

# RAPPORT D'ACTIVITE ANNUEL 2013 DE L'ETF



# Table des matières

LISTE DES ABRÉVIATIONS .....	4
PARTIE I: Mise en œuvre du programme de travail 2013 .....	6
1.1 Objectif stratégiques .....	6
1.2 Résultats en matière de développement du capital humain dans les pays partenaires .....	7
1.3 Performances et rapport coût-efficacité .....	32
PARTIE II: Gouvernance, supervision de la gestion, contrôle et standards de contrôle interne .....	39
2.1 Activités du conseil de direction de l'ETF .....	39
2.2 Supervision de la gestion et contrôle .....	39
2.3 Standards de contrôle interne de l'ETF .....	49
Synthèse .....	51
PARTIE III: Composantes concourant à la déclaration d'assurance .....	52
3.1 Composante 1: Évaluation par la direction .....	52
3.2 Composante 2: a) Résultats des audits de 2013 .....	55
3.2 Composante 2: b) Résultats du suivi et de l'évaluation .....	56
3.3 Composante 3: Suivi des réserves et des plans d'actions pour les audits des années précédentes .....	57
3.4 Composante 4: Assurance des O(S)D en cas de subdélégation croisée .....	58
3.5 Réserves .....	58
PARTIE IV: Déclaration d'assurance .....	59
ANNEXES <sup>1</sup> .....	
Annexe 1: Comptabilité par activité (ABC) par région, fonction et thème par rapport aux prévisions ... .....	
Annexe 2: Répartition des résultats réalisés par région, fonction et thème .....	
Annexe 3: Résultats .....	
Annexe 4: Politique de l'ETF concernant les critères d'importance relative qui permettent à la directrice de l'ETF d'émettre des réserves dans sa déclaration d'assurance annuelle dans le rapport d'activité annuel .....	
Annexe 5: Coopération avec les parties concernées en 2013 .....	
Annexe 6: Coopération avec le Cedefop et Eurofound .....	
Annexe 7: Gestion et organisation de l'ETF .....	
Annexe 8: Délégations de l'autorité de nomination en 2013 .....	
Annexe 9: Indicateurs de performance de l'ETF en 2013 .....	
Annexe 10: Demandes directes de la Commission européenne/du Service européen pour l'action extérieure. Base de données des demandes de la Commission .....	
Annexe 11: Registre des risques et plan d'action 2013 de l'ETF - état des lieux au 31 décembre 2013 .....	
Annexe 12: Cadre de gestion des performances (CGP) intégré de l'ETF .....	

<sup>1</sup> Les annexes sont disponibles en anglais uniquement; veuillez-vous référer à la version anglaise du rapport d'activité annuel 2013 pour celles-ci.

Annexe 13: Auto-évaluation annuelle par la direction des performances en matière d'organisation en 2013 (outil électronique CAF) .....  
.....  
Annexe 14: Déclaration d'assurance en cascade de fin d'année 2013 (modèle) .....  
Annexe 15: Dotation en personnel de l'ETF .....  
Annexe 16: Résultat économique et bilan 2013 .....  
Annexe 17: Respect par l'ETF des échéances de paiement et suspension des échéances.....

# LISTE DES ABRÉVIATIONS

ABAC	Système comptable par activités
ABB	Budgétisation par activités
BERD	Banque européenne pour la reconstruction et le développement
CCR	Conseil de coopération régionale
CdP	Communauté de pratique
CE	Commission européenne
CESE	Comité économique et social européen
CNC	Cadre national des certifications
DCFTA	Zone de libre-échange approfondi et complet
DCH	Développement du capital humain
DeIUE	Délégation de l'Union européenne
DG	Direction générale
DG DEVCO	Direction générale du développement et de la coopération – EuropeAid
DG EAC	Direction générale de l'éducation et de la culture
DG EMPL	Direction générale de l'emploi
DG ENT	Direction générale des entreprises et de l'industrie
DG HOME	Direction générale des affaires intérieures
DRH	Développement des ressources humaines
EBPM	Élaboration de politiques fondées sur des données probantes
EDD	Éducation au développement durable
Éducation et formation 2020	Cadre stratégique pour la coopération européenne dans le domaine de l'éducation et de la formation
EFP	Enseignement et formation professionnels
EFP-PS	Enseignement et formation postsecondaires
EFTP	Enseignement et formation techniques et professionnels
EPSO	Office européen de sélection du personnel
ERI SEE	Initiative de réforme de l'éducation pour l'Europe du Sud-Est
ESE	Europe du Sud-est
ESET	Europe du Sud-est et Turquie
ETF	Fondation européenne pour la formation
ETP	Équivalent temps plein
Euromed	Partenariat euro-méditerranéen

FE-EFP	Formation des enseignants – enseignement et formation professionnels
FPC	Formation professionnelle continue
GC	Gestion des connaissances
GEMM	Gouvernance pour l'employabilité dans la Méditerranée
IAP	Instrument d'aide de préadhésion
ICR	Initiative pour la compétitivité régionale
IEV	Instrument européen de voisinage
IEVP	Instrument européen de voisinage et de partenariat
NEET	<i>Not in Education, Employment, or Training</i> (ni étudiant, ni employé, ni stagiaire)
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OIT	Organisation internationale du travail
PAPS	Programme d'appui aux politiques sectorielles
PEV	Politique européenne de voisinage
PIA	Projet pour l'innovation et l'apprentissage
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
PO	Partenariat oriental
PRIME	<i>Projecting reform impact in vocational education and training</i> (Projection de l'incidence des réformes dans l'enseignement et la formation professionnels)
PT	Programme de travail
PTR	Processus de Turin
RAA	Rapport d'activité annuel
SBA	<i>Small Business Act</i> (loi sur les petites entreprises)
SEAE	Service européen pour l'action extérieure
SEECCEL	Centre de formation à l'entrepreneuriat d'Europe du Sud-Est
SWAP	Approche sectorielle
Tempus	Programme de mobilité transeuropéenne pour l'enseignement supérieur
TF	Task-force
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UE	Union européenne
UpM	Union pour la Méditerranée
VANFI	Validation de l'apprentissage non formel et informel

# PARTIE I: MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME DE TRAVAIL 2013

## 1.1 Objectif stratégiques

Le programme de travail de l'ETF pour 2013 était encadré par ses perspectives à moyen terme 2010-2013, dont les objectifs stratégiques précis ont été adoptés par le conseil de direction de l'ETF en novembre 2009. Ces objectifs orientent chaque année la planification et le compte rendu des travaux de l'ETF. Les résultats de 2013 ont contribué à réaliser les deux objectifs stratégiques suivants:

1. renforcer les capacités des pays partenaires en matière de planification, de conception, de mise en œuvre, d'évaluation et de révision des politiques fondées sur des données probantes dans le domaine de l'enseignement et de la formation professionnels (tant de base que continus)<sup>2</sup>; et
2. soutenir les relations, dans les cas où cela s'impose, entre les politiques internes de l'Union européenne et ses politiques de relations extérieures».<sup>3</sup>

### Objectifs particuliers pour 2013

Afin d'atteindre ces objectifs à moyen terme, les objectifs particuliers de l'ETF pour 2013 pour le premier objectif stratégique étaient les suivants:

1.1 renforcer le développement global et fondé sur des éléments probants de la réforme de l'enseignement et de la formation professionnels (EFP) dans les pays partenaires par le biais du processus de Turin; et

1.2 renforcer la capacité des pays partenaires à développer et à mettre en œuvre des outils pour élaborer des politiques fondées sur des faits probants.

Pour le second objectif stratégique, les objectifs particuliers de l'ETF pour 2013 étaient les suivants:

2.1 améliorer l'analyse du marché de l'emploi et les prévisions dans les pays partenaires et aider ces pays à réviser leurs systèmes d'EFP pour les rendre plus adéquats et en améliorer la qualité;

2.2 soutenir le cycle de programmation des instruments de politique extérieure de l'Union européenne et, quand cela s'impose, la dimension extérieure des politiques intérieures;

2.3 diffuser des informations pertinentes et encourager l'échange d'expériences et de bonnes pratiques dans le domaine du développement du capital humain avec les pays partenaires et à l'intérieur de ceux-ci.

La planification, la mise en œuvre, et le compte rendu suivent une approche tridimensionnelle: fonctionnelle, thématique et géographique.

---

2 Dans le programme de travail 2011, le premier objectif stratégique des perspectives à moyen terme a été légèrement reformulé comme suit: «soutenir les relations, le cas échéant, entre les politiques internes de l'UE et la mise en œuvre de ses politiques en matière de relations extérieures». Dans le programme de travail, cet objectif figurait en deuxième et non en première position, comme dans les perspectives à moyen terme.

3 Dans le programme de travail 2011, le second objectif des perspectives à moyen terme a été reformulé comme suit: «renforcer les capacités des pays partenaires en matière de planification, de conception, de mise en œuvre, d'évaluation et de révision des politiques fondées sur des données probantes dans le cadre d'une réforme de l'enseignement et de la formation professionnels (tant de base que continus)», et il est devenu l'objectif numéro un.

## Fonctions

Pour réaliser les objectifs des thèmes centraux, l'ETF a exercé les fonctions prévues dans le règlement du Conseil, à savoir:

- F1 – soutien à la Commission dans le cadre de la programmation sectorielle et du cycle de projet,
- F2 – soutien au renforcement des capacités des pays partenaires,
- F3 – analyse des politiques,
- F4 – diffusion et mise en réseau.

## Thèmes centraux

Dans l'exercice de son mandat pour 2013, l'ETF a concentré ses activités sur trois thèmes centraux<sup>4</sup>:

- A. élaboration et mise en place d'un système d'enseignement et de formation professionnels dans une optique d'apprentissage tout au long de la vie;
- B. besoins du marché du travail et employabilité; et
- C. entreprises et développement du capital humain: partenariats enseignement/entreprises.

## Régions (zones géographiques)

Les quatre régions dans lesquelles l'ETF est active sont les suivantes:

- Europe du Sud-est et Turquie (ESET)<sup>5</sup>
- Sud et Est de la Méditerranée (SEMED)<sup>6</sup>
- Europe orientale (EO)<sup>7</sup>
- Asie centrale (AC)<sup>8</sup>

## 1.2 Résultats en matière de développement du capital humain dans les pays partenaires

Le travail de l'ETF s'inspire des politiques de l'Union européenne et des besoins des pays partenaires. Il est aussi ajusté en fonction du suivi et de l'évaluation de l'ETF, qui peuvent être soit internes ou, plus couramment, externes.

En 2013, les documents d'orientation de l'Union européenne les plus pertinents qui ont été adoptés sont les suivants:

- la recommandation du Conseil du 22 avril 2013 sur l'établissement d'une garantie pour la jeunesse – «Déclaration commune des partenaires sociaux européens, de la Commission

---

4 Conformément à l'article premier, paragraphes 2 et 3, du règlement (CE) n° 1339/2008.

5 Albanie, ancienne République yougoslave de Macédoine, Bosnie-Herzégovine, Croatie (jusqu'en juin 2013), Kosovo (cette désignation est sans préjudice des positions sur le statut et est conforme à la résolution 1244 du Conseil de sécurité des Nations unies ainsi qu'à l'avis de la CIJ sur la déclaration d'indépendance du Kosovo - ci-après «Kosovo»), Monténégro, Serbie, Turquie.

6 Algérie, Égypte, Israël, Jordanie, Liban, Libye, Maroc, Palestine, Syrie, Tunisie.

7 Arménie, Azerbaïdjan, Biélorussie, Géorgie, République de Moldavie, Russie, Ukraine.

8 Kazakhstan, Kirghizstan, Tadjikistan, Turkménistan, Ouzbékistan.

européenne et de la présidence lituanienne du Conseil de l'Union européenne sur l'alliance européenne pour l'apprentissage»,

- la déclaration du Conseil sur une alliance européenne pour l'apprentissage adoptée le 15 octobre 2013,
- le règlement n° 1288/2013 du Parlement européen et du Conseil du 11 décembre 2013 établissant «Erasmus +»: le programme de l'Union pour l'éducation, la formation, la jeunesse et le sport, et
- la communication de la Commission «Ouvrir l'éducation: les nouvelles technologies et les ressources éducatives libres comme sources innovantes d'enseignement et d'apprentissage pour tous», septembre 2013.

Dans le même temps, en décembre 2013, le Parlement européen et le Conseil sont parvenus à un accord sur les nouveaux instruments: l'instrument d'aide de préadhésion (IAP II) et l'instrument européen de voisinage et de partenariat.

En 2011/12, l'ETF a mené une évaluation externe intermédiaire des deux premières années de ses perspectives à moyen terme. L'une des principales recommandations du rapport final était d'introduire un cadre logique pour l'ensemble des perspectives à moyen terme qui lierait les objectifs, les résultats et les projets/activités à des indicateurs et à des sources de vérification, au niveau pluriannuel et annuel (programme de travail), ainsi qu'au niveau des projets (plan de mise en œuvre). Les résultats présentés dans cette section et dans les sections suivantes sont basés sur le cadre logique pluriannuel produit en 2012 et incorporé au programme de travail de 2013.

Une évaluation externe du processus de Turin<sup>9</sup> a été opérée en 2013, dont les conclusions se sont avérées utiles pour la conférence du processus de Turin en mai et pour la planification du cycle suivant en 2014, ainsi que pour définir les priorités thématiques et les priorités par pays pour la période 2014-2017.

La conclusion de l'évaluation est la suivante: «*Le processus de Turin contribue indubitablement à faciliter l'appropriation et la participation des parties concernées à l'analyse des politiques. Les visites dans les pays (Arménie, Jordanie, Monténégro et, dans une moindre mesure, Tadjikistan) ont confirmé que le nombre de consultations par cycle avait augmenté entre 2010 et 2012.*» (p.6)

De plus: «*Le processus de Turin a doté les pays partenaires d'outils suffisants pour définir une vision nationale pour la politique d'EEP. Dans tous les cas, les rapports ont fait état de solides améliorations dans l'établissement de nouvelles stratégies pour les systèmes d'EEP, dans les cadres institutionnels de l'EEP, dans l'élaboration de nouveaux programmes de cours et cadres des certifications, et dans le cadre législatif de l'EEP. Les résultats de l'enquête menée auprès des parties concernées confirment ce constat. La difficulté réside dans le suivi et l'évaluation des politiques et des avancées. Il est nécessaire de renforcer les capacités en menant des analyses constructives, qui peuvent donner des résultats qui serviront de base à la formulation des politiques d'EEP. Le processus de Turin sert d'outil d'apprentissage des politiques et les parties concernées se rendent compte de l'intérêt de rencontrer des collègues des pays voisins lors d'événements régionaux qui stimulent l'apprentissage des politiques au niveau national.*» (p.6).

Dans le cadre de l'évaluation, une enquête a été menée auprès des parties concernées, qui a confirmé la plupart des conclusions des évaluateurs concernant: i) la participation des parties concernées et l'appropriation, ii) l'efficacité et l'utilité du processus de Turin en vue de mesurer les

---

<sup>9</sup> <http://bit.ly/MyeYLS>



avancées des réformes de l'EFPP, iii) sa contribution au partage des connaissances et des expériences au sein des pays partenaires de l'ETF, au sein de la région, entre les pays partenaires de l'ETF, et entre ces pays et l'Union européenne, et son rôle d'inspirateur d'une analyse des politiques propre à chaque pays et participative, fondée sur des données probantes, et globale: *90% des répondants estimaient que le processus de Turin était un outil utile à l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes.*

Les sections qui suivent présentent une vue d'ensemble des réalisations quantitatives de l'ETF, suivie d'une analyse qualitative des résultats obtenus. Cette dernière est présentée 1) dans le contexte des objectifs des PMT et 2) dans celui des résultats par rapport aux objectifs en 2013.

## 2.1. Résultats en 2013 dans le contexte des perspectives à moyen terme 2010-13

Comme 2013 était la dernière année des PMT, l'évaluation des résultats de l'ETF à la fin de l'année montre que le plan quadriennal a été exécuté avec succès et que les objectifs ont été atteints: les résultats visés dans les perspectives à moyen terme ont été réalisés conformément au plan, et l'utilisation de ces résultats par les parties concernées indique leur contribution aux progrès du développement du capital humain dans les pays partenaires de l'ETF. Les projets pluriannuels (thématiques et régionaux) ont bien progressé et les activités déployées au niveau national ont contribué à préparer la programmation de la Commission européenne (CE) et ont renforcé les capacités des parties concernées des pays partenaires dans le domaine du développement du capital humain. Dans les perspectives à moyen terme 2010-13, l'ETF prévoyait de réaliser 590 résultats, mais ce nombre a été modifié dans les programmes de travail annuels qui ont suivi, pour atteindre le nombre encore plus élevé de 616 résultats (soit une augmentation de 4,4%). Au cours de cette période, l'ETF a réalisé 610 résultats et a ainsi atteint un taux de réalisation de 99% par rapport aux objectifs des quatre programmes de travail, mais de 103,4% par rapport à l'objectif des PMT.

Tableau 1: Réalisation des résultats en 2010-13

Type de résultat	Objectif des PMT	PMT		Programme de travail 1		Programme de travail 2		Programme de travail 3		Programme de travail 4	
		prévu	réalisé	prévu	réalisé	prévu	réalisé	prévu	réalisé	prévu	réalisé
F1 – soutien à la Commission européenne	91	24	30	27	31	31	35	42	40	124	136
F2 – renforcement des capacités	345	94	67	77	72	74	69	64	63	309	271
F3 – analyse des politiques	80	15	28	18	22	27	30	24	20	84	100
F4 – diffusion et mise en réseau	74	25	30	27	25	25	27	22	21	99	103
Total	590	158	155	149	150	157	161	152	144	616	610

10 Les graphiques de l'annexe 3 montrent les résultats réalisés en 2013 par région, par fonction et par thème.

La répartition finale des résultats reflète la gestion des priorités par l'ETF, qui se caractérise par une flexibilité qui permet de répondre à de nouvelles demandes prioritaires et d'en annuler d'autres, dans le cadre général adopté par le conseil de direction dans le programme de travail annuel. À cet égard, la réalisation des résultats montre l'efficacité du travail entrepris, mais aussi la capacité de réaction aux conditions changeantes de l'environnement politique (voir partie I, section 3 « Performances et rapport coût-efficacité », l'analyse des changements dans la réalisation des résultats au cours de la mise en œuvre du programme de travail).

En **Europe du Sud-est et en Turquie** (ESET), entre 2010 et 2013, tous les pays ont placé les compétences pour la croissance au premier rang de leurs priorités et reconnu le rôle crucial que l'éducation et la formation jouent en faveur de la compétitivité, de la croissance durable, et de l'inclusion sociale. Il est à noter que dans chacun de ces pays, l'EFPP, et plus généralement les systèmes éducatifs ont été façonnés par les constructions institutionnelles, culturelles, historiques, politiques et économiques propres au contexte national.

Tous les gouvernements de la région ont pris des mesures pour faire face à la crise économique et ont adapté leurs politiques socio-économiques à l'environnement dynamique afin de progresser sur la voie de l'intégration européenne. Les processus de Turin et de Bruges en 2012, ainsi que les examens du développement des ressources humaines, ont permis de mettre en lumière les progrès suivants: les réformes se poursuivent dans le domaine de l'apprentissage tout au long de la vie, grâce aux cadres nationaux des certifications et aux systèmes d'assurance de la qualité en cours d'élaboration, de même que dans le domaine de l'entrepreneuriat, de l'apprentissage en milieu professionnel, et de la formation des enseignants/formateurs; l'éducation inclusive est l'une des finalités des réformes envisagées par les gouvernements. La gouvernance du système s'améliore et l'aptitude à recueillir et à analyser les données et à les transposer en politiques se développe.

**Tableau 2: Résultats dans les PMT 2010-13**

Résultats 2010-2013	Indicateurs	Ressources (ABC)
Les pays partenaires ont renforcé leurs capacités de planification, de conception, de mise en œuvre, d'évaluation et de révision des politiques basées sur des données probantes en matière d'enseignement et de formation professionnels	371 résultats réalisés (60,82%); en 2010, 22 pays ont participé à part entière au processus de Turin <sup>11</sup> ; en 2012, 25 pays ont participé à part entière au processus de Turin <sup>12</sup> ; lors du deuxième cycle, le nombre de pays participants a augmenté de 13,6% et celui des auto-évaluations de 114%; 2 PIA (apprentissage dans différents contextes et adaptation et anticipation des compétences), 4 examens du marché du travail, et 4 études nationales sur la migration.	48,21 millions d'EUR (60,76%)
Le développement du capital humain des pays partenaires a bénéficié de la dimension extérieure des politiques de l'Union	239 résultats réalisés (39,18); 390 demandes directes de la Commission réalisées à la satisfaction des services de la CE; 85 rapports d'avancement sur l'EFP dans les pays voisins présentés chaque année à la DG ELARG et à la DG DEV; 7 accords de coopération et 6 déclarations d'intention signés; 239 publications; 8 événements collectifs; 16 événements régionaux et 19 plates-formes en ligne ouvertes en externe (130 participants de l'ETF + 1 200 participants externes)	31,13 millions d'EUR (39,24 %)

La situation dans **le Sud et l'Est de la Méditerranée** a été très instable entre 2010 et 2013. Cela a inévitablement affecté la mise en œuvre des actions et a nécessité une grande souplesse dans l'aide de l'ETF. Dans son avis sur la décharge de l'ETF pour 2011, la commission de l'emploi et des affaires sociales du Parlement européen a déclaré: «[La commission] salue le travail accompli par la Fondation après la révolution du Printemps arabe et félicite la Fondation pour avoir rapidement adapté ses activités en Afrique du Nord afin de répondre aux besoins croissants d'expertise et pour sa capacité à réagir aux demandes de soutien accrues dans ces pays». L'ETF a travaillé en étroite coordination avec les délégations de l'Union européenne concernées afin d'adapter ses contributions aux besoins et à la situation de ces pays. En outre, l'ETF les a soutenus dans le domaine de l'emploi, en particulier celui des jeunes, de la gouvernance de l'EFP, et du développement des certifications dans certains secteurs de l'économie.

11 Lors du cycle 2010 du processus de Turin, 22 pays partenaires ont participé directement à l'exercice. Six autres pays se sont aussi livrés aux évaluations des politiques fondées sur des données probantes, soit par le biais de l'examen de Bruges (ancienne République yougoslave de Macédoine, Croatie et Turquie), soit par le biais des examens sectoriels du développement des ressources humaines proposés par la DG Emploi (Albanie, Monténégro et Serbie). Seule l'Algérie n'a pas accepté de participer en 2010. Lors de ce premier cycle, sept des pays partenaires ont choisi l'approche d'auto-évaluation, dans le cadre de laquelle les parties concernées nationales ont préparé une évaluation initiale par elles-mêmes, guidées par l'ETF. Dans les autres pays, l'ETF a préparé une évaluation initiale en consultation avec les parties concernées nationales qui représentaient le point de vue du gouvernement et des partenaires sociaux.

