

# **RAPPORT D'ACTIVITÉ ANNUEL 2014 ANALYSE ET ÉVALUATION**



# RAPPORT D'ACTIVITÉ ANNUEL 2014 – ANALYSE ET ÉVALUATION

Le conseil de direction a analysé et évalué le rapport de la directrice sur les résultats de l'exercice financier 2014. Le conseil prend acte des résultats obtenus par l'ETF et présente l'analyse et l'évaluation exposées ci-après.

## Analyse

Le rapport d'activité annuel 2014 dresse le bilan des objectifs prévus dans son programme de travail annuel réalisés par l'ETF au cours de 2014, selon les fonctions, thèmes et pays partenaires définis dans son mandat. 2014 est la première année des perspectives à moyen terme pour la période 2014-2017.

Le rapport présente l'année 2014 sous l'angle des trois objectifs stratégiques fixés dans les perspectives à moyen terme pour la période 2014-2017:

- objectif stratégique 1: renforcer l'analyse des politiques d'EFPP sur la base d'éléments concrets;
- objectif stratégique 2: moderniser les systèmes d'EFPP dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie;
- objectif stratégique 3: accroître la pertinence de l'EFPP vis-à-vis du marché du travail et de la cohésion économique et sociale.

La partie I décrit en détail les principales réalisations en fonction des résultats escomptés énoncés dans le programme de travail. Il s'agit notamment des activités opérationnelles de l'ETF aux niveaux thématique, régional, national et fonctionnel destinées à soutenir la dimension du capital humain des priorités des politiques intérieures et extérieures de l'UE. Cette partie présente également les réalisations de l'ETF en tant qu'institution sur le plan du renforcement de l'efficacité et de l'efficacités. Il s'agit notamment de la contribution des relations et de la communication avec les parties prenantes de l'ETF concernant les performances institutionnelles.

Le rapport d'activité annuel confirme que, lorsque l'on compare les résultats prévus avec les résultats obtenus, l'efficacité de la performance de l'ETF, peut être estimée à plus de 97 % (contre 94,7 % en 2013). Les principaux indicateurs d'efficacité sont les suivants:

- l'obtention de 91 % des résultats escomptés définis dans le programme de travail 2014 de l'ETF au cours de l'exercice budgétaire;
- l'obtention de huit autres résultats qui avaient été reportés du programme de travail 2013 de l'ETF du fait de l'instabilité dans son cadre opérationnel. Ces demandes supplémentaires et ces résultats reportés ont représenté un surcroît de travail de 6 % pour l'ETF en 2014.

L'ETF a par ailleurs répondu à 21 demandes d'aide supplémentaires formulées par la Commission au cours de l'exercice. Globalement, l'ETF a répondu à 82 demandes d'aide de la part de la Commission en 2014 (contre 78 en 2013).

La partie 1 expose les principaux points des réalisations de l'ETF en 2014 en fonction des objectifs stratégiques fixés pour 2014-2017 et des objectifs et indicateurs annuels définis dans le programme de travail 2014.

**Objectif stratégique 1:** renforcer l'analyse des politiques d'EFPP sur la base d'éléments concrets

**Objectif stratégique 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 [«Small Business Act» (SBA), employabilité, cadre national des certifications (CNC)]

**Investissement en ressources selon le budget établi par activités en 2014:** 41 %  
(8 437 339 EUR)

- Vingt-six pays partenaires ont participé au processus de Turin en 2014; 17 d'entre eux (65 %) ont réalisé des auto-évaluations et 14 ont également participé à un exercice d'analyse comparative utilisant des indicateurs et objectifs stratégiques sélectionnés de l'UE.
- La méthodologie pour l'analyse d'impact ex ante des options stratégiques a été établie et appliquée dans trois pays partenaires de la première vague. En Jordanie, l'accent est mis sur les options stratégiques visant à renforcer la participation des femmes sur le marché du travail, et en Ukraine, sur les options stratégiques visant à rationaliser le réseau scolaire; au Monténégro, une analyse ex post de la contribution des résultats à court terme du processus de Bruges a été réalisée.
- Un soutien méthodologique et stratégique a été apporté aux pays candidats dans la mise en œuvre du rapport de Bruges/Copenhague, y compris l'analyse de l'ETF sur les progrès réalisés en tant que contribution au rapport conjoint du Cedefop et de l'ETF destiné aux directeurs généraux de la formation professionnelle (DGVT).
- L'ETF a élaboré et mis en place une boîte à outils pour le renforcement des capacités destinée aux pays participants au processus de Turin et a appliqué la méthodologie relative à l'examen et au renforcement des capacités dans les projets GEMM et FRAME de la CE.
- L'ETF a achevé l'élaboration des indicateurs du «Small Business Act» (SBA) et des lignes directrices pour l'évaluation 2015 du SBA en Europe du Sud-Est et en Turquie, et finalisé quatre évaluations du SBA en Europe orientale, ainsi que deux autres évaluations qui devraient être achevées en 2015.
- Des progrès ont été réalisés au niveau de la mise en œuvre du cadre national de certification (CNC) dans la totalité des pays partenaires travaillant sur le CNC et suivis à travers l'inventaire.
- Des fiches d'analyse de la politique de l'emploi ont été fournies dans les pays du sud et de l'est de la Méditerranée et des améliorations ont été apportées au cadre analytique de la politique de l'emploi à la demande de la Commission et du SEAE.

