12 juin 2008) et aux *Journées européennes du développement* (Strasbourg, 15-17 novembre 2008).

## Médias et promotion

Une attention spéciale accordée aux activités impliquant les médias a renforcé la présence de l'ETF dans les médias d'Europe et des pays partenaires.

Un certain nombre d'événements ont suscité l'attention des chaînes de télévision, de la presse écrite et des agences de presse. Les activités de l'ETF ont été présentées dans un article d'une page entière dans un des grands journaux italiens, *Il Sole 24 Ore*, dans plusieurs journaux de la région arabe et sur les chaînes de télévision italiennes et égyptiennes. En outre, les télévisions italienne et espagnole ont diffusé un court-métrage sur une activité d'apprentissage en ligne de l'ETF dans le cadre du programme MEDA-ETE.

Tout au long de l'année, plusieurs experts de l'ETF ont été interviewés pour la télévision, la radio et la presse écrite sur des sujets tels que l'indépendance du Kosovo, le projet «Les femmes et le travail», l'intégration sociale dans les Balkans, le projet MEDA-ETE et les activités de formation de l'ETF en vue de la lutte contre la pauvreté au Kirghizstan.

Des articles ont été publiés sur l'ETF dans l'European Public Service Review, The Parliament Magazine, le magazine arabo-britannique Business et le magazine serbe CESS.

Une réalisation majeure a été le lancement d'un nouveau film de l'ETF sur le développement du capital humain au Monténégro. Ce documentaire de 14 minutes a été diffusé deux fois en juin à la télévision nationale du Monténégro pour soutenir les aspirations du pays à une adhésion à l'UE.

Un film sur le projet de renforcement des capacités en vue de la lutte contre la pauvreté au Kirghizstan a été produit pour un événement dans ce pays en novembre et sera réutilisé en 2009 pour un programme d'informations télévisé sur RAI-TV et pour une vidéo de l'ETF.

## **Un bureau de liaison de l'ETF à Bruxelles**

Depuis le 1er septembre 2008, l'ETF a détaché un agent de liaison à Bruxelles pour coordonner les relations entre les institutions européennes et l'ETF. Le nouveau bureau de liaison bruxellois a son siège à la DG Éducation et culture, qui est la DG chef de file de l'ETF à la Commission européenne.

La mission globale de ce nouveau bureau est de faciliter les échanges et les flux d'informations entre Bruxelles et Turin. L'agent de liaison sera notamment chargé de maintenir et de créer de nouvelles relations de travail efficaces avec les grands acteurs à Bruxelles, de stimuler le développement des activités de coopération de l'ETF avec les institutions européennes et d'assister la direction de l'ETF dans la préparation des décisions stratégiques.

Pendant ses premiers mois d'activité, une attention particulière a été accordée au contrôle des développements, tant politiques qu'opérationnels, au niveau européen, à l'identification des principaux homologues aux niveaux stratégique et opérationnel et à la promotion de l'ETF, de son mandat et de ses activités.



## PARTIE II: systèmes de gestion et de contrôle interne

### **Grand axe 3: apprentissage organisationnel: renforcement du savoir et des systèmes**

L'ETF a défini une perspective à moyen terme couvrant la période 2007-2010 et prévoyant une transformation progressive de l'organisation au cours des prochaines années qui influencera le contenu de ses activités de base et la gestion de ses ressources. Tel qu'indiqué dans le rapport de l'année dernière, il s'agira notamment de continuer à aligner les systèmes de gestion et de contrôle interne de l'ETF et ses attributions fondamentales.

En 2008, l'ETF a continué ce processus par le biais de ses activités relatives à l'apprentissage organisationnel dans sa gouvernance et sa gestion des ressources. L'objectif est de veiller à ce que toutes les composantes de l'ETF soient intégrées au sein d'un cadre de gestion facilitant le partage de processus normalisés et l'échange de connaissances dans toutes les actions et qu'elles disposent d'un système de gestion efficace et efficient.

Dans ce sens, au cours de l'année 2008, l'ETF a élargi la gamme de rapports et d'analyses qu'elle utilise pour étayer ses pratiques de gestion. Ces mesures comprennent notamment des audits externes et internes ex-post, des évaluations externes ainsi que des mesures spécifiques facilitant la mise en œuvre des normes de contrôle interne et l'intégration de la gestion des risques dans l'exercice annuel de programmation et de planification de l'organisation.

#### **Nature et caractéristiques de l'environnement politique et des bénéficiaires**

Cette section présente les principales caractéristiques de l'environnement politique de l'ETF via les groupes de parties prenantes de l'ETF.

##### ***Parties prenantes***

Pays partenaires: l'environnement opérationnel de l'ETF demeure complexe et, dans certains cas, volatile en raison de l'instabilité politique dans certains pays partenaires. La complexité de l'environnement opérationnel de l'ETF a été confirmée en 2008 par un certain nombre de développements internationaux, dont les plus visibles ont été le climat de tension générale au Moyen-Orient (en particulier l'incursion israélienne à Gaza en décembre 2008/janvier 2009) ainsi que la crise russo-géorgienne et le contentieux entre la Russie et l'Ukraine au sujet du gaz. Ces développements qui ont un impact sur les priorités de l'UE en matière de relations extérieures peuvent contrarier les futurs déploiements prévus de l'expertise de l'ETF en vue de soutenir la réforme de l'éducation et de la formation. Dernier point et non des moindres, il peut également y avoir des répercussions pour la sécurité du personnel de l'ETF sur le terrain.

En Europe du Sud-Est, la situation au Kosovo (selon le statut défini par la résolution 1244 du Conseil de sécurité des Nations unies) a influencé le travail de l'ETF dans la région tout au long de l'année. L'indépendance a été déclarée le 17 février 2008.

Malgré ce climat conflictuel, en 2008, l'ETF a poursuivi ses activités dans ces pays et aucun investissement direct n'a été directement affecté par les conflits. S'agissant d'Israël et des territoires palestiniens occupés, des représentants de ces deux pays/territoires partenaires ont participé à diverses activités régionales, mais aucun investissement direct n'a été fait dans des activités organisées dans les pays mêmes. En Géorgie, en Ukraine et au Kosovo, les activités prévues du programme de travail ont été mises en œuvre sans que la crise ou les conflits ne viennent interférer directement.

En 2008, plusieurs initiatives régionales de l'UE ont été élaborées et ont permis à l'ETF de poursuivre ses interventions régionales: l'Union pour la Méditerranée (initiative lancée le 13 juillet 2008), le partenariat oriental (3 décembre 2008) et le Conseil de coopération régionale (CCR, officiellement inauguré le 27 février 2008 en tant que successeur du pacte de stabilité pour l'Europe du Sud-Est).

Lors du Forum annuel MEDA-ETE 2008 (Turin, les 14 et 15 avril 2008), environ 100 participants de toute la région méditerranéenne (y compris Israël et les territoires palestiniens occupés) et de l'UE se sont réunis afin d'analyser en profondeur les événements passés et, surtout, de discuter des actions à entreprendre à l'avenir. En rassemblant tous les réseaux qui le constituent, le Forum fournit un cadre de coopération au plus haut niveau ainsi qu'une opportunité aux représentants nationaux de discuter des synergies et des complémentarités des différentes composantes du projet au niveau national.

### **Partenariats institutionnels**

En 2008, l'équipe de gestion de l'ETF a adopté une nouvelle politique sur le développement et la gestion des partenariats institutionnels avec les organisations bilatérales et multilatérales. Cette politique orientera la consolidation des relations existantes avec l'OCDE, la Banque mondiale, la Banque asiatique de développement, l'Unesco et d'autres organismes. Elle permettra en même temps de renforcer les relations avec les États membres, notamment avec les organisations humanitaires et les agences de recherche spécialisées actives dans le domaine du développement du capital humain. Le seul partenariat officiel actuellement en cours est celui avec le ministère italien des affaires étrangères, qui couvre l'exploitation du Fonds fiduciaire italien avec l'ETF et est en vigueur jusqu'au mois de juillet 2009. Le financement au titre du Fonds fiduciaire est arrivé à son terme en décembre 2008.

Institutions de l'Union européenne: en 2008, l'environnement politique de l'ETF a été particulièrement affecté par la poursuite des discussions concernant la refonte du règlement du Conseil relatif à l'ETF, et notamment à la proposition consistant à élargir le mandat thématique de l'ETF pour englober le développement des ressources humaines dans un contexte d'apprentissage tout au long de la vie et des questions connexes du marché du travail en mettant l'accent sur le soutien politique. Ce mandat étendu ajoute à la complexité du travail de l'ETF et nécessitera un suivi attentif afin de garantir que les ressources sont affectées de manière à produire le plus grand impact possible. Le règlement de refonte a finalement été approuvé en deuxième lecture au mois de décembre 2008 et publié au Journal officiel le 31 décembre 2008<sup>19</sup>.