12 Sur les 25 pays qui ont participé au processus de Turin, 15 ont entrepris seuls cette analyse, en procédant à des auto-évaluations avec la participation active des parties concernées. En ce qui concerne les 10 autres pays, l'ETF a aidé les dirigeants nationaux à réaliser l'analyse en consultation avec les parties concernées. Six pays partenaires n'ont pas participé au processus de Turin en 2012: la Syrie et l'Islande (non éligibles), l'Algérie et le Turkménistan (exemptés), ainsi que l'Égypte et la Libye (où l'exercice a été reporté à 2013 compte tenu de la situation politique). En ce qui concerne l'Algérie, l'ETF a bel et bien réalisé une évaluation, mais en suivant des principes et des méthodes différents de ceux du processus de Turin.

Depuis 2010, l'ensemble des sept pays d'**Europe orientale** ont mis au point des politiques d'EFP et introduit des changements systémiques fortement axés sur les contextes nationaux. Ces évolutions positives se sont accompagnées de nouveaux cadres législatifs et d'une participation massive des parties concernées (essentiellement les employeurs) aux discussions stratégiques et aux conseils de l'EFP nationaux/régionaux. Une diminution de la demande de la part des apprenants due au déclin démographique influence actuellement les systèmes éducatifs et les tendances démographiques dans presque tous les pays. L'ETF a soutenu les pays dans cette évolution et dans le domaine de la formation continue, des certifications, de la validation de l'apprentissage non formel et informel et des compétences dans le cadre de la mobilité et des migrations.

L'**Asie centrale** a bénéficié d'une forte croissance économique ces dernières années (7 à 8% en 2011) après s'être remise de la récession économique et de la perte de marchés traditionnels subie à la suite de l'indépendance. Le processus de Turin 2012 a recensé des avancées significatives dans l'élaboration de stratégies et de législations dans tous les pays. Les pays d'Asie centrale attachent beaucoup d'importance à l'enseignement et à la formation, qui sont une priorité pour les investissements de l'Union européenne en 2014-20 au Kirghizstan, au Tadjikistan, et au Turkménistan. En Ouzbékistan, l'enseignement et la formation professionnels seront envisagés dans le cadre de la priorité de développement rural. L'ETF a soutenu cette priorité et y a contribué avec son projet régional de développement scolaire et ses projets nationaux de soutien à la coopération entre les centres d'EFP et les entreprises, aux études de suivi, et au dialogue sur les politiques.

## 2.2 Résultats en 2013

Comme les années précédentes, le programme de travail 2013 visait à obtenir une série de résultats. Chaque résultat est lié à un besoin particulier mis en évidence dans un pays partenaire, au niveau régional ou en vue d'un soutien thématique. Le programme de travail de 2013 visait la réalisation de 152 résultats distribués entre les régions, les fonctions, et les thèmes centraux. Dans le cadre de ses performances opérationnelles, l'ETF utilise ces résultats (produits achevés à la fin de l'année dans chaque projet) en guise d'indicateurs quantitatifs, afin de démontrer la réalisation des objectifs prévus. Elle évalue aussi la qualité des résultats, sur la base de l'utilisation des résultats (produits), du suivi des projets (qui comprend une évaluation qualitative de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficacé, de la durabilité et de l'incidence) et, pour les perspectives à moyen terme, de la détermination de la valeur ajoutée.

Les résultats de 2013 (tableau 3) ont été formulés conformément aux fonctions de l'ETF, comme suit: les résultats 1 et 2 relèvent de l'analyse des politiques (fonction 3), le résultat 3, de la fonction 2 (renforcement des capacités), le résultat 4, de la fonction 1 (soutien à la CE) et le résultat 5, de la fonction 4 (diffusion et mise en réseau).

**Tableau 3: Résultats en 2013**

Résultats 2013	Indicateurs	Ressources (ABC)
1. Les pays partenaires ont renforcé leur développement global et fondé sur des éléments probants de la réforme dans le domaine de l'enseignement et de la formation professionnels, et ce par le biais du processus de Turin et d'autres analyses des politiques particulières. Leur appropriation par les pays partenaires est telle qu'ils s'alignent sur l'évolution des politiques nationales et garantissent ainsi leur durabilité	8 résultats réalisés (6%)	1,22 million d'EUR (6,08%)
2. Les pays partenaires ont renforcé leur aptitude à développer et à mettre en œuvre des outils permettant d'élaborer des politiques fondées sur des faits probants	63 résultats réalisés (44%)	8,33 millions d'EUR (41,45%)

3. Les pays partenaires ont amélioré leur analyse du marché de l'emploi et révisé les systèmes d'enseignement et de formation professionnels pour les rendre plus adéquats et en augmenter la qualité	12 résultats réalisés (8%)	1,84 million d'EUR (9,14%)
4. La programmation des instruments de la politique extérieure de l'Union européenne et, le cas échéant, les dimensions extérieures des politiques intérieures ont bénéficié du soutien de l'ETF	40 résultats réalisés (28%), 78 demandes directes de la CE réalisées à la satisfaction des services de la CE	5,51 millions d'EUR (27,41 %)
5. Des informations pertinentes et les résultats des échanges d'expériences et de bonnes pratiques dans le domaine du développement du capital humain ont été diffusés dans les pays partenaires et échangés avec ceux-ci	21 résultats réalisés (15%)	3,20 millions d'EUR (15,92%)

Outre la mesure des résultats, l'ETF assure l'enregistrement des demandes directes émanant de la Commission européenne. Le nombre total des demandes de l'Union européenne reçues par l'ETF à la fin du quatrième trimestre de 2013 s'élevait à 78 (une baisse par rapport à 2012, où ce nombre s'élevait à 107). Le plus grand nombre de demandes de services d'ETF provient encore des délégations de l'Union (63%), suivies par la DG EAC (18%), la DG ELARG (6%), la DG DEVCO et la DG EMPL (5%) et la DG HOME (3%). La plupart des demandes concernent la programmation de l'assistance de l'Union aux pays partenaires, principalement le domaine de l'examen, de la programmation, de la définition et de la formulation des contenus, avec une diminution des demandes thématiques et de l'analyse nationale/régionale des questions de DCH. Seulement 7 des 78 demandes de l'Union en 2013 ne figuraient à l'origine pas dans le programme de travail, soit près de 9% du total.

Dans le cadre de sa fonction d'assurance qualité, en octobre 2013, une enquête de satisfaction a été lancée concernant les demandes de l'Union, qui s'est achevée le 29 octobre 2013. Cette enquête a été menée auprès de 14 membres du personnel de la CE/du SEAE, qui avaient formulé 24 demandes formelles. Ces 24 demandes ont été choisies parce qu'elles ont été ouvertes entre janvier et septembre 2013 et se sont conclues sur une réponse. S'agissant de la qualité des services proposés, 50% des répondants les ont jugés «très bons» et 50% «bons». Ils ont été 50% à considérer les produits et les rapports fournis par l'ETF comme «très utiles» et 50% à les trouver «utiles» (l'unique commentaire suggérait de rendre l'intervention plus courte ou plus ramassée). Les demandes de l'Union ont été considérées comme reçues à temps dans tous les cas (100%). De plus amples informations concernant les demandes directes de la CE figurent à l'annexe 10.

**Résultat 1: les pays partenaires ont renforcé leur développement global et fondé sur des éléments probants de la réforme dans le domaine de l'enseignement et de la formation professionnels, et ce par le biais du processus de Turin et d'autres analyses des politiques particulières. Leur appropriation par les pays partenaires est telle qu'ils s'alignent sur l'évolution des politiques nationales et garantissent ainsi leur durabilité.**

Les perspectives à moyen terme 2010-13 de l'ETF ont désigné le renforcement de l'utilisation de données probantes par les pays partenaires dans le cadre de l'élaboration des politiques comme domaine prioritaire. En 2010, l'ETF a commencé à aider les pays partenaires à mieux documenter leur analyse des politiques par le biais du processus de Turin. L'initiative combine une analyse fondée sur les données probantes et un cadre global, ainsi qu'un processus structuré qui repose sur une large participation et sur l'appropriation nationale. Celle-ci a été suivie, en 2011, par le lancement de Torinet, une initiative de renforcement des capacités dont le but est de concevoir des approches permettant de contribuer au développement de l'analyse et de la prise de décisions fondées sur des

données probantes au sein des réseaux dans les pays partenaires sélectionnés. En 2012, le deuxième cycle d'analyse des politiques du processus de Turin a été entrepris.

En 2013, trois résultats majeurs au titre du processus de Turin ont contribué à améliorer la capacité d'analyse des politiques dans les pays partenaires, en se concentrant sur l'utilisation de données probantes dans l'analyse et dans l'élaboration des politiques. Cette progression est suivie dans les résultats particuliers observés dans les pays et les régions (commentés plus bas) et visible dans les décisions prises par les pays à l'issue du deuxième cycle du processus de Turin, qui a mis en évidence la nécessité de définir les politiques prioritaires, de les mettre en œuvre, et d'assurer le suivi de leurs performances. Au niveau interrégional, les résultats majeurs connexes comprennent: la validation des résultats du processus de 2012 avec l'ensemble des parties intéressées lors d'un grand événement international destiné à présenter les données probantes générées et la valeur ajoutée de l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes, la préparation du processus de Turin 2014 en mettant davantage l'accent sur la mesure des avancées et le suivi des processus, ainsi que la définition d'un nouvel outil analytique pour l'évaluation ex-ante des politiques dans le cadre du processus de Turin, afin de contribuer au processus décisionnel qui suit la phase d'analyse des politiques.

Outre le travail réalisé au niveau des pays, l'analyse des politiques fondée sur des données probantes a pu être améliorée en mettant en évidence cinq actions visant à renforcer les compétences. Celles-ci sont résumées dans la déclaration du processus de Turin 2013 et consistent à élargir la participation à l'élaboration des politiques, à combler l'écart entre la formulation et la mise en œuvre des politiques, à suivre les progrès au moyen de points de référence nationaux et européens, à encourager un enseignement innovant et axé sur l'apprenant, et à accroître l'utilisation des données probantes dans l'élaboration des politiques. Ces cinq actions ont été retenues lors d'un grand événement de partage des connaissances et de prise de décisions intitulé «Perfectionner les compétences», qui s'est tenu à Turin les 7 et 8 mai 2013 en conclusion du deuxième cycle du processus. L'événement a rassemblé des participants de haut niveau de tous les pays partenaires, des institutions de l'Union européenne, des États membres, et des principaux partenaires internationaux. Les résultats des 25 rapports nationaux du processus de Turin ont été partagés grâce à une analyse transnationale réalisée par l'ETF. La rencontre a été l'occasion de décrire les tendances observées en matière d'EFP dans les divers pays depuis le premier cycle de 2011. Elle a permis d'examiner en détail les conditions qui facilitent ou freinent la mise en œuvre de la réforme dans les domaines prioritaires communs aux pays partenaires, notamment la vision de l'avenir et l'innovation, la gouvernance à multiniveaux, la recherche de qualité, les politiques de compétences pour la compétitivité et la croissance durable.

L'ETF a lancé le processus de Turin 2014 sur la base des enseignements tirés des cycles précédents, appréhendés grâce à une évaluation externe et à la contribution des parties concernées. Cet examen a essentiellement confirmé les principes et le format de base du cadre analytique et mis en évidence plusieurs améliorations qui devraient permettre de renforcer l'efficacité. La méthode améliorée consiste entre autres à rendre le processus de Turin applicable tout au long du cycle des politiques à ses différentes phases (notamment, passer de la définition des problèmes et de la formulation des politiques à leur mise en œuvre, leur suivi, et leur évaluation). Deuxièmement, le cycle de 2014 renforce l'accent mis sur les avancées, de sorte que le processus de Turin 2012 peut être utilisé comme point de comparaison pour notifier et suivre les avancées sur la base d'indicateurs et de données quantitatives et qualitatives permettant de déterminer ce qui a changé (ou pas) au cours des deux dernières années. Troisièmement, il ouvre la possibilité de mener une analyse comparative entre les pays partenaires et, pour les pays qui sont intéressés, avec des points de comparaison européens. La méthode révisée facilite une plus grande appropriation du processus par les pays et une plus large participation des parties concernées nationales, notamment les représentants du secteur privé, les partenaires sociaux, et la société civile. Enfin, le cadre analytique comprend aussi une méthode d'évaluation de la capacité d'analyse et d'élaboration des politiques dans les pays



partenaires au niveau des systèmes, ainsi qu'un outil de mesure de l'appropriation, de l'élaboration des politiques fondées sur des données probantes, de la participation et des capacités globales de s'engager dans un cycle rationnel des politiques en matière de systèmes d'EFP. L'ETF a aussi mis au point des outils spécialement conçus en vue de soutenir la mise en œuvre du processus de Turin, en particulier l'utilisation du cadre analytique et la mise en œuvre des principes. Ceux-ci sont destinés à aider les pays partenaires au cours de la phase de déploiement. Au second semestre de 2013, la méthode révisée a été complétée par des lignes directrices à l'attention des pays partenaires, en anglais, arabe, français, et russe.

Enfin, à la suite des progrès accomplis par les pays partenaires dans la transition de l'analyse des problèmes à la définition des priorités et à leur mise en œuvre au titre du processus de Turin, l'ETF a lancé une méthode en vue de procéder à des évaluations d'impact ex-ante des options stratégiques potentielles afin d'étayer les choix stratégiques. Par «ex-ante», on entend que l'évaluation a lieu avant l'intervention stratégique, afin d'annoncer à l'avance les bénéfices et les inconvénients potentiels des diverses options (Commission européenne, 2009) et de faciliter la prise de décisions éclairées et leur mise en œuvre. À l'aide de cette méthode PRIME (*Projecting Reform Impact in Vocational Education and Training*, projection de l'incidence des réformes dans l'enseignement et la formation professionnels), l'ETF apportera une assistance technique aux pays partenaires afin de documenter et d'évaluer les alternatives à l'action stratégique dont ils disposent pour atteindre un objectif stratégique, de faire des choix éclairés, et d'anticiper les conséquences de leurs choix. Les décisions relatives à la mise en œuvre des politiques prises à la suite de l'exercice PRIME ont plus de chances de donner des résultats en ce sens qu'elles sont plus visionnaires et mieux planifiées, bénéficient d'une plus forte adhésion de la part des parties concernées et d'un soutien plus rationalisé de la communauté des bailleurs de fonds et des services de programmation de la CE, en particulier. PRIME propose aussi des critères qui peuvent être utilisés pour suivre la mise en œuvre et l'efficacité de l'action stratégique. Cette méthode sera ensuite proposée à une première vague de pays partenaires afin d'être mise en œuvre en 2014-15.

L'inventaire CNC qui fait le bilan des développements dans les cadres des certifications a été mis à jour au printemps 2013 et diffusé via la plate-forme des certifications en ligne. L'étude intitulée «Making better qualifications» (améliorer les certifications), qui examine comment les pays partenaires de l'ETF réforment leurs systèmes de certifications, est le document de base de la conférence de l'ETF organisée à Bruxelles en avril 2014.

Dans les zones géographiques où l'ETF est active, le processus de Turin a donné les résultats suivants:

### **Europe du Sud-est et Turquie**

En 2013, les efforts se sont portés sur la diffusion des résultats. Les rapports par pays ont été bouclés et publiés sur le site Internet de l'ETF au cours du premier trimestre. Le rapport régional du processus de Turin a aussi été bouclé à cette période et reflète les conclusions du rapport par pays, les résultats des examens du DRH, ainsi que d'autres travaux analytiques de l'ETF. Un débat régional de haut niveau sur l'analyse du processus de Turin a ensuite été organisé en mai 2013, pendant la réunion du Forum des dirigeants politiques à Turin, immédiatement après la plate-forme de dialogue sur les politiques pour l'ESE de la DG EAC. Les participants ont pu réfléchir sur les résultats, se préparer au prochain cycle du processus de Turin, et l'accepter. Dans l'ensemble, les pays d'ESE et la Turquie ont amélioré l'élaboration de leurs politiques fondées sur des données probantes grâce au processus de Turin et aux rapports de Bruges.

Les pays de l'Union et d'ESET ont renforcé leur participation, leur coopération et leurs échanges avec l'aide de l'ETF. La participation des pays candidats au processus de Copenhague et à la procédure d'établissement de rapports du communiqué de Bruges vise à améliorer la qualité de leurs systèmes

d'EFPP en les engageant dans une coopération et un échange renforcés avec l'Europe. En 2013, l'ETF a travaillé en étroite collaboration avec le Cedefop, afin de mettre à jour les questionnaires et les fiches par pays de 2012. Les préparatifs pour le cycle de rapports 2014 ont aussi été entamés.

L'ETF a continué à soutenir l'initiative de la DG EAC en vue d'une coopération régionale renforcée en matière d'éducation, la plate-forme pour l'éducation et la formation dans les Balkans occidentaux lancée en 2012. L'ETF a participé à la réunion ministérielle de cette plate-forme en mai 2013 à Turin et a préparé les notes d'information par pays et une note d'information régionale sur les développements de l'EFPP en Europe du Sud-est (y compris en Croatie) pour la DG EAC.

En 2013, la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques et stratégies de développement du capital humain des pays de la région ESET ont été largement soutenues par l'ETF. L'ETF a aussi proposé des conseils stratégiques, des mesures de renforcement des capacités, et une expertise aux pays partenaires ainsi qu'à l'Union. Les principaux problèmes mis en évidence dans le document de stratégie pour l'élargissement 2012-13 ont orienté les interventions de l'ETF au niveau national et régional. L'ETF a travaillé en collaboration avec un groupe important de parties prenantes aux niveaux national et régional concernées par la résolution de ces problèmes.

### **Sud et Est de la Méditerranée**

Les activités de 2013 ont pour la plupart suivi l'analyse des politiques entreprise au titre du processus de Turin 2012 et les résultats du Forum des dirigeants politiques qui s'est tenu à Amman en septembre 2012. Les conclusions du processus de Turin dans la région ont confirmé l'influence positive des printemps arabes sur l'EFPP et l'employabilité, qui figurent à présent en meilleure place parmi les préoccupations politiques, et le Forum des dirigeants politiques est parvenu à un consensus sur la nécessité d'améliorer la gouvernance en général et les systèmes d'EFPP en particulier. Cela a une incidence sur le développement des partenariats avec les partenaires sociaux et la société civile, sur le renforcement de la transparence et de la responsabilité, ainsi que sur l'attention portée à l'élaboration des politiques fondées sur des données probantes. La qualité, la pertinence et l'attrait, l'égalité entre les territoires ainsi qu'entre les hommes et les femmes, et la gouvernance ont été mis soulignées, parce qu'il s'agit de préoccupations essentielles. Toutefois, vu l'instabilité qui règne dans la plupart des pays, les progrès dans la définition et la mise en œuvre des réformes ont été lents. Les processus décisionnels des pays partenaires ont été guidés par plusieurs études: l'ETF a conclu l'examen conjoint OCDE-BM de l'enseignement pré-universitaire en Égypte, l'examen du processus de Turin en Libye qui s'achèvera en 2014 (le rapport du processus de Turin en Égypte a été annulé jusqu'à ce que la situation se stabilise), et d'autres examens et travaux analytiques réalisés dans le cadre du projet GEMM, avec une cartographie préliminaire de la gouvernance à multiniveaux dans l'ensemble des pays.

### **Europe orientale**

Le processus de Turin a conclu que les pays avaient accompli des progrès considérables dans l'élaboration d'une législation et de stratégies en matière d'EFPP depuis 2010, et que les années qui viennent devraient voir la mise en œuvre des réformes de l'EFPP. Un des moteurs des débats sur l'EFPP a été la mise au point de cadres nationaux des certifications. L'EFPP a gagné en importance parmi les préoccupations politiques de la plupart des pays, ce qui ne s'est cependant pas accompagné d'une augmentation marquée du nombre des étudiants. De nombreux progrès ont été accomplis dans la participation des parties concernées aux débats sur l'EFPP, notamment grâce à la création de conseils de l'EFPP, et en particulier de conseils sectoriels sur les compétences. Le processus de Turin a permis de sensibiliser l'Europe orientale à l'élaboration des politiques fondées sur des données probantes. L'anticipation des compétences et les rapports du processus de Turin en cours dans cinq régions ukrainiennes dans le cadre de Torinet en sont un bel exemple. L'événement régional du processus de



Turin a été organisé dans le cadre de la plate-forme 4 du Partenariat oriental, sous la coordination de la DG EAC.

## Asie centrale

Le processus de Turin a permis de sensibiliser la région à l'élaboration des politiques fondées sur des données probantes et des actions en faveur de la création et de l'utilisation de données probantes dans le cadre du cycle des politiques ont été menées. L'étude sur la transition opérée au Tadjikistan et les études de suivi menées au Kirghizstan en sont un bel exemple. En coopération avec la plate-forme pour l'éducation en Asie centrale (PEAC), les résultats du rapport régional du processus de Turin ont été examinés en février 2013 à Astana. Le processus de Turin pour l'Asie centrale a conclu que la législation et les stratégies en matière d'EFP avaient mûri. Bien que la région ait connu la croissance, le marché du travail reste un défi dans tous les pays, car presque toute l'Asie centrale se caractérise par une croissance démographique qui représente à la fois des problèmes et des possibilités. Tous les pays ont mis au point une nouvelle législation ou de nouvelles stratégies d'éducation et d'emploi à l'horizon 2015 ou 2020.

### **Résultat 2: les pays partenaires ont renforcé leur aptitude à développer et à mettre en œuvre des outils permettant d'élaborer des politiques fondées sur des faits probants**

En 2013, sur la base des résultats de l'initiative Torinet, une initiative de renforcement des capacités lancée en 2011 après le premier cycle du processus de Turin, l'ETF a consolidé une approche particulière de la capacité de développement du capital humain, qui désigne entre autres capacités essentielles des parties concernées, l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes comme moyen de parvenir à des systèmes d'EFP valables, durables, et orientés vers l'innovation.

En 2013, l'initiative Torinet a commencé à montrer des résultats dans les pays partenaires, en particulier en Biélorussie, au Kazakhstan, en Jordanie, au Kosovo, au Tadjikistan, et en Ukraine. Ces pays ont fait l'objet d'actions et de processus de renforcement de leurs capacités particulières, qui ont ensuite servi de base en vue de définir des outils et des méthodes spécifiques à mettre à la disposition de l'ensemble des pays partenaires de l'ETF.

