

RAPPORT D'ACTIVITÉ ANNUEL 2014 DE L'ETF

Ce rapport d'activité annuel consolidé a été établi conformément aux instructions permanentes relatives aux rapports d'activité annuels 2014 (SEC(20annex)553_EN)

Table des matières

L'ETF en bref.....	5
L'année en bref.....	5
Impact et valeur ajoutée de l'ETF.....	8
Amélioration de l'efficacité et de l'efficience.....	9
Économie et efficience des activités impliquant des dépenses et des activités sans dépenses.....	10
Points forts opérationnels de l'année.....	10
1. Résultats.....	15
1.1 Réalisations par domaine thématique.....	15
1.1.1 Analyse stratégique fondée sur des faits probants.....	15
1.1.2 Certifications et systèmes de certification.....	19
1.1.3 Gouvernance de l'EFPP.....	19
1.1.4 L'apprentissage et l'enseignement dans l'EFPP.....	20
1.1.5 Assurance-qualité.....	21
1.1.6 Emploi et employabilité.....	22
1.1.7 Migration et compétences.....	22
1.1.8 Entrepreneuriat et compétences de création d'entreprises.....	23
1.2 Réalisations par région géographique.....	24
1.2.1 Europe du Sud-est et Turquie (ESET).....	24
1.2.2 Sud et Est de la Méditerranée (SEMED).....	28
1.2.3 Europe de l'Est.....	32
1.2.4 Asie centrale.....	35
1.3 Réalisations par fonction.....	38
F1: Soutien à l'UE.....	38
F2: Renforcement des capacités.....	40
F3: Analyse stratégique.....	40
F4: Diffusion et mise en réseau.....	40
2. Gestion des ressources.....	43
2.1 Gestion des ressources humaines et financières.....	43
2.1.1 Gestion des ressources humaines.....	43
2.1.2 Gestion des ressources financières.....	44
2.2 Évaluation des résultats d'audit et suivi des recommandations issues des audits.....	49
3. Évaluation de l'efficacité des systèmes de contrôle interne.....	51
4. Assurance de la direction.....	55
4.1 Examen des éléments à l'appui de l'assurance.....	55
4.2 Conclusion globale concernant l'assurance et les réserves.....	55
4.3 Déclaration d'assurance.....	56

ANNEXES

L'ETF EN BREF

La Fondation européenne pour la formation (*European Training Foundation, ETF*) est une agence spécialisée de l'Union européenne qui aide 30 pays partenaires à mieux employer le potentiel de leurs ressources humaines par le biais de la réforme des systèmes d'éducation et de formation et du marché du travail.

L'ETF a pour vision de faire de l'enseignement et de la formation professionnels (EFP) dans les pays partenaires un moteur d'apprentissage tout au long de la vie et de développement durable, en mettant l'accent en particulier sur la compétitivité et la cohésion sociale. L'ETF tire sa valeur ajoutée de son statut neutre et non commercial et de sa focalisation sans égale sur le développement du capital humain et sur les liens entre ce capital et l'emploi. Elle possède notamment une expertise dans l'adaptation des approches européennes du développement du capital humain au contexte des pays partenaires à l'appui de solutions développées en interne.

Au niveau de l'Union, l'ETF collabore avec les institutions européennes, le monde de l'entreprise, les partenaires sociaux et d'autres organisations de la société civile. Sur le plan international, l'ETF participe à des échanges d'informations et d'enseignements tirés de l'expérience avec les organisations internationales et les donateurs concernés. Elle apporte son soutien à une série de parties prenantes désireuses de savoir en quoi la dimension extérieure des politiques européennes en la matière peut contribuer au développement du capital humain.

L'ETF améliore la diffusion des connaissances et la gestion des politiques et promeut une définition réaliste des priorités et des objectifs par son analyse des politiques, ses conseils et ses initiatives de renforcement des capacités. L'ETF apporte son soutien à la Commission européenne et au Service européen pour l'action extérieure (SEAE) dans leur programmation et contribue à faire en sorte que l'assistance fournie soit ciblée avec précision et corresponde aux capacités et aux priorités des pays. L'ETF collabore avec les pays partenaires afin de créer un cadre de continuité et d'élaboration et de mise en œuvre éclairées des politiques dans des contextes incertains et, parfois, instables.

L'ANNÉE EN BREF

L'environnement dynamique dans lequel l'ETF intervient, avec des contextes en mutation dans les pays partenaires, exige qu'elle fasse preuve d'une grande souplesse pour ajuster et mettre à jour en permanence ses activités afin d'obtenir les résultats escomptés en matière de soutien aux pays partenaires. En 2014, le contexte a été marqué en particulier par l'instabilité politique persistante dans le Sud et l'Est de la Méditerranée ainsi qu'en Europe de l'Est du fait de la crise en Ukraine.

Dans le cadre des perspectives stratégiques à moyen terme 2014-2017 de l'ETF, le programme de travail 2014 de la Fondation a défini trois objectifs annuels visant à obtenir des résultats concrets au niveau de chaque région, domaine thématique et pays et à améliorer le développement du capital humain dans les pays voisins. Ces objectifs découlent du rôle joué par l'ETF, qui consiste à mettre en avant la dimension extérieure des politiques européennes en matière de compétences afin de renforcer le statut d'acteur mondial de l'Union.

Les résultats de l'ETF ont été ventilés en actions conformément aux tâches qui lui sont attribuées par la réglementation, à savoir soutenir les mesures d'assistance de l'UE, fournir des analyses

stratégiques, diffuser et échanger des informations et des expériences et soutenir le renforcement des capacités dans les pays partenaires.

Globalement, on peut estimer à 97 % le taux d'efficacité et d'efficience de l'ETF dans l'obtention de ses résultats en 2014, selon une méthodologie ABB qui associe les ressources à la réalisation des résultats dans la mise en œuvre des activités prévues.










Outre la réalisation des résultats de 2014, l'ETF a également obtenu huit autres résultats de son programme de travail 2013 qui avaient été reportés du fait de l'instabilité de son cadre opérationnel. Ces résultats supplémentaires ont représenté un surcroît de travail de 6 % pour l'ETF en 2014.

En 2014, l'ETF a reçu et géré 82 demandes d'assistance provenant du siège et des délégations de l'UE, contre 78 en 2013. Au total, 21 de ces demandes ont représenté des ajouts au programme de travail 2014. Cette demande croissante de soutien par l'ETF confirme les bonnes performances de celle-ci et la valeur de sa contribution au statut d'acteur mondial de l'UE.

Indicateurs de performance clés

Afin d'atteindre ces objectifs stratégiques, les programmes de travail annuels définissent des objectifs annuels assortis d'indicateurs et de cibles permettant de mesurer l'impact des activités de l'ETF. En outre, des indicateurs de performance clés (*key performance indicators*, KPI) sont définis pour l'ensemble de l'ETF afin de mesurer la réalisation de ses objectifs dans cinq domaines: la gestion financière, les ressources humaines, les services de l'ETF, l'organisation et la communication.

En résumé, on peut affirmer qu'en 2014, l'ETF a fait preuve d'une grande efficacité dans la réalisation de ses objectifs annuels tout en gardant un degré élevé d'efficience organisationnelle. Le tableau ci-dessous présente les cinq KPI les plus pertinents pour les activités et la gestion en 2014:

Indicateur de performance clé	Tendance	Objectif	Taux de réalisation
Activités principales Objectif stratégique		Réalisation globale des activités prévues > 90 %	94,73 % en 2013 97 % en 2014
Finances Engagement budgétaire global (Subvention: T1, 2,3)	 	98 %	99,8 % en 2013 99,9 % en 2014
Ressources humaines Pourcentage des postes au tableau des effectifs pourvus	 	95 % de postes pourvus	95 % en 2013 98 % en 2014
Efficience Mise en œuvre des plans d'action d'amélioration	 	90 %	90 % en 2014 ¹
Communication Renforcement des capacités des parties prenantes par des événements au niveau de la Fondation et dans les régions	 	Augmentation annuelle de 10 %	Augmentation de 10 % entre 2013 et 2014.

¹ Nouvel indicateur dans les PMT 2014-17

Aux fins du présent rapport, le tableau ci-dessous indique la performance budgétaire de l'ETF.

	2014	2013	2012	2011
Budget global ETF (contribution de l'UE) (€)	20 158 053	20 143 500	20 144 530	20 350 000
Engagé (€)	20 137 595	20 098 887	20 126 601	20 287 051
Exécution globale du budget (engagé) COM/Budget C1	99,90 %	99,78 %	99,91 %	99,69 %
Taux (%) d'annulation des CP (non payés T 1,2 C8+ non engagés T 1,2 C1+ non payés T3 C1 CP)	0,92 %	0,99 %	0,58 %	0,58 %
Taux (%) de résultat (paiements totaux de l'exercice N et reports à N+1) en % du financement total par l'UE reçu pour l'exercice N	99,55 %	99,73 %	99,94 %	99,76 %
Paiements dans les délais	79 %	84 %	72 %	74 %

Les paragraphes suivants fournissent des informations détaillées concernant les autres fonds gérés par l'ETF.

Fonds d'affectation spéciale italien

Seuls 314,66 EUR ont été reçus en 2014 pour le Fonds d'affectation spéciale italien (intérêts accumulés), ce qui porte le budget restant à 24 996,88 EUR. L'intégralité de ce montant a été engagé en 2014, et 3 743,17 EUR ont été reportés et seront payés en 2015. Il est très probable qu'en 2015, l'intégralité des fonds du FASI sera consommée.

FRAME

À la fin de l'année 2014, sur les 1 400 000 EUR reçus pour le projet FRAME (une première tranche de 1 249 800 EUR en 2013 et 150 200 EUR en 2014), l'ETF a déjà engagé 1 396 260,27 EUR (99,73 %) et payé 1 313 106,78 EUR (94,04 %) du montant engagé. Les activités ont été finalisées, et des paiements à hauteur de 83 154,49 EUR devront être effectués en 2015.

GEMM

Sur les 1 547 241 EUR reçus pour le projet GEMM (594 721 EUR en 2013 et 952 520 EUR en 2014), l'ETF a déjà engagé 75,73 % et payé 64,57 % du montant engagé. Une dernière tranche de 402 000 EUR est prévue pour début 2015.

L'annexe 10 présente la ventilation complète du budget pour 2014.

Conclusions principales concernant la gestion des ressources et l'efficacité du contrôle interne

Conformément à la déclaration sur la gouvernance de la Commission européenne, le personnel de l'ETF assure ses activités dans le respect des lois et réglementations en vigueur et travaille de manière ouverte et transparente dans le respect des normes professionnelles et éthiques les plus strictes.

Depuis 2004, l'ETF a mis en place une structure organisationnelle et des systèmes de contrôle interne adaptés à la réalisation de ses objectifs opérationnels et de contrôle tenant pleinement compte des risques associés au cadre dans lequel il opère.

L'examen annuel 2014 du système de contrôle interne et des performances organisationnelles a fourni une assurance raisonnable à la direction de l'ETF quant au niveau de conformité avec tous

les contrôles internes, au fonctionnement correct des systèmes en place et aux performances organisationnelles. Cet examen a mis en évidence les principaux points forts et les faiblesses potentielles des systèmes en place et soutenu l'élaboration d'un plan d'action d'amélioration.

En 2014, l'ETF a pris des mesures en vue d'améliorer l'efficacité de ses systèmes de contrôle interne dans les domaines du leadership (SCI 1 Mission et valeurs; SCI 2 Valeurs éthiques et organisationnelles; SCI 7 Structure opérationnelle) et de la gestion du personnel (SCI 3 Affectation du personnel et mobilité; SCI 4 Évaluation et développement du personnel). Ces mesures sont décrites à la partie 3 du présent rapport.

L'ETF a utilisé les ressources fournies par l'UE en 2014 pour mener des actions de qualité, en nombre suffisant et au moment opportun par rapport aux critères de référence et aux objectifs définis.

En outre, l'ETF a examiné systématiquement les résultats et les indicateurs de contrôle disponibles, ainsi que les observations et les recommandations formulées par le service d'audit interne et la Cour des comptes européenne. Ces éléments ont été évalués afin de déterminer leur incidence sur l'assurance de la direction concernant la réalisation des objectifs de contrôle (voir la partie 2).

En conclusion, la direction de l'ETF possède une assurance raisonnable que globalement, en 2014, 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.

IMPACT ET VALEUR AJOUTÉE DE L'ETF

L'approche axée sur les politiques adoptée par l'ETF pour promouvoir les changements structurels dans les pays partenaires implique d'apporter un soutien tout au long du cycle d'élaboration des politiques, aux stades de leur formulation, de leur mise en œuvre, de leur suivi et de leur évaluation. L'action de l'ETF passe par des interventions pluriannuelles utilisant une approche différenciée basée sur le contexte et les priorités de chaque pays et prenant en considération les actions de la communauté des donateurs. L'impact de l'ETF s'accumule donc dans le temps et varie selon le contexte de chaque pays. Les résultats immédiats du travail de l'ETF peuvent être observés annuellement, sa valeur ajoutée peut être mesurée sur la base des perspectives à moyen terme sur quatre ans et il sera possible d'évaluer son impact global au terme de sa stratégie 2014-2020.

Tous les évaluateurs externes qui ont examiné les résultats du travail de l'ETF estiment que ce travail a eu une incidence et une valeur ajoutée significatives dans certains domaines dans les pays partenaires.

Une enquête réalisée en 2014 par DG DEVCO auprès des délégations de l'UE observe que «ces dernières années, DEVCO et l'ETF ont considérablement renforcé leur coopération dans les pays du voisinage européen et en Asie centrale, où l'EMP, l'emploi et l'inclusion des jeunes occupent place importante dans la plupart des stratégies par pays» et confirme que «le travail de l'ETF est très apprécié». Selon cette enquête, les services suivants proposés par l'ETF ont été particulièrement appréciés: «la fourniture d'analyses et d'indicateurs sectoriels, la rédaction de documents de programmation et le soutien apporté à la Commission dans son dialogue stratégique avec les parties prenantes locales». Les deux évaluations externes

1. [Evaluation of Qualification activities in ETF partner countries](#) (*Évaluation des activités de certification dans les pays partenaires de l'ETF*); et
2. [Evaluation of Knowledge Management Innovation in ETF Operations](#) (*Évaluation de l'innovation en matière de gestion des connaissances dans les activités de l'ETF*)

commandées par l'ETF en 2014 concluent que les parties prenantes des pays partenaires considèrent que l'ETF est «différente» des autres organisations internationales et organisations de donateurs, et qu'elle apporte une valeur ajoutée unique de par son implication continue et à long terme dans les pays partenaires qui lui permet de contribuer une expertise adéquate et pertinente et d'aider les autorités concernées dans le domaine de la coordination avec les donateurs.

Selon l'évaluation des activités de certification, les parties prenantes estiment que le travail de l'ETF a l'impact le plus important en matière de sensibilisation aux politiques d'élaboration de CNC et d'utilisation d'approches basées sur les résultats d'apprentissage, et un impact élevé sur l'implication des parties prenantes et sur les capacités des principales parties prenantes ainsi que sur la réforme des systèmes de certifications en EFP.

L'évaluation relative à la gestion des connaissances observe que, dans l'ensemble, les partenaires de l'ETF ont une opinion très positive² de la façon dont l'ETF a géré ses différents services de gestion des connaissances et leur valeur ajoutée, ce qui a permis de répondre aux besoins et de réaliser les objectifs individuels et ceux de l'organisation. Les résultats de cette enquête montrent que la majorité des partenaires de l'ETF (89 %) considèrent l'expertise «excellente» ou «bonne» tandis qu'environ un dixième la jugent «moyenne». De manière générale, les partenaires indiquent qu'ils contribuent au développement de l'expertise de l'ETF en partageant des documents et des connaissances de différentes façons. Cette évaluation conclut également que l'ETF a différents rôles à jouer puisqu'elle est «un partenaire (neutre), un développeur de connaissances, un distributeur de connaissances et un intermédiaire dans l'échange de connaissances, un fournisseur de conseils, un organisateur de formations, un développeur/initiateur de projets, un soutien aux réseaux, un groupe de pression et un partenaire de coopération». Ces rôles varient d'un pays à l'autre en fonction des besoins spécifiques et des pistes de développement des pays.

L'une des principales conclusions de ces deux évaluations est que l'approche adoptée par l'ETF, fondée sur des parties prenantes multiples, est l'un des principaux facteurs de sa réussite. Cette approche est particulièrement importante pour assurer l'impact de la mise en œuvre d'un CNC, par exemple, puisque les progrès dépendent de l'implication de toutes les parties prenantes dès les premières phases.

AMÉLIORATION DE L'EFFICACITÉ ET DE L'EFFICIENCE

En 2014, dans l'ensemble, l'ETF a utilisé les ressources fournies par l'UE pour mener des actions de qualité, en nombre suffisant et au moment opportun. La gestion par l'ETF de ses ressources humaines et financières a donné des résultats très positifs. Ces résultats poursuivent les tendances positives des années précédentes et ont permis d'utiliser pleinement les fonds mis à la disposition de l'ETF. La part de la subvention totale de l'UE qui n'a pas été utilisée et qui devra être remboursée à la Commission européenne pour les activités de 2014 s'élève à 0,9 % à peine. 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 %.

² Extrait de l'analyse «Evaluation of Knowledge Management Innovation in ETF Operations», chapitre 1.4

L'ETF a également engagé un processus de réflexion sur la façon de rendre son travail plus stratégique et efficient. L'objectif était de renforcer la capacité de l'agence à agir de manière plus stratégique et d'améliorer la qualité et le rendement économique de son travail. La stratégie adoptée a consisté à recenser les points forts de l'ETF avant de cibler des domaines spécifiques susceptibles d'amélioration. Dans le cadre de ce processus, l'ETF a procédé à une analyse fonctionnelle en faisant appel à des consultants extérieurs et impliqué activement la direction et le personnel dans un dialogue.

Ce processus a débouché sur une série de conclusions concernant la façon de mieux organiser les activités de l'ETF et d'adapter la structure organisationnelle de l'agence au nouveau cadre de gestion des performances. En novembre 2014, la directrice a soumis pour accord au CD une nouvelle structure organisationnelle intégrant ces changements.

La nouvelle structure organisationnelle a été déployée en janvier 2015. L'agence observera de près son efficacité en termes d'amélioration de l'efficacité et de l'économie des processus internes et des activités de l'ETF en 2015, et en rendra compte dans le rapport d'activité annuel pour 2015.

ÉCONOMIE ET EFFICIENCE DES ACTIVITÉS IMPLIQUANT DES DÉPENSES ET DES ACTIVITÉS SANS DÉPENSES

En vertu du règlement financier (article 30), le principe d'économie prescrit que les moyens mis en œuvre par l'institution dans le cadre de la réalisation de ses activités sont rendus disponibles en temps utile, dans les quantités et qualités appropriées et au meilleur prix. Le principe d'efficacité vise le meilleur rapport entre les moyens mis en œuvre et les résultats obtenus.

L'ETF s'efforce en permanence de respecter ces principes par la mise en œuvre de procédures internes et de pratiques prédéfinies. Ces procédures font en sorte que les activités soient menées de manière efficiente (par exemple les différents flux de travail contribuent à une coopération efficiente entre les membres du personnel, les unités etc.) et conformément au principe d'économie (par exemple, les règles de passation de marchés garantissent des conditions optimales pour la passation de marchés).

Appels d'offres interinstitutionnels

Afin d'optimiser la gestion des marchés publics, et en réaction à l'approche commune, l'ETF s'intéresse davantage que par le passé aux appels d'offres interinstitutionnels et s'efforce de participer davantage à des contrats-cadres interinstitutionnels. En 2014, l'ETF a participé à 38 contrats interinstitutionnels.

POINTS FORTS OPERATIONNELS DE L'ANNEE

Outre les objectifs opérationnels définis par les perspectives à moyen terme 2014-17 et les objectifs stratégiques annuels qui en résultent, avec leurs indicateurs et objectifs, ces points forts couvrent également le soutien apporté aux services de la Commission et les principaux résultats de la gestion des performances et des ressources de l'ETF. Le tableau ci-dessous présente sous forme synthétique la réalisation des trois objectifs annuels pour 2014.