Un deuxième facteur dans l'environnement institutionnel de l'ETF est la nature complexe de ses relations opérationnelles et hiérarchiques. Concernant la Commission, la direction générale de tutelle de l'ETF est la DG EAC alors qu'elle est financée à partir du budget des relations extérieures. L'ETF doit gérer les différentes priorités des DG RELEX, ELARG et AIDCO et, le cas échéant, des délégations de la CE, ainsi que leurs besoins en termes de soutien. Par ailleurs, d'autres DG, notamment la DG EMPL, mais de plus en plus les DG JLS, ENTR et DEV20, ont aussi un impact sur l'ETF, notamment dans le passage de l'enseignement et la formation professionnels au développement des ressources humaines.

Le cadre de dialogue structuré et le réseau de groupes de contact présidé par la DG EAC aident l'ETF à trouver un équilibre entre les différentes attentes des services de la Commission, d'une part, et ses objectifs politiques et ses ressources, d'autre part. L'affirmation formulée par la Commission dans sa communication sur l'ETF en décembre 2006, indiquant la nécessité d'un «engagement renouvelé de part et d'autre en faveur d'une communication et d'échanges dynamiques», demeure extrêmement importante pour le travail de l'ETF<sup>21</sup>.

L'ETF a également collaboré avec le Cedefop et Eurofound sur diverses questions thématiques ainsi qu'avec d'autres agences, notamment l'EFSA au sujet de l'environnement opérationnel italien. L'ETF a par ailleurs participé activement aux réunions des chefs d'agences.

En 2006, l'ETF a introduit une matrice d'indicateurs globaux afin de fournir des renseignements sur les performances de ses activités centrales et de son fonctionnement en tant qu'agence de l'Union européenne. L'ETF a continué à utiliser ces indicateurs mis en lumière en 2008 dans le but de renforcer la réalisation de ses objectifs internes et de ses fonctions à moyen terme dans le cadre de son programme de travail annuel. Cela permet à l'ETF de mesurer la réalisation de son mandat et de comprendre l'impact de ses activités.

---

<sup>19</sup> Journal officiel de l'Union européenne, 31.12.2008, L 354/82.

<sup>20</sup> Respectivement la DG Justice, liberté et sécurité, la DG Entreprises et industrie et la DG Développement.

<sup>21</sup> Commission européenne: communication sur l'ETF, Bruxelles, décembre 2006, Comm 832.

Ces indicateurs sont présentés dans les annexes du rapport d'activités annuel sous la forme d'un tableau d'indices pondérés afin de donner une vue d'ensemble du fonctionnement de l'agence à un niveau agrégé. Ces indicateurs sont regroupés en fonction de quatre points de vue:

- le point de vue des ressources;
- le point de vue des clients;
- le point de vue commercial;
- le point de vue de l'apprentissage et de la croissance.

### ***Environnement réglementaire de l'UE***

En 2008, l'ETF fonctionnait toujours dans le cadre du règlement financier-cadre 2003 et commençait à se préparer à l'introduction harmonieuse du nouveau règlement financier-cadre prévue le 1er janvier 2009. Dans ce contexte, l'ETF doit encore relever un autre défi: adapter et intégrer de façon efficiente le règlement financier de l'UE ainsi que le statut du personnel en fonction de son contexte spécifique. Les législations-cadres fournissent une structure utile et transparente offrant d'importants avantages en termes de fiabilité et d'interopérabilité avec d'autres institutions européennes, mais elles ne sont pas toujours immédiatement applicables aux besoins et aux risques spécifiques de l'agence.

Autre caractéristique de l'environnement institutionnel de l'agence: l'effort constant déployé pour harmoniser les approches et les pratiques parmi les agences de l'UE. Tel qu'indiqué dans le précédent rapport d'activités annuel, le levier politique de ce processus est son potentiel en vue de l'amélioration de l'efficacité et la fiabilité de l'agence.

Comme exemple concret, citons l'introduction au niveau de la CE d'un système centralisé de gestion financière et comptabilité dénommé ABAC. À la mi-2008, il a été décidé, en accord avec la DG Budget, que la migration officielle du S12 vers l'ABAC se fera au mois de juillet 2009.

### ***Environnement de gouvernance***

S'agissant de la gouvernance de l'ETF, le principal changement introduit par le règlement de refonte est l'intégration de trois experts sans droit de vote désignés par le Parlement européen en tant que membres du conseil de direction de l'ETF. La représentation des États membres et de la Commission reste inchangée par rapport à l'ancien règlement<sup>22</sup>.

Le règlement (de refonte) publié le 31 décembre 2008 confirme également cette décision, déjà annoncée dans la communication sur l'ETF de décembre 2006 relative au collège consultatif. La Commission y recommandait que le collège consultatif ne soit plus considéré comme un organe statutaire dans le règlement révisé du Conseil. Cela créerait une situation dans laquelle les avis statutaires du collège consultatif n'interviendraient plus dans la détermination des processus de planification du travail de l'ETF. Dans le cadre de sa réponse, l'ETF aspire à une meilleure utilisation de ses réseaux de projet et opérationnels afin de garantir que ses processus de planification sont parfaitement enrichis par les développements au sein de l'environnement international.

## **Systèmes de gestion et de contrôle**

### ***Contrôle de la gestion***

L'ETF a déjà mis en place un système bien établi pour assurer un contrôle adéquat de la gestion couvrant à la fois les aspects juridiques et de régularité et les performances opérationnelles. Tout au long de l'année 2008, les principaux instruments de contrôle de la gestion ont été les suivants:

- *Point hebdomadaire sur l'utilisation du budget de l'ETF*: des liens en temps réel vers l'exécution du budget dans tous les fonds (internes et externes) sont envoyés à la direction, ce qui lui permet de contrôler les cibles d'utilisation du budget estimées à différents niveaux de détail;
- *Rapport trimestriel*:

---

<sup>22</sup> Article 7 du règlement (CE) n° 1339/2008.

- rapports financiers et sur les passations de marchés;
  - état d'avancement de la mise en œuvre des mesures d'amélioration prises à la suite d'audits et d'évaluations internes, externes et institutionnels;
  - système de rapport d'avancement trimestriel: coordonné par une fonction centrale spécialisée; l'ETF produit quatre rapports réguliers sur la progression de toutes les activités du programme de travail. Le reporting inclut une comparaison par rapport aux réalisations et objectifs prévus et une identification de tous les risques et/ou retards de mise en œuvre. Le rapport trimestriel fournit également des données agrégées sur l'investissement dans les ressources humaines extraites du système d'enregistrement du temps et contrôle les performances de l'ETF au moyen d'une série d'indicateurs et de cibles.
- *Réunions hebdomadaires de la direction*: des réunions régulières sont organisées en fonction d'un plan annuel de conduite des activités. Des comptes-rendus incluant les décisions et les points d'action sont rédigés après chaque réunion de prise de décisions et sont conservés avec les ordres du jour et les documents pertinents dans une base de données spécifique accessible à tout le personnel.

### ***Système de contrôle interne***

En 2008, l'ETF a effectué de grands progrès en vue de se conformer pleinement aux exigences de son cadre de normes de contrôle interne. D'importantes réalisations ont notamment été notées pour les activités de contrôle suivantes:

- l'établissement par l'ETF d'une politique et d'une procédure relatives aux fonctions sensibles comprenant notamment l'identification des principales fonctions sensibles ainsi qu'une analyse des risques liés aux mesures d'atténuation.
- le parachèvement du projet de relevé des procédures pour les grands processus de l'ETF. Ce projet a couvert la documentation de 41 procédures et décrit clairement pour la direction les processus de travail de l'ETF dans les domaines de gestion suivants:
  - planification stratégique, programmation, contrôle, évaluation et audit.
  - gestion des programmes; et
  - gestion de soutien (ressources humaines, budget et finances, infrastructures et technologies, gestion des documents, gestion des installations) ainsi que la gestion des informations et des communications.
- élaboration d'un plan de continuité des activités et de reprise après sinistre pour l'ETF.
- désignation officielle et signée de tous les acteurs évoluant dans les circuits financiers de l'ETF avec une définition claire de tous les rôles et responsabilités ainsi que des remplaçants.
- validation par le comptable du système de gestion financière de l'ETF.

### ***Revue de direction annuelle***

La direction de l'ETF a effectué l'auto-évaluation annuelle de l'efficacité du système de contrôle interne, complétée par un examen documentaire de l'état de la conformité par rapport aux exigences des normes de contrôle interne adoptées par l'agence. Les résultats de l'évaluation étaient positifs et démontrent globalement que la direction estime que l'ETF respecte les exigences des normes de contrôle interne et que de grandes améliorations de ses systèmes de contrôles ont été réalisées. Ce résultat a préparé le terrain pour l'introduction d'une gamme révisée de 16 normes de contrôle interne pour une gestion efficace, adoptées en février 2009 par le conseil de direction de l'ETF.