Après une évaluation des besoins des parties concernées, le renforcement des capacités a été axé sur la création des données probantes (Biélorussie, Tadjikistan, Kirghizstan, Ukraine), la communication de ces données probantes (Jordanie, Kosovo, Kazakhstan) et sur leur utilisation (Jordanie, Biélorussie, Kirghizstan, Ukraine). Au Kosovo, le soutien apporté en 2010 a permis de renforcer les capacités de l'institut pédagogique, qui a ensuite joué un rôle essentiel dans l'auto-évaluation du processus de Turin 2012. En Biélorussie, le travail sur la qualité et sur les indicateurs a permis de déterminer les besoins nécessaires à l'amélioration des processus relatifs aux données probantes et il a contribué à concevoir une future intervention de l'Union dans le domaine de l'EFP dans le pays. Au Kirghizstan, le soutien apporté a entraîné une participation proactive des prestataires d'EFP dans la mise en œuvre d'études de suivi, afin de mieux anticiper les compétences et de les adapter à la demande. En Jordanie, le suivi et l'évaluation de l'emploi et de l'EFP des femmes a permis d'identifier les mécanismes institutionnels et les processus relatifs aux données probantes à améliorer, et de mieux définir le réseau stratégique nécessaire au travail thématique spécifique. Au Tadjikistan, grâce à Torinet, le projet de développement scolaire a atteint un niveau supérieur dans le débat, introduisant ainsi les participants aux pratiques de l'Union européenne en matière d'utilisation des données probantes produites au niveau des prestataires afin de guider le processus décisionnel national dans le domaine de l'assurance qualité.

En 2013, la politique de renforcement des capacités pour le développement du capital humain de l'ETF a été adoptée. Cette politique suit une approche globale et cumulative qui évalue et renforce les compétences des individus et des réseaux, les capacités des institutions concernées, et la capacité

globale du système. La politique, fondée sur la stratégie fondamentale de l'Union, a été élaborée grâce à un processus interactif de réflexion, en particulier avec la Commission européenne et les discussions lors de la conférence du processus de Turin de mai 2013, et grâce aux travaux pratiques qui ont eu lieu dans le cadre de projets régionaux tels que GEMM et FRAME, qui sont axés sur la capacité des systèmes de gouvernance.

Deux Forums des dirigeants politiques (FDP) ont sensibilisé ces dirigeants au rôle des données probantes et aux besoins de capacités des acteurs institutionnels afin de parvenir à un changement dans les pays partenaires. En mai, immédiatement à la suite de la conférence de Turin, les ministres de l'éducation et du travail des pays de la région ESET ont rencontré les représentants de l'Union afin de discuter des résultats du processus de Turin 2013, de partager leur vision du développement du capital humain, et de se préparer à participer au projet FRAME. À Marseille, le 6 octobre, les dirigeants politiques des gouvernements, des parlements, et de la société civile des pays SEMED ont rencontré les responsables des politiques de l'Union, notamment Pervenche Beres, présidente de la commission des affaires économiques et sociales du Parlement européen, et la commissaire Vassiliou, afin de partager leurs expériences de mise en œuvre dans le domaine de la qualité, des mesures actives sur le marché du travail, et de la bonne gouvernance.

Outre l'initiative pilote Torinet, qui vise à générer des capacités afin d'améliorer les futurs cycles du processus de Turin, d'autres actions ont contribué au renforcement des capacités dans les pays partenaires.

En 2013, l'ETF a amélioré la détermination des besoins de capacités techniques dans certains domaines thématiques précis, grâce à des outils techniques, des guides, et des rapports. Dans le même temps, l'ETF a dans divers domaines thématiques mis en évidence plusieurs processus qui contribueront à renforcer la gouvernance des systèmes d'EFP. Parmi ceux-ci, notamment:

- un outil **de formation en milieu professionnel** afin d'aider les responsables politiques et les praticiens à développer encore la formation en milieu professionnel et la formation pratique dans les écoles;
- une boîte à outils qui comprend un manuel, une analyse de la littérature sur les bénéfices de la formation en milieu professionnel et les obstacles à celle-ci, des questionnaires, et un compendium de pratiques et d'exemples;
- un document d'orientation et une note d'information de l'ETF qui seront parachevés en 2014.

Le manuel a été examiné par un panel d'experts internationaux qui s'est réuni en septembre 2013 pour examiner la manière d'améliorer l'accès à la formation en milieu professionnel et la qualité de celle-ci, y compris la formation en apprentissage. Le panel comprenait des partenaires sociaux et des responsables politiques d'Albanie, d'Égypte, de Géorgie, de Jordanie, du Kazakhstan, du Kosovo, du Maroc et d'Ukraine, ainsi que des experts de l'ETF et de l'Union européenne, la Commission européenne (DG EAC, DG EMPL), le Cedefop, et quelques organisations internationales (OIT, Union européenne de l'artisanat et des petites et moyennes entreprises).

L'ETF a élargi son réseau de bons praticiens avec le recensement de huit nouveaux exemples de bonne pratique dans les pays partenaires (Albanie, ancienne République yougoslave de Macédoine, Biélorussie, Israël, Palestine et Turquie) et dans les États membres (Autriche, Espagne, Grèce, Irlande, Pays-Bas, Royaume-Uni) qui se sont réunis en juin 2013 à Turin pour le processus d'examen par les pairs. La diffusion des bonnes pratiques se poursuivra en 2014.

Dans le domaine de la qualité, l'ETF a compilé une série de documents sur l'assurance qualité et la gestion dans le domaine de l'EFP, qui serviront de matériel de base pour poursuivre le travail, et elle a apporté ses compétences dans le cadre des discussions sur l'assurance qualité dans l'EFP en

Biélorussie, en Bosnie-Herzégovine, en Palestine, et au Tadjikistan, ainsi que dans le cadre de la mise en œuvre du projet GEMM dans la région Méditerranéenne et des FDP dans les pays méditerranéens.

De nouveaux instruments méthodologiques de travail pour les pays partenaires ont été mis au point. Plus précisément, ceux-ci comprennent deux guides méthodologiques sur i) la prospective pour l'élaboration d'une vision des compétences pour l'avenir et ii) l'examen des dispositions institutionnelles, en particulier dans le secteur du DRH, pour le projet FRAME dans la région ESET.

Si l'on se penche sur les processus qui ont été utilisés pour renforcer les capacités dans les pays partenaires, deux points marquants de l'année 2013 sont le processus d'élaboration d'une vision, et le renforcement de la coopération à plusieurs acteurs et à plusieurs niveaux, ainsi que la création de réseaux nationaux et thématiques et le soutien à ceux-ci. Dans la région ESET, FRAME a contribué à l'appropriation participative ainsi qu'à la capacité d'élaboration de politiques fondées sur des faits probants des parties concernées pour un processus à plusieurs acteurs conduisant à l'élaboration d'une vision pour le développement des compétences. La méthodologie élaborée en 2013 comprend les deux guides susmentionnés ainsi qu'un système de suivi basé sur un ensemble d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs, conformément aux objectifs stratégiques nationaux et régionaux (ESE 2020) et aux objectifs d'Europe 2020, qui constitueront pour les responsables politiques un outil d'évaluation des progrès réalisés par rapport aux objectifs nationaux.

Un autre instrument important pour l'apprentissage des politiques et le dialogue stratégique utilisé en 2013 a été le Forum des dirigeants politiques (FDP), qui réunit les ministres et les ministres adjoints de la région et les dirigeants politiques des institutions de l'Union européenne et des États membres. Le 8 mai 2013, l'ETF a organisé une rencontre du FDP à Turin, à laquelle ont assisté les dirigeants politiques des ministères de l'éducation et de l'emploi d'Albanie, de l'ancienne République yougoslave de Macédoine, de Bosnie-Herzégovine, de Croatie, du Kosovo, du Monténégro, de Serbie, et de Turquie, afin de discuter de l'importance des visions à long terme et de la gouvernance à plusieurs niveaux anticipative pour une élaboration efficace des politiques publiques en matière de développement des ressources humaines. Afin de poursuivre le dialogue sur l'élaboration d'une vision des compétences pour 2020, une réunion du Forum des dirigeants politiques a ensuite été organisée les 9 et 10 octobre à Salzbourg, en Autriche.

Le projet régional de l'ETF «L'inclusion sociale par l'enseignement et la formation» constitue une plate-forme pour la création de réseaux régionaux et une référence consolidée pour le travail thématique sur l'inclusion sociale dans la région. L'événement de clôture qui s'est tenu à Tel Aviv du 11 au 13 novembre a été une nouvelle occasion de discuter et de mettre au jour de nouvelles preuves du rôle de l'ETF dans la promotion de l'inclusion sociale.

L'élaboration et la mise en œuvre des cadres nationaux des certifications, qui sont en cours dans la plupart des pays, ont nécessité l'assistance technique de l'ETF afin d'améliorer les connaissances et les compétences des experts nationaux dans le domaine, les principales activités dans ce domaine s'étant déroulées en 2013 en Serbie, en ancienne République yougoslave de Macédoine, au Kosovo, et en Turquie.

Dans la région **de l'Est et du Sud de la Méditerranée**, le renforcement des capacités a essentiellement porté sur l'utilisation d'outils et d'instruments visant à favoriser la transparence et la comparabilité des certifications à l'échelle sectorielle (construction et tourisme), en s'appuyant sur les principes et les instruments du cadre européen des certifications. L'Égypte, la Jordanie, le Maroc et la Tunisie y ont aussi participé. Le programme de renforcement des capacités prévoyait aussi un soutien aux équipes techniques nationales composées de représentants des secteurs, des ministères et des agences de certification, ainsi que des ateliers régionaux et un apprentissage par les pairs avec les États membres de l'Union. Une réalisation majeure a été la création du comité stratégique Euromed,

qui garantira le positionnement international du processus de coopération et dirigera la deuxième phase du projet qui débute en 2014.

L'ETF a créé et animé un réseau de parties concernées régionales de Tanger – Tétouan, qui a aussi fait intervenir des fournisseurs de formation. Le thème était la gestion des projets et des processus afin de favoriser l'utilisation des connaissances techniques liées au cadre national des certifications. Dans l'ensemble de la Tunisie, des actions spéciales ont été organisées afin de favoriser la gouvernance régionale en faisant intervenir les divers groupes concernés (conseils scolaires, gouvernorat régional, et réseau d'observation) dans le travail stratégique conjoint. Les connaissances techniques ont été au cœur du soutien apporté au Liban, axé sur la formation à l'entrepreneuriat et l'introduction de l'esprit d'entreprise comme compétence de base dans le système d'enseignement et de formation (grâce à un projet cofinancé par le gouvernement italien). Ce projet a aussi bénéficié du soutien de l'OIT et de l'Unesco, avec lesquels l'ETF a dispensé un cours de formation spéciale à l'intention des directeurs et des formateurs dans 20 écoles pilotes. Les écoles sélectionnées ont adhéré aux approches de formation à l'entrepreneuriat et les ont appliquées dans leur programme de cours. En Palestine, l'ETF a contribué au débat qui a mené à la création d'un système de formation des enseignants en créant de façon officielle un cours de formation des enseignants en cours d'emploi à la haute école technique et en passant un accord pour faire connaître ce cours au niveau national.

L'ETF a soutenu la dimension des compétences de la mobilité et des migrations dans le cadre du partenariat de mobilité entre l'Union européenne et les pays partenaires d'Europe orientale, par le biais d'un renforcement des capacités techniques au niveau régional axé sur les conseils sectoriels sur les compétences et sur la validation de l'apprentissage non formel et informel. Les actions ont mené au développement et aux décisions stratégiques de créer de tels conseils en Azerbaïdjan, en Biélorussie et en Géorgie, tandis que les conseils sectoriels existants en République de Moldavie ont reçu un soutien afin d'élargir leur mandat de son objet d'origine, les normes professionnelles, à l'analyse du marché du travail. Une méthode d'analyse des compétences a été mise au point pour le conseil agricole sur les compétences, qui sera utilisée pour procéder à une analyse analogue dans le secteur de la construction en 2014. En Russie, une étude relative aux syndicats a permis d'attirer l'attention sur le rôle plus important des syndicats dans les conseils sectoriels sur les compétences. Un document d'orientation relatif aux conseils sectoriels sur les compétences a été élaboré, sur la base de l'expérience internationale, afin de contribuer aux discussions au niveau national, en particulier en Europe orientale.

La réforme de l'EFP s'est poursuivie dans la région en 2013, et l'accent a été mis sur le développement des cadres nationaux de certification. L'ETF a contribué à ce processus grâce à ses conseils stratégiques et à un renforcement des capacités afin de concevoir les cadres généraux, d'établir les conseils sectoriels sur les compétences (ou le concept), et de tester la validation de l'apprentissage non formel et informel. Au titre des plates-formes 2 et 4 du Partenariat oriental, l'ETF a aussi facilité le dialogue stratégique et l'apprentissage des politiques au niveau régional dans le domaine des compétences et de la formation à l'entrepreneuriat.

La validation de l'apprentissage non formel et informel chez les chefs de cuisine en Arménie et en Ukraine a été testée dans le cadre de deux projets pilotes. Les méthodes d'évaluation et de validation seront encore améliorées afin de garantir leur faisabilité dans tous les secteurs. En Géorgie, le concept de validation a été précisé en vue des futures décisions stratégiques.

En Azerbaïdjan, en République de Moldavie et en Ukraine, les capacités d'élaboration des cadres nationaux de certification ont été renforcées grâce aux discussions entre plusieurs parties concernées sur les mécanismes de mise en œuvre du projet de législation ou de la législation adoptée en matière de CNC en Azerbaïdjan et en Ukraine. En République de Moldavie, l'objectif principal était d'élaborer un concept de CNC qui servirait de base au projet de législation. En Russie et en Ukraine, les parties concernées ont reçu des informations sur les méthodes d'anticipation et d'adaptation des

compétences. En Arménie et en Géorgie, les parties concernées ont reçu des informations sur différentes approches et méthodes en matière d'orientation de carrière. En Arménie, un module destiné aux spécialistes de l'orientation de carrière dans les écoles a été mis au point. En Russie et en Géorgie, des débats ont été organisés entre les parties concernées afin de renforcer le rôle des partenaires sociaux dans le dialogue social.

En **Asie centrale**, au niveau régional, la capacité de concevoir les réformes et de les mettre en œuvre a été renforcée grâce à la finalisation du manuel de formation des enseignants sur le développement scolaire. Les modules relatifs à la formation des enseignants et à l'assurance qualité ont été testés dans des écoles pilotes au Kazakhstan, au Kirghizstan, et au Tadjikistan, et plus de 60 participants ont été formés. Ces deux modules et un troisième relatif à la gestion scolaire ont été mis en œuvre en Ouzbékistan. Des communautés de pratique ont été créées dans les trois pays, qui sont l'occasion pour les directeurs et le personnel des écoles professionnelles de partager leurs expériences sur certains sujets et sur d'autres aspects de la pratique quotidienne. En parallèle, un réseau de responsables politiques s'est réuni afin de discuter des politiques et des pratiques en matière d'assurance qualité. Le rôle de l'auto-évaluation des écoles a été abordé, ainsi que la manière de faire de celle-ci un moyen utile aux ministres pour suivre les performances des écoles. Le renforcement de la capacité de développement scolaire a entraîné des améliorations dans les écoles pilotes. L'augmentation des taux d'inscription, les stages et les possibilités pratiques pour les étudiants, la participation du secteur privé et le partenariat avec celui-ci, l'amélioration de la communication interne et la satisfaction des étudiants et de la communauté le démontrent. Au Tadjikistan, des activités ainsi qu'une évaluation des capacités renforcées dans le cadre du projet depuis 2009 ont été menées à l'aide de la méthode d'évaluation rapide des capacités de l'Union européenne (EU RAC).

Les parties concernées kirghizes ont utilisé une méthode d'étude de suivi testée dans cinq écoles professionnelles et ont étudié l'utilisation possible des résultats. Elles ont aussi tiré des enseignements de la pratique de l'Estonie. Deux membres des conseils sectoriels sur les compétences kirghizes ont participé à des événements régionaux sur les conseils sectoriels sur les compétences en Europe orientale. En novembre 2013, ils ont partagé leurs conclusions avec les membres des sept conseils sectoriels existants, ceux de l'Agence pour l'EFPP, et ceux du centre méthodologique. Dans le cadre de cette rencontre, les capacités existantes et l'état de préparation des conseils sectoriels ont été examinés et une contribution conceptuelle a été apportée concernant les tâches potentielles des conseils et les problèmes d'organisation. À la suite de cet événement, la Banque asiatique de développement a montré son intérêt pour une coopération avec l'ETF dans ce domaine pour leur projet EFP II. L'Agence pour l'EFPP et le centre méthodologique ont examiné les moyens de faire en sorte que les programmes de formation des enseignants en cours d'emploi soient mieux axés sur la demande grâce à deux ateliers organisés par l'ETF. Les recommandations et le suivi de l'étude de transition menée au Tadjikistan proposaient un renforcement du soutien à l'assurance qualité. Les résultats d'une visite d'apprentissage par les pairs au Monténégro ont été partagés avec les parties concernées locales. Le ministère étudie à présent un système d'auto-évaluation qui puisse être introduit et les mécanismes d'assurance qualité qui pourraient être utilisés dans l'enseignement et la formation professionnels payants. En Ouzbékistan, les options en vue d'améliorer les relations entre l'enseignement et les entreprises ont été examinées. L'atelier a été organisé en collaboration avec le Conseil britannique. Au Turkménistan, les directeurs des écoles professionnelles pilotes du projet de l'Union ont discuté du premier module relatif à la gestion scolaire produit dans le contexte du projet de développement scolaire.

**Résultat 3: les pays partenaires ont amélioré leur analyse du marché de l'emploi et révisé les systèmes d'enseignement et de formation professionnels pour les rendre plus adéquats et en améliorer la qualité**



Les méthodes, les outils, et les analyses des marchés du travail nationaux et régionaux réalisées par l'ETF dans le domaine de l'emploi fournissent des conseils stratégiques ciblés aux pays partenaires et contribuent à renforcer les capacités des parties concernées en vue: i) d'améliorer l'utilisation des données pour formuler de meilleures politiques nationales en matière d'EFP et d'emploi; ii) d'améliorer la mise en œuvre des politiques nationales.

Afin d'aider les pays à mieux adapter les compétences aux besoins du marché du travail, l'ETF a collaboré avec l'OIT et le Cedefop afin de préparer quatre guides pour l'adaptation et l'anticipation des besoins de compétences et de développer des approches et des outils qui doivent permettre de faire face aux aspects quantitatifs, qualitatifs et institutionnels de l'adaptation des compétences. Les guides portent plus particulièrement sur les thèmes suivants: i) les approches sectorielles de l'anticipation de la demande de compétences; ii) la prévision et la prospective; iii) le rôle des services de l'emploi dans l'adaptation et l'anticipation, et iv) l'utilisation des informations sur le marché du travail afin d'adapter et d'anticiper les besoins de compétences. Tous les guides ont été examinés dans le détail en juillet pendant l'atelier de validation qui a réuni des experts de l'Union européenne et des pays partenaires d'Asie, d'Afrique et d'Amérique du Sud, une organisation conjointe avec le Cedefop et l'OIT. La finalisation des guides, en particulier celui sur l'utilisation des données du marché du travail, aura lieu en 2014, de manière à tenir pleinement compte des particularités et des besoins des pays en développement et en transition. Deux nouveaux guides, un sur les études de suivi et les enquêtes de satisfaction des étudiants, à l'initiative de l'ETF (guide pratique sur les études de suivi), et un autre sur les enquêtes auprès des entreprises, à l'initiative de l'OIT (guide pratique sur la mise au point d'enquêtes sur les compétences), ont aussi été lancés. Les données collectées ont servi de base aux activités nationales et régionales de l'ETF, par exemple la conférence sur l'adaptation des compétences à l'emploi organisée conjointement par la Commission européenne et l'ETF au titre de l'initiative du Partenariat oriental, qui a abordé les besoins et attentes du pays en matière de développement en octobre.

L'ETF a étudié la question des compétences et des migrations et a diffusé les résultats de son travail dans le cadre du projet relatif aux migrations et aux compétences afin qu'ils servent de base aux activités menées dans les pays partenaires. L'ETF a publié un rapport comparatif sur les migrations et les compétences basé sur l'analyse des résultats de trois enquêtes nationales menées par l'ETF en Arménie, en Géorgie et au Maroc; les ensembles de données peuvent être téléchargés sur le site Internet de l'ETF. L'ETF a aussi lancé une étude qui vise à réaliser un inventaire des mesures de soutien aux migrants et aux rapatriés et à tirer les enseignements de l'expérience internationale et de l'expérience des pays partenaires de l'ETF (donnant la priorité à ceux qui ont des partenariats de mobilité). L'étude a été réalisée en collaboration avec le Centre des politiques migratoires de l'Institut universitaire européen (IUE). L'objectif est d'améliorer la base de connaissances à partir de laquelle l'ETF donne des conseils stratégiques sur les questions liées aux compétences pour la gestion des migrations.

Le processus d'élaboration des politiques d'EFP dans la région ESET a été éclairé par la production de plusieurs études et documents analytiques. Dans le cadre du projet régional d'inclusion sociale par l'éducation et la formation, des équipes de recherche de l'ensemble des pays d'ESE, de Turquie et d'Israël ont étudié l'incidence de l'enseignement professionnel sur l'inclusion sociale et la cohésion sociale. Neuf rapports par pays et un rapport transnational ont été produits, qui contiennent des recommandations sur le rôle que les écoles professionnelles peuvent jouer afin de favoriser des sociétés plus inclusives. Les conclusions et les recommandations transnationales apportent de nouvelles données probantes et de nouvelles inspirations aux responsables politiques afin d'élaborer des politiques qui permettent aux systèmes d'enseignement professionnel de mieux contribuer à la promotion des compétences, de la socialisation, des valeurs civiques, et de l'inclusion sociale.

L'élaboration de stratégies sectorielles dans la région a été facilitée par l'ETF. La Fondation a apporté son concours à l'élaboration de la stratégie sectorielle sur l'emploi et la sécurité sociale 2014-2020 au Kosovo, concours qui a également été requis dans le cadre de l'élaboration d'un plan d'action en vue de sa mise en œuvre. En ancienne République yougoslave de Macédoine, l'ETF a contribué à la mise au point d'une stratégie pour l'EFP (complétée par un plan d'action et un plan budgétaire) et d'une stratégie pour la formation à l'entrepreneuriat et de son plan d'action. En Albanie, l'ETF a réalisé une étude de faisabilité en vue de la création de 3 à 4 centres d'EFP multifonctionnels. Dans le prolongement de cette étude, les autorités nationales ont demandé à la Fondation de procéder à (en collaboration avec la GIZ et des experts locaux) une étude de base sur les écoles professionnelles dans 54 établissements d'enseignement et de formation professionnels dans l'ensemble du pays, dont les résultats contribueront à l'optimisation d'un réseau de prestataires d'EFP dans le cadre de la réforme systémique en cours dans le pays.

L'ETF a participé à la conférence annuelle sur la stratégie de l'Union européenne pour la région du Danube en octobre, avec un discours de politique générale sur l'importance du DRH pour la stratégie pour le Danube. Il lui a été demandé de continuer de travailler sur les «compétences vertes». L'ETF a aussi participé à la réunion du groupe de pilotage du domaine prioritaire 9 «Les personnes et les compétences». Il a été décidé de commun accord que la Fondation accueillerait la prochaine réunion du groupe de pilotage du domaine prioritaire 9 «Les personnes et les compétences» à Turin en mai 2014.

