

# RAPPORT D'ACTIVITÉ ANNUEL CONSOLIDÉ 2016 - SYNTHÈSE



# SYNTHESE

Le résumé analytique présente les principaux résultats et progrès de l'ETF en 2016 dans la réalisation de ses objectifs stratégiques et mesure son rendement par rapport à des indicateurs clés et à ses contrôles internes.

Les activités de l'ETF menées en 2016 ont été guidées par les objectifs stratégiques 2014-2020 de l'agence et par les objectifs de ses perspectives à moyen terme 2014-2017. À cet effet, des objectifs annuels ont été définis pour 2016, en tenant également compte des domaines de projet stratégiques de l'ETF. En outre, les réalisations de l'ETF sont alignées sur les objectifs politiques pour 2020, qui consistent à renforcer la sécurité, la stabilité et la prospérité dans les pays voisins de l'UE.

| Objectifs de la stratégie 2014-2020 de l'ETF  | Objectifs stratégiques à moyen terme 2014-2017  | Objectifs annuels 2016   |
|---|---|--|
| Objectif 1: Élaboration de politiques fondées sur des faits probants: soutenir les services de renseignement et les capacités des pays partenaires à tous les niveaux du cycle d'élaboration des politiques d'EFPP, en apportant des éléments d'innovation et de développement durable<br>Objectif 2: Soutien de la politique de l'UE: soutenir la dimension extérieure des politiques européennes en matière de développement du capital humain<br>Objectif 3: Partenariat et communication<br>Objectif 4: Développement de l'organisation | 1: Renforcer l'analyse des politiques d'EFPP sur la base d'éléments concrets  | 1: Renforcer la capacité de développement du capital humain dans les pays partenaires grâce à une analyse politique fondée sur des données factuelles  |
|   | 2: Moderniser les systèmes d'EFPP dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie                       | 2: Accroître l'efficacité interne de l'EFPP dans les pays partenaires grâce aux éléments suivants: gestion à plusieurs niveaux des systèmes d'EFPP, assurance de la qualité, apprentissage et enseignement et soutien à l'application et au suivi de la programmation et des projets connexes de la CE |
|   | 3: Accroître la pertinence de l'offre d'EFPP vis-à-vis du marché du travail et de la cohésion économique et sociale | 3: Accroître l'efficacité externe de l'EFPP dans les pays partenaires grâce aux éléments suivants: soutien aux qualifications et aux systèmes de qualification, formation par le travail, aptitudes à l'emploi et employabilité, apprentissage en entreprise et compétences liées                      |

## A) Principales réalisations opérationnelles en 2016

Dans l'ensemble, en 2016, l'ETF a mené à bien plus de 94 % des activités de son programme de travail prévues dans ses sept projets stratégiques. Ce résultat est similaire aux très bons résultats enregistrés en 2015 (95 %). En 2016, plus de 90 % des activités de l'ETF se sont achevées dans les délais prévus, ce qui représente une amélioration considérable par rapport à 2015 (83 %).

Nous présentons ci-après quelques-unes des principales réalisations de l'ETF obtenues dans le cadre de ses projets stratégiques, en les ventilant selon les objectifs annuels. Pour de plus amples informations sur les réalisations opérationnelles de l'ETF, veuillez consulter la section 1.

\* Taux de réalisation au 31 décembre 2016; ce taux devrait être de 100 % au 30 juin 2017.

## SOUTIEN À L'AIDE FOURNIE PAR L'UE

Si le soutien de l'ETF à l'aide fournie par l'UE dans le contexte des relations extérieures de l'UE recouvre tous les objectifs annuels de l'ETF, une importante partie de ce soutien s'est concentrée sur la contribution de l'agence à la programmation et à l'établissement de rapports concernant les progrès réalisés par les pays à partir d'une analyse politique fondée sur des données factuelles. En 2016, l'ETF a géré 105 demandes d'assistance provenant de la Commission européenne et des délégations de l'UE. Cette demande continue de soutien de l'ETF confirme les bonnes performances de l'agence et la valeur de sa contribution au statut d'acteur mondial de l'UE. L'année 2016 a été marquée par un léger changement de cap, les pays les plus concernés n'étant plus ceux de la Méditerranée du Sud et de l'Est, mais les pays de l'Europe du Sud-Est et la Turquie, tandis que les demandes concernant le partenariat oriental et l'Asie centrale sont restées stables.

Lors d'une enquête sur les activités de l'ETF, tous les acteurs concernés se sont dits satisfaits des services fournis par l'agence et ont évalué positivement la qualité de son travail et l'utilité et la rapidité de son soutien.