**Objectif stratégique 2:** moderniser les systèmes d'EFP dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie

**Objectif stratégique annuel 2 pour 2014:** accompagner les pays partenaires dans la modernisation de leur système d'EFP dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie – gouvernance multi-niveaux inclusive et assurance-qualité

**Investissement en ressources selon le budget établi par activités en 2014:** 30 %  
(6 100 477 EUR)

- La collecte, l'analyse et la diffusion de bonnes pratiques concernant les politiques et approches de gouvernance multi-niveaux en matière d'EFP par les collectivités entrepreneuriales, qui ont abouti à un dialogue international en novembre 2014.

- L'approche méthodologique de l'ETF en ce qui concerne l'analyse des politiques et le renforcement des capacités en matière de gouvernance territoriale a été diffusée dans un document stratégique.
- L'analyse de la gouvernance territoriale dans le domaine de l'EFP s'est achevée au Maroc (Tanger-Tétouan), en Tunisie (Médénine) et en Ukraine (Dniepropetrovsk), et a donné lieu à des recommandations stratégiques au niveau régional.
- L'analyse stratégique, la diffusion et le renforcement des capacités concernant les cadres nationaux de certification par la préparation et le suivi de la conférence intitulée «Making Better Qualifications in ETF Partner Countries» (améliorer les certifications dans les pays partenaires de l'EFT), qui a rassemblé 130 participants issus de 51 pays.
- La diffusion de l'analyse stratégique de l'assurance-qualité dans les pays partenaires au moyen de 12 projets de rapports de cartographie et de fiches pays.
- Le renforcement des capacités et la diffusion des approches stratégiques de l'UE en matière d'assurance-qualité en Europe du Sud-Est et en Turquie, dans le sud et l'est de la Méditerranée (dans le cadre du projet GEMM) et en Asie centrale.

**Objectif stratégique 3:** accroître la pertinence de l'EFP vis-à-vis du marché du travail et de la cohésion économique et sociale

**Objectif stratégique annuel 3:** accroître la pertinence de la fourniture d'EFP au moyen d'approches innovantes

**Investissement en ressources selon le budget établi par activités en 2014:** 28 %  
(5 599 780 EUR)

- Des méthodologies et le renforcement des capacités d'anticipation, le réexamen de dispositions institutionnelles, le suivi des politiques et la coopération régionale en Europe méridionale et orientale et en Turquie par l'intermédiaire du projet Frame de la CE.
- L'élaboration d'une vision pour les stratégies nationales en matière d'emploi et de compétences en Albanie.
- L'analyse stratégique et la diffusion de pratiques et politiques d'apprentissage par le travail dans sept pays d'Europe orientale, dans le sud-est de l'Europe et en Turquie.
- L'analyse stratégique et le renforcement des capacités relatives à l'apprentissage de l'entrepreneuriat et aux compétences entrepreneuriales dans le sud et l'est de la Méditerranée.
- L'analyse stratégique et l'élaboration de guides méthodologiques concernant les personnes ne travaillant pas, ne suivant pas d'études ou de formation (NEET), les compétences et l'économie informelle, la finalisation de guides méthodologiques en matière d'adéquation des compétences et d'anticipation.
- Le processus de renforcement des capacités mené en Ukraine et partagé avec d'autres pays d'Europe orientale.
- Une analyse stratégique et des conseils sur la coopération entre les établissements d'enseignement et les entreprises au Kazakhstan.

- Le renforcement des capacités en ce qui concerne les outils et approches destinés à faciliter la transition entre les études et la vie professionnelle (études de suivi en Arménie et au Kirghizstan et analyse des besoins en compétences au niveau régional au Maroc).
- La diffusion d'approches stratégiques visant à renforcer l'entrepreneuriat féminin, la contribution de conseils pour les compétences sectorielles et le soutien à la migration et aux compétences.