### ***Gestion des risques***

Conformément à la politique de gestion des risques adoptée et au plan de mise en œuvre 2008-2009, l'ETF a renforcé l'intégration de la gestion des risques dans son processus de gestion habituel et a

intégré l'évaluation des risques dans ses systèmes de contrôle interne. Les principaux composants du vaste processus de gestion des risques 2008 comprenaient:

- une *évaluation annuelle des risques au niveau de la direction*, facilitée par le service d'audit interne (SAI) comprenant une évaluation au niveau macro des principaux risques identifiés par rapport au cadre global de risques de l'ETF;
- un *exercice d'évaluation des risques au niveau opérationnel*, effectué avec le soutien de consultants externes, qui a contrôlé les résultats de l'exercice au niveau de la direction et a réalisé une analyse approfondie des risques liés à la planification, à la gestion des projets, aux processus opérationnels et aux systèmes;

Le but de ces exercices était d'intégrer encore davantage la gestion des risques dans les exercices de programmation et de planification 2009 et d'assurer la participation aux exercices de gestion des risques à différents niveaux de l'agence afin de garantir un système de rapport efficace et continu sur les risques émergents décelés.

- La création d'un *registre des risques de l'ETF* et d'un plan d'action connexe pour 2008-2009, qui seront contrôlés et communiqués à la direction pendant toute l'année et seront mis à jour annuellement par le biais de l'évaluation annuelle des risques au niveau de la direction.
- Le poste de conseiller juridique, qui a contribué au processus de gestion des risques organisationnels en fournissant en temps opportun des conseils juridiques et un soutien à la direction et aux propriétaires des processus en ce qui concerne l'évaluation des risques.

Par ailleurs, afin de soutenir l'initiative en cours visant à renforcer la rentabilité des contrôles et des processus en matière de gestion financière, l'ETF a commandé un audit externe sur ses flux de paiements comprenant notamment un contrôle de sa proportionnalité par rapport au cadre réglementaire et aux risques effectifs associés. L'exercice d'identification et d'évaluation des risques a sollicité tous les grands acteurs financiers de l'ETF et, à la suite d'un contrôle final des ordonnateurs délégués, des modalités de paiement révisées ainsi qu'une liste de contrôle commune des paiements ont été introduites. La définition d'une stratégie de contrôle ex-post visant à garantir la proportionnalité entre les contrôles ex-ante et ex-post viendra renforcer davantage encore la définition de circuits financiers différenciés.

Un rapport d'analyse détaillé des coûts et des risques relatifs à la migration du S12 vers l'ABAC a été rédigé afin de garantir que l'ETF est correctement préparée à la migration du S12 vers le nouveau système sans risquer d'interrompre ses activités. Un accord au niveau des services ABAC a été signé au mois de juillet 2008. Le système ABAC devrait être introduit à l'été 2009.

### **Ressources humaines**

Pour répondre aux exigences de son environnement en perpétuelle évolution et de son mandat, l'ETF continue de fournir de gros efforts pour veiller à ce que l'expertise et les compétences de son personnel soient développées et correspondent aux exigences commerciales et opérationnelles, actuelles et futures. En 2008, l'ETF a adopté une politique de développement du personnel et a révisé son exercice d'inventaire des compétences, qui a été effectué au dernier trimestre 2008 (et terminé en 2009).

Ce système d'évaluation des performances a été revu et corrigé dans le cadre du processus de dialogue annuel. Un système de support électronique a notamment été introduit.

Un certain nombre de mesures de développement ont été prévues pour répondre aux conclusions du rapport final d'audit du SAI sur la gestion des ressources humaines de l'ETF et en réponse au registre des risques de l'ETF 2008-2009. La mise en œuvre de ces mesures a déjà débuté et leur objectif global est de rationaliser les processus relatifs aux ressources humaines et de les rendre plus intégrés et cohérents.

En 2008, l'ETF a dû remplacer son chef des ressources humaines à la suite de la démission, début septembre, du membre du personnel assumant ce rôle. Le nouveau chef des ressources humaines a été nommé à la mi-octobre 2008.

## ***Protection des données***

En 2008, les principales activités en matière de protection des données se sont concentrées sur la conformité avec le règlement (CE) 45/2001 sur la protection des données et sur le renforcement des connaissances du personnel de l'ETF en matière de protection des données, avec une attention particulière accordée à la diffusion des informations relatives à la protection des données personnelles.

## ***Évaluation ex-post du programme***

Depuis 2004, l'ETF a commandé neuf évaluations externes de ses activités, conformément aux communications de la Commission (2003 et 2006) sur l'ETF23. Ces évaluations se concentraient soit sur un projet particulier, soit sur un pays, en évaluant la qualité de toutes les activités menées par l'ETF dans un pays partenaire.

Le but de ces évaluations est de mesurer les performances passées et de formuler des recommandations utiles afin d'améliorer de manière continue les opérations actuelles et futures. Des leçons spécifiques ont été tirées, par exemple au sujet de la formulation de stratégies d'intervention, de planification des projets et des activités, de la gestion du cycle de projet et de la communication externe au sein des projets. L'ETF rend compte chaque année au conseil de direction des résultats de ces évaluations et de leur suivi.

En 2008, l'évaluation nationale externe de l'Égypte s'est terminée. Elle s'ajoute à la liste d'évaluations nationales déjà commandées en Roumanie, en Bulgarie, en Turquie et dans l'ancienne République yougoslave de Macédoine. Cette évaluation concernait treize interventions ou activités différentes cumulées en Égypte. La conclusion globale a été que les travaux de l'ETF en Égypte ont été utiles dans les domaines de l'enseignement professionnel et du processus de réforme de la formation en Égypte, des priorités nationales et des politiques de l'UE. L'ETF a servi de lien entre les politiques de l'UE et les progrès nationaux en matière de développement du capital humain et plus particulièrement d'enseignement et de formation techniques professionnels, grâce à des projets spécifiques tels que l'orientation professionnelle, le cadre national de qualifications et la rationalisation des développements et des politiques par le biais de conseils, de projets et d'une assistance continue. L'ETF a couvert des domaines qui n'avaient pas encore été traités ou pour lesquels l'expertise adéquate n'était pas disponible ailleurs. L'influence de l'ETF a conduit le gouvernement à considérer la fonction d'observatoire comme l'une des principales sources d'informations sur le marché du travail et à introduire des services de conseil et d'orientation dans les écoles techniques. L'ETF a appuyé la création pour la première fois en Égypte d'un observatoire offrant à tous les acteurs concernés un endroit pour échanger leurs idées et coordonner leurs activités tout en améliorant l'image et la visibilité de l'enseignement et de la formation techniques professionnels dans le pays. En outre, le gouvernement a depuis lors décidé d'entreprendre des études inédites en Égypte telles qu'une étude de la migration et un inventaire des systèmes de qualification.

L'ETF a également commandé une évaluation du projet d'observatoire du MEDA au Maroc et en Jordanie, cofinancée par le Fonds fiduciaire italien. Un inventaire de l'intégralité du projet d'observatoire du Meda dans la région méditerranéenne a été réalisé au début 2009.

## ***Contrôle axé sur les résultats***

Dans le cadre de sa réponse à l'évaluation externe de la Commission et aux résultats des évaluations externes des pratiques de contrôle et d'évaluation de l'ETF commandées en 2007, l'ETF a élaboré, sélectionné et mis en œuvre une activité pilote concernant le système de suivi axé sur les résultats (ROM). Les évaluateurs externes avaient en effet estimé que la fonction de contrôle interne de l'ETF était moins développée que sa fonction d'évaluation. L'exercice du ROM est conforme à l'approche mise en œuvre par la CE pour ses projets d'aide extérieure et le système devrait commencer à donner des résultats en 2009.

### ***Évaluation externe de l'ETF (EAC)***

La troisième évaluation externe de la Fondation européenne pour la formation s'est terminée en mai 2006. À la suite de cette évaluation externe, la Commission européenne a publié le 19 décembre 2006 une communication sur la Fondation européenne pour la formation à destination du Parlement européen, du Conseil et du Comité économique et social. Celle-ci présentait l'avis de la Commission sur les résultats du processus d'évaluation externe et formulait une série de recommandations afin d'améliorer les résultats. Par cette communication, la Commission invitait l'ETF à concevoir un plan d'action en réponse aux recommandations.

Le plan d'action a été adopté en novembre 2006 par le conseil de direction et l'ETF s'est engagée à rendre compte au conseil de direction, dans le cadre de ses réunions, de l'état d'avancement de la mise en œuvre du plan d'action. Le quatrième et dernier rapport d'avancement a été présenté au conseil au mois de novembre 2008. Le rapport final a été approuvé sans commentaires par le conseil. L'ETF a dûment traité tous les points d'action et a fructueusement suivi les recommandations, comme escompté par le conseil de direction et la Commission.

### ***Réponses de la Commission européenne aux questionnaires d'évaluation***

Un questionnaire d'évaluation est envoyé deux fois par an aux services de la Commission au sujet de la qualité des produits et services de l'ETF. Pour l'enquête à mi-exercice, 18 questionnaires ont été envoyés en juillet 2008 pour des demandes sélectionnées parmi celles introduites entre le 20 février et le 1er juillet. Au total, 16 réponses ont été reçues (c'est-à-dire un taux de réponse de 89 %). Sur ces réponses, 77 % ont estimé que la qualité des travaux de l'ETF était très bonne, 69 % que les services de l'ETF étaient très utiles et 100 % des participants ont trouvé que l'ETF fournissait toute l'expertise nécessaire en matière de développement du capital humain. Les résultats de l'enquête de fin d'année n'étaient pas encore connus au moment de la préparation du rapport d'activités annuel.