Objectif stratégique 1 des PMT: renforcer l'analyse des politiques d'EFP sur la base d'éléments concrets	Objectif annuel 1 pour 2014: renforcer la capacité d'analyse stratégique des pays partenaires dans le domaine du développement du capital humain au moyen du processus de Turin et dans d'autres domaines stratégiques (SBA, employabilité, CNC)	Dépenses réelles en 2014 42 % 8 437 339 EUR
INDICATEURS ET CIBLES	RÉALISATION	
1.1: Nombre de pays partenaires effectuant des autoévaluations dans les analyses stratégiques du processus de Turin (70 %)	65 % (100 % en Europe de l'Est) 17 sur 26	
1.2: Achèvement du projet d'évaluation du SBA (dans les chapitres dont l'ETF est chargée) et formulation de recommandations (100 % en Europe de l'Est)	Évaluation du SBA terminée dans 4 des six pays d'Europe de l'Est participants (deux évaluations reportées à 2015); indicateurs et lignes directrices en vue des évaluations du SBA en 2015 terminés dans la région de préadhésion.	
1.3: Nombre de pays partenaires participant à l'inventaire sur le CNC (100 % en Europe de l'Est)	100 % de tous les pays partenaires travaillant à des CBC ont été couverts (pas de compte-rendu concernant l'Algérie, Israël, la Libye, la Syrie et le Turkménistan, aucun travail n'ayant été effectué par ces pays). 100 % des pays partenaires d'EO.	
1.4: Demandes de la CE en matière d'analyses sur l'emploi finalisées (100 %)	Tous les pays ESET et SEMED et tous les pays EO (hors Biélorussie et Géorgie) – 91 % des analyses sur l'emploi finalisées; améliorations des politiques et/ou concepts de programmes personnalisés sur la base de demandes spécifiques de la CE et du SEAE.	

Objectif stratégique 2 des PMT: Modernisation des systèmes d'EFPP dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie	Objectif annuel 2 pour 2014: accompagner les pays partenaires dans la modernisation de leur système d'EFPP dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie – gouvernance multiniveaux inclusive et assurance-qualité	Dépenses réelles en 2014 30 % 6 100 477 EUR
--	---	---

INDICATEURS ET CIBLES	RÉALISATION
2.1: Développement d'une gouvernance multiniveaux au sein de l'EFPP dans les pays partenaires	Sept exemples de bonnes pratiques en matière de partenariats locaux pour les compétences et l'emploi ont été recensés par le biais des collectivités entrepreneuriales et analysés. Conférence internationale pour partager les expériences et les résultats avec 30 pays partenaires Sept pays partenaires ont reçu un soutien sur des questions liées à la gouvernance
2.2: Adaptation de la politique et des outils d'assurance-qualité de l'EFPP dans l'UE au contexte des pays partenaires	La cartographie des mécanismes d'assurance-qualité dans neuf pays a débouché sur des fiches par pays
2.3: Pourcentage des résultats prévus dans les projets concernés finalisés, à savoir manuels, outils, notes d'information, etc. (90 %)	94 % de tous les résultats prévus réalisés.
2.4: Accompagnement des politiques au niveau régional au Maroc, en Tunisie et en Ukraine	Au Maroc, une évaluation fonctionnelle de la direction nationale chargée de l'EFPP et de deux directions régionales a été réalisée et commentée avec les parties prenantes nationales. À Médenine (Tunisie) et à Dniepropetrovsk (Ukraine), les parties prenantes au projet ont progressé dans le recensement des compétences au niveau régional ³ .
2.5: Renforcement de la formation de réseaux et du partage de connaissances entre les parties prenantes lors de la conférence de l'ETF (70 % de retour positif)	Conférence «Making Better Qualifications in ETF Partner Countries» (améliorer les certifications dans les pays partenaires de l'ETF) organisée en avril 2014, 130 participants de 51 pays (84 % de retour positif).
2.6: 95 % des activités de développement des politiques d'assurance-qualité finalisées conformément au plan, en particulier en Biélorussie, au Tadjikistan et en Bosnie-Herzégovine ainsi que dans les pays SEMED par le biais de GEMM (90 %).	Taux d'achèvement de 100 %. Au Tadjikistan, des activités de diffusion et de renforcement des capacités ont été menées sur la base d'autoévaluations par les écoles. En Bosnie-Herzégovine, l'assurance-qualité dans l'EFPP a été effectuée au niveau du système. GEMM a aidé la Biélorussie et les pays SEMED à mettre au point des politiques d'assurance-qualité dans l'EFPP.

³ En Ukraine, les activités stratégiques au niveau régional ont été reportées en raison de la situation politique.

Objectif stratégique 3 des PMT: accroître la pertinence de l'EFPP vis-à-vis du marché du travail et de la cohésion économique et sociale	Objectif annuel 3: accroître la pertinence de la fourniture d'EFPP au moyen d'approches innovantes	Dépenses réelles en 2014 28 % 5 599 780 EUR
INDICATEURS ET CIBLES	RÉALISATION	
3.1: pourcentage d'activités finalisées dans le développement des qualifications (90 %)	Étude sur les modalités juridiques et institutionnelles, mise à jour des chapitres par pays de l'inventaire des CNC et contributions techniques aux activités par pays dans le projet régional SEMED ainsi que dans 70 % des pays de la région ESET et de la région de l'IEV	
3.2: Pourcentage d'activités de projet finalisées dans l'assistance à l'apprentissage sur le lieu de travail (90 %)	Diffusion des pratiques et politiques d'apprentissage sur le lieu de travail dans 7 pays d'Europe de l'Est et diffusion des bonnes pratiques en matière d'apprentissage sur le lieu de travail dans la région ESET – conférence internationale (finalisation 70 %)	
3.3: Pourcentage d'activités de projet finalisées dans le développement et l'utilisation des informations du marché du travail pour l'élaboration des politiques (90 %)	Études sur les NEET, les compétences et l'économie informelle et guides méthodologiques sur l'adaptation et l'anticipation des compétences terminés, appliqués en Ukraine et partagés avec les pays du partenariat oriental. Accompagnement méthodologique des études de suivi en Arménie et au Kirghizstan et analyse des besoins en compétences au niveau régional au Maroc (100 % finalisé)	
3.4: Pourcentage d'association de parties prenantes multiples aux activités de projet pertinentes de l'ETF (95 %)	100 % des projets de l'ETF associent des parties prenantes multiples	
3.5: Notes conceptuelles produites pour trois domaines thématiques (100 %)	Notes conceptuelles publiées dans les trois domaines suivants: entrepreneuriat des femmes, conseils pour les compétences sectorielles et migration et compétences (finalisation 100 %).	
3.6: Pourcentage de résultats de projets achevés (bonnes pratiques, publications phares, manuels de formation des enseignants) et diffusés aux différentes parties prenantes dans les pays partenaires (90 %)	92 % de tous les résultats spécifiques de projets ont été complétés	
3.7: Pourcentage de satisfaction des demandes de l'UE (80 %)	Aucune enquête de satisfaction réalisée auprès des délégations de l'UE en 2014, une enquête est prévue pour 2015.	

Le tableau ci-dessous présente les performances globales de l'ETF par rapport aux KPI définis par le programme de travail 2014.

DOMAINE DE KPI: INDICATEUR ET CIBLE 2014	RÉALISATION GLOBALE
GESTION FINANCIÈRE	
Engagement budgétaire global (Subvention: T1, 2, 3) cible > 98 %	99,90 %
Exécution globale du budget (% payé/engagé du budget admin T1, 2) cible > 80 %	93,64 %
Exécution globale du budget (% payé/crédit de paiement du budget opérationnel T3) cible > 98 %	98,54 %
Consommation du report (budget administratif T1, 2), cible > 85 %	89,51 %
Paiements effectués dans les délais, cible 80 %	79 %
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
Nombre moyen de jours de formation par membre du personnel, cible 8 jours	Nbre moyen de jours/pers.: 7,34
Pourcentage de postes pourvus, cible > 95 %	(% du personnel > 8 jours) 39,23 % 98 % de postes pourvus
SERVICES DE L'ETF	
Disponibilité des systèmes TIC critiques (11 systèmes TIC mesurés) cible >99 %	99,04 %
Réduction annuelle des coûts de construction/m ² , cible >1 % (après correction pour l'inflation et les coûts de l'énergie)	12,73 % de réduction
ORGANISATION	
Efficacité: réalisation globale des activités prévues (résultats), cible > 90 %	97 %
Effizienz: Ratio d'équivalents temps plein entre l'administratif et l'opérationnel, cible <30 %	22 %
Engagement du personnel (sur base d'une enquête biannuelle auprès du personnel), cible >70 %	72 % en 2013
Mise en œuvre des actions d'amélioration prévues, cible >95 %	90 %
COMMUNICATION – AUGMENTATION ANNUELLE MOY. >10 % DANS LES CIBLES DES INDICATEURS	
Nbre de personnes touchées, via les médias numériques	141 660 (135 146) = +16,3 %
Nbre d'abonnements aux canaux de médias numériques	10 177 (9 030) = +12,7 %
Nbre de téléchargements de publications de l'ETF	262 976 (234 948) = 11,93 %
Nbre de publications de l'ETF distribuées	41 publications sur papier et en ligne
Nbre de nouveaux articles et blogs publiés	Nbre d'articles + entrées: 281(230)
Nbre de citations de l'ETF dans les médias externes	75 (45) = +66,67 %
Optimisation du moteur de recherche (références Google)	4 391 (4 286) = +2,45 %
Nbre de renvois depuis d'autres sites web	58 129 (46 308) = +25,53 %
Nbre de personnes participant aux événements institutionnels et aux événements régionaux de l'ETF et taux de participation (participants/invités)	65 événements institutionnels/régionaux - 1185 participants, taux de participation 95 %

1. RESULTATS

Par son travail, l'ETF vise à mettre en avant les priorités stratégiques de l'UE en tant qu'acteur mondial. Dans cette perspective, ses activités se situent à la croisée des politiques internes de l'UE en matière de développement du capital humain et ses politiques et instruments externes, et notamment l'instrument d'assistance de préadhésion, l'instrument européen de voisinage et de partenariat et l'instrument de coopération au développement.

Les sous-chapitres suivants présentent les réalisations de l'ETF selon les trois dimensions définies dans les perspectives à moyen terme 2014-2017 de l'ETF, à savoir les domaines stratégiques thématiques, les résultats dans chaque région et pays partenaires et les fonctions principales.

1.1 Réalisations par domaine thématique

1.1.1 Analyse stratégique fondée sur des faits probants

Les travaux de l'ETF en matière d'analyse des systèmes d'EFP fondée sur des faits probants sont axés sur la mise en œuvre du processus de Turin, l'instauration de critères de référence et l'analyse d'impact ex ante ainsi que le renforcement des capacités dans les pays partenaires.

Le processus de Turin

En début d'année, l'ETF a lancé le processus de Turin 2014, le troisième cycle d'un processus graduel visant à accompagner l'élaboration efficace des politiques dans les pays partenaires. Le premier cycle, en 2010, visait à sensibiliser aux principes d'analyse stratégique globale, participative, menée par les pays et fondée sur des faits probants. Le deuxième cycle, en 2012, visait à générer une analyse stratégique complète des défis en matière de développement du capital humain auxquels les pays partenaires se trouvaient confrontés. Il a permis de formuler des recommandations d'améliorations spécifiques aux différents pays. En 2014, le troisième cycle avait pour but de contrôler les progrès réalisés dans les pays vers la mise en œuvre des recommandations. Ce cycle a introduit le concept de comparaison des politiques à des critères de référence (*benchmarking*) ainsi que la réalisation d'analyses d'impact ex ante. Le cycle de 2016 devrait apporter un soutien supplémentaire aux pays en vue de développer leurs capacités d'autoévaluation des progrès réalisés dans leurs politiques.

Le processus de Turin a continué de fournir aux pays un cadre robuste d'analyse des politiques d'EFP et de recensement des principaux défis. Il a également été conçu comme un outil d'apprentissage stratégique afin d'aider les pays à renforcer leurs capacités d'analyse stratégique, et en particulier pour faire avancer le programme en matière d'EFP par une mise en œuvre efficace.

Les préparatifs du troisième cycle ont commencé en été 2013 sur la base des recommandations formulées lors de la conférence du processus de Turin de mai 2013 et de la révision du cadre analytique qui en a découlé. La mise en œuvre a commencé au deuxième trimestre 2013.

Le troisième cycle a continué de fournir aux pays un cadre d'analyse holistique couvrant cinq domaines-clés de la politique d'EFP: la vision, l'efficacité économique et sociale externe, l'efficacité interne, la qualité et la gouvernance. À cet égard, l'approche plus large des politiques de développement du capital humain adoptée dans le cadre du processus de Turin vient s'ajouter à l'attention particulière accordée à l'efficacité interne dans le cadre de l'initiative de Copenhague/de Bruges de l'UE.

Le processus de Turin est resté un processus participatif menant à une analyse fondée sur des faits probants des politiques d'EFP dans les pays partenaires, qui constitue une référence pour la politique nationale ainsi que pour la programmation des activités de l'UE/de l'ETF et des donateurs.

Tout en gardant la même approche globale, le cycle de 2014 a apporté un certain nombre d'améliorations essentielles:

- application de méthodologies fondées sur les cycles de politiques pour aider les pays à passer de l'identification des problèmes stratégiques à la définition de solution et au contrôle des politiques;
- importance accrue accordée au suivi des progrès par rapport au point de référence de 2012;
- définition de mesures stratégiques visant à corriger les lacunes structurelles recensées dans les politiques;
- possibilité de comparaison à des critères de référence (en particulier pour les pays qui souhaitent le faire par rapport à l'UE et entre eux);
- amélioration de la qualité et de la disponibilité des éléments probants à l'appui des analyses stratégiques;
- renforcement de l'appropriation du processus par les pays et participation plus large des parties prenantes concernées du secteur privé, des partenaires sociaux, et de la société civile.
- analyse des capacités d'élaboration de politiques des parties prenantes au niveau systémique.

Les 17 pays qui ont procédé à des autoévaluations en 2014 sont l'Albanie, l'Arménie, l'Azerbaïdjan, la Biélorussie, la Bosnie-Herzégovine, la Géorgie, Israël, le Kazakhstan, le Kosovo, l'ancienne République yougoslave de Macédoine, la Moldavie, le Monténégro, la Palestine, la Russie, la Serbie, la Turquie et l'Ukraine. Ces pays font partie de 26 pays participants au total (l'Algérie, l'Islande, la Syrie et le Turkménistan n'ont pas participé).

Analyse d'impact ex ante

L'ETF a élaboré PRIME⁴ pour donner aux pays partenaires des capacités plus importantes de recensement et d'analyse des options stratégiques avant de prendre des décisions stratégiques. Cette approche permet de prendre des décisions mieux informées et d'aboutir à des résultats prévisibles.

PRIME se fonde sur les méthodologies et principes des analyses d'impact ex ante réalisées par la Commission européenne. L'approche PRIME offre la flexibilité nécessaire pour différencier les options et les choix stratégiques en fonction des besoins et du cadre de chaque pays partenaire.

PRIME prend pour point de départ un problème particulier identifié par l'analyse du Processus de Turin. Le processus examine ensuite de manière systématique les options stratégiques pour résoudre le problème. Un objectif supplémentaire de PRIME est de renforcer les capacités d'analyse d'impact ex ante des institutions nationales.

La Jordanie, le Monténégro et l'Ukraine ont pris part à PRIME en 2014.

À la demande des autorités de Jordanie, PRIME met l'accent sur l'accroissement de la participation des femmes au marché du travail par l'éducation et la formation. La phase de 2014 a analysé les facteurs qui contribuent au faible pourcentage de femmes sur le marché du travail malgré les investissements considérables à long terme et les trois options d'action stratégique recensées. Une évaluation comparative sera réalisée et une décision définitive concernant les différentes options sera prise en 2015.

⁴ Projecting Reform Impact in Vocational Education and Training

En Ukraine, PRIME accompagne la rationalisation des écoles professionnelles déclenchée par une nouvelle loi relative à l'enseignement supérieur. La méthodologie PRIME a aidé les parties prenantes nationales à analyser l'impact possible de cette loi sur le réseau scolaire et à recenser les différentes possibilités de la mettre en œuvre. Cette démarche se poursuivra en 2015 par des actions visant à établir un consensus concernant les objectifs, les risques et les critères d'évaluation des options.

Au Monténégro, la méthodologie PRIME a été adaptée en vue d'une analyse d'impact ex ante participative de la contribution des résultats à court terme du processus de Bruges (partenariats pour la créativité et l'innovation, utilisation efficace, novatrice de la technologie par tous les prestataires d'EFT avec assurance-qualité, entrepreneuriat, accroissement de la participation des groupes faiblement qualifiés et autres groupes à risque à l'éducation et à la formation, utilisation des TIC afin de maximiser l'accès à la formation et de promouvoir l'apprentissage actif, utilisation des systèmes de contrôle existants à l'appui de la participation des groupes à risque à l'EFP) à l'élaboration des réformes stratégiques nationales. Les résultats de cette analyse ont été débattus et validés au niveau national.

Établissement de rapports concernant le processus de Copenhague-Bruges

L'ETF soutient l'association active des pays candidats (ancienne République yougoslave de Macédoine, Monténégro, Serbie et Turquie)⁵ au processus de Bruges-Copenhague en facilitant et en coordonnant la participation de ces derniers à l'établissement de rapports concernant la politique d'ETF dans le processus de Bruges en 2014. Sur la base des réponses de ces pays au questionnaire de Bruges et d'entrevues organisées avec leurs directeurs généraux chargés de la formation professionnelle, l'ETF a réalisé une analyse transnationale qui est devenue un chapitre distinct du rapport 2014 sur les politiques d'EFP intitulé «Stronger VET for better lives» produit par le Cedefop.

Les principales conclusions de l'analyse réalisée par l'ETF sont les suivantes:

- Le communiqué de Bruges a inspiré les réformes nationales dans les pays candidats.
- Les objectifs stratégiques et les résultats à court terme de Bruges ont été transposés dans des documents stratégiques nationaux et dans les législations nationales, mais leur mise en œuvre a été assez lente.
- La plupart des pays candidats n'ont enregistré que des progrès modestes vers la plupart des résultats escomptés à court terme, et il reste une marge d'amélioration importante.

Cette analyse révèle que les pays candidats ont déterminé la priorité des objectifs stratégiques et des résultats à court terme de Bruges en fonction de leurs programmes nationaux, en y accordant des degrés d'importance variables. Afin de clarifier et d'examiner cette interaction complexe entre les priorités nationales de réforme de l'EFP et les efforts consentis pour atteindre les objectifs de Bruges, l'ETF a lancé une analyse stratégique ex post au Monténégro. Les premiers résultats de cette analyse révèlent que ce pays a transposé assez rapidement et avec succès les objectifs stratégiques et les résultats à court terme de Bruges dans ses documents stratégiques et sa législation nationale. La mise en œuvre des cadres stratégique et juridique, par contre, est à la traîne. Ces observations s'accordent avec le fait que, parmi les différentes options stratégiques disponibles pour un résultat à court terme, le Monténégro a utilisé les mesures d'incitation (directes ou indirectes) en derniers recours, préférant de loin imposer des obligations légales et, si nécessaire, des sanctions.

En 2014, parallèlement à l'assistance fournie à l'élaboration de rapports en matière d'EFP dans le cadre du communiqué de Bruges, l'ETF a organisé des activités de soutien afin de renforcer l'implication active des membres désignés des pays candidats au Comité consultatif pour la formation professionnelle

⁵ L'Albanie est devenue un pays candidat en janvier 2015, et n'a donc pas participé.