Dans le Sud et l'Est de la Méditerranée, des fiches d'employabilité par pays et un examen régional de l'employabilité axé sur les programmes actifs du marché du travail ont été préparés afin d'accroître et d'améliorer la disponibilité des données probantes dans les pays partenaires et de guider les politiques nationales et les services de la CE. L'analyse produite pour le Forum politique de haut niveau a favorisé les possibilités de dialogue stratégique et d'apprentissage des politiques entre les ministères du travail.

Au Maroc, la disponibilité d'informations sur le marché du travail a été accrue et améliorée grâce à la note sur l'employabilité, examinée avec les autorités nationales et utilisée pour l'élaboration de la stratégie nationale pour l'emploi actuellement en cours.

Les capacités des parties concernées locales de la région de Médenine, en Tunisie, ont été renforcées afin de les aider à analyser les besoins du marché du travail au niveau local, en particulier dans le secteur du tourisme, grâce à la mise en œuvre du projet régional «Le capital humain au service du développement socio-économique régional de Médenine, Tunisie».

Grâce au projet FRAME, les parties concernées nationales de la région ESET ont amélioré leur connaissance et leur compréhension des tendances et des moteurs internationaux qui influencent la demande de compétences et ont utilisé cette connaissance afin d'élaborer leur vision commune pour les compétences 2020.

Grâce à la mise en œuvre du volet de prospective du projet FRAME, des réseaux ont été créés dans les pays ESET, qui ont rassemblé des personnes des différents secteurs et institutions concernés par l'avenir du DRH (éducation, emploi, économie): les diverses parties concernées ont été réunies pour travailler sur leurs visions et leurs évaluations de l'avenir, dans le but de les aider à devenir collectivement plus à même de comprendre les problèmes et les possibilités qui les attendent, et d'analyser les stratégies et les objectifs que les autres pourraient poursuivre. Les parties concernées ont été introduites à la prospective, un outil relativement inconnu dans la région, et ont commencé à intégrer celle-ci dans les processus décisionnels et à s'en servir comme outil de gestion du changement. Les capacités des acteurs nationaux ont été renforcées dans toute la région et le développement d'une «culture de la prospective» a aidé les pays à élaborer leurs visions pour les compétences.

Grâce aux conseils stratégiques, le service public de l'emploi du Kosovo a entrepris un processus de modernisation, dans le cadre duquel il utilise et cible notamment des programmes actifs du marché du travail.

En Europe orientale, le ministère de l'éducation azéri a préparé une nouvelle stratégie pour l'EFPP à l'aide des recommandations de l'évaluation de son programme national pour l'EFPP 2007-12 menée par l'ETF à la demande du ministère. L'examen de l'EFPP en Géorgie a jeté la base du nouveau projet pour l'EFPP et l'emploi de l'Union européenne, qui a pour objectif majeur de renforcer le rôle des partenaires sociaux. Des contributions au développement conceptuel ont été apportées à la Biélorussie concernant l'assurance qualité et les conseils sectoriels sur les compétences, à la République de Moldavie concernant le CNC, à la Géorgie concernant la validation de l'apprentissage non formel et informel, et à l'Arménie concernant le matériel didactique dans le domaine de l'orientation de carrière. Un inventaire des développements en matière de CNC a été réalisé pour tous les pays.

En **Asie centrale**, au Kazakhstan, la coopération entre l'enseignement et les entreprises fait l'objet d'une étude qui s'accompagne d'une collecte de données sur les politiques et les pratiques dans trois régions kazakhes. En 2014, les résultats seront examinés avec les parties concernées. Au Tadjikistan, l'étude sur la transition a donné lieu à des recommandations en vue d'améliorer les mesures politiques.

#### **Résultat 4: la programmation des instruments de politique extérieure de l'Union européenne et, le cas échéant, les dimensions extérieures des politiques intérieures ont bénéficié du soutien de l'ETF**

L'Union européenne a bénéficié d'un soutien en matière de formation à l'entrepreneuriat et aux compétences d'entreprise grâce à la participation et à la contribution actives au groupe de travail sur les acquis d'apprentissage entrepreneuriaux de la DG EAC.

L'ETF a continué d'apporter un soutien personnalisé aux accords de partenariat de mobilité de l'Union et aux réunions sur les migrations entre la Commission et les pays partenaires concernés dans le domaine des compétences et de la migration légale et de leur impact sur le développement des pays d'origine. À l'invitation de la DG HOME, des experts de l'ETF ont entrepris une évaluation, sous l'angle de l'éducation, de l'EFPP et du marché du travail, de la capacité de la Jordanie de gérer les flux entrants et sortants de migrants légaux dans le cadre de la mission d'évaluation de l'Union européenne sur le dialogue en matière de migration, de mobilité et de sécurité qui s'est tenue du 2 au 5 juin 2013. La DG HOME a présenté les conclusions et les recommandations de l'ETF aux États membres de l'Union en septembre 2013.

Lors de la réunion du comité consultatif pour le CEC des 26 et 27 septembre, l'ETF a apporté son soutien à la DG EAC au cours d'une réunion avec l'Unesco concernant l'établissement de niveaux de référence mondiaux pour les certifications en présidant une des sessions de discussion de l'événement. L'ETF suit régulièrement le groupe consultatif pour le CEC et, lors de la réunion de novembre, ce dernier a présenté le projet de l'ETF «Certifications pour la Méditerranée».

Les interventions de l'Union dans la région ESET ont été suivies et préparées avec le concours d'experts de l'ETF. L'ETF a apporté sa contribution au paquet sur l'élargissement de 2013 de la Commission – la stratégie d'élargissement et les principaux défis 2013-2014 et les rapports d'avancement annuels des pays, par le biais de l'examen des politiques en matière d'EFPP, d'emploi et d'inclusion sociale. L'ETF a continué de fournir des avis d'expert à la DG ELARG sur la mise en œuvre du projet multibénéficiaire IAP 2001 conjoint Union européenne/Conseil de l'Europe «Soutien régional pour une éducation inclusive» et a assisté aux réunions du conseil de direction. L'ETF a également poursuivi son aide régulière à la DG ELARG dans le cadre du projet multibénéficiaire IAP



pour le développement du secteur privé. L'ETF a continué de participer aux travaux du Comité d'investissement pour l'Europe du Sud-est (SEEIC) (conformément au protocole d'accord signé en novembre 2011 et facilité par le Conseil de coopération régionale) concernant l'élaboration de la stratégie 2020 pour l'Europe du Sud-est. La stratégie 2020 pour l'Europe du Sud-est devrait constituer le cadre de la future coopération régionale et servir de contribution majeure pour la programmation IAP-multibénéficiaires. L'ETF a contribué activement à son élaboration.

La Serbie et le Monténégro ont élaboré une vision pour les compétences 2020 avec des priorités précises et des feuilles de route, avec le soutien du projet FRAME. Dans les autres pays, des documents de vision sont en cours de préparation ou en attente de validation. En 2012, la DG ELARG a invité l'ETF à soutenir la programmation de l'IAP II dans les pays de l'élargissement, en mettant au point des perspectives à long terme pour le DRH, des feuilles de route pour leur concrétisation, et des indicateurs spécifiques pour le suivi. La demande a donné lieu à la mise au point d'un projet qui a été intégré au programme de travail 2013 de l'ETF et financé par l'enveloppe IAP-multibénéficiaires 2013. L'objectif général est d'aider les pays à développer les compétences de leur population pour le développement économique et la cohésion sociale, dans une perspective à moyen à long terme. Le projet, intitulé «Soutien à l'élaboration de stratégies complètes de DRH dans les pays de l'élargissement» ou projet FRAME, a été lancé en 2013 et prendra fin en 2014. Il s'articule autour de 4 volets (prospective, examen des dispositions institutionnelles, suivi, et coopération régionale). Le volet de prospective de FRAME a été testé au Monténégro et en Serbie au cours du premier semestre de 2013. Au second semestre de 2013, FRAME a été déployé dans tous les pays de l'élargissement.

L'ETF a contribué aux documents de stratégie par pays 2014-20 (emploi, éducation et formation, inclusion sociale) de tous les pays candidats et candidats potentiels et au document de stratégie multipays 2014-2020 dans le cadre des préparatifs d'IAP II.

En 2013, dans la région SEMED, la tendance générale était à l'augmentation de l'aide à la conception et à la mise en œuvre des projets et programmes de l'Union européenne. L'ETF a aussi apporté son soutien au SEAE et à la CE au cours des négociations du partenariat de mobilité au Maroc et du dialogue sur la migration en Tunisie et en Jordanie.

L'ETF a contribué au dialogue politique régional sur les questions liées à l'employabilité, à l'égalité entre les hommes et les femmes, aux compétences et à la mobilité, et au soutien aux PME en produisant plusieurs analyses importantes sur l'employabilité et les compétences pour les PME, à titre d'appui aux pays partenaires. Le dialogue politique régional entre les pays SEMED et l'Union pour la Méditerranée s'est intensifié en 2013 avec l'aide de l'ETF. La Fondation a produit deux analyses politiques pertinentes:

- l'évaluation de la mise en œuvre de la charte euro-méditerranéenne pour l'entreprise/du «Small Business Act» pour l'Europe en collaboration avec la DG Entreprises et industrie (DG ENTR), l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et la Banque européenne d'investissement. L'ETF a évalué les dimensions relatives au capital humain et a rédigé les chapitres thématiques correspondants. Pour la première fois, le rapport régional comporte une fiche d'information nationale sur la Libye. L'évaluation contribuera directement aux préparatifs de la réunion ministérielle de l'Union pour la Méditerranée 2014 sur la coopération industrielle euro-méditerranéenne et les résultats guideront l'organisation des séminaires de formation spécifiques régionaux et nationaux de 2014 à 2016;
- concernant l'emploi, l'ETF a révisé les fiches sur l'employabilité par pays et, sur la base des études menées dans cinq pays, préparé une courte note régionale sur les mesures actives du marché du travail en faveur de l'emploi des jeunes. Cette note a été utilisée dans le cadre des contributions de l'ETF au sommet Euromed CESE et à d'autres conférences. L'ETF a aussi participé à la réunion plénière de l'ARLEM afin de partager l'analyse préliminaire sur la

gouvernance multiniveaux dans l'EFP et de soutenir la régionalisation des politiques d'EFP en Tunisie et au Maroc. L'ETF a aussi contribué aux rapports d'avancement du PEV.

2013 a marqué la première année de mise en œuvre du projet régional GEMM, financé par l'Union européenne et mis en œuvre au nom de la DG DEVCO. La première année a vu la création de comités de coordination nationaux dans tous les pays à l'exception de l'Égypte et de l'Algérie, l'adaptation d'une méthode de l'ETF en vue de réaliser une cartographie de la gouvernance multiniveaux à l'échelle nationale, une cartographie préliminaire dans tous les pays (en Égypte, seule une recherche documentaire a été effectuée, et en Israël le projet est retardé en raison de problèmes contractuels), la détermination de projets pilotes dans tous les pays (à l'exception de l'Algérie et de l'Égypte), et la définition des outils d'évaluation des besoins de renforcement des capacités.

Au niveau national, l'ETF a apporté son soutien dans le cadre de la mise en œuvre des interventions de l'Union en Égypte, en Jordanie, au Maroc, et en Palestine. Certaines demandes des délégations de l'Union européenne ont été introduites en cours d'année (en Jordanie et en Palestine) et ont entraîné une redéfinition des priorités parmi les ressources et le report de certaines activités au niveau national. L'ETF a aussi soutenu les négociations du partenariat de mobilité au Maroc et participé au dialogue stratégique sur la migration en Jordanie par des contributions régulières aux réunions et aux rapports.

En **Europe orientale**, le dialogue politique régional sur l'adaptation des compétences et la formation à l'entrepreneuriat a progressé avec l'aide de l'ETF par le biais des plates-formes 2 et 4 du PO. Lors de deux laboratoires à Lisbonne et à Batumi, ainsi que lors de la conférence finale de Bruxelles, les principales parties concernées ont partagé leurs expériences sur les méthodes d'analyse des compétences et sur la nécessité de tisser des liens entre les politiques en matière de travail indépendant et d'entrepreneuriat. Elles ont exprimé le souhait de continuer à partager les pratiques d'anticipation des compétences au niveau régional, ce qui sera rendu possible par le soutien continu de la plate-forme 2. À la suite du cycle d'évaluation du SBA 2012, une conférence régionale sur la formation à l'entrepreneuriat a permis de sensibiliser les participants au passage d'un programme de cours entrepreneurial à une formation à l'entrepreneuriat comme compétence essentielle. Les programmes de travail des plates-formes 2 et 4 pour 2014-17 comprennent des actions de l'ETF concernant l'évaluation des petites entreprises, la formation à l'entrepreneuriat, et les compétences d'entreprise, les femmes et les jeunes entrepreneurs, l'adaptation des compétences, la migration de la main-d'œuvre, et le cadre national des certifications.

L'ETF a apporté son soutien au PAPS en Arménie et en Géorgie, au suivi des projets de l'Union en Azerbaïdjan, en République de Moldavie et en Ukraine, et à la définition de nouveaux projets dans le domaine de l'assurance qualité de l'EFP en Biélorussie et dans le domaine de l'EFP et de l'emploi en Géorgie. Un récent rapport de la DG DEVCO a reconnu la valeur ajoutée de l'ETF dans l'investissement de l'Union en Arménie, en Géorgie, et en République de Moldavie. L'ETF a aussi contribué aux rapports d'avancement du PEV. La production de fiches sur l'EFP et l'emploi a dû être reportée en raison d'une accumulation d'activités fin 2013.

Pour les partenariats de mobilité de l'Union avec l'Arménie, la République de Moldavie et la Géorgie, l'ETF a régulièrement apporté sa contribution aux réunions et aux rapports et elle a organisé un séminaire de partage des politiques sur les compétences pour la migration en novembre, à Tbilissi, dans le cadre de la présidence lituanienne de l'Union européenne.

En **Asie centrale**, un soutien supplémentaire a été apporté dans le cadre de l'assistance de l'Union européenne, sous la forme de contributions à la nouvelle programmation 2014-20 de l'Union. L'éducation et la formation constituent une priorité au Kirghizstan, au Tadjikistan, et au Turkménistan, tandis que l'Ouzbékistan a demandé à l'ETF de préparer un volet relatif à l'EFP dans le cadre de la priorité de développement rural. Au Turkménistan, l'ETF continue d'assurer la transition entre les

anciens projets de l'Union terminés en 2013 et le nouveau projet qui doit commencer fin 2014. L'ETF s'est concentrée sur le renforcement du réseau des directeurs d'écoles professionnelles pilotes et a aidé à partager les expériences de mise en œuvre des nouveaux programmes de cours. La Fondation a apporté son concours à la Commission européenne pour les comités bilatéraux et les mises à jour des informations.

### **Résultat 5: des informations pertinentes et les résultats des échanges d'expériences et de bonnes pratiques dans le domaine du développement du capital humain ont été diffusés et échangés avec les pays partenaires et au sein de ceux-ci**

En 2013, la coopération avec les parties concernées a continué d'occuper une place importante. Dans le cadre de la préparation de ses perspectives à moyen terme 2014-17 et de son programme de travail 2014, l'ETF a tenu de vastes consultations avec un certain nombre d'acteurs principaux à Bruxelles, notamment les DG EAC, ELARG, DEVCO, EMPL, ENTR et HOME, ainsi que le SEAE, afin d'aligner les objectifs et les activités sur les orientations et priorités stratégiques de la Commission européenne et des autres acteurs essentiels de l'Union européenne.

L'ETF a régulièrement contribué aux débats et aux rapports préparés par les députés européens et par les commissions du Parlement européen. Sur demande, elle a aussi fourni des compétences techniques et des données sur les activités, l'expérience, et les réalisations de l'ETF. La présidence de la commission de l'emploi a contribué activement aux activités organisées par la Fondation<sup>13</sup> et a souligné la valeur du dialogue stratégique inclusif qui assure la liaison entre les gouvernements, les parlements, et la société civile, et celle d'un plus grand potentiel de changement dans les systèmes d'enseignement et de formation.

La coopération avec les autres agences de l'Union a été renforcée, en particulier avec le Cedefop et Eurofound, via les échanges de compétences, la participation à des événements, les séminaires de partage des connaissances organisés deux fois par an, et la promotion d'une synergie et de la complémentarité grâce aux programmes de travail annuels conjoints. Les résultats de la coopération avec le Cedefop sont présentés en annexe.

Dans le cadre du projet de l'ETF «Gouvernance pour l'employabilité dans la Méditerranée», la Fondation et Eurofound ont continué d'échanger leurs expériences dans le domaine de la gouvernance des systèmes d'EFPP et, en particulier, du financement des systèmes d'EFPP et du partenariat social. Les deux agences ont aussi échangé les résultats de leurs travaux sur la restructuration des PME (Eurofound), l'entrepreneuriat, les migrations et l'apprentissage en milieu professionnel (ETF).

Dans le cadre de la promotion de la gouvernance multiniveaux dans le contexte de la politique de voisinage de l'Union européenne, l'ETF a renforcé ses liens avec le Comité économique et social européen ainsi qu'avec le Comité des régions et ses structures ARLEM<sup>14</sup> et CORLEAP<sup>15</sup>.

En 2013, l'ETF a collaboré étroitement avec les présidences irlandaise et lituanienne de l'Union européenne et a apporté son expertise au cours d'événements organisés par celles-ci. La conférence du processus de Turin – *Perfectionner les compétences*, les 8 et 9 mai 2013, et l'événement «*Les compétences des personnes et l'approche globale de la question des migrations et de la mobilité*

---

<sup>13</sup> Le Forum des dirigeants politiques de l'ETF sur la gestion publique des politiques de l'éducation, de la formation et de l'emploi dans les États arabes du Sud et de l'Est de la Méditerranée - la culture du changement, Marseille, 6 octobre 2013, et la conférence du processus de Turin «Perfectionner les compétences» des 8 et 9 mai 2013.

<sup>14</sup> Assemblée régionale et locale euro-méditerranéenne (ARLEM)

<sup>15</sup> Conférence des collectivités régionales et locales pour le partenariat oriental (CORLEAP)

(GAMM)», les 4 et 5 novembre 2013, à Tbilissi, Géorgie, ont aussi accueilli des représentants de la présidence de l'Union.

Conformément à son mandat, l'ETF diffuse des informations et encourage la création de réseaux et l'échange des expériences et des bonnes pratiques entre l'Union européenne et les pays partenaires. En 2013, afin d'assurer sa fonction, l'ETF a envoyé un questionnaire aux membres du conseil de direction afin de recenser les bonnes pratiques, les exemples et les expériences susceptibles d'être partagés avec les pays partenaires. Les objectifs de l'exercice étaient i) de multiplier les possibilités de partager les connaissances, de renforcer les capacités, et d'apprendre des pairs, et ii) d'améliorer les actions coordonnées du travail de l'ETF avec les États membres dans les pays partenaires. Les informations fournies ont servi à préparer plusieurs actions et activités mises au point par l'ETF au niveau des pays partenaires et des régions.

Dans ce contexte, et avec l'aide du BMZ<sup>16</sup>, l'ETF et la GIZ<sup>17</sup> ont organisé un atelier conjoint à Turin le 23 octobre, où il fut question de coopération et, en particulier, de trois cas pilotes: le Kosovo, la Palestine, et la Tunisie. Les deux institutions continuent de renforcer leur coopération.

En réponse aux inquiétudes croissantes concernant la manière dont les responsables politiques et les communautés de l'enseignement et de la formation peuvent répondre plus efficacement aux défis de la croissance et de l'emploi, l'ETF et le Conseil britannique ont organisé conjointement deux événements sur le thème de la formation à l'entrepreneuriat: «Entreprise, entrepreneuriat et employabilité», le 19 novembre 2013, à Tachkent, en Ouzbékistan, et l'événement politique interrégional conjoint «Entreprise et entrepreneuriat», du 18 au 22 novembre 2013. Les deux séminaires se sont penchés sur les approches adoptées par les États membres de l'Union en vue de développer l'entrepreneuriat dans le système éducatif et la contribution de l'entreprise à la reprise économique, à la croissance durable, et à l'emploi. Des présentations à l'intention des services de la Commission ont aussi eu lieu dans le cadre des événements du British Council/Conseil britannique sur l'employabilité des jeunes le 16 juin 2013, et sur l'emploi des jeunes en Afrique du Nord les 15 et 16 octobre 2013.

Deux sessions d'apprentissage par les pairs ont été organisées conjointement avec le ministère fédéral autrichien de l'éducation, des arts et de la culture, à l'intention des parties concernées palestiniennes, à Vienne, du 10 au 13 décembre, et avec la GIZ, à l'intention des experts de Bosnie-Herzégovine, sur l'éducation des adultes, du 18 au 21 juin 2013.

Une coopération intensive avec les organisations internationales et les banques de développement au niveau national et régional, ainsi que sur des questions thématiques, a été mise en place au cours de l'année.

L'ETF a continué d'investir dans les activités du groupe de travail inter-agences sur l'EFPP et assisté à la réunion du 20 septembre 2013 à Paris, au cours de laquelle les résultats et les progrès des activités entreprises dans les sous-groupes sur les indicateurs et les compétences vertes ont été examinés. Les participants ont aussi tenu une discussion exploratoire sur le rôle de l'EFPP dans l'agenda post-2015. Dans le cadre du groupe de travail inter-agences, l'ETF a contribué aux indicateurs de DCH élaborés dans le cadre du groupe de travail du G20 sur le sujet, sur la base de l'expertise dans les pays à faibles revenus du portefeuille de l'ETF.

---

<sup>16</sup> Le BMZ est le ministère allemand de la coopération et du développement économiques

<sup>17</sup> La GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) GmbH est la société allemande pour la coopération internationale

Afin de coordonner les efforts et d'assurer la synergie, l'ETF a rencontré les représentants des agences de développement des États membres et des organisations internationales actives dans le domaine du développement du capital humain dans la région du Sud de la Méditerranée. La première réunion a été organisée les 12 et 13 février 2013 et visait à tirer parti de l'intérêt des bailleurs de fonds pour les compétences dans la région. L'événement a bien rendu la portée, l'ampleur et l'objet de l'investissement des bailleurs de fonds dans l'EFP en se basant sur le cadre analytique du processus de Turin et sur le consensus de Shanghai. L'événement s'est plus particulièrement intéressé au renforcement de la coopération en matière d'employabilité, de gouvernance, et de participation des jeunes, grâce à une meilleure compréhension des priorités et des mesures préconisées par les bailleurs de fonds. La réunion a aussi été l'occasion de mettre en évidence de nouvelles initiatives de coopération entre les bailleurs de fonds au niveau thématique et national, qui renforceraient la cohérence entre les actions des bailleurs de fonds et donneraient aux pays partenaires les moyens d'agir. La deuxième réunion a été organisée les 21 et 22 octobre et s'est intéressée à la participation du secteur privé à l'EFTP. Les bailleurs de fonds sont quasi unanimes s'agissant de l'importance de la participation du secteur privé à l'EFTP. Des outils ont été mis au point dans le cadre de plusieurs projets, qui peuvent être adaptés au contexte. Cependant, un effort concerté est nécessaire afin que les projets pilotes aient un impact durable sur le système. Les participants se sont mis d'accord pour continuer de se réunir dans cette configuration et avoir l'occasion de partager leurs expériences et leurs connaissances.