### ***Société d'audit sélectionnée pour les audits ex-post***

La campagne d'audit externe ex-post 2008 s'est principalement centrée sur:

- les activités de l'ETF relevant du titre IV et relatives à la fonction d'observatoire dans la région MEDA sous l'auspice du Fonds fiduciaire italien; et
- un échantillon des procédures de passation de marchés de l'ETF.

La conclusion générale de cette campagne a été que les fonds de l'ETF étaient gérés de façon légale, régulière et saine et les recommandations formulées ont permis à l'organisation de tirer des enseignements utiles en vue d'améliorer ses pratiques et ses procédures internes.

### ***Cour des comptes européenne***

Au printemps 2008, l'ETF a reçu la visite de la Cour des comptes européenne en vue de l'évaluation des états financiers 2007. Dans son rapport final sur les comptes annuels 2006, la Cour a établi que les comptes de l'ETF étaient fiables, légaux et réguliers. Les auditeurs ont effectué une troisième visite en octobre 2008 afin de contrôler les systèmes et pratiques de l'ETF pendant l'exercice financier 2008. Ils ont formulé trois observations sur des questions de comptabilité et de recrutement que l'ETF mettra les propositions en pratique dès que possible.

### ***Service d'audit interne***

En mai 2008, le SAI a effectué un audit sur la gestion des ressources humaines de l'ETF et a suivi les recommandations précédemment formulées. L'audit a été mené conformément au plan de travail annuel du SAI et aux directives méthodologiques adoptés pour 2008.

En se basant sur les résultats de l'audit et compte tenu de l'objectif et du champ d'application indiqués, le SAI a fait savoir que le système de contrôle interne en place au sein de l'ETF fournissait suffisamment d'assurances concernant l'adéquation et l'efficacité de la gestion des ressources humaines, à l'exception de trois conclusions jugées très importantes. Ces recommandations concernent l'amélioration des processus de planification et de reporting en matière de ressources humaines, l'intégration de l'enregistrement du temps dans le cadre de la planification et de la

budgetisation annuelles et un alignement plus prononcé des objectifs des membres individuels du personnel sur les objectifs stratégiques annuels de l'ETF.

Un plan d'action visant à résoudre les problèmes en suspens a été défini par l'ETF et envoyé au SAI à l'automne 2008.

Par ailleurs, suite à l'audit de suivi du SAI, six des neuf recommandations ouvertes, jugées très importantes, ont été considérées comme correctement appliquées. Ces recommandations couvrent les descriptions de postes, le recrutement, les fonctions sensibles, la gestion des risques, la capacité d'audit interne et la séparation des fonctions.

Comme déjà indiqué en 2007, les recommandations émanant des audits et évaluations internes, institutionnels et externes mentionnés ci-dessus sont intégrées au plan d'action pour l'amélioration de l'ETF mis en œuvre sous la responsabilité du coordinateur du contrôle interne de l'ETF. La procédure interne vise à garantir que les faiblesses décelées dans les systèmes de gestion et de contrôle de l'ETF sont traitées de manière systématique et efficace, et que toutes les actions d'amélioration en résultant sont contrôlées. Cet élément fait partie intégrante du système de contrôle interne de l'ETF.

## **Conclusions**

Au cours de l'année 2008, l'ETF a continué de renforcer son système de contrôle et de limiter les risques internes et externes découlant de son environnement opérationnel. Parmi les actions entreprises figurent des mesures visant à identifier et à gérer les risques et à renforcer tant les opérations de l'organisation que sa capacité à gérer la complexité de son environnement.

L'ETF n'a aucune réserve à formuler pour l'exercice 2008.



## PARTIE III: déclaration du directeur

Je soussignée, Muriel DUNBAR, directrice de la Fondation européenne pour la formation, en ma capacité d'ordonnatrice,

déclare que les informations contenues dans le présent rapport d'activités annuel 2008 sont fidèles et sincères<sup>24</sup>.

affirme avoir l'assurance raisonnable que les ressources allouées aux activités décrites dans ce rapport ont été utilisées aux fins prévues et conformément aux principes de bonne gestion financière, et que les procédures de contrôle mises en place apportent les garanties nécessaires quant à la légalité et la régularité des transactions sous-jacentes;

cette assurance raisonnable est basée sur mon propre jugement et sur les informations en ma possession, notamment:

- les résultats des activités de surveillance de la direction;
- les résultats de l'autoévaluation des normes de contrôle interne;
- les résultats du processus de gestion des risques;
- les résultats des audits et contrôles ex-post;
- les résultats des évaluations ex-post;
- les observations du service d'audit interne; et
- les enseignements tirés des rapports de la Cour des comptes pour les années précédant l'année de la présente déclaration.

confirme n'avoir eu connaissance d'aucun fait non signalé qui pourrait nuire aux intérêts de l'institution.

Lieu.....,      date.....

.....(signature)

---

<sup>24</sup> «Fidèles et sincères» signifie dans le présent contexte une vision fiable, complète et correcte de la réalité de l'institution.

## PARTIE IV: ANNEXES

### Comptes et autres rapports financiers annuels

#### Comptes annuels

<b>Compte de résultat économique –</b>		
<b>a. Tableau 1</b>	<b>31/12/2008</b>	<b>31/12/2007</b>
Recettes d'exploitation	20,347,767.99	20,037,779.96
Dépenses administratives et opérationnelles	-20,275,817.17	-20,387,135.17
Activités non opérationnelles	-314.00	-268.90
<b>Résultat de l'année</b>	<b>71,636.82</b>	<b>-349,624.11</b>
<b>b. Bilan – Tableau 3</b>		
	<b>31/12/2008</b>	<b>31/12/2007</b>
Immobilisations incorporelles	2,755,236.60	2,881,652.70
Immobilisations corporelles	207,939.84	265,157.93
Stocks	29,105.61	26,528.84
Actif circulant - Préfinancement à court terme	987,793.91	856,837.74
Actif circulant - Créances à court terme	260,250.04	517,100.78
Compte de trésorerie	4,018,619.07	12,806,111.61
	<b>8,258,945.07</b>	<b>17,353,389.60</b>
Dépenses en capital	944,605.66	872,968.84
Provision pour risques et dettes	861,000.00	1,001,000.00
Provision pour risques et charges	0.00	154,913.33
Créditeurs divers	6,453,339.41	15,324,507.43
	<b>8,258,945.07</b>	<b>17,353,389.60</b>
<b>c. État de la trésorerie – Tableau 4</b>		
	<b>31/12/2008</b>	<b>31/12/2007</b>
Trésorerie en début d'année	12,806,111.61	12,156,961.92
Augmentation de la trésorerie	-8,787,492.54	649,149.69
Trésorerie en fin d'année	4,018,619.07	12,806,111.61
<b>d. Exécution du budget – Tableau 6</b>		
	<b>31/12/2008</b>	<b>31/12/2007</b>
Recettes	19,186,628.48	20,547,409.86
Dépenses	-21,634,452.42	-23,348,961.35
<b>Résultat de l'année</b>	<b>-2,447,823.94</b>	<b>-2,801,551.49</b>
Ajustement pour le report des exercices précédents	3,230,609.92	4,480,390.37
Crédits reportés de l'exercice précédent et annulés	399,018.75	200,030.54
Variations des capitaux propres	0.00	0.00
Gains/pertes de change	1,158.53	-1,057.25
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>1,182,963.26</b>	<b>1,877,812.17</b>
Report de l'exercice précédent	5,313,210.89	3,509,714.65
Montant remboursé à la CE	-5,313,210.89	-74,315.93
<b>Montant total devant être remboursé à la CE</b>	<b>1,182,963.26</b>	<b>5,313,210.89</b>

## Exécution du budget 2008

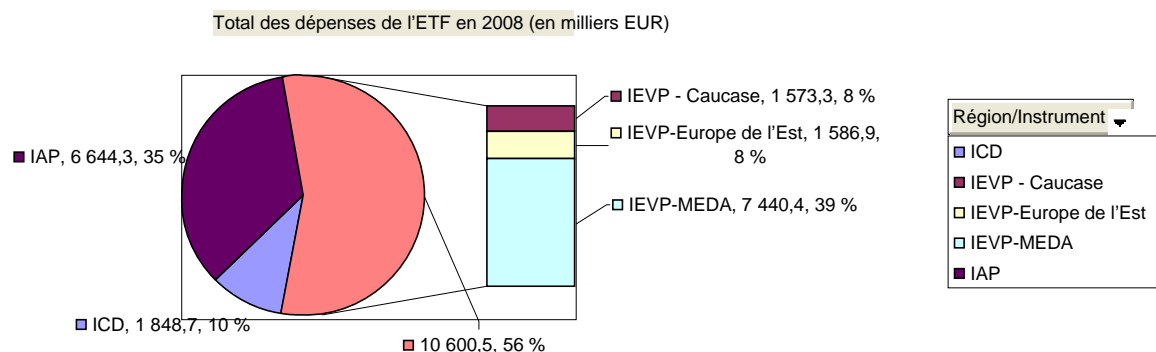
		Budget final disponible 2008	Budget engagé 2008	%	Budget payé 2008	%
Titre I		12 945 264	12 711 785	98,2%	12 179 278	94,1%
Titre II		1 503 742	1 485 985	98,8%	1 127 135	75,0%
Titre III		3 534 994	3 526 461	99,8%	3 008 065	85,1%
<b>Subvention de l'ETF</b>		<b>17 984 000</b>	<b>17 724 231</b>	<b>98,6%</b>	<b>16 314 478</b>	<b>90,7%</b>
Titre IV (ITF)	Année en cours	437 007	331 058	75,6%	366 712	36,8%
	Année précédente	559 373	422 657			
Titre V (MEDA ETE)	Année en cours	0	0	74,2%	1 526 181	60,5%
	Année précédente	2 524 464	1 872 595			
Titre VI (Tempus) *	Année en cours	0	0	22,2%	890 616	100,0%
	Année précédente	890 616	197 274			
<b>Fonds de l'ETF affectés</b>		<b>4 411 460</b>	<b>2 823 584</b>	<b>64,0%</b>	<b>2 783 509</b>	<b>63,1%</b>
<b>Budget de l'ETF</b>		<b>22 395 460</b>	<b>20 547 816</b>	<b>91,7%</b>	<b>19 097 987</b>	<b>85,3%</b>