Au cours de la mise en œuvre du programme de travail, l'ETF a continué de faire preuve de flexibilité dans la gestion des ressources en fonction des modifications des priorités et de l'évolution de son environnement. Le rapport d'activité annuel mentionne un réajustement des ressources entre les trois objectifs stratégiques de l'ETF, comprenant une diminution des ressources allouées à l'analyse politique (objectif 1) et une augmentation de celles affectées à la modernisation des systèmes d'EFPP (objectif 2). Cette situation découle en partie de l'adaptation d'activités de l'ETF prévues à l'origine comme des activités d'analyse stratégique et de production d'éléments concrets, qui ont été modifiées pour fournir également un soutien actif à la formulation et à la mise en œuvre des politiques, y compris en ce qui concerne le renforcement et la diffusion des capacités. Cette tendance s'observe par exemple dans le domaine de la gouvernance à travers les collectivités entrepreneuriales, qui a donné lieu à une grande manifestation de l'ETF consacrée au renforcement et à la diffusion des capacités, organisée à Turin en novembre. L'ETF a également réagi à la priorité accrue donnée à l'apprentissage par le travail dans la politique intérieure de l'UE ainsi qu'au sein de la communauté des donateurs, y compris le groupe inter-agences (IAG).

La partie I fait également état des éléments suivants.

- La performance de l'ETF dans le soutien de l'aide fournie par l'UE, en faisant observer que l'ETF a reçu 82 demandes des institutions et organes de l'UE en 2014, contre 78 en 2013. Le rapport d'activité annuel mentionne en particulier le nombre élevé de demandes provenant du sud et de l'est de la Méditerranée et une augmentation du nombre de demandes de suivi et d'évaluation des programmes de l'UE.
- La valeur ajoutée et l'incidence des travaux de l'ETF, y compris des éléments concrets attestant que la contribution de l'ETF à l'aide de l'UE est appréciée, tirés d'une étude de 2014 de la DG DEVCO, ainsi que la contribution de deux évaluations externes aux travaux de l'ETF: gestion et innovation en matière de connaissances et certifications.
- La contribution des relations avec les parties prenantes de l'ETF afin d'assurer la responsabilité de l'ETF à l'égard des institutions de l'UE, et notamment de la Commission européenne, du Parlement européen et des États membres de l'UE, par l'intermédiaire du conseil de direction. La partie consacrée aux relations avec les parties prenantes confirme également l'engagement de l'ETF dans l'échange d'informations et d'enseignements tirés avec les acteurs internationaux et bilatéraux actifs dans le développement du capital humain, conformément au règlement fondateur de l'ETF.
- Le rôle de la communication afin d'accroître la sensibilisation, la compréhension et l'engagement des parties prenantes institutionnelles et des experts de l'UE, des pays partenaires et des organisations internationales et bilatérales, notamment grâce à 53 publications, 20 vidéos, 1 200 participants à des événements de l'ETF et plus de 800 000 visites sur le site web de l'ETF.
- Les efforts consentis par l'ETF, en accord avec son conseil de direction, pour rendre ses actions plus stratégiques et renforcer son efficacité et son efficience. Ce processus a abouti fin 2014 à la concentration des activités opérationnelles de l'ETF sur sept projets stratégiques et une réorganisation interne destinée à améliorer l'efficacité, qui sera opérationnelle à partir de janvier 2015.

La partie II présente la performance de l'ETF sur le plan de l'efficacité dans la gestion des ressources. Les principales réalisations présentées dans le rapport sont les suivantes:

- un taux d'engagement de 99,9 % (99,8 % en 2013) de sa dotation 2014 (20 158 053 EUR);
- une exécution budgétaire globale (paiements/engagements) de 93,6 % (94,6 % en 2013) pour les titres 1 et 2 et de 98,5 % (99,8 % en 2013) pour le titre 3;
- un taux d'annulation des crédits de paiement de 0,92 % (0,99 % en 2013);
- un taux d'exécution de 99,55 % (99,73 % en 2013);
- un taux de paiement dans les délais de 79 % (84 % en 2013);
- un taux de consommation des reports de 89,5 %, contre 84,2 % en 2013;
- un indicateur d'efficacité de 77,8 % du personnel directement affecté aux opérations par rapport à 22,2 % du personnel affecté à l'administration.