Pour répondre, notamment, aux exigences de la DG NEAR et des délégations de l'UE dans le cadre des programmes de voisinage et d'élargissement, l'expertise sectorielle de l'ETF doit être actualisée et exhaustive. L'ETF a contribué à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacités des interventions de l'UE, en particulier en soutenant des marchés de réforme sectorielle au Maroc, en Jordanie, en Serbie, en Géorgie et en Albanie, ainsi qu'en aidant à finaliser le cahier des charges d'un projet de six millions d'euros dans le domaine de l'emploi et de l'EFP en Biélorussie. Comme lors des années précédentes, l'ETF a aidé la Commission dans les dialogues sur les politiques et dans le suivi des progrès en matière de réformes. En 2016, l'ETF a notamment participé à l'établissement de rapports sur les conclusions de Riga (en étroite collaboration avec le Cedefop) et aux programmes de réforme économique, dans le cadre de l'approche dite *light semester*, en Europe du Sud et de l'Est et en Turquie sous l'égide de la DG NEAR et de la DG EMPL.

En outre, l'ETF a aidé la DG DEVCO en fournissant une expertise aux séminaires de formation annuels organisés par la DG DEVCO pour les délégations de l'UE et en contribuant au mécanisme d'EFP et à un programme régional en Amérique latine.

## ANALYSE DES POLITIQUES DANS LE CADRE DU PROCESSUS DE TURIN

Durant le quatrième cycle du **processus de Turin**, l'ETF a fourni aux pays partenaires une méthode adaptée permettant de suivre les progrès réalisés en matière d'EFP en collectant les données appropriées. Au total, 25 rapports nationaux et 31 rapports régionaux ont été élaborés. Vingt des pays participants ont terminé leur auto-évaluation, et sept de ces pays se sont livrés pour la première fois à cet exercice, ce qui représente une amélioration notable des niveaux de capacité.

On a aussi assisté à une diversification et à un approfondissement des parties prenantes participantes. Dans les vingt-cinq pays participants, plus de 1 200 personnes ont été directement impliquées en sus de la contribution des projets et délégations de l'UE dans les pays participants et de celle des organisations donatrices bilatérales et multilatérales. Dans leur majorité (43 %), les personnes participantes sont issues d'organismes du secteur public, tandis que 15 % proviennent du secteur privé et le reste provient d'organisations internationales et non gouvernementales.

## GOUVERNANCE EN MATIÈRE DE COMPÉTENCES ET D'EFP – EXPÉRIENCE EN TUNISIE

Le processus de Turin – l'évaluation biennale fondée sur des données factuelles des progrès de l'EFP – a été mené à l'échelle régionale à Médenine, Gabès et Sfax, ce qui a également contribué au renforcement des capacités.

Le renforcement des compétences et des perspectives d'emploi des citoyens, notamment des jeunes, était une priorité de l'action de l'ETF en Tunisie. Le pays souffre d'un taux de chômage élevé des jeunes, mais les employeurs ont du mal à trouver des personnes dotées de compétences adaptées. La réponse du gouvernement inclut la régionalisation, afin de renforcer les liens entre le monde des entreprises et l'éducation, et d'adapter davantage l'EFP aux besoins locaux du marché de l'emploi.

L'ETF a aidé le gouvernement à atteindre cet objectif, notamment en renforçant les capacités des parties prenantes locales, afin qu'elles puissent répondre ensemble aux besoins locaux, améliorant ainsi l'efficacité de la gouvernance de l'EFP.

Un projet pilote à Gabès, destiné à améliorer l'employabilité des jeunes, doit être reproduit à Kairouan et à Mahdia. Le travail de l'ETF à Médenine et l'expérience acquise par la suite ont influencé le programme IRADA, financé par l'UE (budget de 32 millions d'euros), qui entend stimuler le développement régional en améliorant la qualité et la pertinence de l'EFP afin de créer de meilleures perspectives pour les jeunes. L'ETF a contribué à l'élaboration du programme et soutiendra son application.

### *GOUVERNANCE MULTI-NIVEAUX - DÉCENTRALISATION DE L'EFP*

L'enseignement et la formation professionnels jouent un rôle important dans le soutien à la croissance économique en Ukraine. L'ETF travaille avec le ministère de l'éducation et de la science à la restructuration et à la réorganisation du système d'EFP, afin de le rendre plus réceptif aux perspectives nouvelles et de doter les apprenants des compétences requises pour trouver des emplois de qualité.