\* Le montant payé pour les conventions Tempus TA englobe les montants non engagés mais reversés à la CE

### Détail des dépenses de l'ETF en 2008, par pays

Pays	Dépenses de l'ETF en 2008 (en milliers EUR)	%
Albanie	645,4	4 %
Algérie	117,6	1 %
Arménie	725,9	4 %
Azerbaïdjan	468,5	3 %
Belarus	216,0	1 %
Bosnie-et-Herzégovine	669,1	4 %
Croatie	1 210,3	7 %
Égypte	2 037,4	12 %
Géorgie	621,0	4 %
Israël	96,3	1 %
Jordanie	1 216,2	7 %
Kazakhstan	425,4	2 %
Kirghizstan	855,7	5 %
Kosovo	833,8	5 %
Liban	87,0	0 %
Maroc	1 132,4	6 %
Moldavie	378,3	2 %
Monténégro	536,0	3 %
Territoires palestiniens occupés	129,9	0 %
Ancienne République yougoslave de Macédoine	812,1	5 %
Russie	600,1	3 %
Serbie	646,8	4 %
Syrie	255,4	1 %
Tadjikistan	558,2	3 %
Tunisie	429,0	2 %
Turkménistan	134,5	1 %
Turquie	1 248,0	7 %
Ukraine	622,9	4 %

## Dépenses de l'ETF en 2008, par région/instrument



\* Pour chaque pays, les données ont été obtenues à partir des coûts directs (provenant des subventions de l'ETF et des recettes affectées) auxquels on a ajouté les frais directs de mission, les dépenses afférentes au personnel salarié (distribuées par rapport aux instruments sur la base des informations d'enregistrement du temps) et les dépenses administratives courantes (réparties au prorata).

**Contrats conclus de gré à gré (procédure négociée) en 2008 d'une valeur supérieure à 5 000 EUR**

Contrat/bon de commande	Contractant	Valeur du contrat
CON/08/ETF/0003	Mike Coles	63 00025
CON/08/ETF/00028	École d'économie de Turku, Finlande	30 000
OF ETF 57327	Sagat Sp A. Caselle Torinese	33 000

**Registre des exceptions 2008**

Le nombre total d'exceptions est passé de 11 en 2007 à 24 en 2008, bien qu'une seule exception ait dépassé la valeur totale de  $\geq$  50 000 EUR (EXC/2008/13 d'un montant total de 63 800 EUR; cette exception doit être considérée comme un ajout à EXC/2008/3). La hausse du nombre d'exceptions s'explique par une augmentation du nombre d'écarts par rapport à l'article 62 («engagement a posteriori») du règlement financier et par rapport à l'article 117 des modalités d'exécution de la CE («sortant du contrat-cadre»). Plusieurs contrats-cadres sont arrivés à expiration en 2008 et en l'absence d'un nouveau contractant, ces contrats ont été prolongés.

La valeur globale des transactions concernées par une procédure d'exception en 2008 se chiffre à 201 533 EUR (contre 223 661 EUR en 2007), soit 0,9 % du budget total (seuil maximum de l'indicateur global 1 %).

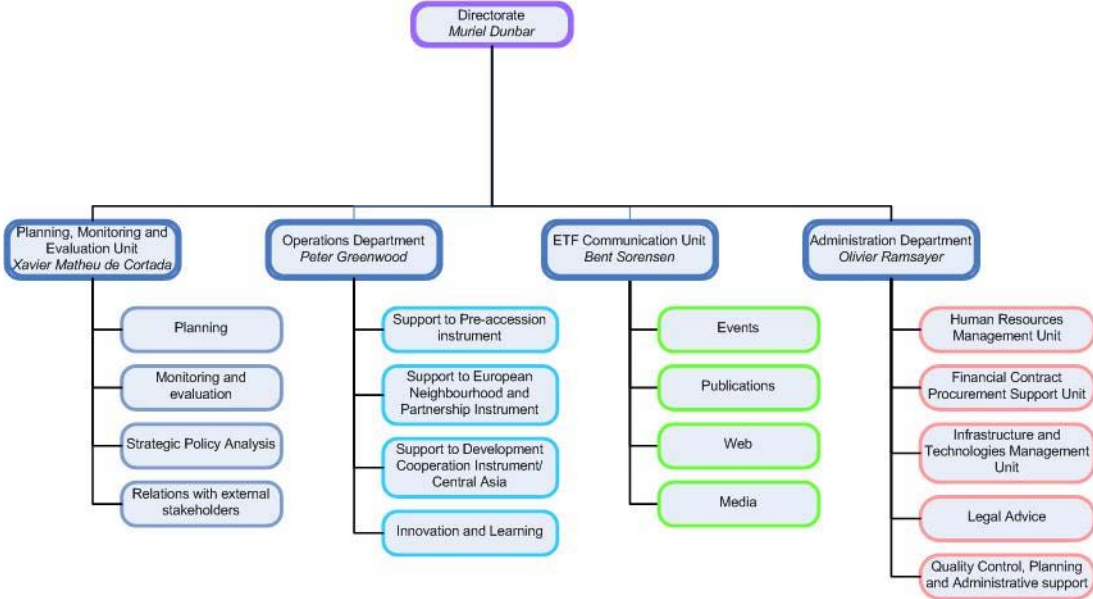
Exceptions par département/unité	T1	T2	T3	T4	Total général
AD					
AD-QPAS	3	3	0	4	10
AD-ITM	0	1	0	1	2
AD-FINCOP	0	0	0	0	0
AD-LA	0	0	0	1	1
AD-HR	0	2	1	0	3
UCE	2	0	0	1	3
OPS	1	3	0	1	5
PCE	0	0	0	0	0
TEMPUS	0	0	0	0	0
Total général	6	9	1	8	24

<sup>25</sup> Il s'agit de la valeur totale du contrat. Le montant du contrat conclu avec Mike Coles est réparti en deux phases: 46 050 EUR en 2008 et 17 750 EUR en 2009.

Exceptions par critère d'importance relative	T1	T2	T3	T4	Total général
Écart significatif ou répété	1	2	0	4	7
Risque financier 1 000-10 000	4	4	0	4	12
Risque financier 10 000-50 000	0	1	0	0	1
Risque financier >= 50 000	1	0	0	0	1
Statut	0	2	1	0	3
Total général	6	9	1	8	24

Nombre de types d'exception (écart par rapport à)	T1	T2	T3	T4	Total général
1. Règlement financier	6	7	0	8	21
2. Statut	0	2	1	0	3
3. Règlement relatif à la protection des données	0	0	0	0	0
4. Autres	0	0	0	0	0
Total général	6	9	1	8	24

# Organigramme





## Dotation en personnel

### Agents temporaires

GROUPE DE FONCTION	GRADE	Plan d'établissement 2008	AT en poste en fin d'année
AD	16		
	15		
	14	1	1
	13	3	
	12	7	7
	11	13	12
	10	5	3
	9	12	11
	8	10	7
	7	3	8
	6		1
	5		
Sous-total groupe de fonction AD		54	50
AST	11		
	10	1	
	9	8	5
	8	4	2
	7	8	7
	6	11	8
	5	10	2
	4		3
	3		3
	2		6
	1		
Sous-total groupe de fonction AST		42	36
Total postes d'agents temporaires		96	86

## Agents contractuels

Agents contractuels	
II	12
III	16
IV	3
Total général	31

## Nationalité

AT et AC	Niveaux associés				
	Nationalité	AD	AST	Total	%
A	2		2	2	1,71 %
B	2	5	7	7	5,98 %
BG	2		2	2	1,71 %
CZ	1		1	1	0,85 %
D	4	3	7	7	5,98 %
DK	5		5	5	4,27 %
E	4	1	5	5	4,27 %
EE		2	2	2	1,71 %
EL	1		1	1	0,85 %
F	4	4	8	8	6,84 %
FIN	2	1	3	3	2,56 %
ARYM	1		1	1	0,85 %
GB	5	5	10	10	8,55 %
I	8	35	43	43	36,75 %
IRL	1	2	3	3	2,56 %
L		1	1	1	0,85 %
NL	5	1	6	6	5,13 %
P	1		1	1	0,85 %
PL	1	1	2	2	1,71 %
RO		2	2	2	1,71 %
TUN	2		2	2	1,71 %
TUR	1		1	1	0,85 %
LV		1	1	1	0,85 %
ES	1		1	1	0,85 %
Total	53	64	117	117	100,00 %