L'ETF, la BERD et la BEI ont continué de travailler main dans la main sur les questions liées à la formation à l'entrepreneuriat. La coopération avec le Conseil de l'Europe, le Conseil de coopération régionale pour l'Europe du Sud-est, l'Union pour la Méditerranée, le SEECEL, ERI SEE, et d'autres organismes tels que le Groupe européen pour l'administration publique (GEAP), le Forum Anna Lindh et le réseau NORRAG (*Network for Policy Research, Review and Advice on Education and Training*) a été renforcée grâce au partage des compétences et des expériences en matière de développement du capital humain. Un aperçu détaillé est présenté en annexe.

L'expérience des États membres et l'expérience internationale en matière de formation en milieu professionnel seront diffusées dans les pays partenaires grâce à la publication de l'ETF «La formation en milieu professionnel, une option ou une obligation pour les systèmes d'EFP?». La rédaction a commencé en 2013 et le document sera finalisé en 2014.

L'ETF a élargi son réseau de bons praticiens avec le recensement de huit nouveaux exemples de bonne pratique dans les pays partenaires (Albanie, ancienne République yougoslave de Macédoine, Biélorussie, Israël, Palestine et Turquie) et dans les États membres (Autriche, Espagne, Grèce, Irlande, Pays-Bas, Royaume-Uni) qui se sont réunis à Turin pour le processus d'examen par les pairs en juin 2013. La diffusion des bonnes pratiques se poursuivra en 2014.

Le partage des connaissances en matière de cadres des certifications dans les pays partenaires, dans les États membres de l'Union et au niveau international s'est effectué par l'intermédiaire de la plate-forme des certifications, qui compte quelque 600 participants. Celle-ci est disponible en anglais et en russe.

L'ETF a participé aux groupes de travail et au comité de pilotage de l'assurance qualité européenne dans l'enseignement et la formation professionnels (EQAVET), au séminaire conjoint Cedefop-EQAVET sur l'assurance qualité dans l'EFP et l'enseignement supérieur, et à la conférence de la Confédération européenne des syndicats (ETUC) sur les cadres de qualité pour la formation en apprentissage et la formation en milieu professionnel afin de contribuer à rendre l'enseignement et la formation professionnels plus attrayants.

Dans la région ESET, les résultats du projet régional de l'ETF «L'inclusion sociale par l'enseignement et la formation» comprennent neuf rapports par pays et un rapport transnational. Ceux-ci ont été



publiés sur le site Internet de l'ETF. De plus, les principales conclusions et recommandations tirées des rapports ont été examinées et partagées au sein du réseau régional du projet, ainsi qu'entre le réseau et les services de la CE (délégations de la CE, DG ELARG, DG EAC, DG EMPL). Afin de faciliter le transfert de la Croatie au Cedefop à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2013, et conformément au programme de travail Cedefop-ETF 2013, l'ETF a préparé et présenté un dossier de ressources par pays sur l'EFP en Croatie et a participé à un séminaire de partage des connaissances à Thessalonique en avril. Au niveau national, l'ETF a continué à partager des informations et à coopérer avec les communautés des bailleurs de fonds dans tous les pays ESET.

Dans la région du Sud-est de la Méditerranée, les enseignements tirés du projet de formation à l'entrepreneuriat au Liban ont été diffusés lors d'un atelier qui a vu la participation du ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur et des autorités italiennes. La conférence s'est conclue par un accord en faveur d'une deuxième phase en vue d'élaborer un cadre d'apprentissage tout au long de la vie pour la formation à l'entrepreneuriat. Les résultats de la première phase du projet relatif aux certifications régionales ont été communiqués aux partenaires du projet et au comité stratégique pour la deuxième phase du projet. En Tunisie, le forum sur l'emploi de Médenine organisé dans le cadre du projet de l'ETF a rassemblé plus de 2 000 participants et proposé une série d'ateliers sur, par exemple, comment préparer un CV, les orientations sur les possibilités professionnelles, etc.

Les contacts se sont intensifiés avec l'Organisation arabe du travail (ARADO), le centre CMI de la Banque mondiale à Marseille, l'ARLEM, le CESE, le secrétariat de l'UPM, la Fondation Anna Lindh, l'Unesco, l'OIT, et plusieurs organisations bilatérales. Deux réunions ont été organisées à Turin afin d'assurer la coordination de l'action des bailleurs de fonds.

En Europe orientale, l'ETF et la délégation de l'Union européenne ont organisé une conférence en Ukraine en mars afin de diffuser les résultats du projet pilote de Dniepropetrovsk sur l'analyse régionale des compétences et l'optimisation des écoles. Les régions ukrainiennes ont montré beaucoup d'intérêt pour la mise en œuvre de projets semblables. Trois régions ont envoyé deux propositions en vue d'obtenir le soutien du programme de développement régional de l'Union fin 2013. La conférence de diffusion des résultats du projet de formation continue a été remplacée par deux ateliers régionaux sur les conseils sectoriels sur les compétences et la validation de l'apprentissage non formel et informel, car le projet se poursuivra en 2014. Le personnel de l'ETF a préparé plusieurs articles sur l'orientation de carrière, le partenariat social, et les migrations, qui ont été publiés en Europe orientale.

La Fondation a organisé une conférence sur «Les compétences et l'approche globale de la question des migrations et de la mobilité (GAMM)» les 4 et 5 novembre 2013 à Tbilissi (Géorgie), qui a mobilisé une large gamme d'expériences et des idées et opinions stimulantes. Il s'agissait de la dernière conférence du projet triennal de l'ETF pour les pays du Partenariat oriental, qui a rassemblé environ 45 participants de Géorgie, de République de Moldavie, d'Arménie et d'Azerbaïdjan.

En **Asie centrale**, les résultats de la première phase du projet de développement scolaire ont été compilés dans un rapport. Les résultats du projet ont été largement diffusés au moyen d'un bulletin d'information, d'un site Internet, et d'une page Facebook.

## Communication

Afin d'obtenir l'appui nécessaire à sa mission, l'ETF s'est engagée dans une série d'activités de communication allant des événements, et des visites à la publication de documents et à la promotion via les canaux numériques. Grâce aux activités de l'ETF, des informations utiles dans le domaine du développement humain ont été diffusées dans les pays partenaires, où un échange d'expériences et de bonnes pratiques a également eu lieu.

La communication personnelle pendant les 22 événements différents qui ont rassemblé environ 829 participants a contribué à renforcer les capacités d'apprentissage des politiques et de création de réseaux. Parmi ces événements, des réunions de petit format destinées à quelques experts et des événements de grande envergure, comme le Forum des dirigeants politiques à Marseille et à Salzbourg en octobre et la grande conférence collective qui a conclu le deuxième cycle du processus de Turin en mai. Ces événements ont contribué à la diffusion des développements politiques de l'Union et des bonnes pratiques des États membres dans le domaine de l'EFP.

Environ 65 publications et documents d'expertise en divers formats ont été publiés en ligne ou en version imprimée. Quatre numéros du magazine Live&Learn, tiré à 6 300 exemplaires en moyenne, ont été composés, publiés, et distribués. Plusieurs notes d'information, prospectus et brochures ont également été produits.

L'ETF a communiqué activement en ligne. Le site Internet a reçu 720 000 visites au cours de l'année, et plus de 625 000 téléchargements ont été effectués. La page Facebook de la Fondation a doublé le nombre de ses abonnés pour atteindre près de 6 000 «J'aime». Le compte Twitter permet de communiquer en direct depuis les conférences de l'ETF et de faire circuler des informations sur l'ETF et l'EFP vers 2 000 abonnés. Dix vidéos sur les activités de l'ETF, produites au cours de l'année et postées sur YouTube et d'autres médias sociaux, ont été vues par quelque 2 000 personnes.

### **Gestion des connaissances**

En 2013-13, l'ETF a renforcé sa capacité de recueillir et de récupérer les connaissances générées par ses activités, notamment grâce à la consolidation des plates-formes de partage des connaissances basées sur les médias sociaux et à l'introduction d'un système de gestion de contenu. La Fondation a continué d'élaborer des méthodes de gestion des connaissances pour un apprentissage des politiques plus efficace dans les pays partenaires, ainsi que des outils afin d'aider ceux-ci à acquérir, communiquer, et déployer les connaissances dans le cycle des politiques.

Un partage systématique des connaissances a eu lieu au sein des «communautés» de projet de l'ETF dans le cadre d'une approche d'apprentissage des politiques et un référentiel qui permet de recueillir et de systématiser les méthodes pertinentes aide à accroître l'efficacité et l'efficacités des réunions et des processus stratégiques dans les pays partenaires. En 2013, l'ETF a adapté une série d'outils, tels que la méthode internationale des «six thinking hats» d'Edward de Bono et Second Life, afin d'améliorer le rendement de ses opérations, de contribuer à sa politique de renforcement des capacités, et d'enrichir la gamme d'outils de renforcement des capacités d'élaboration de politiques fondées sur des données probantes.

Les connaissances de base sur les pays et les thèmes sont accessibles, utilisées et constamment enrichies. L'ETF a, en particulier, assuré l'évolution continue de sa fonction de bibliothèque vers la mise à disposition des informations et des connaissances disponibles dans les bases de données internationales virtuelles. En outre, l'ETF a continué d'encourager l'efficacité, l'efficacités et la cohérence des opérations en renforçant sa capacité de récupération des connaissances internes sur les projets, les conférences, les publications ainsi que les missions de la Fondation, en concertation avec le réseau Eurolib, afin de garantir la compatibilité avec les approches des institutions de l'Union européenne concernées.

La collaboration en ligne a été rationalisée conformément aux pratiques internationales de partage des informations, des connaissances, et des expériences, et par le biais des plates-formes des réseaux sociaux pour éclairer son travail; l'ETF a mené une étude sur les médias sociaux pour une collaboration en ligne. Celle-ci a recensé 65 communautés en ligne, 30 blogues, 70 forums, 30 wikis et quelque 1 200 profils d'utilisateur concernant l'ETF et a recommandé que le travail se poursuive et s'intègre dans les autres bases d'information de l'ETF, par exemple l'intranet.

### 1.3 Performances et rapport coût-efficacité

Cette section présente l'évaluation des performances et du rapport coût-efficacité de l'ETF en 2013 dans le cadre de la réalisation des résultats détaillés ci-dessus. Cette évaluation s'opère sur la base de trois critères: i) la valeur ajoutée et la pertinence; ii) l'économie, l'efficacité et l'efficace et iii) la qualité (au sens de cycle d'amélioration continue des projets).

#### Valeur ajoutée et pertinence

«Résultat» est le terme générique utilisé pour définir les changements apportés à une situation à la suite d'une intervention. La chaîne des résultats se compose de plusieurs éléments qui possèdent un lien de cause à effet des activités jusqu'aux résultats, aux effets, à la valeur ajoutée et à l'incidence<sup>18</sup>. Si les résultats (produits finaux de l'intervention de l'ETF au cours d'une année) et, dans une certaine mesure, les effets (les effets de ces résultats sur les parties concernées au sein du pays partenaire) peuvent être mesurés en fin d'année, la valeur ajoutée peut être considérée comme un effet cumulé de plusieurs années d'intervention dans un pays ou dans un domaine politique. L'ETF a décidé de rendre compte de sa valeur ajoutée à la fin de ses perspectives à moyen terme (plan quadriennal).

Concernant la valeur ajoutée de l'ETF, une étude de la DG DEVCO a indiqué: «Il a été possible d'évaluer dans quelle mesure les systèmes d'EFPT qui ont reçu un soutien ont bénéficié des compétences techniques du personnel de l'ETF et du processus consultatif structuré des principaux acteurs en matière d'EFPT dans les pays. De plus, les réseaux établis dans les pays et entre ces derniers par le biais des consultations régionales, sous-régionales et thématiques, mais aussi le renforcement des capacités, ainsi que les communautés de pratique qui complètent les capacités et aptitudes internes de l'ETF, ont tous également constitué une valeur ajoutée.»<sup>19</sup> La conclusion confirme le rapport de la Commission européenne sur l'ETF à la suite de l'évaluation externe de 2012, qui partage l'avis positif des évaluateurs concernant la valeur ajoutée et le rapport coût-efficacité de l'agence: «Le rapport constate que les activités de la Fondation présentent un bon rapport coût-efficacité. Compte tenu de l'étendue de son mandat (sur le plan thématique et géographique) et de son budget relativement modeste, la Fondation a su faire preuve de souplesse lorsqu'elle a dû intervenir dans les régions désignées comme prioritaires par son conseil de direction et par les institutions européennes.»<sup>20</sup>

Suivant les principes d'efficacité de l'aide et la communication de la Commission européenne «Code de conduite de l'UE sur la division du travail dans la politique de développement» (COM(2007) 72 final), la GIZ et l'ETF ont entrepris une activité conjointe en 2013, afin d'évaluer la valeur ajoutée des deux organisations ainsi que leur coopération dans trois pays sélectionnés. Les deux organisations ont confirmé la valeur ajoutée de la coopération sur le plan de la cohérence du soutien politique/des messages politiques pour les pays partenaires, de la complémentarité explicite des priorités opérationnelles (par exemple en Bosnie-Herzégovine, la GIZ a travaillé sur l'enseignement non formel, l'éducation des adultes, et l'ETF sur l'EFPT formel), et des rôles institutionnels (par exemple, la GIZ s'appuie sur l'expérience en matière d'EFPT de l'Allemagne, tandis que l'ETF représente une expérience d'EFPT neutre, européenne et globale; l'ETF se concentre sur le soutien politique qui complète l'action de la GIZ axée sur l'assistance technique/le renforcement des capacités/la coopération avec le secteur privé), du partage des réseaux et de la participation aux organes consultatifs, du partage des connaissances afin de maximiser le rendement des compétences

<sup>18</sup> Meyer, W. et Thomas, S. (2011): *Monitoring and measuring the results of interventions related to technical and vocational education and training and the labour market*, BMZ-GIZ

<sup>19</sup> *TVET and Skills Development in EU Development Cooperation*, rapport final 2012/308055/1, CE, 2013.

<sup>20</sup> CE, Bruxelles, 15.10.2012, COM(2012) 588 final



techniques, de la capacité financière et de la disponibilité dans le domaine de chaque institution pour les pays partenaires.

En 2013, l'ETF a réalisé une évaluation intermédiaire externe du processus de Turin qui, concernant la valeur ajoutée, a conclu:

«L'évaluation a constaté la valeur ajoutée suivante:

- *développement d'un nouvel état d'esprit et d'un mode de pensée global pour le développement de l'EFP;*
- *renforcement des ressources humaines et des autorités nationales dans le concept d'élaboration des politiques fondées sur des données probantes;*
- *renforcement des ressources humaines nationales dans la collecte de données pour l'élaboration des politiques fondées sur des données probantes.*

En outre, l'évaluation prévoit la valeur ajoutée potentielle suivante:

- *démonstration, par l'utilisation de résultats mesurables (indicateurs, c.-à-d. données probantes) que l'EFP (EFP de base et EFP continu) peut influencer la dimension sociale d'une société, en augmentant les possibilités d'emploi pour tous les groupes d'âge, les groupes vulnérables et les deux sexes;*
- *élaboration de nouvelles méthodes et approches de collecte et d'analyse des données;*
- *transfert du concept d'élaboration des politiques fondées sur des données probantes aux autres secteurs nationaux (par exemple, la santé, les transports, etc.)»<sup>21</sup>*

L'évaluation intermédiaire du processus de Turin a conclu: «L'enquête auprès des acteurs, qui était entièrement basée sur une auto-évaluation, révèle clairement les avantages pour les principaux acteurs nationaux. Les visites dans les pays ont encore accentué les encouragements visant à intensifier les efforts entrepris dans les réformes en cours du système d'EFP, peut-être même dans les réformes du secteur de l'éducation dans son ensemble.»<sup>22</sup>

**Économie, efficacité et efficacité:** en 2013, l'ETF a fait réaliser une évaluation externe du rôle des partenaires sociaux dans l'EFP<sup>23</sup> dans les pays partenaires. Les principales conclusions et recommandations ont été les suivantes:

- les partenaires sociaux se montrent très satisfaits du travail de l'ETF, qui semble avoir une incidence significative sur les capacités des partenaires sociaux en matière d'EFP et sur leur participation à la politique d'EFP et à sa mise en œuvre. Cependant, la participation réelle des partenaires sociaux est incomplète et inégale. Les réalités du processus décisionnel central et la nécessaire sensibilité au contexte politique impliquent que l'ETF a tendance à suivre le programme du gouvernement. Cela signifie que certains partenaires sociaux ne sont parfois pas les bienvenus, et aussi que le travail bilatéral avec les partenaires sociaux est rare, excepté pour des initiatives ciblées ou dans le cadre d'une activité tripartite plus vaste;

---

<sup>21</sup> «Torino Process Interim Evaluation», ETF, SKS-12-05, Ikon Institute, septembre 2013, <http://bit.ly/MyeYLS>, p.35

<sup>22</sup> «Torino Process Interim Evaluation», ETF, SKS-12-05, Ikon Institute, septembre 2013, <http://bit.ly/MyeYLS>, p.30

<sup>23</sup> «Evaluation of Social Partner Development in the ETF activities», ETF, SKS-12-05, Ikon Institute, septembre 2013.

- le statut, l'évolution et la représentativité des partenaires sociaux est un domaine de plus en plus flou et il existe des tensions entre les définitions formelles et les réalités en pleine évolution concernant le dialogue social dans les pays partenaires. Par son influence et son expérience, l'ETF est bien placée pour conduire un débat sur cette question;
- vu son statut modeste au milieu des autres organisations donatrices des États membres, l'ETF est parvenue à développer un rôle unique en combinant expertise, engagement, et orientation des processus, en mettant l'accent sur la création de réseaux selon un modèle durable. Alors que les autres bailleurs de fonds se retirent lorsque les projets sont terminés, l'ETF s'attèle à renforcer les capacités et à mettre en place des plates-formes pour les partenaires sociaux à plus long terme;
- l'ETF a, de manière générale, une très bonne capacité de réponse aux besoins des partenaires sociaux, et prend en considération le contexte politique, économique, et culturel. Le processus de Turin permet à l'ETF d'acquérir une meilleure compréhension des priorités d'action, de sorte qu'elle peut en tenir compte pour répondre d'une façon qui établit des priorités aux recommandations des auto-évaluations des pays dans le cadre du processus de Turin. Dans les retours d'information cependant, certains exemples ont été donnés qui indiquent la nécessité de mieux évaluer les besoins des partenaires sociaux.

Quant à l'efficacité: *«Dans le processus de Turin, les différences régionales dans la participation des partenaires sociaux se manifestent clairement dans les différents niveaux de participation active ou passive qui ont été observés dans les régions de l'IAP, d'Europe orientale, SEMED et d'Asie centrale. La récente évaluation intermédiaire du processus de Turin a indiqué que les partenaires sociaux participaient mais avaient tendance à ne pas être «activement» impliqués. À l'autre extrême (essentiellement dans les pays des Balkans, souvent des pays en phase de préadhésion, dont la Turquie), la participation des partenaires sociaux a une incidence beaucoup plus qualitative sur le travail, les conclusions, etc. Et c'est dans ces pays que se trouvent essentiellement les organes tripartites. Les organisations patronales sont traditionnellement plus impliquées que les syndicats, qui ont tendance à avoir besoin d'aide pour trouver leur rôle. (p. 51).*

Quant à l'efficience: *«Nos données suggèrent que l'ETF est, dans l'ensemble, très efficiente lorsqu'il s'agit de convertir des ressources extrêmement limitées en produits et résultats substantiels. Elle pourrait clairement en faire beaucoup plus avec une augmentation du budget, aussi modeste fût-elle; sans une telle augmentation, il est difficile de voir comment elle pourra répondre à la demande claire des partenaires sociaux, qui réclament un plus grand soutien au renforcement des capacités et à la mise en place de cadres et de systèmes pour la réforme de l'EFP.» (p. 62).*

Un autre moyen d'évaluer l'efficacité des opérations de l'ETF est d'analyser la réalisation des résultats prévus et l'évolution de leur statut (les nouveaux résultats après l'adoption du programme de travail, les annulations en cours d'année ou les reports d'une année à l'autre<sup>24</sup>). En 2013, l'ETF a réalisé près de 95% des résultats prévus.

<sup>24</sup> À partir du rapport d'activité annuel de 2010, l'ETF a commencé à rendre compte des résultats reportés suivant les principes d'annualité et de crédits dissociés utilisés pour le budget. Autrement dit, les résultats sont comptabilisés non pas en fonction de l'exercice du budget dans le cadre duquel ils ont été engagés, mais en fonction de la date d'achèvement de l'activité. Par conséquent, quatre résultats repris dans le programme de travail de 2012 et reportés à 2013 sont comptabilisés et présentés dans le rapport de 2013. De la même façon, même si les résultats visés dans le programme de travail 2013 étaient souvent engagés au 31 décembre 2013, certains volets des activités n'étaient pas terminés, et ils seront donc bouclés (et donc présentés) dans le rapport d'activité annuel 2014 (une liste des résultats reportés de 2012 à 2013 figure en annexe).

**Tableau 4: Efficacité dans la réalisation des résultats en 2013**

Synthèse des résultats de 2013	Réalisés en 2013	Annulés en 2013	Reportés à 2014
Objectif de 2013 (152)	136 [136] (89,5%)	6 [17] (3,9%)	10 [4] (2,6%)
Nouveaux en 2013 (5)	4 [11] (2,6%)	1 [2] (0,6%)	0 [0] (0%)
Reportés de 2012 à 2013 (5)	4 [14] (2,6%)	1 [2] (0,6%)	0 [0] (0%)
Total (162)	144 [161] (94,7%)	8 [19] (5,3%)	10 [5] (6,6%)

*Les chiffres entre crochets sont ceux de 2012. Pourcentages calculés par rapport à l'objectif annuel de 152 résultats.*

En termes absolus, le nombre des résultats réalisés par rapport à celui prévu dans le programme de travail était le même qu'en 2012 (136), mais comme l'objectif pour l'année était inférieur de cinq résultats, le pourcentage a augmenté de près de trois points (pour atteindre 89,5%). Outre ces résultats réalisés, l'ETF fait état de quatre nouveaux résultats réalisés au cours de l'année et de quatre autres entamés en 2012 mais achevés en 2013. Au total, les 144 résultats réalisés en 2013 représentent un taux de réalisation de près de 95% par rapport à l'objectif annuel de 152.