(ACVT) et au groupe des directeurs généraux chargés de la formation professionnelle (DGVT). Le soutien apporté par l'ETF constitue non seulement une reconnaissance de l'importance stratégique croissante des réunions de l'ACVT et du DGVT pour l'élaboration des politiques en matière d'EFPP et de leur intérêt stratégique pour les pays candidats, mais aussi une réaction aux craintes d'une participation non optimale des pays candidats aux réunions de l'ACVT et du DGVT, notamment en raison d'un manque de soutien de la part des décideurs politiques. L'ETF a organisé deux réunions préparatoires pour les pays candidats afin de leur permettre de participer activement aux groupes ACVT et DGVT. La première réunion préparatoire (organisée en mai à Turin) a renforcé les connaissances des pays candidats concernant le processus de Copenhague, le communiqué de Bruges et le rôle de l'ACVT et du DGVT, ainsi que leur capacité à pratiquer la méthode ouverte de coopération par laquelle le Conseil européen et le Parlement s'accordent sur des objectifs stratégiques généraux et les États membres et les pays participants transposent les orientations en politiques nationales et régionales. La deuxième réunion préparatoire avec les pays candidats a eu lieu à Tirana le 5 octobre et a abordé les résultats à court terme proposés par le communiqué de Bruges pour 2015-2017. Ces réunions ont renforcé les capacités des pays candidats à participer avec succès aux forums ACVT et DGVT et créé des possibilités de dialogue régional et d'échange d'expériences.

Emploabilité dans l'Union pour la Méditerranée (UpM)

En 2014, l'ETF a poursuivi ses analyses par pays sur les politiques actives en faveur du marché du travail (PAMT) destinées aux jeunes, qui ont guidé les discussions stratégiques dans les pays concernés. Le rapport transnational a constitué une contribution essentielle au Forum des dirigeants politiques et à d'autres discussions de politique au niveau régional, comme l'initiative méditerranéenne pour l'emploi Med4 Jobs et la séance plénière de la CESE Euromed.

Évaluation du Small Business Act

Les résultats de l'analyse du SBA réalisée en 2014 ont été largement utilisés au niveau national ainsi que dans les forums régionaux dans le Sud et l'Est de la Méditerranée. Ils ont été présentés lors de la réunion ministérielle de l'UpM sur la coopération industrielle, l'assemblée de l'UE sur les PME, la semaine des entreprises de l'UpM et lors d'une réunion de diffusion interne à l'UE organisée par DG Entreprise. Les conclusions nationales ont guidé les débats politiques nationaux. En outre, pour tous les pays qui ont exprimé un intérêt (par ex. l'Algérie), une activité spécifique de renforcement des capacités a été conçue en collaboration avec DG NEAR dans le cadre du projet du pays concerné.

En 2012, l'ETF a procédé à une première évaluation du SBA en Europe de l'Est en collaboration avec la Commission européenne, l'OCDE et la BERD. La méthodologie et les indicateurs d'évaluation des politiques ont été examinés avec les coordinateurs SBA du PO en juillet, et l'ensemble d'indicateurs a été élargi. Le deuxième cycle d'évaluation du SBA a commencé en octobre par une mission d'établissement des faits dans les pays d'Europe de l'Est. Le premier laboratoire sur l'entrepreneuriat des femmes a été organisé dans le cadre de la plate-forme 2 du PO. Les décideurs politiques et les entrepreneuses ont échangé des politiques et des pratiques novatrices visant à promouvoir l'entrepreneuriat des femmes.

Le premier laboratoire sur l'entrepreneuriat des femmes a été organisé les 27 et 28 novembre. Il a débouché sur plusieurs demandes de coopération émanant d'organisations internationales et nationales. Le cahier des charges d'une étude de faisabilité sur le recensement des politiques en matière d'entrepreneuriat des femmes et des exemples de bonnes pratiques, également financée par la plate-forme 2, a été publié. Cette étude est prévue pour le début du printemps 2015.

Renforcement des capacités pour l'élaboration des politiques dans les pays partenaires

En décembre 2013, l'ETF a adopté une politique spécifique qui guide son approche du renforcement des capacités, qui constitue l'une de ses fonctions principales. Cette politique définit une approche globale basée sur le développement de trois niveaux de capacité: renforcer les capacités globales **au niveau des**

systèmes ou des pays en vue d'une élaboration autonome des politiques, augmenter les capacités des **institutions concernées** à jouer leur rôle spécifique dans le processus d'élaboration des politiques, et les compétences, aptitudes et connaissances des **personnes et des réseaux**. En intégrant la politique de renforcement des capacités aux stades de maturité des politiques de l'ETF, celle-ci est en mesure d'adapter son action de renforcement des capacités aux besoins spécifiques et à l'évolution de chaque pays.

1.1.2 Certifications et systèmes de certification

En 2014, le soutien apporté par l'ETF au développement par les pays partenaires de leurs propres cadres de certification s'est focalisé sur la fourniture d'un soutien technique et stratégique aux différents pays partenaires. L'ETF a également veillé à instaurer un dialogue stratégique transnational et un apprentissage entre pairs par le biais d'événements impliquant plusieurs pays et de la plate-forme des certifications en ligne. L'un des principaux résultats de ce travail a été l'alignement rapide des CNC au CEC, en particulier dans les pays candidats. Parmi les résultats obtenus en 2014, on peut citer la redéfinition des types de certifications au Kosovo, le référencement par rapport au CEC au Monténégro, l'élaboration de méthodologies d'intégration des certifications dans le cadre national des certifications dans l'ancienne République yougoslave de Macédoine, le développement de modalités de gouvernance afin d'assurer la qualité et la viabilité à long terme du CNC au Maroc et l'aide apportée à l'Ukraine, à la Moldavie, à l'Azerbaïdjan, à la Serbie et à l'Albanie pour la mise au point de projets et de stratégies de mise en œuvre pour leurs CNC. En Bosnie-Herzégovine, un recueil de bonnes pratiques et d'éléments nécessaires à l'élaboration du cadre de certification du pays.

L'évolution des réformes en matière de certifications a été suivie et analysée par des études et par une mise à jour des chapitres par pays de l'inventaire global des CNC qui suit les progrès des CNC dans 24 pays partenaires pour lesquels la réforme des systèmes de certification est une priorité. Vers la fin de l'année, l'ETF a lancé une nouvelle étude sur le rôle des institutions et de la législation dans les systèmes de certification. Cette étude devrait être publiée au printemps 2015.

Grâce à sa participation au Groupe consultatif sur le CEC, l'ETF a recueilli des informations concernant l'avancement de la mise en œuvre du CEC et a communiqué ces renseignements aux pays partenaires, en particulier dans l'Europe du Sud-est et en Turquie, afin de faciliter l'alignement des CNC de ces pays sur le CEC. Les pays candidats ont reçu un soutien particulier pour préparer le référencement de leurs CNC par rapport au CEC. Le Monténégro a bénéficié de conseils concernant le contenu et la présentation de son rapport officiel de référencement, accepté formellement par le Groupe consultatif en novembre. Des travaux préparatoires au référencement ont commencé avec la Turquie et l'ancienne République yougoslave de Macédoine, avec pour objectif un référencement en 2015/2016. Le Kosovo a reçu des conseils techniques pour la comparaison de son CNC au CEC.

La coopération avec le Cedefop a notamment débouché sur un recensement des pratiques de validation dans les pays partenaires qui guidera les interventions de l'ETF en soutien aux CNC de ces pays en 2015.

1.1.3 Gouvernance de l'EFP

En 2014, l'ETF a continué de soutenir la gouvernance multinationale de l'enseignement et de la formation professionnels dans les pays partenaires par des initiatives régionales et au niveau des pays. Au niveau régional, elle a apporté une contribution thématique aux projets GEMM (Gouvernance pour l'employabilité dans la Méditerranée) et FRAME (Frame - «Compétences pour l'avenir») dans le Sud et l'Est de la Méditerranée, dans l'Europe du Sud-est et en Turquie. Cette contribution englobe l'utilisation d'une méthodologie de gouvernance multinationale pour inventorier et évaluer la gouvernance de l'EFP (formation initiale et continue) et pour recenser les actions de gouvernance susceptibles d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'EFP. L'ETF a également utilisé son expérience thématique en matière de gouvernance en Europe de l'Est et en Asie centrale pour mettre en place et renforcer des conseils

sectoriels sur les compétences afin de renforcer la participation des partenaires sociaux au cycle des politiques d'EFPP.

Au niveau des pays, l'expertise a permis de soutenir les mesures prises par les pays en vue d'établir, de renforcer et de développer leurs institutions nationales, régionales et sectorielles et de soutenir la décentralisation et le développement des capacités locales. En 2014, la Fondation a apporté son expertise en matière de gouvernance à l'Azerbaïdjan, à la Biélorussie, à la Géorgie, au Kirghizstan, au Maroc, à la Palestine et à la Tunisie.

L'expérience de l'ETF dans la gouvernance territoriale des compétences a été utilisée pour publier une note stratégique sur la gouvernance régionale et territoriale des compétences, tandis que d'autres documents, comme le document d'orientation sur la gouvernance multiniveaux et le document d'orientation sur les partenariats sociaux ont été mis à jour pour usage interne.

La gouvernance territoriale a acquis une dynamique renforcée du fait de l'analyse du processus de Turin et de la demande des pays partenaires. En 2013, en réponse à cette évolution, l'ETF a lancé l'initiative des «collectivités entrepreneuriales» visant à définir des partenariats pour les compétences au niveau local dans les pays partenaires. Le premier cycle de cette initiative a été achevé en 2014, et sept collectivités situées en Algérie, en Biélorussie, en Israël, en Jordanie, au Liban, en Moldavie et en Serbie ont reçu le prix des collectivités entrepreneuriales. Ces collectivités fournissent des exemples de solutions locales pour résoudre les problèmes en matière de compétences et promouvoir l'éducation et la formation, la création d'emplois et l'entrepreneuriat. Les résultats de cette initiative ont été présentés et discutés lors d'une conférence intitulée «Multilevel Governance in VET: Entrepreneurial Communities and the role of local partnerships» (*La gouvernance multiniveaux dans l'EFPP: les collectivités entrepreneuriales et le rôle des partenariats locaux*) organisée à Turin les 19 et 20 novembre 2014. Cette initiative est soutenue par un conseil consultatif composé de représentants du CdR, du CESE, d'Eurochambers, d'organismes régionaux réunissant les pays partenaires (Union pour la Méditerranée et Conseil de coopération régional du Sud de l'Europe du Sud-est) ainsi que des coordinateurs SBA (Small Business Act) des pays partenaires. Un deuxième appel en vue d'une nouvelle sélection sera lancé en 2015. Le retour d'expérience des membres des collectivités en [Algérie](#) et en [Jordanie](#) témoigne de l'impact de cette initiative en termes de dialogue et de création de réseaux pour le changement.

L'ETF a également finalisé une méthodologie d'estimation des coûts des options stratégiques dans le domaine de l'enseignement et de la formation professionnels, introduisant ainsi la gouvernance multiniveaux participative dans le domaine du financement de l'EFPP. Cette démarche devrait contribuer à donner à l'initiative d'analyse d'impact ex ante de PRIME les moyens d'évaluer l'impact financier des mesures de politique envisagées. Un document d'orientation sur le financement a été élaboré et servira de base à une action spéciale de renforcement des capacités en 2015.

1.1.4 L'apprentissage et l'enseignement dans l'EFPP

En 2014, l'ETF a mis au point une approche méthodologique de formation en milieu professionnel dans les pays partenaires. Un manuel consacré à la formation en milieu professionnel a été publié en 2014 et présenté lors d'un événement organisé par l'Alliance européenne pour l'apprentissage les 10 et 11 novembre à Turin. Cet événement a réuni des représentants des employeurs, des directeurs d'écoles professionnelles et des décideurs politiques de huit pays (Arménie, Azerbaïdjan, Biélorussie, Géorgie, Kazakhstan, Moldavie, Russie et Ukraine). Les participants se sont penchés sur la question essentielle de savoir comment encourager les entreprises à s'impliquer dans l'organisation de formations en milieu professionnel.

Les recommandations servent de fondement à un soutien sur mesure en Israël et en Palestine et au développement d'un projet pluriannuel consacré à la formation en milieu professionnel en Europe de l'Est et au Kazakhstan dont le lancement est prévu pour 2015. Un atelier d'apprentissage des politiques a été

organisé afin de diffuser les bonnes pratiques en matière de formation en milieu professionnel. L'ETF a continué de participer aux groupes de travail thématiques sur l'ETF de la DG EAC axés sur les contrats d'apprentissage et l'apprentissage numérique/en ligne afin de faire en sorte que le travail de l'ETF dans les pays partenaires s'inspire des dernières évolutions au niveau de l'UE. Le projet de l'ETF consacré à la formation en milieu professionnel pour la région d'Europe de l'Est (2015-2017) utilisera le cadre d'orientation stratégique en cours d'élaboration par le groupe de travail thématique sur l'EFP en vue d'apporter un soutien aux petites et moyennes entreprises qui proposent des contrats d'apprentissage et des formations en milieu professionnel.

Un projet régional de trois ans consacré aux enseignants et formateurs professionnels a été conçu pour les pays d'Europe du Sud-est et la Turquie. Ce projet, qui sera lancé en 2015, se focalisera sur le développement professionnel continu (DPC). Il dressera l'inventaire de l'offre et de la demande, créera un réseau consacré aux capacités et favorisera les actions autonomes lancées au niveau local afin d'améliorer la qualité du DPC et son orientation vers la demande dans cette région.

Dans le domaine de l'orientation de carrière, l'ETF a aidé l'Arménie à élaborer et à mettre en œuvre sa politique par des visites de formation et de contrôle dans des centres de gestion des carrières dans des écoles professionnelles et par des conseils sur la stratégie du Centre méthodologique pour l'orientation professionnelle 2016-2020.

1.1.5 Assurance-qualité

En 2014, l'ETF a utilisé une approche méthodologique développée en interne pour recueillir des informations sur l'assurance-qualité en matière d'ETF dans les pays partenaires. Cet instrument, qui vise à définir la situation référence et à contrôler les progrès, deviendra prochainement une annexe du document d'orientation interne de l'ETF en matière d'assurance-qualité. Une cartographie initiale a été réalisée en Algérie en Égypte, en Israël, en Jordanie, au Liban, en Libye, en Palestine, au Maroc et en Tunisie. Cette démarche a débouché sur une série de projets de fiches techniques sur l'assurance-qualité dans ces pays. L'établissement de rapports et l'analyse de l'assurance-qualité dans l'EFP, dans une perspective de gouvernance, ainsi que la formulation de conclusions concernant les points forts et les faiblesses de chaque région dans ce domaine, contribuent à la phase finale du projet GEMM. Un séminaire international sur l'assurance-qualité a été organisé au sein de l'ETF afin de guider l'élaboration d'un document stratégique interne qui vise à renforcer les services de soutien en faveur des pays partenaires dans ce domaine. Une série d'articles consacrés à l'assurance-qualité dans l'EFP a été publiée sur le site Internet de l'ETF. Ces articles portent sur les thèmes suivants: l'amélioration de la qualité de l'EFP, la mise en œuvre du cadre européen de référence sur l'assurance de la qualité (CERAQ) dans l'EFP, l'approche de la qualité en matière d'EFP dans l'Europe du Sud-est et en Turquie et l'assurance-qualité dans l'EFP – l'expérience du Monténégro. L'assurance-qualité en vue d'un EFT inclusif a été l'un des thèmes essentiels de la réunion du projet du Conseil de l'Europe «Soutien régional pour une éducation inclusive» dans l'Europe du Sud-est, organisée à l'ETF, ainsi que de la conférence du Cedefop sur «le rôle de l'ETF dans la réduction du décrochage scolaire et de l'abandon précoce des formations».

Les présentations de l'ETF lors de ces événements se sont focalisées sur la nécessité, pour les écoles d'EFP, d'améliorer la qualité et l'attrait de l'EFP et de contribuer à l'intégration future de leurs étudiants en facilitant davantage la progression vers le travail et l'apprentissage futur. L'ETF a contribué à la poursuite du développement du CERAQ/EQAVET, notamment en améliorant l'indicateur d'assurance-qualité «Mécanismes d'identification des besoins en formation du marché du travail». La collecte, l'analyse et l'utilisation efficace d'informations fiables et robustes concernant le marché du travail sont essentielles pour garantir la qualité et la pertinence de l'EFP. Cet indicateur est abordé par le projet pilote (2014-2015) bénéficiant du soutien de l'ETF dans le Sud d'Israël dans le contexte du renforcement des liens entre plusieurs écoles et entreprises locales.

1.1.6 Emploi et employabilité

L'année 2014 a été très importante pour les travaux de l'ETF en matière d'emploi. Sur la base des besoins et des difficultés des différents pays, la Fondation a jugé que plusieurs thèmes nouveaux nécessitaient une plus grande attention. La situation urgente de l'emploi des jeunes, les NEET et le rôle des compétences dans l'économie européenne ont nécessité des analyses et des recommandations. Ces trois thèmes viennent s'ajouter aux travaux réalisés sur les méthodologies d'anticipation et d'adaptation des compétences, qui ont abouti à la finalisation de trois guides méthodologiques en 2014. Les analyses et les documents de travail préparés en 2014 alimenteront les activités opérationnelles en matière d'emploi en 2015-2016. L'ETF a élaboré un document de travail sur les politiques actives du marché du travail axé sur la jeunesse et qui formule des recommandations quant à la façon de mieux concevoir, mettre en œuvre et contrôler ces politiques. Les principales conclusions de ce document ont été présentées lors d'une séance de formation organisée en juin à Bruxelles par DG DEVCO et consacrée à l'emploi et à l'enseignement et la formation professionnels dans la coopération européenne au développement. Ce document a également servi de base à des discussions avec différentes parties prenantes lors des ateliers transversaux FRAME organisés en Turquie en septembre. Les résultats d'une vue d'ensemble régionale des politiques actives du marché du travail en Méditerranée du Sud et de l'Est mettant en avant des exemples concrets de bonnes pratiques axées sur les jeunes ont été discutés lors d'un forum stratégique de haut niveau de l'ETF avec les ministres de l'éducation et du travail des pays arabes de Méditerranée à Turin en novembre. Dans le domaine de l'anticipation et de l'adaptation des compétences, l'ETF, en collaboration avec le Cedefop et l'OIT, a finalisé un compendium de six guides méthodologiques qui réunissent les bonnes pratiques internationales actuelles et les expériences concernant les approches les plus répandues pour l'adaptation et l'anticipation des compétences dans différents contextes économiques et nationaux. Ces guides méthodologiques ont servi de matériel de référence pour une séance de formation commune ETF-Cedefop-OIT sur l'adaptation et l'anticipation des compétences pour les fonctionnaires des pays en développement et en transition organisée en octobre à Turin. Ces guides seront également utilisés dans le cadre du projet d'adaptation des compétences en Europe de l'Est (Arménie, Azerbaïdjan, Biélorussie, Géorgie, Moldavie et Ukraine), qui vise à améliorer les approches d'anticipation et d'adaptation des compétences dans la région par l'échange d'expériences et l'apprentissage entre pairs par le biais d'un réseau d'experts en adaptation des compétences. La première réunion du réseau d'experts a eu lieu à Turin au mois de juin.

L'ETF a continué d'aider la Turquie et la Géorgie à mettre au point des systèmes d'information sur le marché du travail, l'Ukraine à élaborer un modèle de prévision et à le lancer sous forme pilote, et le Kirghizstan à mettre en œuvre une étude de suivi par des écoles professionnelles pilotes. En Europe du Sud-est et en Turquie, l'ETF a commencé à utiliser un questionnaire axé sur l'anticipation et l'adaptation des compétences. Ce travail s'inscrit dans une initiative conjointe OCDE/ETF/Cedefop/OIT visant à recenser les stratégies efficaces dans les pays pour traduire les informations concernant les besoins de compétences en mesures politiques. Les résultats éclaireront les autorités nationales, les parties prenantes et la communauté internationale, elles renforceront l'apprentissage réciproque et les échanges de bonnes pratiques. Cette action porte sur des thèmes tels que les informations en matière d'anticipation des compétences, les partenariats visant à mieux connaître les besoins de compétences et la réactivité de l'offre en matière d'enseignement et de formation, les lacunes des données disponibles et les stratégies permettant de combler ces lacunes.

1.1.7 Migration et compétences

L'équipe «migration» a apporté une contribution au travail de l'UE dans le contexte du dialogue sur la mobilité avec la Biélorussie et le Liban et de la coopération avec d'autres pays tiers dans le domaine de la migration des travailleurs. Cette équipe a également participé à des activités liées au partenariat de mobilité avec le Maroc et fait des présentations lors de rencontres organisées en Italie (par ex. Atelier de l'OIM sur l'intégration des migrants avant leur départ, conférence «EUROMED Migration III review and

Way Forward») et dans les pays partenaires (par ex. étude de suivi au Kirghizstan et en Palestine, présentation des concepts relatifs aux NEET en Palestine).