Le déploiement du processus de Turin dans toutes les régions d'Ukraine a permis de réaliser des analyses régionales sur l'offre et la demande d'EFP. L'ETF a parallèlement fourni une expertise pour soutenir la décentralisation, se concentrant sur les différents rôles et responsabilités aux échelons national, régional et local, sur le financement des systèmes et politiques d'EFP et sur le rôle des partenariats public-privé.

L'ETF continuera à renforcer les capacités des parties prenantes aux échelons national et régional, afin que les réformes de l'EFP soient durables et émanent d'un programme de discussion centré sur l'EFP et les compétences entre les partenaires régionaux et locaux.

### *S'ORGANISER POUR AMÉLIORER LES QUALIFICATIONS*

Le projet stratégique sur les qualifications a été mené avec 18 pays en vue de moderniser les qualifications en utilisant des cadres nationaux de certification (CNC) en tant qu'instruments politiques. Dans les pays candidats et candidats potentiels, les efforts ont été poursuivis pour le référencement des cadres nationaux vers le cadre européen des certifications (CEC), afin de rendre les qualifications plus visibles, comparables et transparentes.

Pour aider les pays partenaires à réaliser l'objectif ambitieux de la mise en œuvre complète des CNC, l'ETF a développé un ensemble d'outils offrant un appui pratique organisationnel en vue d'améliorer les qualifications. La nouvelle boîte à outils de l'ETF à l'intention des responsables politiques des pays partenaires couvre les quatre «piliers» de la réforme des systèmes nationaux de certifications: la législation, les parties prenantes, les institutions et l'assurance qualité. S'appuyant sur l'expérience des pays partenaires et sur d'autres sources internationales, la boîte à outils propose des conseils et des exemples pratiques. Elle a été présentée à l'occasion de la quatrième conférence internationale de l'ETF «*Se mobiliser pour de meilleures certifications*» qui s'est déroulée à Bruxelles, en novembre 2016. Plus de 150 délégués, parmi lesquels des représentants des pays partenaires de l'ETF, des États membres de l'UE, des institutions européennes et internationales, ainsi que des experts du

monde entier, y ont participé. L'apprentissage par les pairs a joué un rôle central lors de cet événement, soulignant ainsi l'engagement de l'ETF à aider les pays partenaires à développer leurs propres solutions.

En vue d'une meilleure adéquation entre les qualifications et les besoins du marché du travail, l'ETF a également travaillé avec les pays partenaires à la validation de l'apprentissage non formel et informel. Au Kosovo<sup>1</sup>, l'ETF a aidé l'Autorité responsable des certifications nationales à renforcer ses capacités pour préparer l'application de la validation des acquis de l'expérience et améliorer ainsi l'employabilité des citoyens.

La collaboration avec le Cedefop sur l'analyse des systèmes de certification s'est poursuivie et une étude conjointe sur les acquis d'apprentissage dans les certifications d'EFP dans l'UE et les pays voisins de l'UE a été réalisée.

### *DE L'ÉCOLE À L'EMPLOI: LA FORMATION PAR LE TRAVAIL*

L'ETF a œuvré à améliorer la pertinence de l'EFP pour lutter contre le chômage des jeunes à travers la promotion de la formation par le travail. Elle a travaillé avec les pays partenaires afin de renforcer la capacité des responsables politiques, des prestataires d'EFP et des employeurs à appliquer des politiques actualisées de formation par le travail. Dans les pays du Partenariat oriental et au Kazakhstan, l'initiative de création de liens entre les compétences a cartographié l'environnement et a défini des programmes susceptibles d'être étendus. Cela montre qu'un renforcement du dialogue entre les parties prenantes conduit à la mise en place de meilleurs systèmes de formation par le travail et à l'amélioration de la qualité et de la pertinence des compétences.

En octobre, un débat sur ce thème a été organisé au Parlement européen par la délégation pour les relations avec les pays du Maghreb et la commission de l'emploi et des affaires sociales, avec des représentants du Maroc, de l'Algérie et de la Tunisie, ainsi que de l'ETF et de la Commission européenne. L'accent a été mis sur le renforcement de la mobilité dans la formation par le travail au niveau régional (à la fois dans le sens sud-sud et sud-nord).

La promotion de la formation par le travail est également l'un des résultats à moyen terme des conclusions de Riga, qui ont donné un aperçu du programme d'EFP des prochaines années. L'ETF a apporté un soutien spécifique dans ce domaine aux pays candidats, y compris des actions ciblées de renforcement des capacités et un apprentissage par les pairs, ainsi qu'une participation à l'alliance européenne pour l'apprentissage.