En 2012, ce taux de réalisation total était supérieur (102,5%) en raison du grand nombre de résultats réalisés en 2012 mais entamés en 2011 (14, soit près de 9%). Le report des résultats à réaliser en 2014 a augmenté par rapport à ceux reportés en 2012, mais diminué par rapport à ceux reportés en 2011.

Les nouvelles demandes reçues en cours d'année étaient au nombre de 4 (2,6%) contre 11 en 2012 (7%) et 15 en 2011. Il s'agit d'une tendance positive qui reflète un programme de travail plus prévisible, en dépit du fait qu'un des nouveaux résultats n'a pu être achevé en 2013 et a été reporté à 2014.

Les changements s'expliquent par le report à 2014 de cinq résultats dans le domaine du renforcement des capacités, trois pour l'analyse des politiques, un pour le soutien à l'Union européenne, et un autre pour la diffusion et la mise en réseau. Un total de 2, 3, 1 et 1 résultats ont été annulés pour chaque domaine, respectivement, et un résultat de 2011 concernant l'Égypte a été annulé définitivement. Les raisons de ces changements sont liées à la situation dans les pays (44%), au report décidé par la délégation de l'Union européenne (17%), ou imputables à l'ETF (39%) en raison de problèmes rencontrés au stade de la conclusion du contrat ou de la duplication des activités au cours de la phase de planification. Sur le plan budgétaire, des engagements ont été pris en cours d'année, qui restent à liquider en 2014. Le budget des sept résultats annulés a été investi dans les cinq nouveaux résultats introduits en cours d'année.

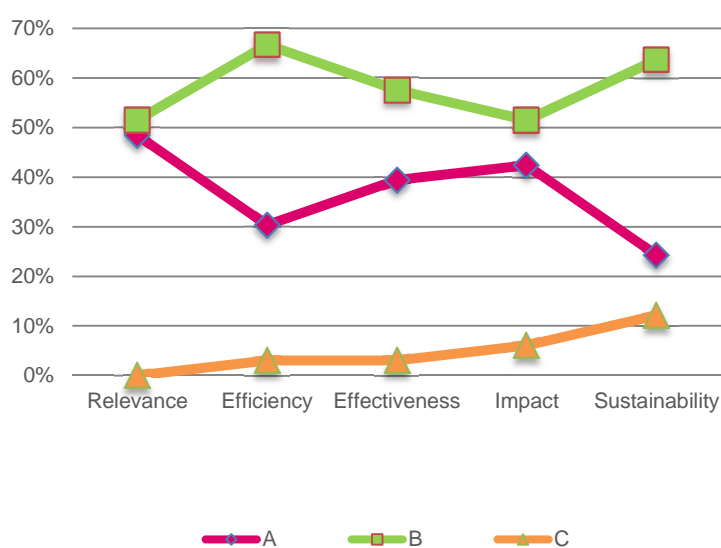
Un des résultats reportés de 2012 a dû être annulé en 2013 (il concernait un soutien à la délégation de l'Union en Égypte, qui a été reporté à plusieurs reprises par la délégation en raison de la situation politique dans le pays), mais deux résultats reportés de 2011 avaient été annulés en 2012.

Dans l'ensemble, ces indicateurs quantitatifs montrent que l'ETF a été efficace dans la mise en œuvre de son programme de travail 2013. Le taux de réalisation par rapport à l'objectif annuel a été élevé (95%), et les changements dus aux nouveaux résultats, à l'annulation, ou au report à 2014 ont été limités et inférieurs aux années précédentes (3,3%, 5,6% et 6,6%, respectivement, tandis qu'en 2012 ils étaient de 12,1%, 12,1% et 3,2%, mais pour le dernier, il était de 11,3% en 2011), ce qui est un signe de flexibilité et d'adaptabilité, tandis que le risque pour la gestion financière a été inexistant en raison de sa dimension limitée.

## Qualité

Le suivi annuel des projets par l'ensemble des équipes de projet est devenu une pratique bien établie à l'ETF, qui contribue à l'amélioration continue sur la base de l'auto-évaluation. De plus, le suivi d'un échantillon de projets est effectué chaque année, par l'ETF ou par des évaluateurs externes, afin de trianguler les résultats. Un total de 44 (sur 46 projets) auto-évaluations de suivi ont été effectuées par les équipes, et 3 autres (6%) par le département de la planification, du contrôle et de l'évaluation en 2013. Des rapports généraux de suivi par unité départementale/régionale ont en outre été compilés afin de donner une vue d'ensemble cohérente pour chacun d'entre eux. Chaque rapport détaille la note obtenue pour chacun des volets selon cinq critères (pertinence, efficacité, efficacité, incidence, et durabilité); on obtient un suivi plus précis des tendances en épingleant les actions clés telles que le degré de participation des parties concernées à la planification des projets, et cela soulève des questions à aborder dans les futurs plans.

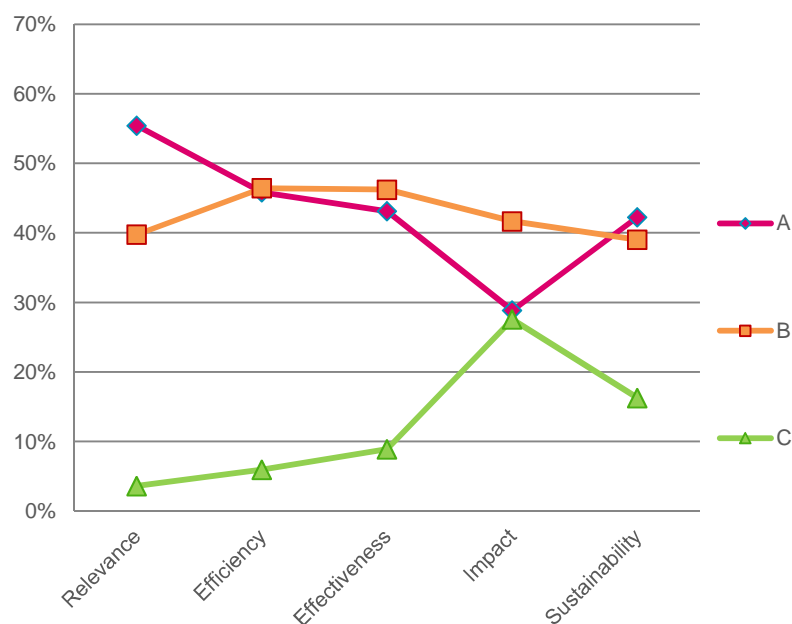
Graphique 1: Vue d'ensemble des auto-évaluations des projets en 2011



Relevance	Pertinence
Efficiency	Efficience
Effectiveness	Efficacité
Impact	Incidence
Sustainability	Durabilité

L'introduction de l'échelle de notation dans le modèle de suivi s'est traduite par une cohérence croissante dans l'utilisation et la compréhension des critères qui constituent la base du suivi des projets. La fonction automatisée dans le logiciel tableau de bord de l'ETF donne un retour d'information instantané sur les aperçus des projets et facilite l'élaboration des plans annuels.

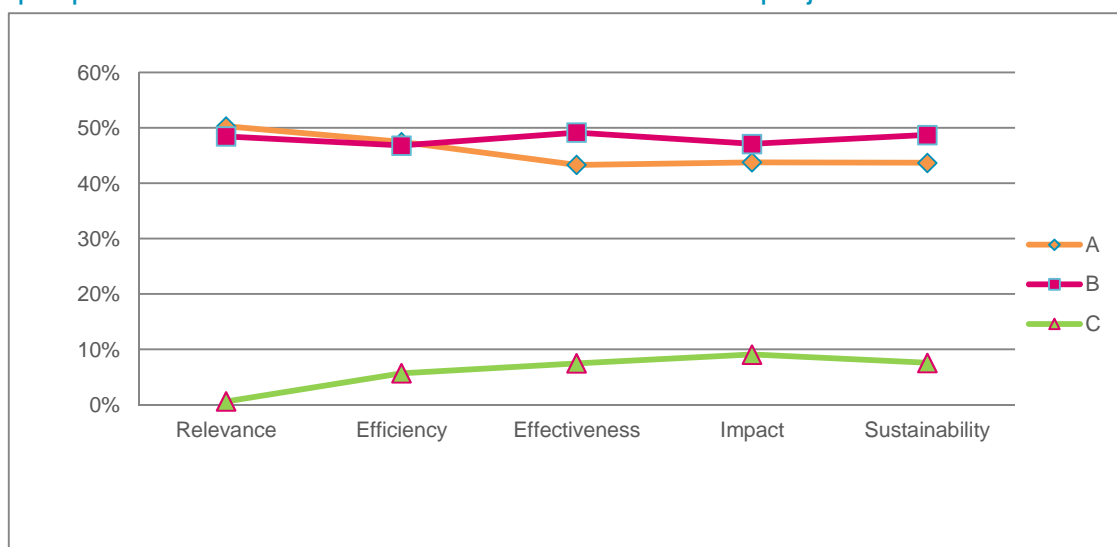
Graphique 2: Vue d'ensemble des auto-évaluations des projets en 2012



Relevance	Pertinence
Efficiency	Efficience
Effectiveness	Efficacité
Impact	Incidence
Sustainability	Durabilité

Après trois ans de mise en œuvre, il est à présent possible de donner une vue d'ensemble et une base de comparaison grâce à la note cumulée pour chacun des critères. Celle-ci est présentée dans les graphiques 1, 2 et 3. Dans l'ensemble, le niveau d'analyse est à présent harmonisé avec l'ETF lorsque les notes sont appliquées de manière cohérente. En 2011 et 2012, les équipes ont évalué les critères d'incidence et de durabilité plus bas, en partie en raison d'une amélioration dans la définition des objectifs et des résultats au niveau des projets et d'une meilleure articulation de la planification opérationnelle avec la planification stratégique et institutionnelle. En 2013, l'évaluation de ces deux critères a été alignée sur celle des critères de pertinence et d'efficacité, qui avaient reçu des notes supérieures les années précédentes. Une utilisation plus systématique de l'approche du cadre logique et de la planification opérationnelle dans le tableau de bord peut expliquer cette évolution positive dans la planification et la gestion des projets.

Graphique 3: Vue d'ensemble des auto-évaluations des projets en 2013



Relevance	Pertinence
Efficiency	Efficience
Effectiveness	Efficacité
Impact	Incidence
Sustainability	Durabilité

Les notes moyennes de 2013 montrent une consolidation distincte d'un nombre égal de notes A (au-dessus de la moyenne) et B (conforme aux attentes), car le niveau d'analyse critique de la mise en œuvre de chaque projet a été plus élevé. La stabilisation des notes C (préoccupations liées à la mise en œuvre) dans les catégories de l'incidence et de la durabilité montre que la situation a été relativement stable dans les interventions dans les pays par rapport à 2012.

La pratique qui consiste à faire opérer les évaluations par les équipes de projet avec l'approbation du chef de département se poursuivra au cours des prochaines perspectives à moyen terme pour les plans pluriannuels. Le suivi, dont le modèle en ligne a subi une légère modification, servira à évaluer si la mise en œuvre du projet peut se poursuivre comme prévu ou s'il convient de remanier le plan du projet. Après trois ans d'auto-évaluation annuelle, la qualité des plans annuels de mise en œuvre s'est améliorée et la conscience de l'incidence d'une bonne planification au moment de l'évaluation des résultats finaux a progressé.

# PARTIE II: GOUVERNANCE, SUPERVISION DE LA GESTION, CONTROLE ET STANDARDS DE CONTROLE INTERNE

## 2.1 Activités du conseil de direction de l'ETF

En 2013, les membres du conseil de direction de l'ETF se sont réunis à deux reprises en plénière, ont participé à quatre procédures écrites et examiné les documents stratégiques de l'ETF lors de deux réunions du groupe de travail du conseil.

Le 14 juin 2013, le conseil de direction de l'ETF a adopté:

- le rapport d'activité annuel 2012 de l'ETF et l'analyse et l'évaluation du rapport d'activité annuel 2012 de l'ETF;
- l'avis du conseil sur les comptes financiers annuels 2012 de l'ETF;
- le budget rectificatif 2013.

Le 22 novembre 2013, le conseil de direction de l'ETF a examiné et adopté:

- le projet de perspectives à moyen terme 2014-17 de l'ETF;
- le programme de travail 2014 de l'ETF;
- le projet de budget 2014 de l'ETF;
- le projet d'état prévisionnel des recettes et dépenses et les orientations générales sous-jacentes pour 2015 de l'ETF;
- le budget rectificatif 2013.

Les quatre procédures écrites conclues avec succès en 2013 concernaient les points suivants: le programme de travail 2013 de l'ETF révisé, le transfert des crédits du budget 2013 de l'ETF, le règlement financier 2013 de l'ETF, et la règle de mise en œuvre de l'ETF concernant les agents temporaires 2f.

Les activités du conseil de direction en 2013 ont permis à l'ETF d'accomplir son travail et de réaliser les résultats annuels présentés ici. Les sections suivantes expliquent comment l'agence a été gérée en 2013 et comment cette gestion a contribué à la réalisation des résultats.

## 2.2. Supervision de la gestion et contrôle

Tel que cela a été défini dans les perspectives à moyen terme (PMT) 2010-13, le contrôle de la gestion au sein de l'ETF en 2013 a été axé et orienté afin de vérifier:

- l'état d'avancement des objectifs prévus dans le programme de travail annuel;
- l'efficacité et l'efficience de l'agence grâce à l'analyse des ressources, des coûts et des produits.

Le contrôle de la gestion de l'ETF est un processus qui fait intervenir, aux niveaux de responsabilité adéquats, toutes les fonctions organisationnelles. Comme tous les processus, le contrôle de la gestion de l'ETF se compose de divers éléments interconnectés:

- la structure et l'organisation de la gestion (en 2013, l'ETF a conservé la même structure organisationnelle qu'en 2012. Un organigramme figure en annexe); et
- les outils de gestion et les procédures organisationnelles.

Les chaînes de délégation et de responsabilité ont été organisées conformément à la hiérarchie de l'organisation et couvrent les éléments suivants:

- les délégations financières<sup>25</sup>, voir point 3.1;
- les pouvoirs conférés à l'autorité de nomination<sup>26</sup> conformément aux règles établies (voir liste en annexe); et
- les règles et les procédures sur le mécanisme de délégation et la présence des directeurs dans les locaux de l'ETF<sup>27</sup>.

Les sections suivantes des parties II et III du rapport d'activité annuel concernent les principales activités et les principaux outils de supervision et de contrôle de la gestion en place à l'ETF en 2013, conformément à sa structure, à ses ressources et à sa taille, et rendent compte des résultats des évaluations réalisées par les auditeurs et évaluateurs internes et externes concernant sa gestion et ses résultats.

### **Feuille de route relative aux suites à donner à l'approche commune concernant les agences décentralisées de l'Union européenne**

En 2013, l'ETF a participé activement à plusieurs groupes du réseau de performance des agences de l'Union, qui a été une occasion précieuse de partager les expériences en matière de pratiques communes et de différences dans les diverses approches des agences, et par rapport aux modèles en vigueur à la Commission. C'était particulièrement important sur les sujets pour lesquels certaines agences ont déjà commencé à mettre l'approche commune en œuvre individuellement et pour lesquels certaines sont mieux placées pour apporter des contributions collectives à la mise en œuvre de la feuille de route sur les sujets d'intérêt commun. À cet égard, l'ETF considère sa performance comme au-dessus de la moyenne avec quelques pratiques remarquables dans le domaine du budget par activité, des rapports d'activité annuels et des outils informatiques de gestion des performances et des mesures et indicateurs connexes.

#### **2.2.1 Le cadre de gestion des performances (CGP)<sup>28</sup>**

L'ETF a opéré une transition vers un cadre d'assurance et de contrôle de la qualité intégré avec l'adoption de son cadre de gestion des performances en 2012. Ce cadre de gestion des performances (CGP) a été consolidé en 2013, en tant qu'approche institutionnelle destinée à mesurer et gérer les performances ainsi qu'à mettre en évidence les actions d'amélioration. Le CGP représente l'engagement institutionnel de l'ETF en matière de qualité, de transparence, et de responsabilité.

L'ETF utilise le CGP pour gérer les performances de toutes ses activités, de tous ses processus, et de toutes ses ressources, et pour garantir la réalisation de son mandat et de ses objectifs et la

---

<sup>25</sup> ETF/12/DEC/002 point 3, voir partie 3, 3.1.

<sup>26</sup> ETF/10/DEC015

<sup>27</sup> ETF/12/DEC/003

<sup>28</sup> Voir annexe 12



satisfaction des besoins et des attentes des partenaires, des directeurs et du personnel de l'ETF grâce à une gestion orientée résultats.

Le premier rapport de performance annuel (RPA) a été préparé en janvier 2013 afin d'évaluer la disponibilité et la volonté en vue de faciliter l'exécution de ces processus, instruments et méthodes internes aux différents niveaux de l'organisation qui constituent le CGP, et d'informer à ce sujet. Un plan d'amélioration a été établi et mis en œuvre en 2013.

Le CGP de l'ETF s'inspire de la logique du cycle d'amélioration penser-démarrer-contrôler-agir (PDCA) et est présent à tous les niveaux organisationnels<sup>29</sup>. Les cinq niveaux du CGP de l'ETF sont les suivants: a) stratégique institutionnel, b) organisationnel institutionnel, c) départemental, d) projets et e) individuel.

Les principales évolutions et réalisations de l'ETF en 2013 aux différents niveaux du CGP sont décrites ci-après.

## a) Niveau stratégique institutionnel

### Planification stratégique et programme de travail annuel

Activités de 2013 couvertes:

- l'achèvement de l'exercice de planification 2013 avec l'adoption des plans départementaux, des plans par projet et des plans individuels, dont les objectifs se répercutent en cascade depuis la stratégie globale de l'ETF et son programme de travail 2013. Les plans départementaux suivent l'approche de cadre logique intégré, et le cadre de gestion des performances fournit les catalyseurs nécessaires pour garantir le flux d'informations sur les données de performance entre les niveaux, dans les deux sens;
- le lancement de la planification 2014 avec la rédaction des perspectives à moyen terme 2014-17 et du programme de travail 2014. Les priorités définies dans les nouvelles PMT procèdent des rapports du processus de Turin, du contexte politique actuel de l'Union européenne, de l'expertise requise, et de la coopération avec les parties concernées. Les nouvelles PMT fixent des objectifs orientés sur l'incidence à long terme, des indicateurs et des objectifs en vue de mesurer la réalisation des objectifs annuels du programme de travail, et définissent les résultats escomptés à la suite de l'intervention de l'ETF. Les deux documents de planification ont été adoptés par le conseil de direction sans demande de modification, ce qui est révélateur de la consultation vaste et intensive qui a eu lieu avant que la version finale ne soit présentée.

---

<sup>29</sup> . Les principales composantes du cadre sont les suivantes:

- catalyseurs de performances: définition des stratégies, des objectifs, des politiques, des positions, des critères, de la valeur ajoutée, de l'incidence, etc. de l'ETF. Ils agissent comme des catalyseurs de performance, dans la mesure où ils devraient faciliter une conception et une définition communes de *ce que* l'ETF devrait faire et de quels processus et ressources elle devrait utiliser;
- mesures des performances: normes et indicateurs de performance de l'ETF qui définissent le niveau de qualité souhaité des performances de l'ETF et facilitent l'évaluation de *la manière* dont l'ETF devrait procéder;
- réalisation des performances: processus et activités de l'ETF qui harmonisent la mise en œuvre de ce que l'ETF devrait faire et *la manière* dont l'ETF devrait le faire;
- gestion des performances: le système d'appréciation, d'estimation, d'évaluation analyse, examine et vérifie ce que l'organisation réalise à différents niveaux et tout au long du cycle annuel de progression de la réalisation de *ce que* l'ETF devrait faire par rapport à *la manière* dont l'ETF devrait le faire; et
- catalyseurs de qualité: le système d'actions et de plans en vue de reconnaître les bonnes performances, d'améliorer les performances et de remédier aux mauvaises performances lorsqu'elles ne correspondent pas aux normes établies. Ceux-ci devraient favoriser les bonnes pratiques, le partage des connaissances, l'innovation et la créativité.

## Indicateurs de performance institutionnels

Les données des indicateurs de performance institutionnels (IPI) pour 2013 figurent en annexe. Les données montrent que tous les objectifs fixés par l'ETF ont été atteints. Les indicateurs de performance institutionnels (IPI) de l'ETF pour 2013 fournissent des données sur les performances de la Fondation à un niveau agrégé concernant ses activités principales et son fonctionnement en tant qu'agence de l'Union européenne.

En outre, l'ETF s'est attelée à affiner son cadre d'IPI afin de fournir des informations essentielles sur les performances concernant les principaux objectifs organisationnels grâce à une série d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs mesurables regroupés par domaine d'objectifs pour les prochaines perspectives à moyen terme 2014-17<sup>30</sup>.

## Suivi de l'avancement du programme de travail

L'ETF dispose d'un processus bien établi d'établissement de rapports d'avancement trimestriels, qui a été renforcé et rationalisé en 2013 pour se concentrer sur les recommandations critiques en vue d'améliorer la prise de décision concernant les améliorations à apporter au cours de la mise en œuvre du programme de travail, et d'assurer une macro-gestion à cet égard. En outre, depuis le début de 2012, les processus de suivi et d'établissement des rapports pour l'ensemble de l'agence se déroulent via l'outil de suivi des performances, le système de tableau de bord. Les rapports trimestriels contiennent des données sur les performances quantitatives et qualitatives dans le but d'éclairer la gestion fondée sur les risques et l'analyse et la prise de décision fondées sur les données probantes. Les rapports trimestriels suivent une approche ascendante, du niveau des projets au niveau départemental et institutionnel.

## Évaluation

La fonction d'évaluation de l'ETF est organisée en missions confiées à des évaluateurs externes (deux en 2013) afin de définir les enseignements tirés et les niveaux de satisfaction des parties concernées. Les conclusions et les recommandations sont examinées au niveau des projets et de la direction afin d'établir un plan d'action pour l'amélioration continue (pour les deux évaluations externes menées en 2013, voir partie I, point 2, et partie III, point 3.2 b).

## b) Niveau organisationnel institutionnel

### Gestion financière

#### Subvention 2013

*Exécution du budget* Des 20 143 500 d'EUR reçus comme subvention en 2013, l'ETF a engagé 99,78%, soit un aussi bon résultat que les années précédentes (99,91% en 2012), qui démontre à quel point l'ETF a optimisé l'exécution de son budget.