L'ETF a lancé un projet visant à réaliser un inventaire des mesures de politiques et des bonnes pratiques en matière de compétences et d'emploi afin de soutenir les migrants et les rapatriés (MISMES), dont la deuxième phase a commencé en 2014. Cinq études de cas par pays ont été lancées en Arménie, en Géorgie, en Moldavie, au Maroc et en Tunisie. Les versions définitives des études de cas par pays MISMES pour l'Arménie, la Géorgie et la Moldavie, ainsi que la note d'information MISMES, seront publiées au début de l'année 2015. Les études de cas par pays pour le Maroc et la Tunisie suivront en fin d'année. Les résultats de MISMES aideront les pays partenaires à appliquer des mesures stratégiques fondées sur des faits probants et des bonnes pratiques en vue d'une meilleure intégration sur le marché du travail et d'une meilleure utilisation des compétences des migrants et des rapatriés.

L'ETF a également apporté sa contribution à la rédaction de l'accord de partenariat de mobilité UE-Jordanie (signé le 9 octobre) et au partenariat de mobilité UE-Maroc ainsi qu'aux projets de mise en œuvre de ces accords. Un dialogue sur la mobilité et la migration a été lancé entre l'UE et la Biélorussie. À la demande de DG HOME, l'ETF a formulé des commentaires et apporté une contribution au projet de déclaration en vue d'un partenariat de mobilité. L'ETF a également été invitée à s'associer à la mission d'experts de l'UE de mars 2015 pour les négociations relatives au dialogue sur la mobilité et la migration entre l'UE et le Liban, lancé le 10 décembre. La contribution de l'ETF à ces partenariats de mobilité a été reprise dans les activités de l'ETF sur la dimension de compétences de la migration et sur la reconnaissance et la validation des compétences et certifications.

L'ETF a été invitée à la conférence «Euromed Migration III Review and Way Forward» (Réexamen d'Euromed Migration III et pistes pour l'avenir), une conférence de haut niveau favorisant une approche positive de la migration dans la Méditerranée organisée à Rome le 19 décembre. Lors de cet événement, l'ETF a évoqué l'importance et le rôle de l'ETF pour contribuer aux compétences des migrants et faciliter leur intégration et leur retour.

1.1.8 Entrepreneuriat et compétences de création d'entreprises

En 2014, l'équipe «entreprises» de l'ETF s'est focalisée sur trois éléments, à savoir a) apporter un soutien stratégique à l'apprentissage tout au long de la vie et aux compétences entrepreneuriales pour les petites et moyennes entreprises (PME), b) mettre au point des bonnes pratiques, et c) veiller à ce que le soutien apporté par l'ETF à ses pays partenaires reflète les évolutions les plus récentes de la politique de l'UE.

Dans le cadre de ses travaux visant à aider les pays à construire des économies plus compétitives et à créer des emplois durables, l'ETF encourage les pays partenaires à intégrer les piliers stratégiques en matière de capital humain du *Small Business Act* pour l'Europe. Les indicateurs et les outils d'évaluation stratégiques de l'ETF permettent aux pays partenaires d'évaluer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs stratégiques en matière de formation à l'entrepreneuriat et de compétences liées aux PME dans trois régions: l'Europe du Sud-est et la Turquie, l'Europe de l'Est et le Sud et l'Est de la Méditerranée. En 2014, l'ETF a mis à niveau son ensemble d'indicateurs pour l'aligner sur les dernières recommandations stratégiques de l'UE. En coopération avec le South East European Centre for Entrepreneurial Learning (Centre d'Europe du Sud-est pour la formation à l'entrepreneuriat), une organisation régionale partenaire de l'ETF, la Fondation a lancé la première de quatre phases visant à renforcer les capacités des décideurs politiques en matière de suivi du SBA et d'améliorations. Ce réseau stratégique crée de nouvelles opportunités pour chaque pays, tandis qu'une mesure régionale de mobilité permettra aux décideurs politiques d'examiner de façon critique les politiques et de soutenir les structures des autres pays qui empruntent la méthode ouverte de coordination de l'Union. Le renforcement de l'engagement régional et de la formation des décideurs politiques vise à garantir une plus grande

appropriation des orientations stratégiques de l'UE par les pays concernés tout en renforçant la coopération entre les pays de la région.

Deuxièmement, une campagne d'évaluation du SBA a été lancée en Europe de l'Est. Dans le cadre de cette évaluation, différents groupes de réflexion composés de décideurs politiques (éducation, formation, emploi, économie), de fournisseurs de formations, de fédérations d'entreprises et de groupes de la société civile ont examiné les politiques nationales et recensé les obstacles et les possibilités au développement de politiques et de systèmes de soutien en faveur de la formation à l'entrepreneuriat et des compétences liées aux PME. Un rapport consacré à cette initiative sera publié et diffusé en 2015. Le support apporté à cette région a également englobé la formation d'un réseau de haut niveau (partisans, décideurs politiques et organisateurs de formations) et le lancement d'un laboratoire d'analyse des politiques conçu pour promouvoir l'entrepreneuriat des femmes en tant que partie intégrante de la politique économique nationale dans tous les pays. Le réseau sur l'entrepreneuriat des femmes et les laboratoires continueront de faire partie du travail de l'ETF en 2015.

En 2014, l'ETF a finalisé une série de tests pratiques d'outils d'assurance-qualité pour les fournisseurs de formation. Ce projet a débouché sur un tableau de bord des bonnes pratiques impliquant des critères rigoureux et une méthodologie d'évaluation par les pairs ainsi que des outils de soutien, dont notamment une plate-forme en ligne sur laquelle les fournisseurs de formation pourront soumettre leurs pratiques de formation à une analyse indépendante par les pairs. Trois domaines de formation spécifiques testés dans la pratique en 2012-2014 resteront prioritaires en 2015-2017: a) la formation à l'entrepreneuriat des jeunes, b) la formation en faveur de l'entrepreneuriat des femmes et c) la formation en vue de l'internationalisation des PME.

Afin de garantir la communication de messages stratégiques parfaitement à jour à ses pays partenaires, l'ETF a collaboré avec les services d'éducation de la Commission européenne et avec des groupes d'experts des États membres dans trois domaines: la formation à l'entrepreneuriat, l'évolution de la promotion de l'entrepreneuriat en milieu scolaire et les indicateurs en matière de formation à l'entrepreneuriat. L'ETF a utilisé les principaux aspects de ces trois domaines pour améliorer le soutien stratégique apporté aux pays partenaires.

1.2 Réalisations par région géographique

Le présent chapitre met en avant différents exemples d'activités réalisées dans les quatre régions.

1.2.1 Europe du Sud-est et Turquie (ESET)

Dans le contexte du programme d'élargissement 2013-2014, de la stratégie Europe 2020 et de la stratégie 2020 en Europe du Sud-est, l'ETF aide les pays d'Europe du Sud-est et la Turquie à adapter leurs systèmes d'EFP à leurs besoins socioéconomiques et à jouer un rôle actif dans la coopération européenne renforcée en matière d'enseignement et de formation professionnels.

FRAME: des compétences pour l'avenir

L'initiative FRAME, lancée en 2013 et financée par l'enveloppe multibénéficiaire IAP 2013, a été réalisée avec succès dans la région de l'élargissement en 2014. Pour la première fois, FRAME a adapté la méthodologie de prévision au secteur de l'éducation et de la formation dans la région ESET et l'a combinée au renforcement et au contrôle des capacités. FRAME a lancé ses quatre composants (prévision, examen des dispositions institutionnelles, contrôle et coopération régionale) dans tous les pays de la région en 2014.

L'initiative FRAME a mis au point un ensemble d'instruments méthodologiques pour développer et mettre en œuvre des visions de compétences, et elle a renforcé la capacité des acteurs nationaux à utiliser ces instruments et à les intégrer dans leurs pratiques en matière d'élaboration des politiques. Ces instruments incluent un guide de la méthodologie de prévision, un guide d'examen des dispositions

institutionnelles et des lignes directrices de contrôle, qui ont été traduits dans les langues des pays de la région et sont disponibles sur le site Internet de l'ETF. L'ETF a aussi organisé des activités d'apprentissage entre pairs sur le thème de la prévision à Malte en mai et sur le thème du contrôle en Roumanie en octobre, ainsi que deux réunions techniques régionales sur le contrôle.

Des visions pour les compétences d'Europe 2020 ont été élaborées dans tous les pays, et des rapports «Compétences 2020» ont été produits pour l'Albanie, la Bosnie-Herzégovine, le Kosovo, l'ancienne République yougoslave de Macédoine, le Monténégro, la Serbie et la Turquie. Ces rapports sont disponibles sur le site Internet de l'ETF. L'initiative FRAME a évalué les dispositions institutionnelles en vue de mettre en œuvre et de contrôler les politiques de DRH et renforcé la capacité de contrôle de l'efficacité des politiques, y compris un ensemble d'indicateurs et de cibles pour chaque pays. Un rapport régional (disponible en version papier et sur le site Internet de l'ETF) fournit une vue d'ensemble générale des conclusions dans tous les pays, compare les expériences et les constatations et présente le potentiel en vue d'actions de suivi.

Pour marquer la fin de FRAME en décembre 2014, l'ETF a organisé une conférence de haut niveau afin de réfléchir aux résultats et à leur contribution à l'amélioration des systèmes d'EFP et de développement des ressources humaines dans la région. Cette conférence, organisée le 6 octobre à Tirana sous les auspices du Premier ministre albanais Edi Rama, a réuni huit ministres et vice-ministres de l'éducation et de l'emploi ainsi que des hauts fonctionnaires d'autres ministères concernés, des institutions de l'UE, des organisations internationales et régionales ainsi que des représentants des partenaires sociaux.

Les ministres des pays du Sud-est de l'Europe ont souligné l'importance de FRAME et sa valeur ajoutée dans la rationalisation des politiques et des approches afin d'apporter une plus grande focalisation et davantage de cohérence dans une perspective orientée vers l'avenir. Mais les participants ont aussi évoqué les défis qui subsistent dans la plupart des pays: le manque de coordination entre les différentes institutions et organisations chargées du DRH, l'absence de données de qualité suffisante et les difficultés rencontrées pour affecter des fonds suffisants. Plusieurs intervenants ont évoqué la nécessité de renforcer les capacités de gestion et de mise en œuvre des politiques au niveau national. Ce fut notamment le cas du ministre serbe de l'éducation, qui a proposé la création d'un observatoire régional pour l'adaptation et l'anticipation des compétences dans la région. Les fonctionnaires de la Commission européenne ont souligné l'importance de poursuivre les réformes et de rationaliser les politiques dans le cadre de la nouvelle gouvernance économique. L'importance de la formation des enseignants et des formateurs a été mise en exergue par plusieurs pays et confirmée par les fonctionnaires de la CE. Les participants ont également évoqué le rôle des partenaires sociaux et la façon d'encourager leur implication plus active dans le processus de réforme. Ils se sont accordés à dire que la valeur ajoutée de FRAME réside dans l'adoption d'une approche participative, systématique et prospective des besoins nationaux de compétences, avec une analyse et une validation des résultats par un large éventail de parties prenantes.

Pays	Résultats 2014	Réalisations
Albanie	<p>Projet d'étude de faisabilité pour renouveler la configuration de l'offre (centres d'EFPP multifonctionnels) dans le cadre d'un partenariat régional disponible.</p> <p>Début de la systématisation des certifications.</p>	<p>Le cycle 2014 du processus de Turin a été intégré à un processus participatif global de 9 mois lancé par le gouvernement albanais en vue d'analyser l'EFPP et de définir des priorités dans le cadre de FRAME. Ce processus a débouché sur une stratégie et un plan d'action nationaux 2014-2020 en matière d'emploi et de compétences approuvés par le gouvernement. Le rapport sur les centres d'EFPP multifonctionnels et l'étude sur la situation de départ dans les écoles d'EFPP ont été réalisés avec le soutien de l'ETF, et leurs résultats alimenteront l'optimisation du réseau de prestataires d'EFPP en Albanie dans le cadre d'une réforme systémique actuellement en cours dans le pays. L'ETF a apporté son expertise pour la préparation d'une analyse de contexte et d'une note conceptuelle en vue de l'élaboration d'un nouveau cadre législatif pour l'EFPP et pour la préparation d'une analyse de la demande qui guidera la création du CAC (au niveau national - analyse de tous les besoins économiques et de compétences et établissement d'une liste nationale révisée de métiers; au niveau régional - propositions des certifications à proposer dans chaque région).</p>
Bosnie-Herzégovine	<p>Des informations sur les outils et les politiques de l'UE seront communiquées auprès des décideurs politiques et un projet de plan de mise en œuvre sera mis à disposition.</p> <p>Document stratégique pour le développement et la mise en œuvre du cadre de certification de base disponible.</p>	<p>Une étape importante dans la préparation des compétences 2020 de FRAME a été la mise en place d'un groupe de travail interministériel qui a reçu pour mandat de rédiger le document stratégique «Vision pour les compétences 2020: Bosnie-Herzégovine».</p> <p>En 2014, différents ateliers ont été organisés conformément à l'approche de prévision, avec des parties prenantes diverses de tout le pays, et différents projets de texte ont été débattus. À la fin de l'année, la version définitive était encore en préparation. La Bosnie-Herzégovine a participé au cycle 2014 du processus de Turin, et un rapport par pays a été élaboré en tant que document d'évaluation sous la direction de l'ETF. L'analyse de la situation actuelle en matière de qualité dans l'EFPP en Bosnie-Herzégovine a été finalisée, avec un rapport affirmant la nécessité de développer et de mettre rapidement en œuvre une politique robuste et complète pour l'assurance-qualité en matière d'EFPP dans le pays. Des progrès ont été accomplis dans l'établissement d'un catalogue de bonnes pratiques dans le domaine des certifications en Bosnie-Herzégovine (finalisation prévue pour le 1^{er} trimestre 2015).</p>
Ancienne République yougoslave de Macédoine	<p>Alignement du concept d'éducation non formelle avec le CNC.</p>	<p>La vision des compétences de FRAME a confirmé les objectifs généraux définis par la stratégie d'EFPP 2013-2020, dans le plan d'action national pour l'emploi des jeunes 2012-2015 et dans la stratégie pour l'innovation 2020. La vision des compétences éclaire le lancement de réflexions en vue du renouvellement de la stratégie en matière d'éducation après 2015. Vu la focalisation de FRAME sur les priorités essentielles, les parties prenantes et les délégations de l'UE ont considéré les documents de cette initiative comme des références pertinentes pour le document stratégique indicatif (AIP II) et le lancement de la programmation pour la politique de l'éducation, de l'emploi et la politique sociale. L'ETF a aidé ce pays à préparer les premières ébauches de son rapport de référencement CEC et à compléter un inventaire de certifications, ainsi qu'à élaborer un projet de document conceptuel sur l'apprentissage non formel et à organiser un atelier de formation sur la validation des apprentissages non formels et informels. La note conceptuelle sur l'apprentissage non formel et le projet de plan d'action ont fait l'objet d'un deuxième cycle de discussions détaillées au 4^e trimestre et seront finalisés en 2015.</p>
Kosovo	<p>Mise à disposition de l'examen annuel actualisé sur la réforme du secteur de l'EFPP.</p> <p>Renforcement de la capacité de définir et de suivre les étapes et les critères pertinents dans le domaine de l'EFPP dans le cadre de la promotion de l'inclusion sociale, de l'apprentissage tout au long de la vie et de l'emploi.</p>	<p>Dans le cadre du projet FRAME, les parties prenantes au Kosovo ont travaillé activement à l'élaboration d'une vision nationale des compétences pour 2020 et d'une feuille de route assortie de domaines prioritaires et d'actions spécifiques pour réaliser cette vision des compétences. Les mesures identifiées dans la feuille de route de la vision FRAME des compétences pour 2020 ont servi de base à l'élaboration du pilier relatif au développement du capital humain de la stratégie nationale de développement. La vision FRAME des compétences pour 2020 a été envoyée au gouvernement pour accord. L'ETF a maintenu son soutien en faveur de la mise en œuvre de la stratégie sectorielle pour l'emploi et la protection sociale (2014-2020) en fournissant une expertise en vue de la mise au point d'un système de contrôle. L'ETF a apporté son soutien à l'Autorité nationale des certifications dans le processus de consultation sur la nature et l'utilisation des types de certifications (un rapport sur les types de certifications dans le CNC du Kosovo a été élaboré, avec une proposition concernant la gestion des différences entre les certifications). Le rapport 2014 sur le processus de Turin a servi d'exercice d'autoévaluation.</p>

Pays	Résultats 2014	Réalizations
Monténégro	Projet de document stratégique sur l'intégration de la formation continue des enseignants dans la formation professionnelle et feuille de route.	En 2014, le Ministère du travail et de la sécurité sociale a utilisé activement les résultats des compétences FRAME 2020 pour optimiser ses projets pour l'IAP II. Le dialogue en matière d'emploi et de réformes sociales au Monténégro va refléter et intégrer les conclusions des compétences FRAME 2020. Une stratégie pour l'apprentissage de l'entrepreneuriat tout au long de la vie 2014-2018 a été mise au point avec le soutien de l'ETF. Des mécanismes de mise en œuvre pratique et de contrôle du développement professionnel continu en milieu scolaire des enseignants de l'EFP ont été mis au point conjointement par le Bureau pour le développement des services éducatifs et par le Centre d'EFP du fait de la meilleure collaboration entre ces deux institutions facilitée par l'ETF. Un rapport d'autoévaluation dans le cadre du processus de Turin 2014 a été soumis à l'ETF en vue d'une évaluation par les pairs en décembre. Une analyse ex post a été réalisée dans le cadre des objectifs stratégiques de Bruges 5 et 6 (Promouvoir la créativité, l'innovation et l'esprit d'entreprise, ainsi que l'utilisation des TIC; Un EFPI et un EFPC ouvert à tous) avec le soutien de l'ETF.
Serbie	Le développement des CNC associe l'EFP à l'enseignement supérieur et implique les acteurs de l'éducation et du monde du travail.	Le rapport sur la vision des compétences 2020 de la Serbie a été finalisé, et les ministères de l'éducation et du travail l'ont utilisé pour éclairer leur planification stratégique. La vision des compétences 2020 apporte également une contribution au groupe de travail du secteur social sous l'égide du Bureau d'intégration européenne de Serbie (NIPAC pour la Serbie). L'ETF a aidé les parties prenantes en Serbie à analyser l'expérience pilote avec quatre conseils sectoriels des compétences et défini la voie à suivre pour développer une structure durable à l'appui des conseils des compétences pour les années à venir. L'ETF a continué de soutenir le développement d'un CNC complet dans le pays. Le rapport serbe sur le processus de Turin 2014, réalisé sous la forme d'une autoévaluation, a été soumis à l'ETF en vue d'une évaluation par les pairs en novembre.
Turquie	Intégration du secteur privé dans le développement et l'application du cadre turc de certification. Création de synergies avec les programmes de l'UE concernés	L'ETF et les parties prenantes nationales ont mené des activités financées par l'UE en matière de planification à long terme, de contrôle et d'évaluation des progrès. Le rapport sur les compétences 2020 de la Turquie a été distribué à plus de 600 parties prenantes essentielles et utilisé pour la programmation de l'AIP II dans les domaines de l'éducation, de l'emploi et de l'inclusion sociale. Une expertise a été fournie sur les différentes questions, et l'autoévaluation du processus de Turin 2014 a été soumise à l'ETF en novembre.

1.2.2 Sud et Est de la Méditerranée (SEMED)

Certifications pour la Méditerranée

Au niveau régional, d'excellents progrès ont été réalisés en 2014 dans la finalisation des outils et méthodologies, comme les nouveaux profils communs, la méthodologie de développement, les suppléments de certificats, les rapports nationaux par pays et les orientations pour l'évaluation par les pairs. Le projet a également élaboré une stratégie en vue de resserrer les liens avec les développements nationaux en matière de certifications. Le comité stratégique a validé le plan d'action pour 2015 et l'inclusion de l'Algérie en tant que partenaire de projet. Les représentants des pays partenaires ont demandé à l'ETF de renforcer les liens avec la mobilité et de renforcer la participation des États membres (en particulier l'Italie et l'Espagne) au projet.