La partie II présente également une évaluation des résultats des audits de l'ETF effectués par la Cour des comptes européenne, le service d'audit interne et l'équipe d'audit de l'ETF. Le rapport mentionne le niveau de conformité élevé de l'Agence avec son cadre réglementaire, notamment sur le plan des procédures financières et de passation de marchés, et sa haute réactivité aux recommandations.

La partie II contient également une évaluation du système de contrôle interne de l'ETF. Le processus de gestion des risques de l'ETF confirme que celle-ci présente un profil de risque faible/moyen. La procédure d'enregistrement des exceptions et/ou des insuffisances en matière de contrôle a donné lieu à l'enregistrement de neuf exceptions pour une valeur de 0,5 % (0,6 % en 2013) du budget total exécuté de l'ETF (20 158 053 EUR).

La partie II comprend une analyse du plan d'amélioration des performances de l'ETF, qui regroupe toutes les actions d'amélioration relevées par les évaluations et les audits. L'analyse montre que 90 % des actions prévues dans le plan ont été clôturées avec succès à la fin de 2014.

La partie II mentionne que les critères permettant à la directrice de l'ETF de fonder sa décision d'inclure ou non une réserve dans la déclaration annuelle d'assurance ont été établis en fonction d'une recommandation du service d'audit interne (IAS) formulée en 2009 et confirme que l'ETF n'a aucune réserve à émettre concernant l'année 2014.

La partie II décrit également plus précisément les éléments constitutifs de la déclaration d'assurance de la directrice, selon laquelle les ressources allouées aux activités décrites dans le rapport ont été affectées à l'usage prévu et dans le respect des principes de bonne gestion financière.

Compte tenu des éléments attestant du niveau élevé de réalisation des résultats opérationnels affiché par l'ETF et de l'issue positive de l'examen annuel du système de contrôle interne et de la performance organisationnelle, le rapport d'activité annuel 2014 conclut qu'il existe une assurance raisonnable, sans réserve, que les ressources ont été utilisées aux fins prévues.

## Évaluation

Le conseil de direction prend acte du rapport d'activité annuel 2014, et:

**se félicite** du niveau élevé de réalisation globale des résultats de l'ETF, supérieur à 97 % en 2014, pour les trois objectifs stratégiques, ce qui a permis d'assurer un lancement satisfaisant des perspectives à moyen terme pour 2014-2017. Ces résultats positifs sont également dus aux efforts

consentis par l'ETF, à la demande de la Commission, pour mettre en œuvre le projet de gouvernance pour l'employabilité en Méditerranée (GEMM) et le projet de soutien à l'élaboration de stratégies complètes de développement des ressources humaines dans les pays de l'élargissement (FRAME);

**prend acte** du maintien du nombre élevé de demandes émanant des institutions et organes de l'UE en vue d'un soutien direct à l'aide fournie par l'UE aux pays partenaires;

**prend note** des éléments concrets démontrant la valeur ajoutée et l'incidence des travaux de l'ETF, et l'invite à poursuivre ses travaux dans ce domaine afin de mesurer et documenter systématiquement sa valeur ajoutée et son incidence;

**encourage** l'EFT à poursuivre ses efforts en vue de diffuser ses activités et d'associer activement les parties prenantes concernées par l'intermédiaire de ses travaux de communication;

**se félicite** des efforts déployés par l'ETF pour accroître le caractère stratégique de ses travaux et renforcer son efficacité et son efficacité, et invite la Fondation à réaliser un suivi de l'incidence du changement et à en faire rapport au conseil;

**salue** le niveau de performance constamment élevé concernant la gestion des ressources aux niveaux de l'engagement, du paiement, de la consommation des reports et de l'équilibre entre les coûts administratifs et opérationnels et invite l'ETF à maintenir ses performances à cet égard;

**prend acte** du système global de gestion fondé sur les performances mis en place par l'ETF, qui a permis de conclure que la Fondation n'avait aucune réserve à émettre ni de problèmes à signaler pour 2014.

Le conseil confirme que les informations figurant dans le rapport donnent au conseil de direction une assurance raisonnable que les ressources allouées à l'ETF en 2014 ont été utilisées aux fins prévues et conformément aux principes de bonne gestion financière, et que les procédures de contrôle en place offrent les garanties nécessaires quant à la légalité et à la régularité des opérations sous-jacentes.

**Au vu des éléments exposés ci-dessus, le conseil de direction adopte le rapport d'activité annuel 2014 de l'ETF et demande qu'il soit transmis, avec cette analyse et cette évaluation, au Parlement européen, au Conseil européen, à la Commission européenne, au Comité économique et social européen et à la Cour des comptes.**