### Détail de l'augmentation des demandes directes de la CE, par pays, dans la région de l'IEVP en 2006 et en 2008

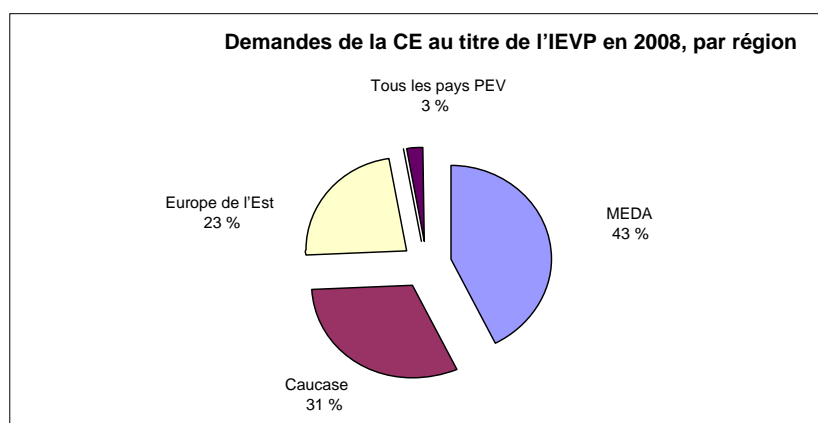
En raison de l'introduction de l'IAP, de l'IEVP et de l'ICD en 2007, l'agrégat régional des pays partenaires de l'ETF est légèrement différent par rapport à 2006.

Afin de disposer de données comparables pour les deux années, les données de 2006 ont donc été additionnées par rapport aux régions récemment introduites.

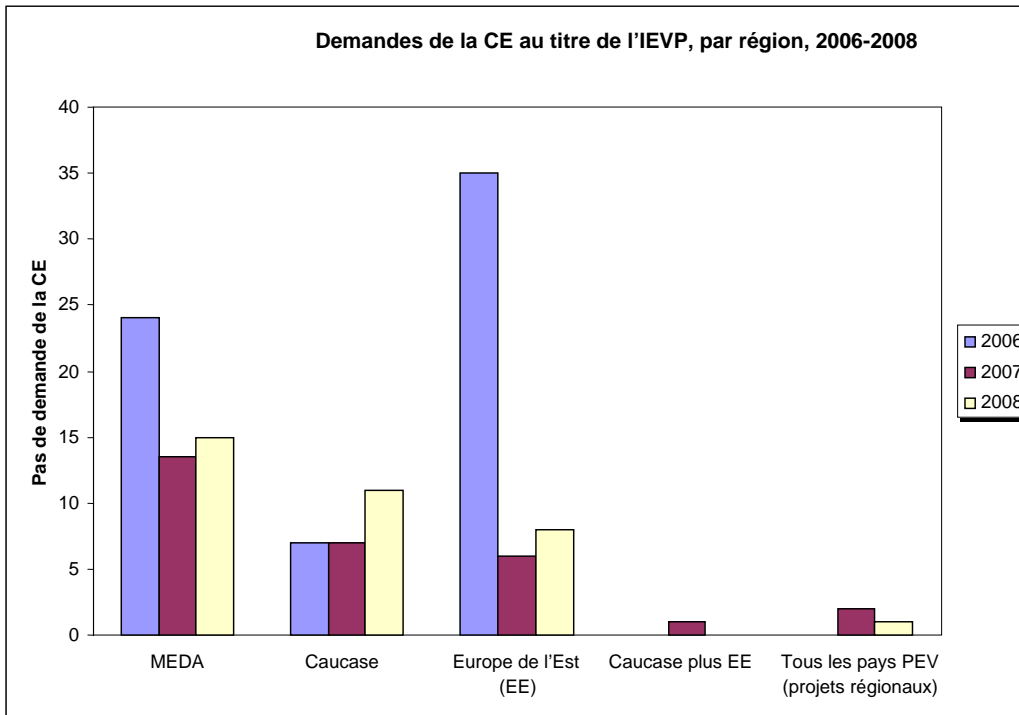
Les demandes individuelles ne sont pas homogènes au niveau des ressources humaines et financières nécessaires pour y répondre.

Il se trouve que les demandes de la CE encodées dans la base de données de l'ETF ne prennent pas en considération le temps consacré à réaliser les activités (exprimé en termes d'équivalents temps plein (ETP)). Chaque demande présente donc un « poids » différent, selon les ressources utilisées. L'ETF a créé en 2008 un système permettant d'enregistrer le poids, en termes d'ETP, de chaque demande de la CE. Le système capturera ces données dès 2009.

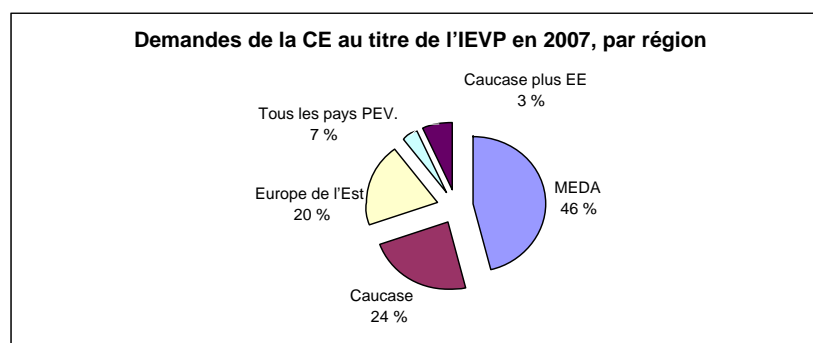
En termes analytiques, cela signifie que la répartition du nombre de demandes par région peut illustrer des tendances, mais qu'aucune conclusion ne peut être tirée de ces chiffres au niveau de « l'importance » d'une région par rapport à une autre.



Demandes de la CE au titre de l'IEVP, par région, en 2008	
MEDA	15
Caucase	11
Europe de l'Est (EE)	8
Caucase + EE	0
Tous les pays PEV (projets régionaux)	1
Total	35



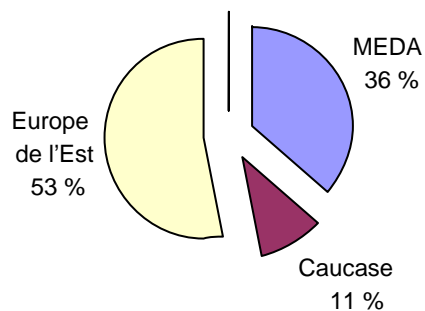
Régions IEVP	2006	2007	2008
MEDA	24	13.5	15
Caucase	7	7	11
Europe de l'Est (EE)	35	6	8
Caucase + EE	0	1	0
Tous les pays PEV	0	2	1
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>29.5</b>	<b>35</b>



Demandes de la CE au titre de l'IEVP, par région, en 2007	
MEDA	13.5
Caucase	7
Europe de l'Est (EE)	6
Caucase + EE	1

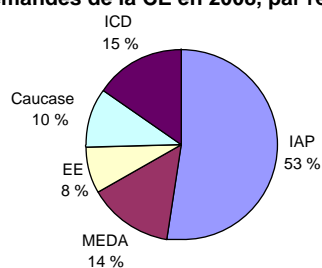
Tous les pays PEV (projets régionaux)	2
Total	29.5

### Demandes de la CE au titre de l'IEVP, 2006, par région

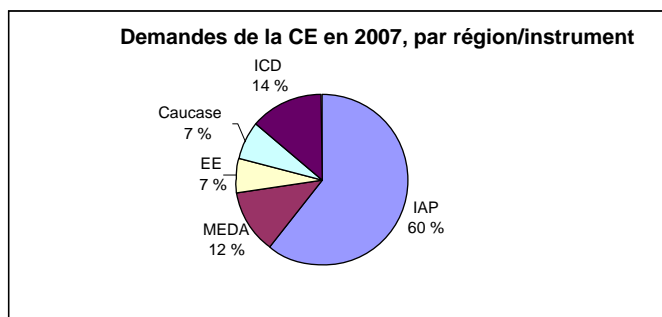


Demandes de la CE au titre de l'IEVP, par région, en 2006	
MEDA	24
Caucase	7
Europe de l'Est (EE)	35
Caucase + EE	0
Tous les pays PEV (projets régionaux)	0
Total	66