Gouvernance au profit de l'employabilité en Méditerranée: GEMM

L'année 2014 a été la deuxième année de ce projet, qui se concentre sur l'amélioration de la gouvernance des systèmes d'EFP dans tous les pays de la région, à savoir l'Algérie, l'Égypte, Israël, la Jordanie, le Liban, la Libye, le Maroc, la Palestine, la Tunisie). Il implique les acteurs au niveau national et infranational, en encourageant la coopération entre les pouvoirs publics, les syndicats, les représentants des employeurs et la société civile. Le projet vise à optimiser les capacités institutionnelles et à renforcer, parmi les parties prenantes, l'appropriation des réformes de l'EFP en cours. Un comité national a été mis en place dans chaque pays afin de contrôler et de soutenir la mise en œuvre des activités GEMM.

En 2014, sur la base d'un modèle conceptuel de gouvernance multiniveaux élaboré par l'ETF, un recensement et une analyse de la gouvernance en matière d'EFP ont été réalisés dans tous les pays en mettant l'accent sur la planification, le financement et l'assurance-qualité. Sur la base des rapports nationaux déjà publiés sur le site Internet de l'ETF, un rapport portant sur l'ensemble des pays a été réalisé et sera publié début 2015. Ce rapport donne une image globale de la gouvernance de l'EFP du point de vue des contextes institutionnels, des fonctions et rôles des parties prenantes, y compris en ce qui concerne les politiques et systèmes de formation continue.

En 2014, les activités de renforcement des compétences des parties prenantes (autorités chargées de l'EFP et de l'emploi, partenaires sociaux et représentants de la société civile) aux niveaux local, national et transnational ont continué via des événements transnationaux (conférence régionale à Bruxelles, visite d'étude en Roumanie) et au niveau national via les travaux en cours sur les projets pilotes. Les activités de renforcement des capacités ont été menées selon la méthodologie de l'ETF, axée sur la participation, l'établissement de relations et l'appropriation commune par les différentes parties prenantes. Toutes les activités de projet à l'appui du renforcement des capacités ont été basées sur une évaluation des besoins.

Tous les projets pilotes ont été définis et lancés en 2014 à l'exception de l'Égypte, pour laquelle les accords de participation à GEMM n'ont été conclus que fin 2014. Certains projets pilotes, par exemple au Maroc et Jordanie, se trouvent déjà à un stade fort avancé. Les activités en Libye ont été suspendues en raison de la situation de sécurité.

Dans le domaine de la communication, le projet a élaboré une stratégie s'appuyant sur un plan d'action et sur de nombreux outils (communauté de projet, site Internet GEMM, etc.). En 2014, le projet GEMM a publié régulièrement des bulletins d'information, des notes sur Internet et des articles consacrés aux différentes manifestations organisées et aux résultats du projet.

Pays	Résultats 2014	Réalisations
Algérie	Grâce à la participation à des initiatives régionales et au processus de Turin (à savoir le projet régional GEMM), et aux événements institutionnels, les homologues algériens sont initiés aux modèles et pratiques de l'UE et des pays partenaires dans le domaine de l'analyse stratégique et de la gouvernance multiniveaux de l'EFPT.	L'exemple algérien de développement local de l'association El Arghoub à Laghouat pour la préservation des techniques agricoles locales des anciennes aux nouvelles générations a été sélectionné dans le cadre des initiatives de l'ETF consacrées aux «collectivités entrepreneuriales». Les résultats de l'évaluation du SBA seront également diffusés en 2015. En novembre 2014, l'Algérie a été officiellement acceptée en tant que partenaire du projet régional «Certifications pour la Méditerranée».
Égypte	Les réseaux et les contacts principaux sont instaurés et maintenus dans un contexte politique en mutation. Le processus participatif pour analyser le contexte stratégique de l'enseignement technique et professionnel, les défis et les options stratégiques est facilité (grâce au processus de Turin). Implication de l'Égypte dans l'EFPT technique et les discussions stratégiques avec d'autres pays de la région et au-delà.	L'ETF a achevé le rapport sur le processus de Turin par une analyse saine partagée avec toutes les parties prenantes en décembre. La délégation de l'UE a confirmé la demande adressée à l'ETF de fournir son avis technique concernant les documents du projet EFP II qui seront évalués par une équipe d'experts externe.
Israël	Grâce à la participation à des initiatives régionales (à savoir le projet régional GEMM), au processus de Turin et aux événements institutionnels, les homologues israéliens sont initiés aux modèles et pratiques de l'UE et des pays partenaires dans le domaine de la gouvernance multiniveaux de l'EFPT et de l'analyse stratégique.	Les travaux d'analyse de l'ETF (processus de Turin, étude sur les politiques actives du marché du travail, étude sur l'inclusion sociale) ont été partagés lors de la conférence «des compétences au-delà des écoles» organisée par l'OCDE et le BIBB. L'ETF continue de faciliter les échanges avec les donateurs bilatéraux, et notamment l'Autriche pour un échange relatif à la formation en milieu professionnel. L'ETF a facilité le dialogue national sur les questions relatives au CNC en organisant un atelier d'une journée dans ses locaux.
Jordanie	Les options stratégiques pour la mise en œuvre effective de la réforme de l'EFPT en Jordanie sont définies et évaluées par les parties prenantes jordaniennes avec le soutien de l'ETF, à travers la mise en œuvre du processus de Turin (modalité de l'analyse d'impact ex ante). Les capacités nationales visant à garantir l'efficacité de l'analyse stratégique sont renforcées.	En ce qui concerne le projet PRIME, le document stratégique a été rédigé et les options stratégiques proposées ont été validées. Les actions détaillées de chaque option stratégique ont également été discutées. En 2015, le projet passera à sa deuxième phase avec l'estimation du coût des différentes options. En appui de l'UE, l'ETF a organisé un séminaire de haut niveau sur les cadres de certification afin de soutenir le dialogue stratégique en Jordanie lié au soutien budgétaire de l'UE dans le secteur de l'E-EFPT. L'ETF a apporté sa contribution et ses observations aux critères de référence et au cahier des charges du nouveau programme de soutien politique sectoriel. L'ETF a contribué à la négociation du partenariat de mobilité en Jordanie.

Pays	Résultats 2014	Réalisations
Liban	<p>Les programmes et les manuels sont achevés et mis à la disposition de toutes les écoles pilotes.</p> <p>Le programme révisé est livré dans au moins 80 % de toutes les écoles pilotes sélectionnées.</p> <p>Les résultats du suivi et de l'évaluation des pilotes sont communiqués et les enseignements tirés alimentent la finalisation de la stratégie pour intégrer l'esprit d'entreprise dans les écoles au niveau secondaire.</p> <p>Un acte juridique relatif au CNC libanais est établi.</p> <p>Des processus et procédures de référencement sont élaborés.</p> <p>Un plan de communication pour la diffusion du CNC libanais est préparé et validé.</p>	<p>Dans le projet de formation à l'entrepreneuriat, un inventaire des initiatives en matière d'apprentissage non formel a été réalisé et un plan d'action est en cours de développement en vue d'intégrer systématiquement l'entrepreneuriat en tant que compétence dans l'éducation. L'étude de cas INJAX sur la formation à l'entrepreneuriat a été sélectionnée dans le cadre de l'initiative de l'ETF sur les «collectivités entrepreneuriales». L'ETF continue de s'impliquer dans la définition d'une nouvelle intervention de l'Union européenne dans le domaine de l'EFP et de l'emploi.</p>
Libye	<p>Un groupe composé de multiples parties prenantes est mis en place.</p> <p>Le groupe réunissant les différentes parties prenantes est formé et bénéficie d'un accompagnement sur les éléments essentiels du processus.</p>	<p>Les activités en Libye ont été suspendues en raison de la situation de sécurité et de l'instabilité politique. La Libye continue de participer aux activités transfrontalières dans le cadre du projet GEMM et aux événements institutionnels.</p>
Maroc	<p>Validation du plan global de mise en œuvre.</p> <p>Mise en place de l'entité sur la gouvernance.</p> <p>Analyse de l'offre d'EFP et des besoins en compétences au niveau régional.</p> <p>Achèvement du renforcement des capacités pour la régionalisation de l'EFP au Département de la formation professionnelle.</p> <p>Achèvement des actions de renforcement des capacités des acteurs locaux.</p>	<p>En ce qui concerne le projet de CNC, l'ETF a produit une feuille de route ainsi qu'un règlement d'ordre intérieur pour la commission nationale qui devrait diriger l'élaboration du CNC au Maroc. Un changement de responsabilités au sein du ministère pourrait entraîner une mise en attente des phases suivantes.</p> <p>À Tanger-Tétouan, une analyse fonctionnelle de la direction centrale de l'EFP au ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur et de deux directions régionales de l'EFP (Casablanca et Tanger) a été réalisée. Tous ces résultats seront discutés début 2015 lors d'une conférence visant à fournir des contributions et des perspectives pour la régionalisation de l'EFP. Cette conférence abordera le système d'information à utiliser pour les compétences et l'emploi au niveau régional et la façon de mettre ce système en relation avec l'observatoire national.</p> <p>Enfin, la délégation de l'UE a confirmé sa demande adressée à l'ETF de lui fournir en 2015 des conseils concernant les contributions de l'équipe d'experts externe travaillant à la conception de la nouvelle intervention de l'UE en matière d'EFP.</p>
Palestine	<p>Un plan d'action pour la mise en œuvre de l'initiative pluriannuelle est validé par le comité de pilotage du projet.</p> <p>Le secteur économique et le territoire local spécifique visé par le projet sont définis.</p> <p>Les qualifications visées par le projet sont définies et analysées.</p>	<p>En ce qui concerne le projet consacré aux certifications, l'ETF, en collaboration avec GIZ, a apporté son soutien au Centre de compétence Kadoorie pour le développement de certifications basées sur les compétences dans le secteur de la conception de mode en assurant le renforcement des capacités des enseignants afin de permettre à ceux-ci d'appliquer la nouvelle pédagogie fondée sur les compétences. Par ailleurs, le centre de compétence Kadoorie et les employeurs locaux du gouvernorat de Tulkarem ont commencé l'élaboration d'une méthodologie en vue de développer des certifications de FPC fondées sur les compétences sur la base de modules individuels des certifications initiales récemment mises au point.</p>

Pays	Résultats 2014	Réalizations
Tunisie	<p>Les recommandations fondées sur des faits probants pour développer une approche stratégique pour la gouvernance régionale de l'EFP et l'emploi sont évoquées avec le gouvernement.</p> <p>Dans le gouvernorat de Médenine, la coordination régionale des parties prenantes est instaurée et opérationnelle pour aborder les questions régionales liées à l'EFP et l'employabilité.</p> <p>Une série de fiches techniques concernant certaines activités structurantes nécessaires à la gouvernance régionale est diffusée dans toutes les régions et aux parties prenantes nationales.</p> <p>Une visite d'étude impliquant les parties prenantes régionales et nationales est une première initiative de mise en confiance pour inviter les diverses parties prenantes à participer au processus de réforme.</p> <p>Une équipe technique nationale est nommée pour travailler sur les recommandations de l'examen et proposer une feuille de route pour élaborer la stratégie.</p> <p>Les principaux piliers de la stratégie sont définis.</p> <p>L'équipe reçoit régulièrement une assistance technique grâce à des ateliers et à un soutien professionnel à distance.</p>	<p>L'ETF a achevé la définition de la nouvelle intervention de l'UE à l'appui du développement du secteur privé, de l'EFP et de l'emploi. L'ETF a participé et contribué à plusieurs réunions du partenariat de mobilité sur des questions liées à la dimension de compétences de la migration.</p> <p>À Médenine, le projet de soutien à la régionalisation de l'EFP a finalisé les actions novatrices (avec la formation sur le thème «être professionnel») et le plan de capitalisation visant à diffuser les enseignements et les outils tirés du projet a été défini d'un commun accord avec le ministère de l'EFP et de l'emploi. Les trois premières fiches techniques, sur un total prévu de quinze fiches visant à synthétiser les expériences et les enseignements, ont été rédigées, et un séminaire national a été organisé en vue de partager les outils pour les études de suivi et les analyses des besoins de compétences.</p>

1.2.3 Europe de l'Est

Accompagnement du partenariat oriental

L'ETF a apporté son soutien aux plates-formes européennes 2 et 4 du partenariat oriental. Dans le cadre de la plate-forme 2, qui promeut l'intégration économique et la convergence avec l'UE, l'ETF a organisé un projet sur l'adaptation des compétences afin de partager les politiques et les bonnes pratiques entre les pays du partenariat oriental. En juin, le réseau «Make it Match» pour l'anticipation et l'adaptation des compétences a été créé. La première réunion de ce réseau a mis l'accent sur l'importance d'une coordination améliorée entre les parties prenantes et sur la création d'un organisme de coordination pour l'anticipation des compétences au niveau national.

L'ETF a continué d'apporter son soutien aux délégations de l'UE en Arménie (étude de faisabilité suivie de la définition de projets pour l'EFP et l'agriculture), en Azerbaïdjan (idées de projets d'intervention dans le projet de l'UE sur l'emploi et projet de contrôle du projet EFP), en Biélorussie (soutien aux experts en AT pour préparer le PSPS), en Géorgie (contrôle du PSPD), en Moldavie (soutien aux experts en AT pour préparer le PSPS) et en Ukraine (proposition relative à la composante de capital humain pour le programme de développement du secteur privé financé par l'UE).

Pays	Résultats 2014	Réalisations
Arménie	Douze écoles pilotes élaborent des méthodes modernes d'orientation professionnelle, en s'appuyant sur des études de suivi et d'autres faits probants. Révision de la politique relative à l'orientation professionnelle à la suite des recommandations issues des projets et pratiques.	L'ETF a rédigé un rapport et une fiche de projet pour la délégation de l'UE concernant l'EFP dans l'agriculture en vue de la programmation future. Les parties prenantes nationales ont discuté de la situation et des obstacles au développement de formations en milieu professionnel. Les employeurs souhaitent que le gouvernement leur propose des incitants. Les pratiques en matière d'orientation professionnelle de douze écoles professionnelles ont été contrôlées, et les coordinateurs ont développé leurs capacités lors d'ateliers de l'ETF afin de se focaliser davantage sur les besoins du marché du travail. Le rapport sur le processus de Turin a été rédigé et validé par les parties prenantes nationales. L'intégration systématique des réformes pilotes, le développement du CNC arménien, les conseils sectoriels sur les compétences et la coopération entre le monde de l'éducation et les entreprises ont été recensés comme des enjeux majeurs.
Azerbaïdjan	Amélioration du soutien de l'UE concernant l'offre d'EFP dans les régions. Certains comités sectoriels sont opérationnels et s'appuient sur le concept validé de comités sectoriels. Les rôles institutionnels clés pour la mise en œuvre du CNC sont clairement définis.	L'ETF a apporté sa contribution d'expert à la définition du projet de soutien de l'UE dans le secteur de l'EFP et dans le secteur de l'emploi (anticipation des compétences, partenariat social et normes professionnelles) pour les prochains programmes annuels de l'UE. L'Azerbaïdjan a préparé une autoévaluation dans le cadre du processus de Turin et y a intégré un rapport sur le respect des critères de l'UE. Ce rapport confirme l'accent mis par les nouvelles réformes sur la qualité plutôt que sur la quantité. Une note conceptuelle en vue de soutenir la mise en place de trois conseils sectoriels pilotes sur les compétences a été rédigée et discutée avec les principales parties prenantes en octobre. L'ETF a également conseillé les ministères du travail et de l'éducation sur des actes législatifs en vue de l'application de la méthodologie relative aux normes professionnelles, aux certifications et à la mise en œuvre institutionnelle.
Biélorussie	Élaboration de la stratégie sur la qualité et l'assurance qualité en cours.	L'ETF a apporté une contribution substantielle à la délégation de l'UE en vue d'un nouveau projet sur l'EFP ainsi qu'aux experts techniques qui ont élaboré le cahier des charges du projet. L'ETF a facilité le débat relatif à la clarification des rôles des partenaires nationaux dans le développement du CNC. Le projet d'autoévaluation du rapport sur le processus de Turin va également guider les discussions relatives à la feuille de route d'introduction de l'assurance-qualité dans l'EFP. La Biélorussie a approuvé deux conseils sectoriels sur l'administration publique et les TIC. Le concept et les objectifs de ces conseils ont été révisés à l'issue d'un atelier de l'EFT, et la Fondation a soutenu l'implication des employeurs au sein des conseils.
Géorgie	Accord des parties prenantes sur le concept de systèmes d'informations sur le marché de l'emploi et de politiques actives en matière de marché de l'emploi; redéfinition du CNC.	L'autoévaluation dans le cadre du processus de Turin a été validée par les parties prenantes nationales. L'amélioration du partenariat social, le réexamen du CNC et l'amélioration de la mobilité dans le système éducatif ont été définies comme des priorités. Un projet de note conceptuelle de l'ETF en vue de la création d'un système d'informations sur le marché de l'emploi a été présenté au gouvernement en septembre, et les parties prenantes locales ont été formées aux ressources et méthodologies en matière d'informations sur le marché de l'emploi. L'ETF a formulé des recommandations en matière d'élaboration des politiques afin d'améliorer et d'élargir la formation des chômeurs. L'ETF a facilité un débat d'échange de connaissances entre les associations d'employeurs de Géorgie et d'Ukraine qui a suscité un intérêt important en faveur de conseils sectoriels sur les compétences dirigés par les employeurs.
Moldavie	Accord des parties prenantes sur le concept des acquis des apprentissages. 4 conseils sectoriels ont discuté les compétences en matière de finance et partagé le financement dans leur secteur.	La gestion du processus de Turin a été confiée à l'Institut des sciences de l'éducation (ISE) – Centre républicain pour le développement de l'EFP. Le projet de rapport a été validé en novembre par les principales parties prenantes nationales. Les partenaires sociaux ont joué un rôle actif dans les discussions relatives au projet de stratégie sur l'apprentissage tout au long de la vie finalisé en septembre. Le projet final du document «Avancement sur la voie du CNC moldave» a été rédigé, et le format des certifications professionnelles (dossiers de certification) a été élaboré en collaboration avec le groupe de travail sur le CNC. Le projet de l'UE va faciliter sa mise en œuvre. Une nouvelle analyse des besoins de compétences a été réalisée dans le secteur de la construction.

Pays	Résultats 2014	Réalisations
Russie	Les parties prenantes russes connaissent mieux les approches de l'UE en matière de mise en correspondance des compétences.	Le ministère de l'éducation a pris l'initiative dans un vaste dialogue avec les parties prenantes sur le processus de Turin. Le projet de rapport a été validé lors de la conférence internationale sur l'apprentissage tout au long de la vie et l'éducation des adultes organisée par le ministère le 26 novembre. Le ministère de l'éducation a décidé d'utiliser la méthodologie du processus de Turin pour contrôler les évolutions en matière d'EFP et les rapports des régions. La ville de Moscou a rédigé son rapport dans une perspective régionale. La région de Saint-Pétersbourg a également exprimé son souhait de participer au processus de Turin en 2016. Un séminaire consacré au système européen de crédits pour l'EFP a sensibilisé à l'importance de la transition vers un système d'acquis d'apprentissage et de crédits pour l'EFP russe.
Ukraine	Analyse des compétences testée au niveau régional. Définition d'une structure/institution/autorité de coordination responsable des certifications nationales et de l'assurance qualité.	Cinq régions d'Ukraine (Vinnytsia, Kiev, Khmelnytskyï, Dnipropetrovsk et Soumy) ont élaboré un rapport sur le processus de Turin. Ces rapports régionaux ont alimenté le rapport national validé en octobre. La phase de définition du problème a été finalisée et l'orientation globale des options stratégiques a été définie. La fédération des employeurs a créé l'Institut des certifications professionnelles afin de guider la définition de normes et de certifications professionnelles. Le ministère de l'économie a bénéficié d'un soutien dans le développement d'une méthodologie nationale d'anticipation des compétences. Une conférence sur les aspects institutionnels de l'assurance-qualité dans l'enseignement supérieur et l'EFP a été organisée en décembre en collaboration avec le Conseil de l'Europe, le British Council, la fédération des employeurs et le gouvernement. Différents scénarios et options en matière d'assurance-qualité ont été débattus.