De même, les 87,11% payés par l'ETF au cours de l'année 2013 représentent une nouvelle avancée par rapport à 2012 (85,9%), alors que la consommation des paiements différenciés du Titre 3 a de nouveau atteint 99,81%, réitérant ainsi les bons résultats des années précédentes (99,92% en 2012 et 99,72% en 2011). La forte consommation des crédits de paiement est un signe que les efforts de planification du transfert des crédits de paiement et l'attribution de priorités aux demandes de paiement ont porté leurs fruits. En outre, l'ETF a sensiblement amélioré ses performances (déjà

---

<sup>30</sup> Les indicateurs relatifs à la «mission secondaire» pourront être modifiés ultérieurement suivant les résultats et les conclusions du groupe de travail du réseau de performance des agences de l'Union sur «les principes communs pour la mesure des performances et la liste des indicateurs harmonisés» et la disposition n° 28 de la Feuille de route relative aux suites à donner à l'approche commune concernant les agences décentralisées de l'Union européenne.

bonnes jusqu'alors) pour le respect des échéances de paiement, puisque 84,07% des paiements ont été effectués dans les délais légaux en 2013 (un rapport sur le respect des échéances de paiement et sur la suspension des échéances figure en annexe).

#### *Crédits administratifs reportés de 2012 à 2013 et reste à liquider des crédits opérationnels de 2012*

Le paiement des fonds reportés de 2012 à 2013 a été de 90%, dans la droite ligne des années précédentes (89,7% en 2012 et 90% en 2011).

*Modification du budget:* En 2013, l'ETF a procédé à 11 transferts budgétaires (comme en 2012), ce qui démontre le bon fonctionnement des processus de planification et de suivi et le respect constant des recommandations de la Cour des comptes. Sur le budget total, 5,9% ont été réaffectés à des lignes budgétaires différentes (6,4% et 7,4% en 2012 et 2011, respectivement).

Titre	Budget initial	Budget final	Changement %	Réaffectation
1	13 585 500	13 176 854	-3%	-408 646
2	1 496 000	1 836 714	23%	340 714
3	5 063 000	5 129 932	1%	66 932
Total ETF	20 143 500	20 143 500	0%	-

#### *Report à 2014 - Crédits administratifs*

		Subvention 2013	Payé en 2013	À payer en 2014 (report)	dont		
					Mis en œuvre en 2013, paiement en attente	À mettre en œuvre en 2014 (report)	
						prévu	retardé
Admin	T1	13 176 854	97,7%	2,2%	1,1%	0,4%	0,1%
	T2	1 836 714	70,3%	28,7%	13,3%	12,6%	0,1%
	T1+T2	15 013 568	94,3%	5,4%	2,6%	1,9%	0,1%
Total ETF		20 143 500	87,1%	12,7%	6,5%	4,5%	0,4%

L'ETF a reporté 5,4% de ses crédits administratifs, un chiffre inférieur à l'année précédente (6,3%). Les montants reportés concernaient principalement des acquisitions de matériel informatique en fin d'année et l'engagement de travaux de rénovation des bâtiments. En 2013, le report administratif a été inférieur à 2012, tant pour le Titre 1 (de 2,5% en 2012 à 2,2% en 2013) que pour le Titre 2 (de 36,1% en 2012 à 28,7% en 2013), ce qui démontre l'importance accordée au respect du principe d'annualité pour les activités administratives. Sur le total des crédits du Titre 1 et du Titre 2, 2,6% (46% du report administratif) correspondent à des activités déjà mises en œuvre en 2013 mais qui restent à payer en 2014, 1,9% (35% du report administratif) correspondent à des activités prévues en 2014 qui n'enregistrent aucun retard, et 0,1% (1% du report administratif) aux activités retardées.

#### *Reste à liquider en 2014 - crédits opérationnels*

Au Titre 3, le reste à liquider a diminué tant en pourcentage (de 35% en 2012 à 34% en 2013) qu'en valeur absolue (de 1,95 million d'EUR en 2012 à 1,8 million d'EUR en 2013). Cela signifie que 66% des crédits opérationnels ont été payés pendant l'année et que les 34% restants sont liés à la mise en œuvre normale des projets opérationnels. Sur le total des crédits du Titre 3, 18,1% (53% du reste à

liquider) correspondent aux activités déjà mises en œuvre en 2013 mais qui restent à payer en 2014, 12,1% (36% du reste à liquider) correspondent aux activités prévues en 2014 qui n'enregistrent aucun retard, 1,5% (4% du reste à liquider) aux activités retardées.

		Subvention 2013	Payé en 2013	À payer en 2014 (RAL)	dont		
					Mis en œuvre en 2013, paiement en attente	À mettre en œuvre en 2014 (report)	
						prévu	retardé
Opérationnel	T3	5 129 932	66,0%	34,0%	18,1%	12,1%	1,5%
Total ETF		20 143 500	87,1%	12,7%	6,5%	4,5%	0,4%

*Montant à rembourser à la Commission européenne:* le montant à rembourser à la CE s'élève à 199 463 EUR, soit moins de 1% du budget total, ce qui reste proche des petits montants que l'ETF a remboursé ces dernières années (125 366 EUR en 2012 et 117 196 EUR en 2011). Il s'agit d'un très bon résultat, dans la mesure où le seuil susceptible d'avoir une incidence sur les négociations budgétaires est de 5%.

Au total 72% du montant à rembourser à la Commission européenne correspond à l'annulation des crédits administratifs reportés de 2012 à 2013 (Titres 1 et 2). Il convient de garder à l'esprit que 25% des crédits annulés représentent les économies réalisées à la suite de la contestation fructueuse de l'ETF concernant les coûts réclamés pour les travaux de construction de ses locaux.

#### **Autres fonds – Titre 4**

*Fonds d'affectation spéciale italien:* seuls 1 081,20 EUR ont été reçus en 2013 pour le Fonds d'affectation spéciale italien (intérêts accumulés), ce qui porte le budget restant à 53 151,37 EUR. L'intégralité de ce montant a été engagé en 2013, et 24 682 EUR ont été reportés et seront payés en 2014. Il est très probable qu'en 2014, l'intégralité des fonds du FASI sera consommée.

*FRAME:* sur le 1 249 800 EUR reçu comme premier versement pour le projet FRAME, l'ETF a déjà engagé 90% et payé 37%. Le prochain versement de 150 215 EUR, subordonné à un taux d'engagement de 70%, sera demandé avec le premier rapport de mise en œuvre aux environs de mai 2014 (conformément à l'accord, il ne peut être demandé avant un an d'activité).

*GEMM:* sur les 594 721 EUR reçus comme premier versement, l'ETF a déjà engagé 84% et payé 21%. Le prochain versement de 750 000 EUR, subordonné à un taux d'engagement de 70%, sera demandé avec le premier rapport intermédiaire au printemps 2014 (l'accord permet d'anticiper la demande une fois que le taux d'engagement de 70% est atteint).

#### **Procédures d'appel d'offres**

En 2013, 29 procédures d'appel d'offres ont été lancées (33 en 2012) dont la majorité étaient planifiées (73%). 87% des appels d'offres lancés ont abouti à la signature d'un marché. Au total, l'ETF a émis et signé 28 nouveaux marchés en 2013.

En général, et comme les perspectives à moyen terme 2010-13 le prévoient, la Fondation a atteint avec succès les grands objectifs définis dans le domaine de la gestion financière et des marchés au cours de la période 2010-13. Un modèle de budgétisation par activité révisé, qui intègre les processus de planification, de budgétisation, de gestion et d'établissement des rapports a notamment été introduit.

L'ETF a maintenu de très bons résultats en termes d'indicateurs de performances budgétaires et a optimisé l'exécution de son budget en améliorant le système de planification et de suivi et en introduisant la proportionnalité basée sur les risques dans les processus financiers et d'appel d'offres.

L'ETF a aussi déployé avec succès les systèmes de gestion financière de la Commission européenne, tels qu'ABAC, SAP et ABAC Assets, délivrant ainsi de nouvelles garanties de conformité avec son cadre réglementaire.

Ces évolutions dans la gestion des finances et des marchés publics se sont avérées fructueuses en assurant un gain d'efficacité d'une part, et de très bons résultats du point de vue de la gestion des ressources, de l'autre.

### **Standards de contrôle interne**

Voir point 2.3

### **Gestion des risques**

Ces quatre dernières années, la gestion des risques a été renforcée au sein de l'ETF. Le processus est à présent bien intégré dans les activités de l'ETF aux différents niveaux et contribue au cycle d'amélioration des opérations et des performances générales de la Fondation.

Depuis 2011, l'ETF utilise un tableau de bord pour faciliter le suivi et la notification des risques au niveau des projets et au niveau départemental. Les rapports trimestriels portent les risques de niveau élevé et moyen enregistrés au niveau institutionnel à l'attention de la direction.

En 2013, le processus annuel d'auto-évaluation des risques a encore été renforcé et a été assuré à deux niveaux:

- **au niveau opérationnel:** réévaluation et mise à jour des trois registres des risques opérationnels avec le personnel concerné par les risques liés à la gestion des ressources humaines, des finances et des marchés et des projets; et
- **au niveau de la gestion:** atelier d'évaluation des risques au niveau macro pour les directeurs et les coordinateurs. L'exercice s'est intégré dans le processus de planification 2014, notamment la détection et l'évaluation des éventuels risques liés aux perspectives à moyen terme 2014-17 (niveau stratégique) et au programme de travail 2014 (processus de planification 2014). Le résultat de cette évaluation des risques a conduit à l'établissement des registres de risques connexes au niveau macro, qui s'est accompagné d'un examen de l'état d'avancement du registre des risques 2013 (voir annexe).

Le profil de risque de l'ETF pour 2013 indique une propension au risque organisationnel faible à moyenne. Les risques les plus élevés proviennent notamment de l'environnement extérieur et ne peuvent donc être gérés par l'ETF, bien qu'ils puissent avoir une incidence sur cette dernière. À ce jour, l'ETF n'a mis en évidence aucun risque critique ou de haut niveau.

### **Auto-évaluation annuelle de la gestion**

En 2013, l'ETF a testé l'outil d'auto-évaluation CAF (cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques)<sup>31</sup>, l'outil de gestion de la qualité totale qui repose sur le principe que les résultats en matière de performance organisationnelle peuvent atteindre l'excellence grâce à la capacité de l'encadrement de donner une impulsion en matière de stratégie et de planification, de ressources

---

<sup>31</sup> CAF 2013: améliorer un organisme public grâce à un outil d'auto-évaluation électronique.

humaines, de partenariats, de ressources et de processus. Le modèle CAF est très complet et couvre toutes les exigences des standards de contrôle interne de l'ETF. La synthèse des résultats de l'exercice figure en annexe.

## Audit

Voir partie III, point 3.2.a

## Protection des données

Au cours de l'année, l'ETF a consolidé ses réalisations sur le plan de la conformité avec le règlement (CE) n° 45/2001 relatif à la protection des données. Le CEPD a rendu visite à l'agence au début de l'année afin de donner des conseils et une formation supplémentaires. Selon son évaluation des activités de l'agence, un taux de 100% de conformité a été atteint et l'exemple de l'ETF peut donc être considéré comme une réussite. Ces informations seront aussi disponibles dans le rapport 2013 du CEPD qui est en préparation. Le communiqué de presse du CEPD déclare: «Un contrôle efficace pour garder les institutions européennes sur la voie de la protection des données<sup>32</sup> [...] En général, les institutions de l'UE ont fait des progrès considérables depuis notre dernière enquête en 2011. La Fondation européenne pour la formation (ETF) et le Centre européen de prévention et de contrôle des maladies (ECDC) sont parmi les institutions qui ont le plus progressé.»

## Plan d'amélioration et actions

Le plan d'amélioration de l'ETF est un plan d'action consolidé qui comprend des actions qui sont le résultat d'audits de la Cour des comptes européenne, du service d'audit interne et d'autres audits ex-post externes, du registre des risques de l'ETF, de l'évaluation annuelle selon les standards de contrôle interne, et d'autres actions internes pour l'amélioration. Le plan d'amélioration de l'ETF fait partie intégrante du système de contrôle interne et a été consolidé au cours de la période 2010-13.

## c) Niveau départemental

### Gestion des processus

La gestion des processus fait partie intégrante du cadre de gestion des performances (CGP) de l'ETF. Son principal objectif est de garantir un déploiement efficace, efficient et cohérent et un contrôle et une amélioration systématiques des processus essentiels de l'ETF, afin d'améliorer les résultats de la Fondation. Bien que la plupart des processus de l'ETF soient interdépartementaux, ils sont repris au niveau départemental dans le CGP en raison de leur appropriation.

La majorité des processus de l'ETF sont documentés, par des cartes des processus, des politiques ou des procédures, et depuis 2011, un effort considérable a été consacré à la mise à jour de cette documentation et à l'amélioration de la documentation des processus principaux. Cet exercice de documentation s'est poursuivi en 2013, et une attention particulière a été portée à la révision et à la documentation du sous-processus «Définition des projets OPS», qui décrit les interactions et les étapes entre le processus de Turin, les perspectives à moyen terme et la préparation du programme de travail, en intégrant au processus les principes d'évaluation d'impact et de budgétisation base zéro.

De plus, l'ETF a adopté<sup>33</sup> en juin 2013 ses lignes directrices globales sur la prévention et la gestion du conflit d'intérêts. Ces lignes directrices tiennent compte des recommandations orales de la Cour des comptes et des références à la nécessité d'une gestion et d'une prévention adéquates du conflit d'intérêts dans les agences figurant dans la déclaration commune du Parlement européen, du Conseil

<sup>32</sup> EDPS /2014/03, Bruxelles, le 27 janvier 2014

<sup>33</sup> ETF/13/DEC/011



de l'Union européenne, et de la Commission européenne sur les agences décentralisées, ainsi que dans la feuille de route du 19 décembre 2012.

### Évaluation interne des performances

En 2013, l'ETF a aussi lancé une évaluation interne des performances de ses méthodes de travail et de la répartition des ressources y afférentes afin de garantir l'efficacité et l'efficience continues de ses opérations. Un plan d'action a été adopté par la direction et des actions sont en cours de mise en œuvre. Trois activités principales découlent du plan d'action, lesquelles se poursuivront en 2014: un groupe de travail sur une notion et une approche communes de la gestion de projet pour l'ETF, une analyse fonctionnelle applicable à toute la Fondation, et une clarification de la manière de gérer l'assurance qualité des résultats (effets) et des produits au sein de l'ETF.

#### d) Niveau des projets

##### Le système de tableau de bord, les résultats et les indicateurs

Parmi les principales innovations introduites dans le système de tableau de bord en 2013, un système informatique intégré de contrôle de la gestion des performances qui permet de suivre l'avancement des activités de l'ETF et les ressources utilisées en temps réel<sup>34</sup> introduit par l'agence en 2011, figurent:

- la consolidation du travail sur l'application de la méthode des coûts variables aux résultats des projets et sur l'utilisation de la pondération des résultats des projets. Les coûts des résultats sont calculés en fonction des dépenses financières, des ressources humaines, et des frais de déplacement. Les indicateurs institutionnels sont mesurés en tant qu'effets liés aux résultats des projets: l'association entre les résultats des projets et les résultats institutionnels a été suivie de près en 2013, en vue d'établir des rapports transparents, car l'ETF utilise la réalisation de ses résultats institutionnels pour mesurer ses objectifs opérationnels;
- l'introduction d'une section de compte rendu de projet sur la «coopération des bailleurs de fonds».

##### Suivi de l'auto-évaluation des projets (voir partie 1, section 3 «Performances et rapport coût-efficacité»)

#### e) Niveau individuel

##### Gestion des ressources humaines

L'ETF reconnaît que les ressources humaines constituent son principal atout dans l'exécution de sa mission et la réalisation des objectifs de son programme de travail. Une bonne gestion des ressources humaines suppose une amélioration constante des politiques et des procédures de planification du personnel, de recrutement, de formation et de développement, de gestion des performances, et de déploiement.

En 2013, l'efficacité de la gestion des ressources humaines de l'ETF est démontrée par les chiffres suivants:

- seulement 2 postes vacants dans le tableau des effectifs, autrement dit 92 postes occupés (dont une offre d'emploi acceptée pour une embauche en mars 2014);

---

<sup>34</sup> Tel qu'indiqué par la commission du contrôle budgétaire du Parlement européen dans le projet de rapport concernant la décharge sur l'exécution du budget de la Fondation européenne pour la formation pour l'exercice 2011 (C7-0254/2012 – 2012/2192(DEC)), points 16 et 17.

- 130 membres du personnel en place fin 2013 (92 agents temporaires, 38 agents contractuels, 2 agents locaux), comme en 2012, contre 125 fin 2011. Durant l'année, l'ETF a géré 8 arrivées et 6 départs, 17 promotions, 11 périodes d'essai et 16 renouvellements de contrat, 7 procédures de sélection impliquant 1 390 candidats et 81 entretiens, 94 sessions de formation et de développement avec 725 participants de l'ETF

### Évolution des effectifs

Le taux de rotation du personnel (*personnel qui a quitté la Fondation au cours de l'année/moyenne du personnel employé pendant l'année*) a été de 4,6% en 2013 (AT: 6,5%, AC: 0%), contre 9,6% en 2012 (AT: 6,6%, AC 17,9 %). C'est la première fois depuis 2006 qu'aucun agent contractuel ne démissionne.

Contrat	Total ETF au 31/12/2011	Total ETF au 31/12/2012	Arrivées 2013	Départs 2013	Total ETF au 31/12/2013
AT	90	93	4 (+1 offre d'emploi)	-6	92
AC	32	35	3	0	38
AL	2	2			2
END	1	0			0
Total	125	130	8	-6	132

En outre, des actions faisant suite à l'enquête de satisfaction du personnel réalisée en mars 2012 ont été mises en place dans le domaine de la communication, de la gestion et de l'environnement de travail. Le système d'information Allegro RH a progressé conformément au plan et a été étendu à tout le personnel en septembre 2013. Dans le même temps, des efforts continus ont été consacrés à la révision et à l'amélioration des politiques et des procédures en matière de RH, telles que la politique de transfert avant un congé temporaire ou définitif, et à la préparation pour un premier train de règles de mise en œuvre de la CE à appliquer à l'ETF par analogie. (Annexe 15: Dotation en personnel 2013).

En outre, en 2013, l'ETF a:

- encore amélioré sa communication et son partage d'informations avec le personnel grâce à la conception et à la distribution d'un prospectus au format de poche qui met en évidence les principaux droits et obligations du personnel, et grâce à la préparation et à la présentation de deux sessions d'information sur les principaux changements liés au nouveau statut introduit en 2014,
- encore amélioré son service aux nouveaux collègues et son accueil de ceux-ci grâce à la conception et à l'envoi, au moment de l'offre d'emploi, d'un prospectus au format de poche qui met en évidence les droits potentiels ainsi que des informations sur Turin, et qui offre la possibilité de poser des questions sur la nature du travail avant de décider d'accepter ou non une proposition d'emploi, et grâce à l'amélioration du processus d'insertion et à une clarification du rôle du compagnon d'insertion et du parrain (aider les nouveaux collègues à s'intégrer à l'ETF, tant socialement que professionnellement);
- encore développé la capacité de formation et de développement, grâce à une offre permanente de cours de formation sur mesure mieux ciblée en renforçant la participation des RH au début du processus (évaluation des besoins de formation et de développement, conception des cours, etc.), grâce à des initiatives innovantes (10 jours d'activités pour une Semaine de la communication), et grâce à un nouvel investissement dans le développement des compétences d'encadrement et de direction (sessions d'accompagnement individuelles, formations en groupe, etc.).

En 2013, l'ETF a aussi conclu l'accord triennal avec la Région Piemonte concernant la répartition des coûts liés à l'entretien des bâtiments et aux services connexes. L'accord expire le 31.12.2015.

### 2.2.2. Conseil juridique

Le service de conseil juridique a épaulé la directrice et le personnel d'encadrement en leur donnant des conseils ad hoc sur les questions liées au cadre réglementaire applicable à l'ETF, en particulier sur l'application et l'interprétation du statut du personnel, des règles financières, et du règlement de refonte. Le service gère aussi régulièrement des litiges et fait office de contact pour les questions relatives à l'OLAF.

## 2.3 Standards de contrôle interne de l'ETF

### 2.3.1 Respect des exigences des standards de contrôle

Comme indiqué ci-dessus, afin de consolider le fondement du cadre de gestion des performances adopté par l'ETF en 2012 et de renforcer l'adhésion de l'agence au cadre des normes de contrôle interne, l'ETF a intégré les principaux principes du CGP avec les standards de contrôle interne existants.

Depuis 2004, l'ETF a accompli des progrès significatifs sur la voie d'un respect total des exigences de son cadre de standards de contrôle interne (SCI). En 2009, le conseil de direction de la Fondation a adopté les 16 standards pour une gestion efficace révisés. Les SCI de l'ETF sont structurés en six composantes qui couvrent l'ensemble du processus de gestion, de la définition des objectifs à la réalisation des résultats.

Depuis 2006, la Fondation procède chaque année à un examen de ses systèmes de gestion afin d'offrir des garanties de bon fonctionnement des structures en place, de vérifier les résultats, de déceler les problèmes potentiels, et de guider la planification des mesures d'amélioration.

L'exercice d'auto-évaluation de la gestion de 2013 s'est déroulé après un exercice d'examen documentaire à l'aide de l'outil d'auto-évaluation CAF (cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques)<sup>35</sup> au lieu de l'outil d'évaluation de contrôle interne (ICAT) comme les années précédentes.

Aucune faiblesse significative ou importante du système de contrôle interne de l'ETF n'est apparue clairement en 2013 et les contrôles en place ont fonctionné comme prévu.

Les résultats de l'examen et de l'évaluation du système de contrôle interne de 2013 fournissent une assurance raisonnable quant au niveau de conformité avec l'ensemble des normes de contrôle interne et quant aux performances organisationnelles.

### 2.3.2 Efficacité de l'application des standards de contrôle prioritaires

Comme indiqué ci-dessus, une procédure très bien établie<sup>36</sup> au sein de l'ETF veut que les recommandations des audits internes, institutionnels et externes, et des évaluations, s'intègrent dans le plan d'action pour l'amélioration de l'ETF mis en œuvre sous la responsabilité du coordinateur du contrôle interne.

Le plan d'amélioration de l'ETF pour 2012 a placé les standards de contrôle interne suivants au rang de ses priorités:

---

<sup>35</sup> CAF 2013: améliorer un organisme public grâce à un outil d'auto-évaluation électronique.

<sup>36</sup> ETF/PROC/26

- SCI 3 «Affectation du personnel et mobilité» (évalué comme «nécessitant des améliorations significatives afin de résoudre le problème de la charge de travail et de la répartition équilibrée des tâches au sein de l'agence):

en 2013, une des priorités de la direction dans le plan de gestion annuel était d'intégrer à l'examen trimestriel de l'avancement des activités du programme de travail annuel la définition des priorités, les risques de planification et de mise en œuvre, et l'incidence sur la charge de travail ainsi que sur d'autres domaines de travail de l'ETF. Les rapports trimestriels de 2013 couvrent aussi l'établissement des rapports et l'analyse de l'enregistrement des temps;

- SCI 12 «Information et communication» (évalué comme nécessitant de légères améliorations):

la direction de l'ETF a approuvé et organisé une Semaine de la communication qui s'est déroulée du 12 au 19 septembre 2013, pendant laquelle l'accent a été mis sur des ateliers de communication et de rédaction européennes, la communication interne et la collaboration en ligne, les médias sociaux, les blogues et l'utilisation du site Internet de l'ETF à des fins de publication, les compétences de rédaction et la communication efficace. De plus, une formation relative à «la communication sur les projets de l'ETF» a été organisée en octobre 2013, au cours de laquelle des exemples de bonnes pratiques ont été présentés. Le nouvel intranet a été lancé en septembre 2013<sup>37</sup>.