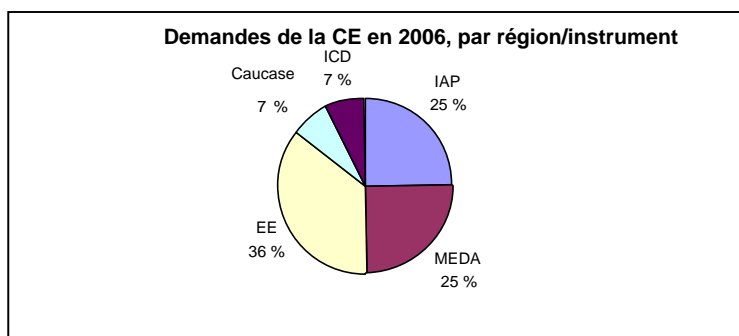
### Demandes de la CE en 2008, par région/instrument



2008	IAP	IEVP MEDA	IEVP Est	IEVP Caucase	ICD	Total
Programmation	10,5	1	-	-	1	12,5
Identification	5	2,5	-	3	1	11,5
Formulation	13,5	1,5	-	3	5	23
Financement	-	-	-	-	-	-
Mise en œuvre	2	1	1	1	0	5
Suivi	8	3	0,5	0,5	0	12
Évaluation	1	-	-	-	3	4
Examen de contenu	3	1	-	-	0	4
Diffusion	2	-	-	-	1	3
Conseils politiques	13	6	7	4	6	36
Total	58	16	8,5	11,5	17	111
	IAP	MEDA	EE	Caucase	ICD	Total



2007	IAP	IEVP MEDA	IEVP Est	IEVP Caucase	ICD	Total
Programmation	32			1	4	37
Identification	3,5	0,5		1	5	10
Formulation	7,5	1,5		2	5	16
Financement				1	1	1
Mise en œuvre	5	2				8
Suivi	7		2			9
Évaluation	2	0,5	0,5			3
Examen de contenu	1	1				2
Conseils politiques	11,5	8,5	5	3	1	29
Total	69,5	14	7,5	8	16	115
	IAP	MEDA	EE	Caucase	ICD	Total



2006	IAP	IEVP MEDA	IEVP Est	IEVP Caucase	ICD	Total
Programmation	4	14	14	6	2	40
Identification	4	1	2	1	2	10
Évaluation/formulation	1	2	1			4
Financement	-	-	-	-		-
Mise en œuvre	1	1	2			4
Suivi	3	2	2	-	3	10
Évaluation	2			0		2
Divers	8	4	9			21
Conseils politiques	1		5			6
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>35</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>97</b>
	IAP	MEDA	EE	Caucase	ICD	Total

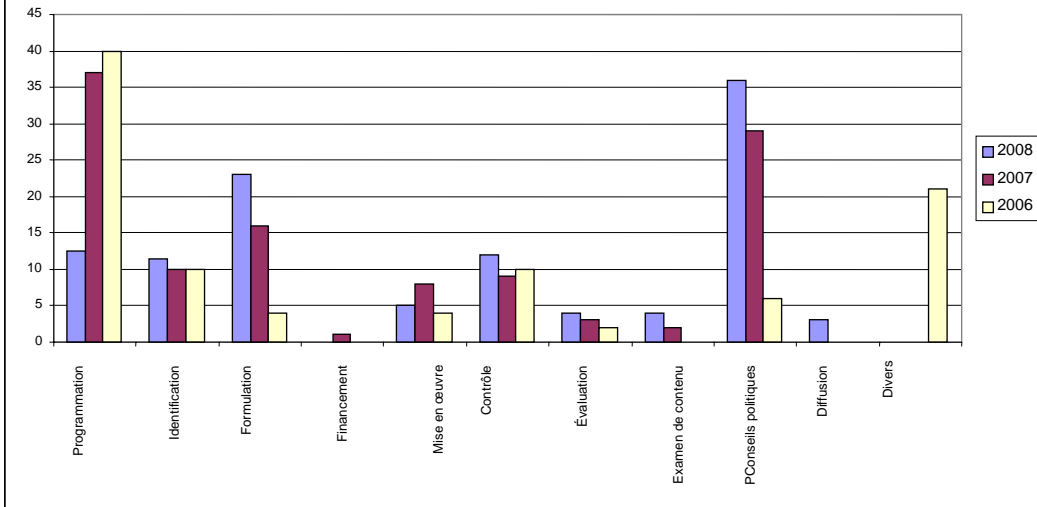
#### Tendance des demandes de la CE par phase du cycle de projet en 2006-2008

Nous disposons d'une évolution des demandes de la CE au cours des trois dernières années (2006-2008). Pendant cette période, nous avons connu une forte augmentation des conseils de formulation et de politique (6 fois plus qu'en 2006) et une diminution des demandes de programmation (-31,25 %), tandis que les demandes de contrôle et d'évaluation ont progressé de manière stable.

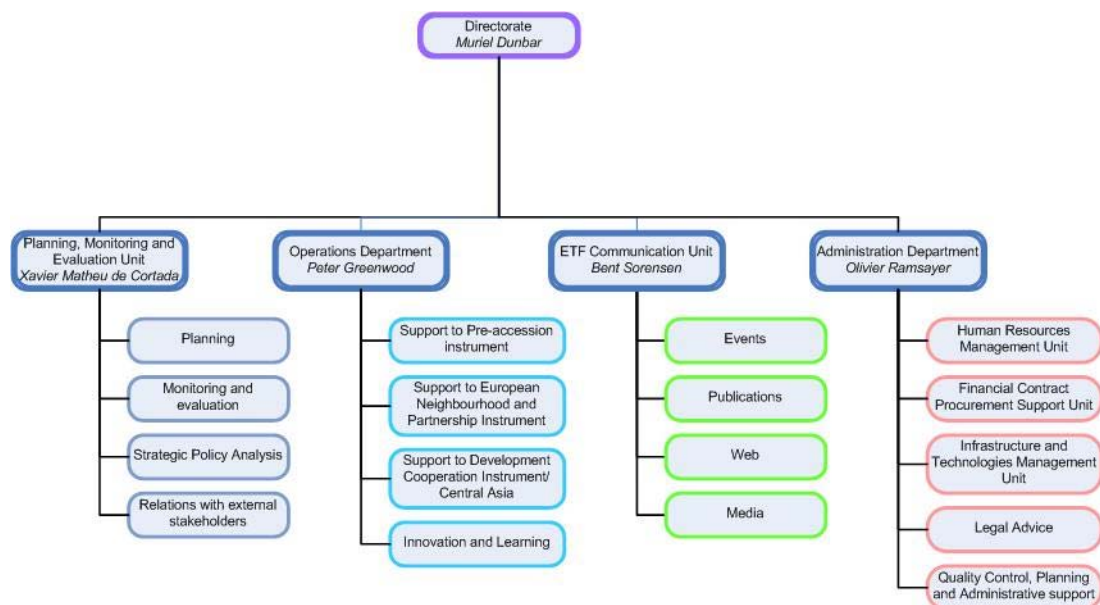
	2008	2007	2006
Programmation	12,5	37	40
Identification	11,5	10	10
Formulation	23	16	4
Financement	0	1	0
Mise en œuvre	5	8	4
Suivi	12	9	10
Évaluation	4	3	2
Examen de contenu	4	2	0
Conseils politiques	36	29	6
Diffusion	3	0	0
Divers	0	0	21
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>115</b>	<b>97</b>

### Demandes de la CE par type

2006-2008







Direction  
Muriel Dunbar

Unité Planification, contrôle et évaluation  
Xavier Mathieu de Cortada

- Planification
- Contrôle et évaluation
- Analyse stratégique des politiques
- Relations avec les parties prenantes extérieures

Département Opérations  
Peter Greenwood

- Soutien à l'Instrument d'aide de préadhésion
- Soutien à l'Instrument européen de voisinage et de partenariat
- Soutien à l'Instrument de coopération au développement/Asie centrale
- Innovation et apprentissage

Unité Communication ETF  
Bent Sorensen

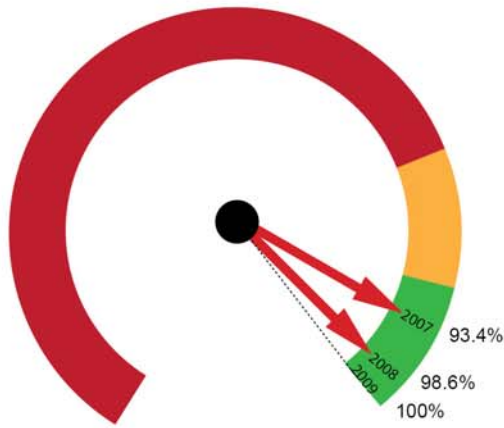
- Manifestations
- Publications
- Internet
- Médias

Département administratif  
Olivier Ramsayer

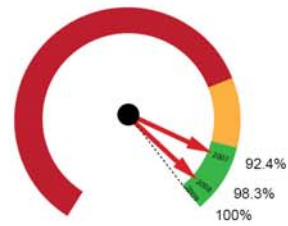
- Unité de gestion des ressources humaines
- Unité de soutien pour la passation des contrats financiers
- Unité de gestion des infrastructures et des technologies
- Conseils juridiques
- Contrôle de la qualité, planification et assistance administrative