1.2.4 Asie centrale

Dans les cinq pays d'Asie centrale, l'ETF accompagne la Commission européenne dans la mise en œuvre de l'initiative en faveur de l'éducation en Asie centrale et recherche des synergies dans la promotion de la coopération régionale, du dialogue stratégique national et régional et d'une approche commune à l'apprentissage des politiques. Les activités de l'ETF portent sur trois domaines principaux: la gouvernance en matière d'EFPP, l'attrait et la qualité de l'EFPP et l'éducation et la coopération avec les entreprises.

Développement des écoles

Le projet régional de l'ETF en Asie centrale est axé sur l'amélioration de la gestion des écoles et sur le soutien à la participation active des directeurs d'écoles au développement de l'enseignement professionnel. Ce projet stimule le dialogue stratégique sur l'amélioration des conditions du développement des écoles. Il élabore des modules de renforcement des capacités des directeurs d'écoles et des formateurs, et il crée des réseaux d'écoles professionnelles au Kazakhstan, au Kirghizstan et au Tadjikistan et compte les étendre à l'Ouzbékistan et au Turkménistan.

Les résultats de la deuxième phase de ce projet ont été présentés lors de la conférence de diffusion organisée à Douchanbé en septembre. Le dialogue stratégique régional a abouti à une meilleure compréhension des politiques, de la façon dont les ministères guident et contrôlent les écoles d'EFPP et de la façon dont les responsables d'écoles d'EFPP peuvent prendre des initiatives dans le respect de leur mandat de prise de décisions. Le dialogue s'est focalisé sur l'assurance-qualité et sur la coopération entre l'éducation et le monde des entreprises. Les participants ont convenu d'approfondir le dialogue par des techniques de simulation des politiques ciblant des problèmes stratégiques spécifiques.

Ce projet a donné les résultats suivants: i) Les instituts de formation des enseignants et les directeurs d'écoles des pays concernés ont donné des exemples de la façon dont ils utilisent le manuel des enseignants dans leur environnement; ii) 14 communautés de pratique (CdP) d'écoles d'EFPP ont été établies dans les trois pays lors de la deuxième phase du projet. Ces CdP ont enregistré des réussites en matière d'implication des partenaires sociaux et de modalités pratiques de formation dans les écoles, ou pour l'amélioration des méthodologies d'enseignement et de formation des enseignants et des formateurs. Le principal avantage des CdP est l'échange d'expériences et de points de vue entre les écoles. La création de liens entre les travaux des CdP et l'élaboration des politiques et les décideurs politiques est considérée comme un élément essentiel pour promouvoir le recours aux CdP en tant qu'instrument; iii) Le Centre républicain de méthodologie scientifique (RNMC) du Kirghizstan a commencé à utiliser un certain nombre d'outils proposés par l'ETF pour améliorer l'offre de formations au travail en 2013-2014.

Pays	Résultats 2014	Réalisations
Kazakhstan	<p>L'étude sur le monde de l'éducation et le monde des entreprises a permis de mieux comprendre les succès et les échecs de la coopération concernant l'apprentissage sur le lieu de travail.</p> <p>La coopération école-entreprises s'est accrue.</p>	<p>Une étude sur la coopération école-entreprises a été élaborée avec les parties prenantes nationales et régionales du Kazakhstan. Cette étude et sa méthodologie ont été complétées par une étude de suivi sur l'expérience des diplômés de l'EFP dans leur transition de l'école au monde du travail. La collecte et l'analyse de données dans les trois régions du Kazakhstan ont été largement finalisées, et le rapport est prévu pour mars 2015. Ce rapport est focalisé sur la production de données probantes sur la pratique et les perceptions des relations entre les écoles et les entreprises au niveau régional comme au niveau local. Le Kazakhstan a préparé de premières ébauches du processus de Turin, pour la première fois sous la forme d'une autoévaluation.</p>
Kirghizstan	<p>Les politiques d'emploi et d'EFP utilisent les faits probants issus des études de suivi, des enquêtes auprès des employeurs et du processus de Turin.</p> <p>Renforcement des capacités à l'échelle nationale et au niveau des prestataires pour mettre en place des études de suivi et des enquêtes auprès des employeurs.</p> <p>Intégration de la méthodologie des études de suivi dans les stratégies de développement scolaire</p>	<p>La méthodologie des études de suivi a été adoptée après un lancement initial sous forme de pilote dans cinq écoles professionnelles, puis dans 16 écoles à Bichkek et dans le Sud-Kirghizstan. La Banque asiatique de développement et le G20/OIT ont accepté d'utiliser cette méthodologie en vue de son intégration systématique dans l'EFP initial et secondaire dans leurs nouveaux projets. Lors d'une conférence organisée en octobre, le ministère de l'éducation et l'agence chargée de l'EFP ont adopté la méthodologie et lancé le processus d'application systématiques. Six conseils sectoriels sur les compétences sont en cours de lancement et discutent de leur mandat. Six membres ont tiré des enseignements des conseils sectoriels sur les compétences d'Europe de l'Est, lors de la dernière conférence de diffusion sur la FPC organisée à Chisinau en octobre. Le projet de rapport dans le cadre du processus de Turin a été validé par les parties prenantes nationales le 30 septembre. Les systèmes d'informations sur le marché de l'emploi et l'anticipation, le dialogue social, les conseils sectoriels sur les compétences et l'élaboration du CNC sont considérés comme les principaux défis.</p>
Tadjikistan	<p>Les mécanismes d'assurance qualité existants ont été révisés et une stratégie en matière de qualité a été élaborée.</p>	<p>L'autoévaluation dans le cadre du processus de Turin a été validée par les parties prenantes nationales fin septembre. La qualité et l'assurance-qualité, la coopération entre le monde de l'éducation et le monde de l'entreprise et le développement professionnel des directeurs d'écoles d'EFP, des enseignants et des formateurs sont les trois principaux défis. Les parties prenantes de trois régions ont partagé leurs expériences dans le contrôle de la qualité de l'EFP dans les écoles et au niveau local. La fiche de projet européenne sur le soutien à une éducation de qualité, avec un volet important sur la formation des enseignants, a été approuvée. L'ETF a formulé des commentaires sur cette fiche.</p>
Turkménistan	<p>Les décideurs et directeurs d'écoles d'EFP ont pris les avancées de l'EFP comme base pour étudier les nouvelles interventions possibles de l'UE.</p>	<p>Les directeurs d'écoles participant au projet de l'UE ont partagé leurs expériences concernant le lancement de nouveaux programmes et les défis de la direction d'écoles d'EFP. Les directeurs ont également défini une liste de priorités pour poursuivre le renforcement des capacités. Le deuxième séminaire organisé au Turkménistan pour les directeurs d'écoles a dû être reporté en janvier en raison de sa coïncidence avec la réunion de la PEAC à Bichkek. L'ETF a fourni des informations au nouvel expert technique de l'UE, chargé de préparer le nouveau projet de l'UE en matière d'EFP et d'enseignement général, ainsi qu'à la délégation de l'UE et à DEVCO pour le Comité conjoint UE-Turkménistan. En outre, une ébauche pour l'UE</p>

Pays	Résultats 2014	Réalizations
Ouzbékistan	Les entreprises, les décideurs politiques et les directeurs d'écoles d'EFP ont défini des objectifs communs pour une coopération renforcée.	Les décideurs politiques, les écoles professionnelles et les représentants des employeurs ont discuté des progrès dans la coopération entre les entreprises et le monde de l'éducation lors de deux tables rondes. Les ministères de l'éducation et de l'emploi ont défini les grandes lignes du développement d'un cadre national de certifications. L'ETF a rédigé le rapport relatif au processus de Turin. Les principales recommandations ont été confirmées lors du séminaire de validation. Les principales priorités recensées sont la nécessité d'une coopération renforcée entre les institutions, la mise en correspondance de l'offre et de la demande de compétences et l'implication accrue du secteur privé dans l'EFP. L'ETF a conseillé la délégation de l'UE sur un nouveau projet de l'UE consacré à l'EFP dans les zones rurales et sur l'implication accrue du secteur privé, et en particulier des PME, dans l'EFP.

1.3 Réalisations par fonction

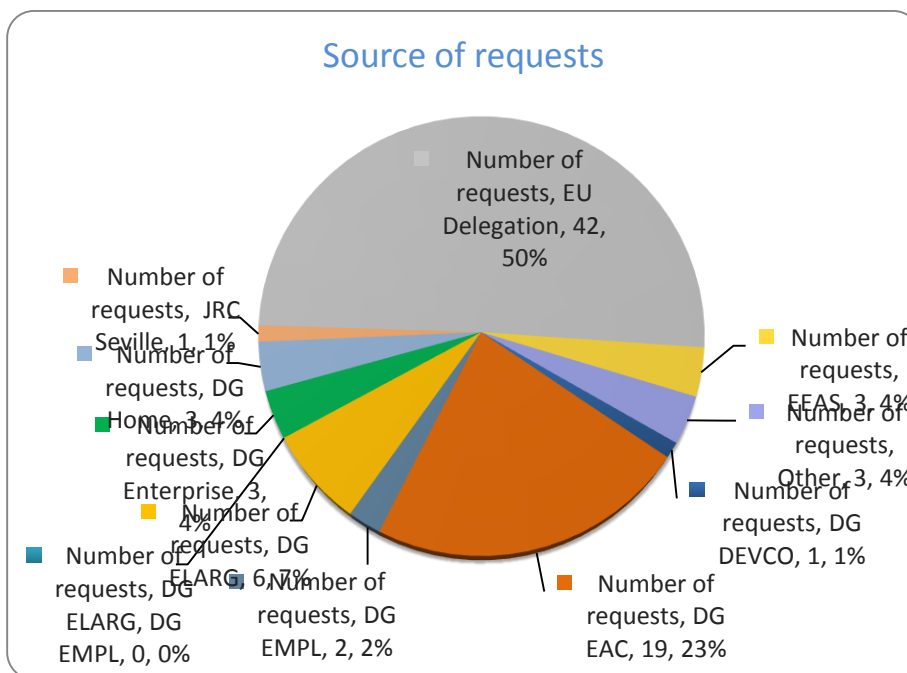
L'ETF assume également quatre fonctions: F1 – soutien à l'UE; F2 – renforcement des capacités; F3 – analyse stratégique; et F4 – diffusion et mise en réseau.

F1: Soutien à l'UE

En 2014, l'ETF a continué d'apporter son soutien à la Commission européenne en réponse à des demandes ad hoc des services de la CE et des délégations de l'UE dans les pays partenaires. On distingue deux types de demandes: les demandes relatives au cycle de programmation, à savoir l'identification et la formulation, la programmation, la mise en œuvre, le contrôle et l'évaluation (76 %), et les demandes relatives au contenu et au réexamen de la politique, c'est-à-dire des analyses thématiques ou par pays ou des observations relatives aux instruments de l'UE (24 %). Les types de demandes sont similaires à ceux des années précédentes, mais le nombre de demandes en matière de contrôle et d'évaluation a doublé, passant de quatre en 2013 à huit en 2014.

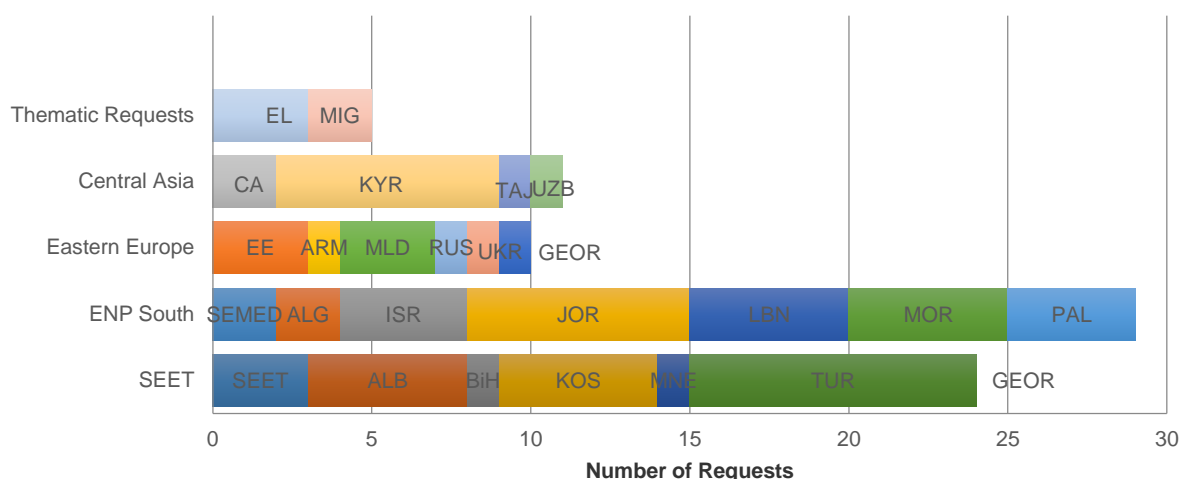
L'ETF a reçu 82 demandes en 2014, en légère augmentation par rapport aux 78 demandes reçues en 2013.

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 %).



EN	FR
Source of requests	Origine des demandes
EU Delegation 50 %	Délégation de l'UE 50 %
JRC Seville 1 %	CRC Séville 1 %
DG Home 4 %	DG Home 4 %
DG Enterprise 4 %	DG Entreprises 4 %
DG ELARG 7 %	DG ELARG 7 %
DG EMPL 2 %	DG EMPL 2 %
DG EAC 23 %	DG EAC 23 %
DG DEVCO 1 %	DG DEVCO 1 %
Other 4 %	Autres 4 %
EEAS 4 %	SEAE 4 %

Requests by country/region



EN	FR
Requests by country/region	Demandes par pays/région
Thematic Requests	Demandes thématiques
Central Asia	Asie centrale
Eastern Europe	Europe de l'Est
ENP South	PEV Sud
SEET	ESET
Number of requests	Nombre de demandes

La majorité des demandes concernent les projets et programmes d'assistance extérieure de l'UE dans les pays partenaires (79 % en 2014 contre 63 % en 2013). Quelque 42 % des demandes ont concerné les pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée, devant l'Europe du Sud-est et la Turquie (34 %), l'Europe de l'Est (17 %) et l'Asie centrale (7 %).

Coopération avec les institutions de l'UE

En 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 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 de la promotion de la gouvernance multiniveaux du développement du capital humain 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 et CORLEAP.

F2: Renforcement des capacités

Sur la base de l'expérience acquise les années précédentes, afin de consolider le travail réalisé, l'ETF a adopté une méthode qui intègre le renforcement des capacités tout au long du cycle d'élaboration des politiques afin de produire un effet transformateur dans les pays partenaires. Il s'agit là d'une caractéristique distincte et unique de l'ETF par rapport à d'autres institutions similaires.

En 2014, la méthodologie de renforcement des capacités de l'ETF a été utilisée dans toutes ses activités, comme l'évaluation des besoins et la définition du programme du projet GEMM, la finalisation de la méthodologie d'analyse des capacités de FRAME et le réseau du partenariat oriental sur l'adaptation des compétences. En 2014, l'ETF a également proposé une série de lignes directrices et d'instruments visant à renforcer les capacités d'élaboration des politiques par le biais du processus de Turin.

En 2014, l'ETF a également produit une boîte à outils afin d'aider les pays partenaires à concevoir et à mettre en œuvre des initiatives de renforcement des capacités et de mesurer les progrès accomplis dans le développement des capacités dans le temps: [«Capacity for the development of human capital: the role of VET»](#) (Des capacités pour le développement humain: le rôle de l'ETF).

L'ETF a poursuivi sa coopération avec d'autres partenaires de l'EU et internationaux dans le développement et la diffusion de méthodologies, d'outils et d'instruments de renforcement des capacités. L'ETF a été invitée à présenter la méthodologie et les enseignements tirés de son utilisation par le biais du Réseau d'apprentissage pour le développement des capacités, une série de webinaires facilitée par la DG DEVCO et lors d'une séance spéciale du programme annuel de la DG DEVCO sur le renforcement des capacités en juin 2014.

F3: Analyse stratégique

Cette fonction est couverte par le chapitre 1.1.1. sous le titre «Analyse stratégique fondée sur des faits probants».

F4: Diffusion et mise en réseau

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. L'agence a ainsi pu renforcer le soutien en faveur de sa mission, diffuser des informations pertinentes et contribuer aux débats internationaux sur le développement du capital humain dans les pays partenaires et dans l'UE.

La communication personnelle lors de différents événements qui ont rassemblé plus de 1 200 participants a contribué à renforcer les capacités des partenaires de l'ETF et fourni des possibilités d'apprentissage des politiques et de mise en réseau. Parmi ces événements, on compte des réunions de petit format destinées à quelques experts et des événements de grande envergure, comme la conférence internationale sur les certifications, la conférence de haut niveau FRAME à Tirana, le Forum des dirigeants politiques du Sud et de l'Est de la Méditerranée et la rencontre des collectivités entrepreneuriales à Turin ainsi que des événements organisés pour le 20^e anniversaire de l'ETF.

Les connaissances et l'expertise de l'ETF ont été diffusées par le biais de quelque 53 publications et documents en divers formats. Trois numéros du magazine Live&Learn, tiré à 5 800 exemplaires en moyenne, ont été composés, publiés, et distribués. Plusieurs notes d'information, prospectus et brochures ont également été produits en cours d'année. Une publication spéciale marquant le 20^e anniversaire de l'ETF a mis en exergue l'impact de l'ETF par des exemples de réussites dans les pays partenaires actuels et anciens ainsi que d'autres organisations et personnes avec lesquelles l'ETF a collaboré.

L'ETF a communiqué activement en ligne. Le site Internet a reçu plus de 802 200 visites en cours d'année. La page Facebook de la Fondation a connu une augmentation de 50 % de ses abonnés pour atteindre près de 9 000 «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 son expertise vers 2 500 abonnés.

L'ETF a considérablement élargi sa production de vidéos afin de rendre ses connaissances et son expertise plus accessibles à ses parties prenantes. Plus de 20 rapports succincts sous forme de vidéo ont été produits. Ils ont été visionnés 8 650 fois sur la chaîne Youtube de l'ETF, et plus sur d'autres médias sociaux.

Le travail de communication de l'ETF a été reconnu par les principaux organismes internationaux du secteur: le réseau de relations publiques Global Alliance World (prix COMM PRIX) et l'International Association of Business Communicators (Prix Gold Quill).

La diffusion et la mise en réseau ont lieu au sein des pays comme entre les pays. Le travail de l'ETF dans les pays est présenté au chapitre 1.2, tandis que les questions transfrontalières sont abordées ci-dessous.

Coopération avec les États membres de l'UE

Conformément à son mandat, l'ETF «diffuse des informations et encourage la création de réseaux et l'échange des expériences et des bonnes pratiques en matière de développement du capital humain, tant entre l'Union et les pays partenaires qu'entre pays partenaires.»

Dans ce contexte, l'ETF et plusieurs organisations concernées des États membres de l'UE ont organisé en 2014 des activités communes au niveau des pays comme au niveau régional. Quelques exemples de ces activités:

- Séminaire commun ETF-AFD sur le thème «Employabilité des jeunes au Liban: le rôle de l'enseignement et de la formation professionnels et de l'entrepreneuriat», 22-23 septembre 2014, Beyrouth.
- Conférence commune ETF-British Council sur l'assurance-qualité et les institutions dans le système de certifications, 12 décembre 2014, Ukraine.

Parmi les outils importants utilisés en 2014, on peut citer **l'apprentissage entre pairs** et les **visites d'études** organisées par plusieurs États membres de l'UE, par exemple:

- France: apprentissage entre pairs pour les parties prenantes tunisiennes en matière de gouvernance
- Italie: événement d'apprentissage entre pairs pour les parties prenantes turques en matière d'emploi
- Roumanie: événement d'apprentissage entre pairs dans le cadre du projet FRAME pour les parties prenantes d'Europe du Sud-est et de Turquie sur l'élaboration des politiques fondée sur des données probantes.
- Autriche: événement d'apprentissage entre pairs pour les parties prenantes israéliennes sur la formation en milieu professionnel et la formation des enseignants.
- Pays-Bas et Roumanie: visites d'études GEMM sur l'assurance-qualité

En 2014, afin de coordonner les efforts et de garantir les synergies entre les approches, l'ETF a rencontré différents acteurs des États membres de l'UE et d'organisations internationales lors de la quatrième rencontre des donateurs actifs dans l'enseignement et la formation professionnels dans le Sud et l'Est de la Méditerranée. Cet événement, organisé à Turin les 20 et 21 octobre 2014 était axé sur la formation en milieu professionnel. Les discussions ont été structurées autour de cinq séances portant sur les politiques et initiatives dans la formation en milieu professionnel, l'amélioration de la qualité de la formation en milieu professionnel, l'amélioration de l'accès aux contrats d'apprentissage et aux stages, le rôle des enseignants et des formateurs et un meilleur équilibre entre l'apprentissage en milieu scolaire et la formation en milieu professionnel dans l'EFPT.