### *ANTICIPATION ET ADÉQUATION DES COMPÉTENCES*

L'ETF a aidé les pays partenaires à accroître leurs capacités à réunir et utiliser des informations sur le marché de l'emploi, et à employer des méthodologies et des outils pour aligner plus précisément l'offre de compétences sur les besoins du marché du travail. Le projet «Make it match» (qui fait partie du programme de travail de la plateforme II du partenariat oriental pour 2014-2017) visait à améliorer la capacité des décideurs dans les pays du partenariat oriental. Ce projet a permis de mettre en place un réseau visant à l'adéquation des compétences avec la participation des organismes de l'UE et des États membres, dans le but de favoriser le partage des connaissances et l'apprentissage par les pairs pour l'élaboration d'approches relatives à l'information sur les compétences dans les pays participants.

Afin de réduire le chômage et l'emploi de faible qualité et pour remédier à la perte de compétences et de connaissances au niveau national qui résulte des flux migratoires, l'ETF a aidé les pays

---

<sup>1</sup> Cette désignation est sans préjudice des positions sur le statut et est conforme à la résolution 1244 du Conseil de sécurité des Nations unies ainsi qu'à l'avis de la Cour internationale de justice sur la déclaration d'indépendance du Kosovo.

partenaires à mettre au point des outils de suivi pour observer les tendances du marché du travail et pour aligner plus précisément l'offre de compétences du système d'EFP sur la demande du marché du travail dans les pays partenaires. Pour renforcer les capacités des pays partenaires dans ces domaines, des formations et des échanges de connaissances personnalisés ont été organisés en Arménie, en Biélorussie, en Bosnie-Herzégovine, au Kosovo et en Moldavie sur la réalisation des études de traçage, sur la conception de méthodes pour l'adéquation des compétences et sur l'élaboration de perspectives sectorielles.

### *DÉVELOPPEMENT D'UNE CULTURE ENTREPRENEURIALE*

Les actions de l'ETF ont favorisé l'apprentissage en entreprise dans le cadre de l'EFP dans le but de stimuler l'esprit d'entreprise de la main-d'œuvre dans les pays partenaires participants.

L'objectif de l'ETF consistait en particulier à faciliter le partage des bonnes pratiques entre les parties prenantes pour soutenir les pays partenaires dans le renforcement des aspects du Small Business Act for Europe (SBA) liés au capital humain, y compris l'apprentissage en entreprise.

Plus précisément, au Monténégro, l'ETF a aidé ce pays à revoir sa stratégie industrielle afin, notamment, d'accroître la compétitivité et la création d'emplois. Le partenariat national en faveur de l'apprentissage en entreprise, un partenariat public-privé réunissant des ministères, des organisations économiques et le secteur éducatif, dirigé par le ministère de l'éducation, a lancé une initiative de bonnes pratiques à la suite de l'évaluation du SBA, fondée sur la méthodologie de l'ETF.

En outre, le Monténégro a récemment été désigné comme un leader de l'apprentissage en entreprise dans une étude de la Commission européenne sur l'entrepreneuriat dans l'éducation (édition de 2016). Ses bonnes pratiques en matière d'apprentissage en entreprise ont également été reconnues par EuroSkills.

En Tunisie, le gouvernement a reconnu l'importance du renforcement de l'esprit d'entreprise de ses citoyens en tant que moteur de la création d'emplois. L'ETF collabore avec le ministère de l'EFP et de l'emploi depuis 2014 afin d'associer les responsables politiques, les prestataires de formation et les partenaires sociaux au développement de l'apprentissage en entreprise. L'objectif est d'inscrire ce type d'apprentissage dans le programme de tous les établissements d'EFP, afin que les étudiants acquièrent des compétences entrepreneuriales pouvant être utilisées pour exercer un emploi ou créer une entreprise.

## **B) Indicateurs de performance clés**

L'ETF a été particulièrement efficace dans la réalisation de ses objectifs annuels, tout en maintenant un haut niveau d'efficacité organisationnelle telle que mesurée par les indicateurs de performance clés (KPI).

Le cadre de gestion des performances instaure une chaîne intégrée d'objectifs et d'indicateurs de performance qui établit un lien entre la stratégie institutionnelle globale, les projets stratégiques, les processus organisationnels internes et les contributions individuelles de chaque membre du personnel. Depuis 2015, l'ETF utilise 11 KPI au niveau de l'organisation afin de suivre et surveiller les performances organisationnelles. Parmi ces indicateurs, figurent les KPI pour les directeurs des agences décentralisées de l'UE et d'autres KPI pour les performances internes déjà existants. Ces indicateurs mesurent l'utilisation des ressources et les processus de gestion au sein de l'organisation et servent à garantir la mise en œuvre efficace et efficiente des résultats en matière de performances organisationnelles.