# ETF Corporate Indicators 2008

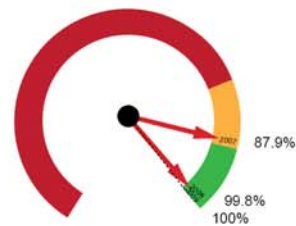
## Resources perspective



Overall budget implementation committed %



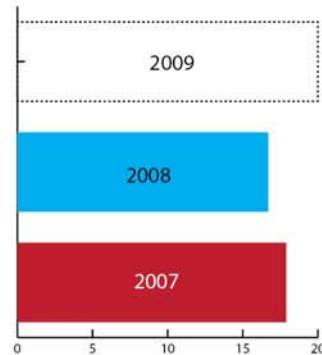
Personnel and building budget implementation committed %



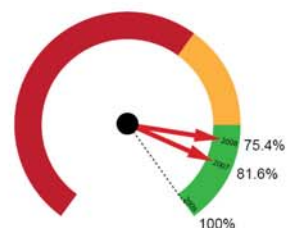
Operational budget implementation committed %



Overall budget execution (paid vs committed %)



Overall carry forward to next year (vs committed %)



Consumption of budget carried forward (year N-1 to year N %)

## **Indicateurs globaux 2008 de l'ETF**

### **Point de vue des ressources**

Mise en œuvre globale du budget engagé, en %

Exécution globale du budget (payé vs engagé, en %)

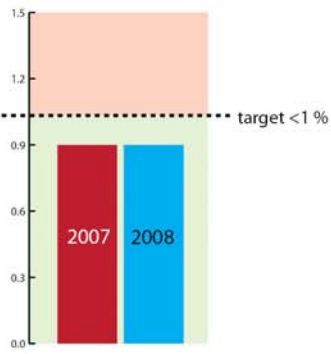
Mise en œuvre du budget personnel/construction engagé, en %

Mise en œuvre du budget opérationnel engagé, en %

Report global à l'année suivante (par rapport au montant engagé, en %)

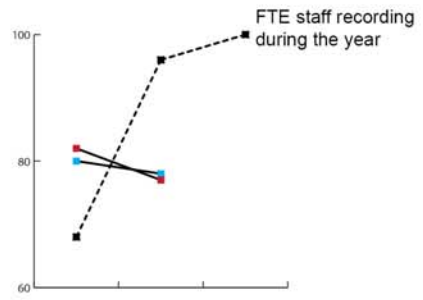
Utilisation du budget reporté (année N-1 vers année N, en %)

### Exceptions



Total value in % of overall budget

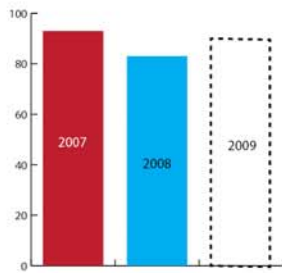
### Time recording



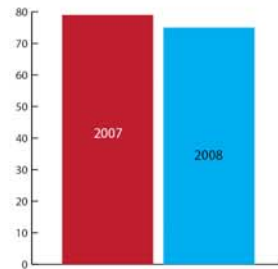
ETF full time equivalents project related vs corporate (actual vs planned)

## Business perspective

### Internal support

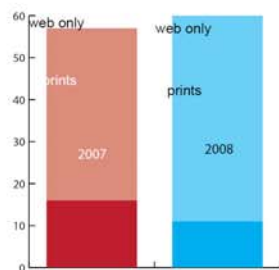


% of tender procedures concluded by end of year



% of payments processed within 45 days

### Expertise publications



Exceptions

Valeur totale en % du budget global

Enregistrement du temps

Personnel de l'ETF durant l'année

Équivalents plein temps liés aux projets de l'ETF par rapport aux chiffres globaux (réels vs prévus)

**Point de vue commercial**

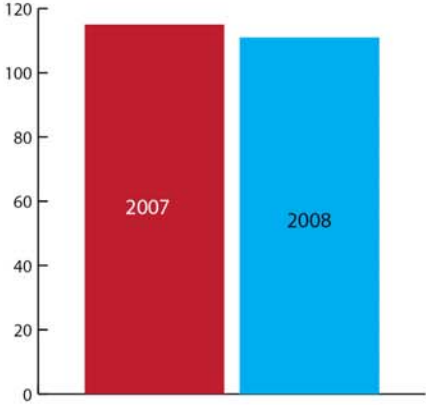
Soutien interne

% des procédures de passation de marchés conclues à la fin de l'année

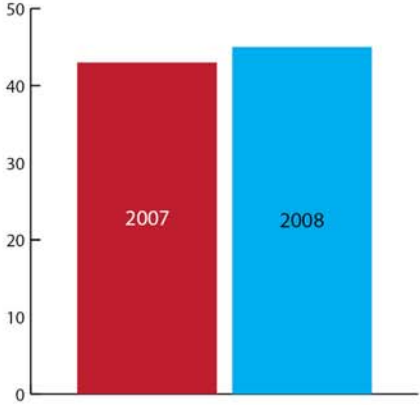
% des paiements traités dans les 45 jours

Publications d'experts

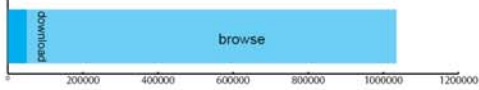
# Client perspective



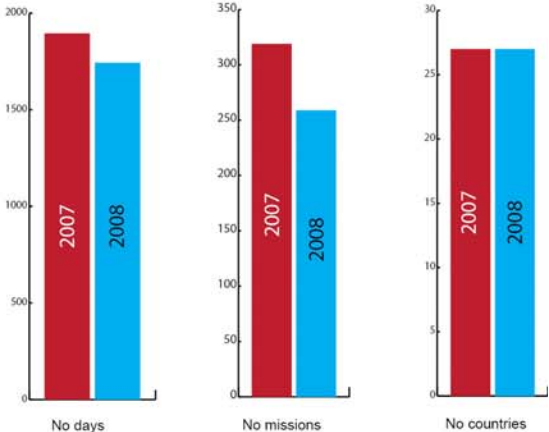
Expertise requests received from the European Commission



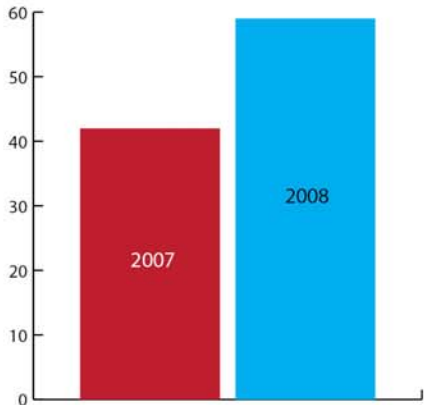
Presentations by ETF specialists at international conferences



Website visits



Missions



Conferences and workshops organised in partner countries

**Point de vue du client**

Demandes d'expertise émanant de la Commission européenne

Présentations par les experts de l'ETF lors de conférences internationales

Visites du site web

Missions

Nombre de jours

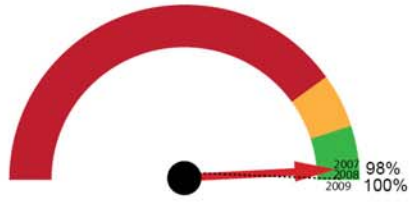
Nombre de missions

Nombre de pays

Conférences et ateliers organisés dans les pays partenaires

# Learning and growth perspective

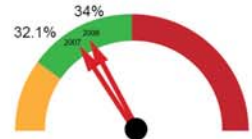
## Workforce



% Occupational rate (fte executed/ fte budget planned)

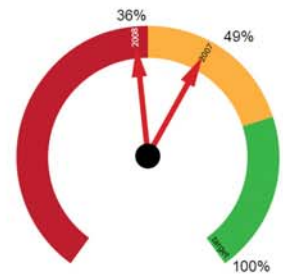


% turnover temporary agents



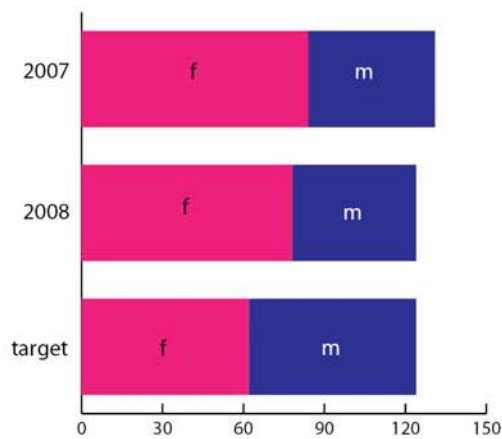
% turnover contract agents

## Staff development

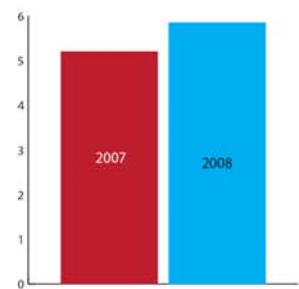


% => 8 days

## Gender balance



## Absence



Average no days



## **Perspectives de croissance et d'apprentissage**

Main d'œuvre

% du taux d'occupation (ETP réalisés / ETP prévus dans le budget)

Équilibre entre les genres

2007

2008

Cible

% rotation des agents temporaires

% rotation des agents contractuels

Développement du personnel

% => 8 jours

Absences

Nombre moyen de jours