L'ETF et la GIZ ont organisé un atelier conjoint à Bonn le 18 octobre avec le soutien du BMZ afin de discuter du niveau de coopération en 2014, en se basant principalement sur les exemples du Kosovo*, de la Palestine et de la Tunisie. 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 et des rôles institutionnels. Les deux institutions ont exprimé le vif désir de continuer à renforcer leur coopération.

Coopération avec les organisations internationales

En 2014, l'ETF a mené une coopération intensive avec les organisations internationales et les banques de développement, au niveau des pays comme au niveau régional et dans les domaines thématiques.

L'ETF a continué d'investir dans les activités du groupe de travail inter-agences sur l'EFP et organisé l'une des deux rencontres annuelles à Turin le 18 novembre 2014, lors de laquelle le groupe a discuté des résultats et de l'avancement des travaux entrepris au sein des sous-groupes sur les indicateurs et sur les compétences vertes et examiné les possibilités de coopération en matière de formation en milieu professionnel. Fin 2014, la base de données des indicateurs mondiaux de compétences pour l'emploi (*World Indicators of Skills for Employment, WISE*) a été lancée à la suite d'une demande du groupe de travail sur le développement du G20 invitant les organisations internationales concernées à créer une base de données d'indicateurs comparables de compétences pour l'emploi et la productivité pour les pays à faibles revenus. Il s'agit d'un projet conjoint de l'OCDE, de l'ETF, de l'OIT, de l'UNESCO et de la Banque mondiale, basé sur leurs propres bases de données couvrant la période de 1990 à aujourd'hui pour 214 pays et 64 indicateurs.

L'ETF, la BERD et la BEI ont continué de travailler main dans la main sur la formation à l'entrepreneuriat. Le partage des compétences et des expériences en matière de développement du capital humain s'est poursuivi au travers de 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, l'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*). Un aperçu détaillé est présenté à l'annexe 5.

2. GESTION DES RESSOURCES

Le présent chapitre évalue l'efficacité des processus de gestion et de contrôle des ressources de l'ETF. Il constitue une condition préalable à la déclaration d'assurance de la directrice.

La gestion des ressources au sein de l'ETF s'inscrit dans le contexte plus large du cadre de gestion des performances (CGP) de l'ETF. Ce cadre global fait en sorte que l'ETF gère ses performances de manière cohérente conformément aux priorités fixées à la phase de planification et diffusées à travers l'ensemble de l'institution (voir l'annexe 1). Le CGP intègre les processus de gestion et de contrôle en un système unique, ce qui offre des avantages en termes de qualité des résultats. Le CGP permet à l'ETF de vérifier l'efficacité et l'efficacité de l'organisation grâce à une analyse des ressources, des coûts et des procédures basée sur des données probantes.

2.1 Gestion des ressources humaines et financières

En 2014, dans l'ensemble, l'ETF a utilisé les ressources fournies par l'UE pour mener des actions de qualité, en nombre suffisant et au moment opportun. La gestion par l'ETF de ses ressources humaines et financières a donné des résultats très positifs.

2.1.1 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 2014, l'efficacité de la gestion des ressources humaines de l'ETF est démontrée par les chiffres suivants:

- Le 31 décembre 2014, deux postes étaient non pourvus par rapport au tableau des effectifs 2014 comptant 94 postes, mais aucun poste n'était vacant par rapport au tableau des effectifs de 2015, réduit à 92 postes.
- En cours d'année, l'ETF a géré cinq arrivées et cinq départs, neuf périodes d'essai et 16 renouvellements de contrat, cinq procédures de sélection impliquant 700 candidats et 21 entretiens, 14 membres intérimaires du personnel, un expert national en formation professionnelle et 95 activités d'apprentissage et de développement.

En outre, l'ETF s'efforce de garantir la satisfaction de son personnel afin d'accroître sa motivation et son efficacité en améliorant régulièrement les conditions et les relations de travail, et en organisant des activités d'apprentissage et de développement, y compris en matière de développement de la gestion du personnel. En particulier, en 2014, l'ETF a:

- élaboré un guide d'apprentissage et de développement afin de mettre davantage l'accent sur la qualité et le développement à long terme;
- lancé une démarche d'évaluation à 360° dans but de développement des responsables. À partir de 2015, des actions spécifiques d'apprentissage et de développement (au niveau des personnes et/ou du groupe) seront mises en place;
- lancé une évaluation du risque de stress lié au travail, dont les recommandations seront mises en œuvre en 2015; et

- revu ses politiques en matière de télétravail⁶ et de temps de travail⁷.

Améliorations de l'efficacité

Depuis l'adoption de la refonte de son mandat en 2008, l'ETF s'est efforcée de réduire les effectifs de ses fonctions administratives centrales tout en augmentant au maximum le nombre d'experts qu'elle déploie, avec une augmentation de 19 % des effectifs de son département opérationnel (de 64 en 2008 à 76 en 2014).

Cette tendance positive est menacée s'il est nécessaire de réduire les effectifs de 10 % sur la période 2013-2018, au lieu des 5 % applicables à toutes les institutions de l'UE et aux autres organes en vertu du CFP. La rotation plus importante des experts des activités principales par rapport au reste du personnel signifie que la majeure partie des réductions de personnel touchera cette catégorie, réduisant ainsi l'efficacité de l'ETF en termes de rapport entre les effectifs administratifs et opérationnels.

En 2014, l'ETF a poursuivi ses efforts visant à améliorer son modèle opérationnel par une analyse de la façon de rendre son activité principale plus stratégique et efficace. Sur la base d'une analyse fonctionnelle lancée en 2014 et d'un processus extensif de consultation du personnel et de la direction, il a été décidé de réorganiser entièrement le domaine opérationnel, de regrouper trois départements en un seul et de passer de plus de 50 projets par pays, régionaux et thématiques à sept projets thématiques stratégiques. En outre, les cellules financières et de passation de marchés des différents départements ont été concentrées au sein de l'administration centrale, ce qui devrait améliorer les synergies. Cette réorganisation a pris effet le 1^{er} janvier 2015.

En 2014, conformément à l'article 38, paragraphe 1, sous c) de son règlement financier, l'ETF a procédé à une évaluation de son personnel sur le modèle de l'évaluation réalisée par la Commission (voir l'annexe 2). Les résultats de cette activité indiquent qu'en termes d'utilisation efficace des ressources humaines, l'ETF affiche des performances supérieures à celles de la Commission européenne⁸. En date du 15 décembre 2014, 22 % du personnel statutaire de l'ETF était impliqué dans des activités administratives et de coordination, contre 24,1 % au sein de la Commission européenne. Si l'on inclut les prestataires de services, les intérimaires et les stagiaires, ce chiffre était de 24,3 % à l'ETF et de 26,5 % à la Commission. L'ETF a consacré 61,7 % de son personnel statutaire aux activités opérationnelles, contre 54,5 % à la Commission. Si l'on inclut l'ensemble des ressources humaines, ces chiffres sont de 60,2 % pour l'ETF et de 53,5 % pour la Commission. Le reste du personnel de ces deux organisations est repris dans la catégorie « neutre » selon la méthodologie d'évaluation des emplois.

2.1.2 Gestion des ressources financières

Gestion budgétaire

En 2014, l'ETF a reçu une contribution de 20 143 500 EUR de l'UE. Le conseil de direction a décidé pour la première fois, conformément au règlement financier adopté récemment, d'ajouter les intérêts perçus à hauteur de 14 552,88 EUR

En 2014, l'ETF a également reçu 952 520 EUR pour la deuxième tranche du projet GEMM, 150 200 EUR pour la dernière tranche du projet FRAME et 315 EUR d'intérêts accumulés du fonds d'affectation spéciale du ministère italien des affaires étrangères (FASI).

L'ETF a donc reçu en 2014 la somme de 21 261 087,55 EUR

⁶ ETF/12/DEC/033 numéro 2 -2014

⁷ ETF/14/DEC/004

⁸ Sur la base des derniers chiffres disponibles du rapport sur les RH de la Commission de 2014

Outre ce montant, l'ETF a récupéré, en 2014, 124 924,46 EUR de recettes internes affectées issues du recouvrement de dépenses effectuées en 2014 ou les années précédentes, portant les recettes de l'ETF à 21 386 012,01 EUR

Contribution de l'UE pour 2014

Sur le total de 20 158 053 EUR, l'ETF a engagé 99,90 %, soit un aussi bon résultat que les années précédentes (99,78 % en 2013, 99,91 % en 2012), ce qui démontre à quel point l'ETF a continué d'optimiser l'exécution de son budget, comme l'a souligné le Parlement européen lors de la dernière décharge⁹. Les indicateurs élevés également pour les paiements administratifs et opérationnels (93,64 % et 98,54 %) indiquent que les efforts consacrés à la planification ont atteint leurs objectifs.

En 2014, suite aux effets des processus de planification et de suivi et du respect constant des recommandations de la Cour des comptes, l'ETF a procédé à huit transferts budgétaires (11 en 2013 et 2012). Sur le budget total, 7,1 % ont été réaffectés à des lignes budgétaires différentes (5,9 % en 2013 et 6,4 % en 2012). L'ETF a obtenu de bonnes performances pour le respect des échéances de paiement, avec un taux de 79 % des paiements effectués dans les délais. Ce taux, bien que légèrement inférieur à celui de 2013, reste représentatif des améliorations apportées depuis 2011 (le rapport de l'ETF concernant le respect des délais de paiement et la suspension des délais est fourni à l'annexe 10).

Gestion financière – indicateurs de performances de l'ETF (PT 2014)

	2014	2013	2012	2011
Budget global ETF (contribution de l'UE) (€)	20 158 053	20 143 500	20 144 530	20 350 000
Engagé (€)	20 137 595	20 098 887	20 126 601	20 287 051
Exécution globale du budget (engagé) COM/Budget C1	99,90 %	99,78 %	99,91 %	99,69 %
Taux (%) d'annulation des CP (non payés T 1,2 C8+ non engagés T 1,2 C1+ non payés T3 C1 CP)	0,92 %	0,99 %	0,58 %	0,58 %
Taux (%) de résultat (paiements totaux de l'exercice N et reports à N+1) en % du financement total par l'UE reçu pour l'exercice N	99,55 %	99,73 %	99,94 %	99,76 %
Taux de paiement des reports (Budget administratif, titres 1 et 2)	89,51 %	84,16 %	81,08 %	89,64 %
Paiements effectués dans les délais	79 %	84 %	72 %	74 %

Tous les KPI de gestion financière sont conformes aux cibles prédéfinies du programme de travail 2014. L'évaluation de ces mesures de performance apporte une assurance raisonnable des performances et du rapport coûts/résultats de l'ETF et indique que l'ETF a utilisé les ressources fournies par l'UE pour la réalisation de ses activités conformément aux principes de bonne gestion financière. Les paragraphes suivants fournissent des informations plus détaillées par catégories d'indicateurs.

Reports et RAL 2014-15

Globalement, le taux de report (titres 1 et 2) a augmenté de 5,4 % en 2013-14 à 6,4 % en 2014-15, proche du niveau de 2012-12. D'un autre côté, la diminution du RAL de 34,0 % à 43,4 % indique que l'ETF est en bonne voie pour aligner davantage ses paiements opérationnels sur le cycle annuel.

⁹ Parlement européen – décharge par la commission du contrôle budgétaire sur l'exécution du budget de la Fondation européenne pour la formation pour l'exercice 2013 (2014/2120(DEC))

	2014	2013	2012	2011
Report+RAL global en N+1	13,14 %	14,30 %	14,00 %	13,10 %
Report en N+1 - T1	1,5 %	2,2 %	2,5 %	1,6 %
Report en N+1 – T2	36,2 %	28,6 %	36,1 %	23,3 %
Total report (T1 & T2)	6,4 %	5,4 %	6,3 %	3,9 %
RAL en N+1 - T3	32,4 %	34,0 %	35,0 %	33,1 %

Globalement, en 2014, l'ETF a payé 86,8 % du montant engagé total sur 20 158 053 EUR Compte tenu des 0,1 % indiqués pour le désengagement en fin d'année, les 13,1 % restants seront payés en 2015. Sur ce total, 4,2 % correspondent à des activités déjà réalisées en 2014, mais non encore payées, 7,5 % correspondent à des activités engagées en 2014, mais qui doivent être réalisées en 2015 et 1,4 % seulement correspondent à des activités reportées en 2015.

		Subvention 2014	Payé en 2014	À payer en 2015	Dont		
					Mis en œuvre en 2014, paiement en attente	À mettre en œuvre en 2015 (report)	
						prévu	retardé
		A	B	C=D+E+F	D	E	F
Admin (Report)	T1	12 809 103	98,4 %	1,5 %	1,4 %	0,1 %	0,0 %
	T2	2 090 253	63,8 %	36,2 %	6,4 %	29,8 %	0,0 %
	T1+T2	14 899 356	93,6 %	6,4 %	2,1 %	4,2 %	0,0 %
Opérationnel (RAL)	T3	5 258 697	67,5 %	32,4 %	9,9 %	16,9 %	5,3 %
Total ETF		20 158 053	86,8 %	13,1 %	4,2 %	7,5 %	1,4 %

Au titre 1, le montant de 183 350,40 EUR (91,5 % du budget du titre 1) reporté représente une diminution importante par rapport aux 2,2 % de l'année dernière (seuil d'attention de 10 %). Il est principalement lié aux éléments suivants:

- Formation - 66 371 EUR (36 % du report du titre 1)
- Missions administratives - 53 285 EUR (29 %)
- Soutien intérimaire et services de réception - 32 253 EUR (18 %)

Au titre 2, le montant de 756 768,29 EUR (36,2 % du budget du titre 2) reporté représente une augmentation par rapport aux 28,6 % de l'année dernière, tous deux supérieurs au seuil d'attention de 20 %. Il est principalement lié aux éléments suivants:

- Acquisition de mobilier - 373 045 EUR (49 % du report du titre 2)
- Développement de logiciels - 113 587 EUR (15 % du report du titre 2)
- Acquisition de matériel - 92 743 EUR (12 % du report du titre 2)
- Paiement à l'UE pour les systèmes informatiques - 49 176 EUR (6 % du report du titre 2)

Le report relativement important au titre 2 pour le mobilier et l'équipement informatique est lié à la décision de l'ETF d'affecter l'excédent issu du facteur de pondération réduit défini fin 2014 afin de remplacer du mobilier et de l'équipement informatique qui n'avaient pas été mis à niveau depuis 20 ans.

Cet élément est plus visible dans la description qualitative des crédits reportés et de la répartition du RAL ci-dessus, qui indique clairement qu'il est prévu de payer 29.8 % du report administratif pour le titre 2 en 2015.

Au Titre 3, le reste à liquider a diminué tant en pourcentage (de 34 % en 2013 à 32,4 % en 2014) qu'en valeur absolue (de 1,8 million d'EUR en 2013 à 1,7 million d'EUR en 2014).

Cela signifie que 67,5 % des crédits opérationnels ont été payés en cours d'exercice, et les 32,4 % restants sont liés pour la plupart à la réalisation des projets opérationnels (9,9 % correspondent à des activités effectuées en 2014, mais à payer en 2015, 16,9 % correspondent à des activités dont la réalisation est prévue en 2015 et 5,3 % correspondent à des activités retardées, principalement en raison de la situation géopolitique des pays partenaires et/ou de problèmes de disponibilité des parties prenantes).

Montant remboursé au budget de l'UE (résultat budgétaire)

Globalement, le montant à rembourser au budget de l'UE s'élève à 188 193 EUR, soit 0,9 % de la contribution totale de l'UE, ce qui reste proche des petits montants que l'ETF a remboursés ces dernières années (199 463 EUR en 2013 et 125 366 EUR en 2012). 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 %.

	2014	2013	2012	2011
Total à rembourser:	188 193	199 463	125 366	117 196
% de la subvention:	0,9 %	1,0 %	0,6 %	0,6 %
CP T1 non engagé	13 714	22 653	7 411	4 851
CP T2 non engagé	374	21 254	373	28 944
C8 T1 non payé	45 045	83 030	59 565	26 631
C8 T2 non payé	40 084	61 843	45 892	40 357
CP T3 non payé	86 294	9 656	4 395	16 413
Autres annulations	2 682	1 026	7 730	

Le paiement des dépenses administratives reporté de 2013 (titres 1 et 3) a été de 89,5 %, une amélioration par rapport aux résultats antérieurs (84,2 % en 2013 et 81,1 % en 2012). Cette évolution a permis de réduire considérablement le montant des crédits annulés pour les dépenses administratives par rapport aux exercices précédents, ce qui témoigne d'une estimation plus juste des dépenses restantes en fin d'exercice (C8 non payé T1 et T2).

Le montant relativement élevé des annulations de crédits de paiement (CP) pour le titre 3 est lié au retard de factures dont la réception était prévue avant la fin de l'année (CP T3 non payé).

Autres fonds

Fonds d'affectation spéciale italien

Seuls 314,66 EUR ont été reçus en 2014 pour le Fonds d'affectation spéciale italien (intérêts accumulés), ce qui porte le budget restant à 24 996,88 EUR. L'intégralité de ce montant a été engagé en 2014, et 3 743,17 EUR ont été reportés et seront payés en 2015. Il est très probable qu'en 2015, l'intégralité des fonds du FASI sera consommée.

FRAME

Sur les 1 400 000 EUR reçus pour le projet FRAME (une première tranche de 1 249 800 EUR en 2013 et 150 200 EUR en 2014), l'ETF a déjà engagé 1 396 260,27 EUR (99,73 %) et payé 1 313 106,78 EUR (94,04 %) du montant engagé. Les activités ont été finalisées, et des paiements à hauteur de 83 154,49 EUR devront être effectués en 2015.

GEMM

Sur les 1 547 241 EUR reçus pour le projet GEMM (594 721 EUR en 2013 et 952 520 EUR en 2014), l'ETF a déjà engagé 75,73 % et payé 64,57 % du montant engagé. Une dernière tranche de 402 000 EUR est prévue pour début 2015.

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

En 2014, par décision de la directrice¹⁰, 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'ETF¹¹, 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.

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.

Afin de renforcer le processus d'assurance en cascade, 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 2014 figure à l'annexe 6.

Gestion des marchés publics

En 2014, 28 procédures d'appel d'offres ont été lancées (29 en 2013) dont la majorité ont abouti à la signature d'un contrat (86 %) et étaient planifiées initialement dans le plan d'achat annuel (83 %). Au total, l'ETF a émis et signé 26 nouveaux marchés en 2014. Fin décembre 2014, l'ETF gérait 95 contrats en vigueur et participé à 38 contrats interinstitutionnels.

Depuis le début de l'année 2014, l'ETF dirige un groupe de travail interagences sur les marchés publics interinstitutionnels et interagences mis en place en réaction à l'approche commune. Ce groupe a pour objectif d'optimiser l'ensemble du processus et de maximiser le recours aux marchés conjoints par les agences en définissant deux procédures:

- une procédure sur les appels d'offres interinstitutionnels à respecter par les services de la Commission;
- une procédure sur les appels d'offres interagences à respecter par les agences.

La première procédure a été adoptée par la Commission et publiée sur Budgetweb, et la deuxième a été récemment avalisée par le réseau d'agences.