### 2.3.3 Conclusion

Les principaux éléments du fonctionnement des systèmes de gestion du contrôle interne de l'ETF en 2013 sont illustrés dans les sections II et III du présent rapport.

Compte tenu des principaux développements qui ont eu lieu au cours de la période 2010-13 et en 2013 en particulier:

- la consolidation d'un cadre de gestion des performances de l'ETF qui intègre les standards de contrôle interne et opère au niveau stratégique institutionnel, au niveau organisationnel, au niveau départemental, au niveau des projets et au niveau individuel et, en particulier, les avancées dans les domaines suivants:
  - les processus de planification stratégique et de programmation annuelle;
  - le tableau de bord et la mesure des résultats et des indicateurs institutionnels;
  - le suivi de l'avancement de la mise en œuvre du programme de travail;
  - la gestion des processus;
  - le processus de gestion des risques;
  - le plan d'amélioration de l'ETF; et
- les résultats de ses processus de gestion des finances, des marchés publics et des ressources humaines; et
- le respect des exigences des standards de contrôle interne;

on peut considérer que le système de gestion du contrôle interne de l'ETF fonctionne comme prévu et offre donc une assurance raisonnable de contrôle des risques liés aux objectifs de l'ETF en matière de

<sup>37</sup> Le service d'audit interne (IAS) a clos la recommandation relative à l'élaboration du nouvel intranet de son audit de communication de 2011.

performances, de conformité, de protection du personnel, et de sauvegarde des ressources et des informations.

## Synthèse

La partie II était consacrée aux caractéristiques essentielles des principales initiatives qui ont permis d'améliorer et de renforcer le contrôle de la gestion et le suivi des activités de l'ETF. En 2013, la Fondation a continué de déployer un système complet de contrôles internes et de gestion orienté performances et résultats qui intègre la gestion des risques et assure une approche proportionnelle de la conformité et de l'efficacité des procédures et systèmes internes.

## PARTIE III: COMPOSANTES CONCOURANT A LA DECLARATION D'ASSURANCE

Pour compléter la supervision et les contrôles de la gestion et les standards de contrôle interne décrits dans la partie II, la troisième partie est consacrée aux composantes spéciales qui sont à la base de l'assurance raisonnable donnée par l'ordonnateur de l'ETF dans sa déclaration d'assurance, dans la partie IV du rapport d'activité annuel.<sup>38</sup>

L'ETF s'est dotée d'une politique<sup>39</sup> dont l'objet est de définir les critères d'importance relative sur lesquels l'ordonnatrice fonde sa décision d'inclure ou non une réserve dans la déclaration annuelle d'assurance dans le contexte de l'établissement du rapport d'activité annuel. Cette politique figure à l'annexe 4.

Les déficiences qui donnent lieu à des réserves dans le cadre de la déclaration d'assurance sont celles liées à l'assurance raisonnable concernant l'utilisation des ressources, la bonne gestion financière, ou la légalité et la régularité des transactions sous-jacentes.

Pour décider si quelque chose est important, il faut porter un jugement à la fois qualitatif et quantitatif.

De plus, pour se faire une idée de l'importance d'une déficience, il est essentiel de quantifier son incidence financière potentielle («la valeur monétaire du problème décelé»/«le montant jugé incorrect»/«le montant jugé à risque») en termes monétaires.

Le seuil d'importance relative quantitative type de l'ETF s'élève à 2% de son budget total. Cela signifie que si déficience détectée a une valeur de risque d'exposition qui représente 2% (ou plus) du budget total de l'ETF («à risque»/«exposition»), une réserve doit toujours figurer dans la déclaration annuelle du directeur.

L'ETF doit indiquer la nature précise de chaque réserve figurant dans son rapport d'activité annuel, en expliquer la cause, et en quantifier l'importance en termes budgétaires et en termes d'incidence sur la déclaration d'assurance. Le rapport d'activité annuel doit aussi décrire les mesures correctives mises en place par la Fondation en vue de réduire, gérer et corriger autant que possible la déficience.

### 3.1. Composante 1: Évaluation par la direction

#### Déclaration d'assurance en cascade par les ordonnateurs (sub)délégués

En 2013, par décision de la directrice<sup>40</sup>, l'ordonnatrice a délégué les compétences d'exécution budgétaire; les différents postes budgétaires, y compris certaines lignes budgétaires, ont ainsi été affectés aux ordonnateurs délégués et subdélégués (O(S)D). Conformément aux règles et procédures de l'ETF relatives au mécanisme de délégation et à la présence des directeurs au siège de l'ETF<sup>41</sup>, elle a introduit un deuxième niveau de délégation pour les ordonnateurs délégués, afin de réduire le nombre des transactions qui doivent être approuvées par la directrice et de garantir que les transactions sont gérées par l'ordonnateur disponible le mieux informés.

---

<sup>38</sup> Conformément aux instructions permanentes pour l'établissement des rapports d'activité annuels SEC/2012/583

<sup>39</sup> ETF/09/DEC/018 point 3

<sup>40</sup> ETF/12/DEC/002

<sup>41</sup> ETF/12/DEC/003



Le tableau suivant présente le modèle de délégation de 2013:

Ordonnateurs délégués	Adjoint	Adjoint en second
Chef du département «Communication»	Chef du département «Administration»	Chef du département «Planification, contrôle et évaluation»
Chef du département «Administration»	Chef du département «Planification, contrôle et évaluation»	Chef du département «Communication»
Chef du département «Planification, contrôle et évaluation»	Chef du département «Administration»	Chef du département «Communication»
Chef du département «Développement de l'expertise thématique»	Chef du département «Opérations géographiques»	Chef du département «Élaboration des politiques sur la base des données établies»
Chef du département «Opérations géographiques»	Chef du département «Élaboration des politiques sur la base des données établies»	Chef du département «Développement de l'expertise thématique»
Chef du département «Élaboration des politiques sur la base des données établies»	Chef du département «Développement de l'expertise thématique»	Chef du département «Opérations géographiques»

La décision s'accompagne des différents actes de délégation, signés par la directrice, par l'ordonnateur délégué et son adjoint(e). La signature de l'acte a confirmé l'acceptation de la charte de l'ordonnateur délégué.

À leur tour, et avec l'accord explicite de la directrice, les ordonnateurs délégués<sup>42</sup> ont subdélégué les compétences reçues, tout en respectant les lignes directrices suivantes:

- pour les montants inférieurs à 60 000 EUR, les engagements juridiques et financiers peuvent être subdélégués aux cadres moyens;
- les paiements peuvent être subdélégués sans limite aux cadres moyens. Les paiements à faible risque peuvent aussi être subdélégués aux membres du personnel qui exercent la fonction de coordinateur; et
- la suppléance des ordonnateurs subdélégués est assurée par l'ordonnateur délégué qui leur a confié la subdélégation et, en cas d'indisponibilité, par son adjoint(e).

Afin de renforcer les composantes de l'assurance, en annexe de chaque déclaration d'assurance signée par les O(S)D, ces derniers sont tenus de rendre compte/répondre de l'utilisation de leurs compétences budgétaires respectives et, en fin d'exercice, de délivrer une déclaration spéciale confirmant leur respect de la charte. Ce processus permet d'assurer le suivi direct de l'utilisation des compétences budgétaires déléguées ou subdéléguées. Le modèle de déclaration d'assurance en cascade de fin d'année 2013 figure à l'annexe 14.

### Exercice des contrôles transactionnels internes ex-post

À compter de 2011, dans le cadre des composantes concourant à l'assurance raisonnable, l'ETF a introduit des contrôles ex-post des transactions financières avec un échantillonnage des engagements et des paiements sur la base des risques.

Au début de 2014, l'ETF a mis en place des contrôles ex-post des transactions traitées en 2013 (paiements à faible risque et engagements budgétaires à faible risque). Les résultats des contrôles

<sup>42</sup> Dans le respect des dispositions de l'article 34, paragraphe 2, du règlement financier de l'ETF

ex-post n'ont montré aucune faiblesse critique dans la gestion des transactions financières, et des recommandations à suivre et à intégrer dans le plan d'amélioration de l'ETF ont été formulées.

### Registre des exceptions

L'ETF s'est dotée en 2005 d'une procédure d'enregistrement des exceptions. L'objectif global consiste à mettre en place des dispositions adéquates pour que la directrice et l'équipe de direction consignent tous les cas importants de dérogation exceptionnelle aux contrôles ou les écarts par rapport au cadre réglementaire fixé par l'ETF. Ces «exceptions» sont alors signalées au conseil de direction et à l'autorité de décharge conformément au principe de transparence. Avant de prendre une mesure quelconque, chaque «exception» doit être documentée, justifiée et approuvée à l'échelon hiérarchique approprié.

Cinq exceptions ont été signalées en 2013:

- EXC/2013/01 pour un montant de 53 000 EUR - Cette exception a été faite afin de conclure un accord direct avec le fournisseur de services chargé de mettre en œuvre la première phase annuelle du projet triennal de l'ETF décidé de commun accord avec le gouvernement tunisien concernant le développement territorial dans la région de Médenine. Afin de limiter le risque pour la réputation de l'ETF, de répondre aux attentes du gouvernement tunisien, et de garantir la continuité, la qualité et le respect des délais d'exécution des activités au cours des deux années suivantes (2013 et 2014), il a été décidé de conclure un accord direct avec le même fournisseur de services.
- EXC/2013/02 pour un montant de 10 362,45 EUR – engagement a posteriori. Le flux de travaux a été renforcé, le personnel a reçu l'assistance nécessaire, et le flux de travaux est disponible sur l'intranet, afin d'éviter que cela ne se reproduise.
- EXC/2013/03 pour un montant de 10 362,45 EUR – engagement a posteriori dû à des circonstances exceptionnelles dans le cadre de services supplémentaires exécutés par le contractant en 2012 et facturés en 2013.
- EXC/2013/04 pour un montant de 15 000 EUR – en raison de l'implantation peu pratique du bâtiment de l'ETF, une série de procédures négociées avec un candidat ont dû être conclues en 2013 afin d'assurer des services minimaux de cantine pour le personnel. Une fois le seuil des 15 000 EUR consacrés aux procédures négociées avec un candidat atteint, un accord direct a été conclu avec un fournisseur de services pour couvrir six mois supplémentaires en vue de trouver une autre solution.
- EXC/2013/05 pour un montant de 53 592 EUR: contresignature d'un bon de commande (BC) par le contractant après le début de l'activité. Afin d'éviter des problèmes similaires à l'avenir, les nouveaux contractants recevront des instructions précises concernant la gestion financière, notamment la contresignature des bons de commande.

La valeur financière totale des exceptions enregistrées s'élève à 133 807 EUR, soit 0,6% du budget exécuté total en 2013 (20 143 500 EUR). C'est un indicateur de la conformité et de la bonne gestion de la Fondation.

## Procédure négociée conformément à l'article 134 des règles d'application<sup>43</sup>

Au total, en 2013, l'ETF a conclu quatre procédures négociées conformément aux dispositions de l'article 134 des règles d'application, qui figurent dans le tableau ci-après. La valeur totale de ces procédures négociées s'élève à 318 000 EUR.

N° DU MARCHÉ/BON DE COMMANDE	NOM DU CONTRACTANT	VALEUR	INTITULÉ DE L'ACHAT	JUSTIFICATION
CON/13/ETF/0004	Adequasys France et Ordifor sarl	250 000,00	Maintenance et services professionnels pour la licence du système d'information Allegro RH	Article 134, paragraphe 1, point b), des RA (monopole/droits exclusifs)
Amendement n° 1 à CON/13/ETF/0040	Sitecore International S/A	18 000,00	Deux ans de services d'assistance et de maintenance supplémentaires pour la licence du système de gestion de contenu	Article 134, paragraphe 1, point b), des RA (monopole/droits exclusifs)
CON/13/ETF/0030	IPSA Industria Pubblicitaria Spa	30 000,00	Espace publicitaire pour accroître la visibilité de l'ETF	Article 134, paragraphe 1, point b), des RA (monopole/droits exclusifs)
Amendement n° 2 à CON/13/ETF/0014	Institut universitaire européen	20 000,00	Services relatifs à l'inclusion de la Moldavie dans les études de cas par pays relatives à l'inventaire des mesures de soutien aux migrants en matière d'emploi et de compétences	Article 134, paragraphe 1, point e), des RA (services supplémentaires en cas de circonstances imprévues)

### 3.2 Composante 2: a) Résultats des audits de 2013

L'ETF n'a jamais reçu de recommandations critiques de la part des organismes de contrôle. L'exercice 2013 n'a pas fait exception et aucune recommandation critique n'a été émise.

#### Service d'audit interne

La mission d'audit 2013 de l'IAS a eu lieu en octobre 2013. Le thème de l'audit de 2013, «la gestion et les missions des experts» est conforme au plan d'audit stratégique de l'IAS 2013-15. Le rapport final a été reçu le 15 janvier 2014. Il contient une recommandation très importante, «Nomination formelle du panel de sélection et déclaration d'absence de conflit d'intérêts et de confidentialité». Comme souligné au point 2.3.2, en juin 2013, l'ETF a adopté les «lignes directrices globales sur la prévention et la gestion du conflit d'intérêts au sein de l'ETF» qui abordent la question du conflit d'intérêts et dont la mise en œuvre est déjà en cours à l'ETF. Les déclarations d'absence de conflit d'intérêts ont déjà été appliquées dans toutes les procédures de sélection de plus de 60 000 EUR et la Fondation met actuellement en œuvre toutes les exigences des recommandations émises par l'IAS.

#### Cour des comptes européenne

Les visites de la Cour des comptes européenne à l'ETF pour l'exercice 2012 se sont déroulées du 19 au 23 novembre 2012 et du 15 au 19 mai 2013. Dans son rapport final pour l'exercice 2012, la Cour a rendu un avis favorable concernant la fiabilité des états financiers de l'agence et la légalité et la régularité des transactions sous-jacentes. La Cour a commenté le niveau élevé de crédits

<sup>43</sup> Procédure négociée sans publication préalable d'un avis de marché

d'engagement du Titre 2 reportés à 2013 en raison de la réception tardive des factures pour les services liés au bâtiment et les achats de matériel/logiciels informatiques commandés en 2012 mais pas livrés avant 2013. La Cour a conclu que les reports étaient élevés mais justifiés.

Le rapport final a aussi confirmé que l'ETF avait entièrement mis en œuvre les mesures correctives prises en réponse aux commentaires des années précédentes.

Le premier audit concernant l'exercice 2013 a eu lieu du 16 au 20 septembre 2013 et n'a mené à aucune conclusion préliminaire; le résultat est donc très positif. Le prochain audit est prévu du 7 au 11 avril 2014.

### **Programme d'audit ex-post 2013 de l'ETF**

Outre l'audit mené par les organes institutionnels, en 2013, l'ETF a confié, par l'intermédiaire de contrats-cadres, deux missions d'audit ex-post à des sociétés d'audit externe<sup>44</sup>. Les deux missions et les conclusions y afférentes ont été les suivantes:

1. l'audit ex-post des finances et des performances du projet de développement scolaire de l'ETF: la conclusion générale de l'audit est que le projet a été mis en œuvre conformément aux plans de mise en œuvre. Des évolutions et des améliorations ont été apportées aux processus sous-jacents par le moyen desquels l'ETF planifie et suit ses projets au cours de la période du projet de développement scolaire. Les systèmes et les processus en place sont censés garantir un bon rapport qualité-prix. Les auditeurs n'ont détecté aucun cas de manquement flagrant d'une possibilité d'efficience. Les auditeurs ont cependant défini une série de recommandations susceptibles d'améliorer le rapport qualité-prix obtenu et les processus en place;
2. l'audit ex-post des performances et du système du tableau de bord de l'ETF: l'avis général de l'audit est que les performances du tableau de bord sont globalement acceptables et que les contrôles internes fonctionnent efficacement en vue d'atteindre les objectifs de l'ETF. La satisfaction des utilisateurs et leur adhésion au tableau de bord sont raisonnablement élevées parmi les parties concernées. L'audit a cependant décelé certaines faiblesses dans divers domaines opérationnels.

Les recommandations acceptées par l'ETF ont été intégrées au plan d'amélioration de la Fondation et sont en cours de mise en œuvre.

## **3.2 Composante 2: b) Résultats du suivi et de l'évaluation**

### **Suivi et évaluation**

Le suivi de l'auto-évaluation a maintenant été pleinement intégré au processus de planification et l'outil automatisé du tableau de bord a été utilisé pour tous les projets mis en œuvre l'année dernière. De plus, deux projets nationaux et un projet régional ont été suivis en interne par le département du contrôle et de l'évaluation, grâce à un type de suivi plus intensif pour le projet de développement scolaire, qui comprenait une enquête auprès de l'ensemble des participants des 3 pays concernés par le projet.

L'utilisation de l'outil d'enquête en ligne continue à prendre de l'ampleur au sein de l'ETF, et des enquêtes ont été mises au point et en œuvre pour la réunion du conseil de direction en juin,

---

<sup>44</sup> Depuis 2009, les sociétés qui sont sous contrat avec l'ETF pour des services d'audit sont les suivantes: Lubbock Fine (CON/09/ETF/019), LittleJohn (CON/06/ETF/0020), et Mazars & Guérard (CON/06/ETF/0021). Le contrat expire en août 2013 et l'ETF a utilisé le contrat-cadre de la DG Budget pour les services d'assistance dans le domaine des contrôles internes et de la gestion des risques pour la deuxième mission de 2013.

l'évaluation du processus de Turin, quelques événements régionaux et nationaux, ainsi que pour le questionnaire du personnel des opérations pour l'évaluation des performances interne des PO.

### Autres évaluations externes

En 2013, l'ETF a confié deux évaluations externes à des prestataires externes: i) une évaluation intermédiaire du processus de Turin, et ii) une évaluation de l'évolution des partenaires sociaux dans les activités de l'ETF. Les conclusions des deux évaluations sont positives et relèvent entre autres que le processus de Turin affiche un rythme soutenu et qu'il encourage les réformes en cours dans les pays partenaires, et que les activités de développement du partenariat social ont permis à l'ETF d'élaborer un modèle durable grâce à la création de réseaux dans les pays partenaires.

Les évaluations ont en outre conclu que la valeur ajoutée de l'ETF liée au processus de Turin réside dans le fait qu'elle intègre l'EFP dans le contexte socio-économique et garantit que l'analyse est informée par des données probantes utiles et se déroule via un dialogue structuré; et sur le plan du partenariat social, «l'ETF apporte une combinaison unique d'expertise en matière d'EFP, d'attachement à l'engagement des partenaires sociaux dans l'EFP, et de processus d'orientation guidé par son programme de développement du capital humain.»

Les recommandations des deux évaluations seront incorporées dans les fiches d'action et les actions de suivi seront terminées pour la fin 2015.

### Évaluation externe de l'ETF mandatée par la DG EAC

Les actions décidées afin de répondre aux conclusions et aux recommandations de l'évaluation externe de l'ETF menée par la DG EAC et achevée en 2012, ont été menées à bien en 2013.

## 3.3 Composante 3: Suivi des réserves et des plans d'actions pour les audits des années précédentes

La déclaration d'assurance de l'ordonnatrice de l'ETF dans le rapport d'activité annuel de 2012 ne contenait aucune réserve.

Comme expliqué au point 3.2 a) ci-dessus, l'ETF n'a reçu aucune recommandation d'audit «critique» à la suite de l'audit mené par l'IAS en 2013.

Le tableau ci-après résume l'état d'avancement des recommandations très importantes des audits de l'IAS au cours de la période 2010-2013 (mi-parcours):

Année	Audit	Rec. très importante émises	Rec. très importante clôturées	Rec. très importante ouvertes
2013	Gestion et missions des experts <sup>45</sup>	1	0	1
2012	Pas d'audit	-	-	-
2011	Communication externe et interne	0	0	0
2010	Planification et suivi	1	1	0
Nombre total de recommandations très importantes des audits de l'IAS		2	1	1

Les données ci-dessus sont un indicateur de la bonne gestion de l'agence.

<sup>45</sup> Rapport final de l'IAS reçu le 15 janvier 2014 Ares(2014)76063 - 15/01/2014

### 3.4. Composante 4: Assurance des O(S)D en cas de subdélégation croisée

Sans objet.

### 3.5. Réserves

Compte tenu des critères fixés par la politique de l'ETF visant à définir les critères de stimulation sur lesquels la directrice de la Fondation doit fonder sa décision d'inclure ou non une réserve dans la déclaration annuelle d'assurance dans le contexte de l'établissement du rapport d'activité annuel, l'ETF n' aucune réserve à émettre concernant l'exercice 2013.



## PARTIE IV: DECLARATION D'ASSURANCE

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

- déclare que les informations figurant dans le présent rapport d'activité annuel 2013 donnent une image fidèle<sup>46</sup>,
- affirme avoir une assurance raisonnable que les ressources allouées aux activités décrites dans le présent rapport ont été utilisées aux fins prévues et conformément au principe de bonne gestion financière, et que les procédures de contrôle mises en place offrent les garanties nécessaires quant à la légalité et à la régularité des opérations sous-jacentes.

Cette assurance raisonnable se fonde sur mon jugement personnel et sur les informations à ma disposition telles qu'elles figurent dans le présent rapport, notamment:

- la déclaration d'assurance de fin d'année des ordonnateurs (sub)délégués, fondée sur les connaissances acquises au cours des opérations courantes et des activités de supervision de la gestion;
- la consolidation d'un cadre de gestion des performances de l'ETF qui intègre des standards de contrôle interne et opère au niveau stratégique institutionnel, au niveau organisationnel, au niveau départemental, au niveau des projets, et au niveau individuel;
- les résultats de l'examen annuel du système de contrôle interne et de l'auto-évaluation par la direction de la gestion des performances organisationnelles;
- le progrès et le suivi des activités de gestion des risques;
- les résultats et le suivi des audits et contrôles ex-post;
- les résultats des évaluations ex-post et les activités de suivi des activités de l'ETF;
- les recommandations du service d'audit interne, les plans d'action d'accompagnement et leur suivi; et
- les enseignements tirés des rapports de la Cour des comptes pour les années précédant l'année de la présente déclaration.

Je confirme n'avoir connaissance d'aucun fait non signalé ici susceptible de nuire aux intérêts de l'institution.

Lieu....., date.....

---

<sup>46</sup> Dans le présent contexte, «une image fidèle» signifie une vue fiable, complète et correcte de la situation de l'institution.