Le tableau ci-dessous présente les cinq KPI les plus pertinents en matière de performances opérationnelles et organisationnelles, de conformité et de gestion des ressources humaines et financières:



| Indicateur de performance clé                | Tendance | Objectif  | Taux de réalisation   |
|--|----------|---|---|
| Taux d'achèvement des activités              | 😊        | Réalisation globale des activités prévues > 90 %  | <b>94 % en 2016</b><br>(96 % en 2015, 97 % en 2014)         |
| Exécution des engagements de crédits         | 😊        | Taux (%) d'exécution des engagements de crédits<br>Objectif 98 %  | <b>99,99 % en 2016</b><br>(99,89 % en 2015; 99,9 % en 2014) |
| Taux moyen de vacance                        | 😊        | > 95 % des postes pourvus au tableau des effectifs annuel   | <b>99% en 2016</b><br>(98 % en 2015; 98 % en 2014)          |
| Mise en œuvre des recommandations des audits | 😊        | Taux (%) de mise en œuvre des recommandations d'audits externes et des recommandations d'audits internes acceptées dans le délai convenu > 90 % | <b>100% en 2016</b><br>(95 % en 2015; 92 % en 2014)         |
| Paiements sans retard                        | 😊        | > 80 % des paiements exécutés dans les délais légaux/contractuels   | <b>91 % en 2016</b><br>(85 % en 2015; 79 % en 2014)         |

Dans l'ensemble, les performances de l'ETF dépassent nettement les objectifs dans les cinq principaux KPI. Le taux d'achèvement des activités en 2016 est de 94 % (si l'on utilise une méthodologie selon le budget établi par activités, qui lie les ressources à la réalisation de résultats dans la mise en œuvre des activités prévues au cours de l'année\*). La gestion et la discipline financières dans l'exécution des engagements de crédits sont restées aux niveaux élevés antérieurs (99 %) et l'exécution des paiements dans les délais légaux/contractuels s'est sensiblement améliorée pour la deuxième année consécutive. La planification rigoureuse a eu un impact positif sur l'indicateur concernant la mise en œuvre des recommandations d'audits, qui s'élève à 100 %. Le pourcentage de postes pourvus s'est maintenu à 99 %, en raison des coupes annoncées dans les effectifs (réduction globale obligatoire de 10 %).

### C) Performances de l'ETF en gestion financière et contrôle interne

Conformément à la déclaration sur la gouvernance de la Commission européenne, 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.

En 2016, les ressources financières ont été bien gérées, avec la pleine utilisation des fonds mis à la disposition de l'ETF. Tous les indicateurs financiers affichent d'excellents résultats et s'inscrivent dans le prolongement des tendances positives relevées les années précédentes, 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 2016 s'élevant à 0,44% à peine. Il s'agit d'un résultat très positif, puisque le seuil à partir duquel il y aura des répercussions sur les négociations budgétaires se situe à 5 %, et il représente une constante amélioration au cours des sept dernières années.

L'auto-évaluation annuelle 2016 de l'efficacité 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

\* taux obtenu au 31 décembre 2016, un taux de 100 % étant prévu d'ici le 30 juin 2017

performances organisationnelles. Cette auto-évaluation a mis en évidence les principaux points forts et les faiblesses potentielles et soutenu l'élaboration d'un plan d'action d'amélioration.

En 2016, l'ETF a pris des mesures clés en vue d'améliorer l'efficacité de ses systèmes de contrôle interne (SCI) dans les domaines du leadership (SCI 1 Mission et valeurs; SCI 2 Valeurs éthiques et organisationnelles; SCI 7 Structure opérationnelle), de la gestion du personnel (SCI 3 Affectation du personnel et mobilité; SCI 4 Évaluation et développement du personnel), de la stratégie, de la planification et de la coopération avec des parties prenantes (SCI 5 Objectifs et indicateurs de performance et SCI 6), de la gestion des risques et des processus (SCI 11 Gestion des documents et SCI 12 Information et communication), comme indiqué à la partie 2 de ce document.

Les indicateurs montrent qu'en 2016, l'ETF a utilisé les ressources fournies par l'UE pour mener des actions de qualité, en nombre suffisant et au moment opportun par rapport aux objectifs convenus.

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 dispose d'indices laissant raisonnablement penser que globalement, en 2016, la Fondation a continué de déployer un système complet de contrôles internes et de gestion axé sur les performances et les résultats, qui intègre la gestion des risques et assure une approche proportionnelle de la conformité et de l'efficacité des procédures et systèmes internes.**