¹⁰ ETF/12/DEC/002 Version 3

¹¹ ETF/12/DEC/003

Prévention et détection des fraudes

Conformément à la stratégie globale de lutte contre la fraude de la Commission¹², l'ETF a élaboré sa propre stratégie antifraude. La stratégie de l'ETF a pour objectif d'évaluer les mesures antifraude actuellement en place qui renforcent la prévention et la détection des fraudes au sein de l'ETF et de recenser les domaines dans lesquels des interventions restent nécessaires pour renforcer le cadre de lutte contre la fraude de l'ETF. Cette approche globale contribue au développement et à l'adoption pratique d'une culture de lutte contre la fraude au sein de l'organisation. Cette stratégie a été élaborée en tenant dûment compte des principes de proportionnalité et de rapport coût-efficacité des contrôles. En principe, les contrôles visant à prévenir et à détecter les fraudes sont similaires aux contrôles destinés à garantir la légalité et la régularité des transactions. Un plan d'action visant à renforcer le cadre antifraude de l'ETF sera mis en œuvre dans son intégralité d'ici à fin 2015. Au cours de l'exercice couvert par le présent rapport, aucun dossier n'a été transmis à l'OLAF.

Protection des données

L'année 2014 a été une année de maintien en matière de protection des données. Le taux de conformité de 100 % pour les notifications émises en vertu de l'article 25 du règlement (CE) n° 45/2001 a été maintenu. Toutes les révisions ont été révisées, et mises à jour si nécessaire.

2.2 Évaluation des résultats d'audit et suivi des recommandations issues des audits

Le présent sous-chapitre communique et évalue les observations et les conclusions formulées par les auditeurs susceptibles d'avoir une incidence matérielle sur la réalisation des objectifs de contrôle interne, et donc sur l'assurance, ainsi que les mesures de gestion éventuellement prises en réaction aux recommandations des audits. L'ETF est auditée par des auditeurs internes et par des auditeurs externes indépendants. L'audit interne est assuré par le service d'audit interne (SAI) de la Commission et par la Cour des comptes européenne (CCE).

L'ETF n'a jamais reçu de recommandations critiques de la part des organismes de contrôle. L'exercice 2014 n'a pas fait exception et aucune recommandation critique n'a été émise.

Cour des comptes européenne

Les deuxièmes visites de la Cour des comptes européenne à l'ETF pour l'exercice 2013 se sont déroulées du 7 au 11 avril 2014. Dans son rapport final pour l'exercice 2013, 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 formulé une observation concernant les comptes de l'ETF auprès d'une seule banque possédant une note de crédit faible. En 2014, pour résoudre ce problème, l'ETF a participé à une procédure de passation commune pour des services bancaires lancée par la Commission européenne et qui sera finalisée début 2015.

Le premier audit pour l'exercice 2014 a eu lieu du 20 au 24 octobre 2014 et a été réalisé par la Cour des comptes (CCE). À partir de cet audit financier, de nouvelles modalités pour l'audit annuel de l'agence seront d'application en vertu de l'article 208 du nouveau règlement financier en conjonction avec l'article 107 du nouveau règlement financier cadre pour les agences. Par conséquent, le deuxième audit des comptes de l'ETF pour l'exercice clos le 31 décembre 2014 sera finalisé par des auditeurs privés au cours de la première moitié du mois de mars 2015. Le cabinet d'audit est désigné conformément au contrat-cadre interinstitutionnel pour les audits et les contrôles, sur la base des spécifications techniques convenues entre la Cour des comptes et la DG BUDG.

En date du 31 décembre 2014, il n'y avait aucune action ouverte en conséquence des audits de la CCE.

¹² COM(2011) 376 24.06.2011 ETF/14/DEC/012

Audits du SAI

Le SAI n'a pas réalisé d'audit en 2014. Au cours de l'exercice, l'ETF s'est penché sur la seule «recommandation très importante» en souffrance concernant la désignation formelle de panels de sélection dans les marchés publics datant de l'audit du SAI de 2013. Les données probantes ont été fournies au SAI en vue de son examen annuel en 2014.

Résultats du programme d'audit ex post 2014 de l'ETF

Outre l'audit mené par les organes institutionnels, en 2014, l'ETF a confié, par l'intermédiaire des contrats-cadres interinstitutionnels de la DG Budget pour les audits¹³, deux missions d'audit ex post à des sociétés d'audit externe. Les deux missions et les conclusions y afférentes ont été les suivantes:

3. Audit financier et de performances ex post pour les «compétences pour l'avenir: soutenir le développement d'une vision stratégique globale en matière de DRH dans les pays candidats et les pays candidats potentiels (FRAME).

Le rapport final de l'audit financier ex post conclut par l'avis non qualifié suivant:

- «Les dépenses reprises dans la liste des transactions, qui reflètent les dépenses du projet entre le 9 mai 2013 et le 26 janvier 2015, ont été correctement documentées et dûment autorisées; et
- les fonds reçus par l'ETF pour ce projet ont été utilisés aux fins prévues dans le cadre du projet, conformément au cadre réglementaire de l'ETF et aux principes de bonne gestion financière.»

Lac conclusion générale de l'audit de performances est que «l'ETF a utilisé avec succès les fonds reçus afin de réaliser les résultats escomptés du projet FRAME conformément aux principes d'économie, d'efficacité et d'efficacités.» Les auditeurs estiment en particulier que «dans ces deux domaines de la passation de marchés et de la gestion de contrats, l'ETF a agi d'une manière susceptible d'assurer une économie et un rendement optimal des fonds déployés depuis les ressources du projet, et donc que ces pratiques devraient être généralisées autant que possible aux autres projets de l'ETF.»

4. Audit financier et de performances ex post pour le projet de gouvernance pour l'employabilité en Méditerranée (GEMM). Cette mission s'achèvera au premier semestre 2015.

Sur la base de ce qui précède, les résultats positifs des audits réalisés en 2014 confirment les tendances positives des résultats d'audits de ces six dernières années à l'ETF. Ils constituent des indicateurs robustes des performances de l'ETF à l'appui de l'assurance de la direction quant à la réalisation des objectifs de contrôle interne¹⁴.

¹³ BUDG/11/PO/03 et BUDG/10/PO/01

¹⁴ L'efficacité, l'efficacité et l'économie des opérations, la fiabilité de l'information, la protection des actifs et de l'information, la prévention, la détection et la correction de la fraude et des irrégularités ainsi que leur suivi et la gestion appropriée des risques concernant la légalité et la régularité des transactions sous-jacentes, en tenant compte du caractère pluriannuel des programmes et de la nature des paiements concernés (art. 30 du RF).

3. ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES SYSTEMES DE CONTROLE INTERNE

Depuis 2004, conformément aux exigences du règlement financier, l'ETF a un cadre de standards de contrôle interne (SCI) et accompli des progrès significatifs sur la voie d'un respect total des exigences de ce cadre. En 2009, le conseil de direction de la Fondation a adopté les 16 standards pour une gestion efficace révisés. Les SCI de l'ETF s'inspirent des bonnes pratiques reconnues au niveau international, visant à garantir la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels et couvrant la totalité du processus de gestion, depuis la définition des objectifs jusqu'à l'obtention des résultats.

L'ETF a mis en place une structure organisationnelle et des systèmes de contrôle interne adaptés à la réalisation de la politique opérationnelle et de contrôle conformément aux standards et tenant pleinement compte des risques associés au cadre dans lequel il opère.

Le cadre de standards de contrôle interne de l'ETF fournit des normes de qualité pour l'efficacité et l'efficacité des opérations tout en garantissant l'obligation de rendre des comptes. La gestion des performances de l'ETF s'appuie sur une gestion efficace des risques et sur des contrôles internes efficaces qui aident l'organisation à prendre des mesures correctives afin de respecter les normes définies.

Le sous-chapitre suivant présente une évaluation de chacun des principaux éléments visant à contribuer à l'évaluation globale de l'efficacité du système de contrôle interne de l'ETF en plus des processus et systèmes de contrôle décrits au chapitre 2 pour la gestion des ressources. Ces éléments sont les suivants:

Résultats des contrôles transactionnels internes ex post

À partir de 2011, l'ETF a introduit des contrôles ex post des transactions financières avec un échantillonnage des engagements et des paiements sur la base des risques.

Début 2015, cet exercice a été effectué par des auditeurs internes afin de réexaminer et d'améliorer la méthodologie de l'ETF et de fournir une assurance raisonnable de la légalité et de la régularité de ses transactions financières en 2014. Selon l'avis d'audit, le résultat des contrôles ex post pour 2014 confirme ce qui suit:

- les dépenses reprises dans la liste des transactions mentionnée ci-dessus, qui reflètent les dépenses engagées entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2014 par le biais du flux de travail simplifié pour les transactions à faibles risques, ont été correctement documentées et dûment autorisées;
- les fonds ont été déboursés conformément au cadre réglementaire de l'ETF et aux principes de bonne gestion financière; et
- l'ETF a mis en place un système de contrôle efficient et efficace concernant les engagements budgétaires de niveau 2 et de niveau 1 et en assure le fonctionnement dans tous les aspects relativement importants.

Résultats du processus de gestion des risques

Le processus de gestion des risques 2014 a été bien intégré dans les activités de l'ETF aux différents niveaux et contribue comme suit au cycle d'amélioration des opérations et des performances générales de la Fondation:

1. au niveau des projets/des activités: les risques rencontrés lors de la mise en œuvre des projets/activités de l'ETF ont été signalés et suivis par le biais du système logiciel de contrôle du tableau de bord;

2. au niveau opérationnel: les registres de risques des départements et des unités ont été mis à jour à deux reprises en cours d'année, et ils ont alimenté l'autoévaluation annuelle des risques au niveau macro réalisée par la direction au cours du processus de planification; et
3. au niveau macro institutionnel, l'autoévaluation annuelle des risques de gestion a débouché sur la création d'un registre des risques de l'ETF pour 2015 lors de la planification du programme de travail 2015. Cet exercice a intégré le réexamen de la situation du registre des risques 2014 et du plan d'action y afférent (annexe 13);

L'approche de la gestion des risques de l'ETF décrite ci-dessus permet un contrôle complet et cohérent des risques potentiels susceptibles d'avoir une incidence sur la réalisation des objectifs organisationnels aux niveaux stratégique, organisationnel et opérationnel.

En raison de l'instabilité persistante dans certains pays partenaires de l'ETF, il est très important de contrôler la situation dans les pays partenaires auxquels un risque est associé. L'ETF doit être préparée au cas où le niveau de risque perçu changerait dans un pays donné.

Dans l'ensemble, l'exercice de gestion des risques 2014 montre que l'organisation possède un profil de risque moyen/faible. À ce jour, l'ETF n'a mis en évidence aucun risque critique ou de haut niveau.

Analyse des exceptions et/ou des faiblesses des contrôles internes enregistrées

Le fonctionnement des systèmes de contrôle interne a fait l'objet d'un contrôle rigoureux tout au long de l'année par l'enregistrement systématique des exceptions et des faiblesses dans les contrôles internes. Les causes sous-jacentes de ces exceptions et faiblesses ont été analysées, et des contrôles correctifs et des contrôles alternatifs d'atténuation ont été mis en œuvre si nécessaire.

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, les faiblesses des contrôles internes ou les écarts par rapport au cadre réglementaire fixé par l'ETF.

Neuf exceptions ont été enregistrées en 2014. La valeur financière totale des exceptions enregistrées s'élève à 109 819,14 EUR, soit 0,5 % du budget exécuté total de 20 158 053 EUR (cinq exceptions avaient été enregistrées en 2013 pour une valeur financière totale représentant 0,6 % du budget total 2013). Conformément aux procédures¹⁶ et à la politique¹⁵ concernées, ces neuf exceptions/cas de non-conformité enregistrés sont inférieurs au seuil d'importance relative de 50 000 EUR qui nécessiterait un rapport précis et inférieur au critère d'importance relative de 2 % du budget total qui entraînerait une réserve pour ces exceptions/faiblesses de contrôle/non-conformité (voir le chapitre 4).

Aucune faiblesse significative ou importante du système de contrôle interne de l'ETF n'est apparue clairement en 2014 et les contrôles en place ont fonctionné comme prévu. Il s'agit d'un indicateur de performance supplémentaire démontrant la conformité et la bonne gestion des ressources de l'ETF en 2014.

Progrès accomplis dans la gestion des processus

La gestion des processus¹⁶ fait partie intégrante du cadre de gestion des performances (CGP) de l'ETF. Depuis 2007, l'ETF a documenté ses principaux processus et procédures, qu'elle réexamine et améliore régulièrement afin de garantir l'application efficace, économique et cohérente des principaux processus de la Fondation et d'obtenir ainsi de meilleurs résultats.

¹⁵ ETF/11/DEC/001 et ETF/09/DEC/018 version 2 (Annexe 4) – Politique de l'ETF en matière de critères d'importance relative

¹⁶ ETF/13/DEC/005 – Politique de gestion des processus de l'ETF

Les principaux processus de l'ETF (qui sont essentiels à la réussite de l'organisation) sont catégorisés comme suit:

1. Processus de gestion: les processus qui régissent le fonctionnement de l'ETF; et
2. Processus principaux: les processus qui constituent l'activité principale de l'ETF;
3. Processus auxiliaires, qui appuient les processus opérationnels et de gestion.

Fin 2014, en particulier, 58 processus/procédures étaient repris dans l'inventaire: bon nombre des processus en cours de réexamen/de finalisation subissent actuellement des modifications visant à les adapter aux résultats finaux des efforts déployés en 2014 par l'ETF afin d'organiser les activités opérationnelles en projets stratégiques et aux modifications opérationnelles décidées fin 2014.

Gestion du plan d'amélioration des performances de l'ETF

Le plan d'amélioration des performances (PAP) est un plan d'action consolidé visant à l'amélioration de l'ETF, qui intègre toutes les recommandations issues des audits institutionnels tels que ceux de la Cour des comptes et du Service d'audit interne et des autres audits ex post, des évaluations de la gestion des risques, des autoévaluations et analyses de l'efficacité des contrôles internes et des performances organisationnelles et d'autres évaluations internes réalisées en interne par l'ETF. Le PAP est géré et contrôlé centralement et fait l'objet de rapports trimestriels à la direction de l'ETF. Les actions d'amélioration lancées en 2014 se sont concentrées sur la finalisation des actions découlant des audits ex post de 2013 dans les domaines de la gestion de projets, des améliorations au tableau de bord et des processus de gestion des missions et des experts. Aucun retard significatif n'a été signalé en 2014 dans la mise en œuvre des actions d'amélioration convenues: 90 % des actions reprises dans le PAP 2014 ont été finalisées pour la fin de l'année, et 10 % des actions ont été reportées à 2015 afin de les aligner sur la réorganisation interne de 2015. Ce résultat est un indicateur clé de l'efficacité organisationnelle et de la conformité de l'ETF.

Résultats de l'examen documentaire du système de contrôle interne

L'examen annuel réalisé par l'équipe du coordinateur du contrôle interne a fourni une vue d'ensemble précieuse de la situation actuelle du système de contrôle de l'ETF. Il a confirmé les efforts consentis par l'organisation pour garantir son respect des exigences des SCI et les améliorations continues vers plus d'efficacité et d'efficience dans le système de contrôle interne.

Résultats de l'autoévaluation par la direction

Conformément à son CGP inspiré par le cadre d'évaluation commun (*Common Assessment Framework*, CAF)¹⁷, l'autoévaluation par la direction en 2014 a été réalisée au moyen de l'outil d'autoévaluation du CAF, en prenant en considération les résultats des éléments décrits ci-dessus du système de contrôle de l'ETF (analyse des exceptions/faiblesses des contrôles enregistrés, du processus de gestion des risques, résultats des audits 2014 et de la situation du plan d'amélioration de l'ETF, résultats des contrôles transactionnels ex post et l'examen documentaire du système de contrôle interne). Le CAF 2013 et son outil d'autoévaluation présentent un intérêt particulier pour le CFP de l'ETF, puisque le modèle du CAF envisage l'organisation sous différents angles tout en suivant une approche holistique de l'analyse des performances de l'organisation. Tous les standards de contrôle interne de l'ETF sont couverts par les critères du CAF.

Les résultats généraux de l'autoévaluation par la direction en 2014 montrent des évolutions importantes par rapport aux résultats de 2013, en particulier dans les domaines et pour les SCI que l'autoévaluation de 2013 avait définis comme étant prioritaires, à savoir les domaines du leadership (SCI 1 Mission et valeurs; SCI 2 Valeurs éthiques et organisationnelles; SCI 7 Structure opérationnelle) et de la gestion du

¹⁷ CAF 2013: Improving public organisation through self-assessment (*améliorer les organismes publics par l'autoévaluation*).

personnel (SCI 3 Affectation du personnel et mobilité; SCI 4 Évaluation et développement du personnel). Le processus lancé récemment, en décembre 2013, par la direction en vue d'accroître le caractère stratégique de l'ETF et qui s'est poursuivi en 2014, comme indiqué à la 2.1, est considéré par la direction de l'ETF tout au long du processus d'évaluation comme le processus de gestion le plus important mené en 2014 afin de maximiser l'utilisation des ressources humaines et financières en améliorant l'efficacité et l'efficacités, ce qui a une incidence au niveau de la plupart des critères du CAF et des SCI. La direction de l'ETF est convaincue que la nouvelle organisation, et en particulier l'approche axée sur les projets stratégiques, va réduire la fragmentation et créer des équipes plus fortes avec une répartition claire des rôles et responsabilités.

Dans le domaine des résultats également, l'exercice révèle une évaluation positive. Dans le domaine des bénéficiaires de l'ETF, par exemple, l'évaluation positive se fonde sur les bons résultats systématiques révélés par les évaluations, le contrôle des projets et les enquêtes réalisées régulièrement afin de vérifier le niveau de satisfaction des bénéficiaires du travail de l'ETF.

Les résultats généraux indiquent que les performances de l'organisation s'inspirent du cycle d'amélioration penser-démarrer-contrôler-agir (PDCA)²⁹, et donc que l'ETF a mis en place, à différents niveaux de l'organisation, des instruments adéquats pour gérer les performances par la qualité.

En ce qui concerne l'état général du système de contrôle interne, l'ETF répond de manière générale aux trois critères d'évaluation pour l'efficacité, c'est-à-dire que: a) son personnel possède les connaissances et les compétences requises; b) des systèmes et des procédures ont été conçus et mis en œuvre en vue de gérer efficacement les principaux risques, et c) il n'existe aucun cas de contrôles inefficaces ayant exposé l'ETF à ses risques principaux.

Le renforcement de l'efficacité des dispositions de contrôle en place à l'ETF, notamment par la prise en compte des faiblesses de contrôle éventuellement signalées et des exceptions enregistrées, est un effort permanent conformément au principe de l'amélioration continue des procédures de gestion. Les résultats détaillés de l'auto-évaluation sont fournis à l'annexe 11.

En conclusion en 2014, l'examen annuel du système de contrôle interne et des performances organisationnelles a fourni une assurance raisonnable à la direction de l'ETF quant au niveau de conformité avec tous les contrôles internes, au fonctionnement correct des systèmes en place et aux performances organisationnelles.

Cet examen a mis en évidence les principaux points forts et les faiblesses potentielles des systèmes en place et soutenu l'élaboration d'un plan d'action d'amélioration.

4. ASSURANCE DE LA DIRECTION

Le présent chapitre examine l'évaluation des éléments communiqués aux parties 2 et 3 et tire des conclusions à l'appui de la déclaration d'assurance, afin de déterminer si cette déclaration doit être assortie de réserves.

4.1 Examen des éléments à l'appui de l'assurance

Les informations communiquées aux parties 1 et 2 proviennent des résultats du contrôle par la direction et par les auditeurs repris dans les rapports qui y sont énumérés. Ces rapports sont le résultat d'une analyse systématique des données probantes nécessaires. Cette approche fournit des garanties suffisantes quant au caractère complet et fiable des informations communiquées et apporte une couverture complète du budget délégué à l'ETF.

La déclaration d'assurance de l'ordonnatrice de l'ETF dans le rapport d'activité annuel de 2013 ne contenait aucune réserve.

4.2 Conclusion globale concernant l'assurance et les 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'a aucune réserve à émettre concernant l'exercice 2014.**

4.3 Déclaration 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 2014 donnent une image sincère et véritable¹⁸,
- 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;
- 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;
- les résultats des contrôles transactionnels internes ex post;
- 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

¹⁸ Sincère et véritable dans ce contexte signifie une vue fiable, complète et correcte de l'état des affaires au sein de l'institution.

