

RAPPORT D'ACTIVITÉ ANNUEL CONSOLIDÉ 2016 - ANALYSE ET ÉVALUATION

Le conseil de direction a analysé et évalué le rapport de la directrice sur les résultats de l'exercice financier 2016, tels qu'ils sont présentés dans le rapport d'activité annuel consolidé.

Analyse

La partie I du RAAC confirme qu'en 2016, l'ETF a continué à progresser vers la réalisation de ses objectifs stratégiques et à moyen terme. Ceci est démontré par sa performance dans l'obtention de résultats efficaces dans ses pays partenaires, lesquels dépassent les objectifs fixés par les indicateurs clés de performance suivants :

- réalisation de 94%¹ (96% en 2015) des résultats attendus définis dans le programme de travail 2016 de l'ETF;
- réalisation de 90,7% des activités du programme de travail dans les délais prévus, ce qui démontre une nette amélioration de l'efficacité par rapport à 2015 (83%).

En raison de la volatilité et de l'engagement limité des parties prenantes des pays partenaires, quatre activités programmées n'ont pas pu être réalisées en 2016. Ces actions concernent la finalisation des rapports MISMES sur la Jordanie et le Liban et la mise en place d'un renforcement des capacités. Toutes ces actions seront menées à bien d'ici la fin juin 2017. De plus, en 2016, l'ETF a également finalisé deux activités reportées de 2015 dans les domaines de l'emploi, des compétences et de l'employabilité et des qualifications.

Dans le domaine du soutien pour les aides de l'UE, en 2016, l'ETF a traité 105 demandes de services de l'UE, y compris des services délégués de l'UE. Ces demandes comprenaient 25 demandes UE régulières ou répétées, 35 demandes spécifiques pour 2016, et 47 demandes n'étaient pas prévues dans le programme de travail 2016 de l'ETF. Cela indique une amélioration marquée de la coordination entre les services de l'UE et l'ETF, par rapport à 2015 où le nombre de demandes non planifiées était de 69. Les demandes couvraient toutes les régions de l'ETF et comprenaient des contributions à la programmation et à la conception de projets, le soutien à la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des interventions de l'UE et la contribution au dialogue sur les politiques de l'UE. Comme en 2015, l'ETF a reçu des commentaires positifs des services de l'UE sur la qualité du soutien offert, ce qui confirme la qualité et la rapidité du travail de l'ETF.

La **partie I** présente des éléments concrets relatifs aux principales réalisations dans la mise en œuvre stratégique répondant à chaque objectif stratégique pour l'année.

L'affectation des ressources du point de vue de chaque objectif stratégique indique une continuité dans les priorités et les activités de l'ETF au cours de la période 2015-16, avec une légère augmentation des investissements en faveur de la modernisation des systèmes d'EFP et une diminution modérée des activités d'analyse des politiques. Cela s'explique en grande partie par le cycle du processus de TURIN et l'accent croissant mis sur le soutien au développement des systèmes de gouvernance.

En 2016, l'ETF a obtenu des résultats pour trois objectifs annuels:

¹ Statut au 31.12.2016. Le chiffre sera de 100% d'ici fin juin 2017.

Objectif stratégique 1 des PMT 2014-2017	Renforcer l'analyse des politiques d'EFP sur la base d'éléments concrets
Objectif annuel 1 pour 2016	Renforcer la capacité de développement du capital humain dans les pays partenaires grâce à une analyse politique fondée sur des données factuelles.
Valeur des ressources selon le budget établi par activités en 2016	40% (8 000 000 €) contre 46% in 2015

Les principales réalisations au titre de cet objectif sont les suivantes:

- L'ETF a amélioré la pertinence des interventions de l'UE dans 52% des pays partenaires grâce à son soutien à la programmation et à la conception des projets et à leur mise en œuvre, leur surveillance et leur évaluation;
- L'ETF a enrichi le dialogue sur les politiques de l'UE concernant la coopération culturelle dans les pays partenaires, avec des contributions politiques et thématiques, en particulier en participant à l'évaluation des programmes de réforme économique dans la région Europe du Sud-Est et Turquie (ESET);
- Les processus de réforme politique engagés par les pays partenaires sont de plus en plus globaux et participatifs, et prennent en compte les résultats du processus de Turin, tout en renforçant leurs capacités à utiliser des informations fondées sur des éléments concrets pour l'établissement de leurs différentes politiques. Sur les 25 pays participant au processus de Turin, 80% ont effectué des autoévaluations, et plus de 50 processus participatifs d'analyse des politiques ont été mis en place aux niveaux national et régional;
- Le soutien méthodologique de l'ETF, en étroite coopération avec le Cedefop, a permis aux pays candidats de présenter une analyse et un compte rendu des politiques judicieux sur les produits livrables Riga à moyen terme, y compris une évaluation d'impact ex ante sur l'apprentissage basé sur le travail, et la présentation, dans les délais, d'un rapport à la DG FP/CCFP.

Objectif stratégique 2 des PMT	Moderniser les systèmes d'EFP dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie
Objectif annuel 2 pour 2016	Accroître l'efficacité interne de l'EFP dans les pays partenaires grâce aux éléments suivants: gestion à plusieurs niveaux des systèmes d'EFP, assurance qualité, apprentissage et enseignement et soutien à l'application et au suivi de la programmation et des projets connexes de la CE.
Valeur des ressources selon le budget établi par activités en 2016	44% (8 800 000 €) contre 37% in 2015

Les principales réalisations au titre de cet objectif sont les suivantes:

- L'examen de la législation et de la gouvernance de l'EFP a permis d'identifier des options stratégiques pour une bonne gouvernance multi-niveaux et de créer les fondements d'une participation accrue des principales parties prenantes des pays ESET sélectionnés et du partenariat oriental (PO);
- Les partenaires sociaux et les organisations de la société civile ont mieux été en mesure d'agir efficacement en tant qu'acteurs du dialogue et de la mise en œuvre des politiques d'EFP, en particulier par le développement de conseils sectoriels et par la reconnaissance de la contribution des ONG à l'élaboration des politiques dans les pays ESET et PO;
- Des actions pilotes visant à soutenir des projets d'EFP des communautés entrepreneuriales et intelligentes au niveau infra-national ont relancé les débats nationaux sur la régionalisation de l'EFP et l'examen de la répartition des rôles entre les niveaux national et territorial, en particulier

en Méditerranée du Sud et de l'Est, en étroite coopération avec l'UE et des organisations internationales;

- Les stratégies d'élaboration et de mise en œuvre des politiques d'EFPP ont été renforcées en ce qui concerne l'apprentissage par le travail grâce à la diffusion de l'Alliance européenne pour les apprentissages et à l'engagement des pays partenaires de la région ESET;
- Les stratégies de développement et de mise en œuvre des politiques ont été renforcées dans le domaine de la fourniture d'EFPP par la mise en place d'actions de développement professionnel continu des enseignants et des formateurs à travers des projets de démonstration et le renforcement des compétences des enseignants et des formateurs dans la région ESET;
- Concernant l'assurance-qualité, la base de connaissances des pays partenaires a été complétée grâce à la réalisation d'un inventaire des informations comparatives sur les approches et les mécanismes d'assurance-qualité en matière d'EFPP dans les pays partenaires de l'ETF et sur l'apprentissage à distance et en ligne (rapport et fiches d'information sur les pays candidats).

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 pour 2016	Accroître l'efficacité externe de l'EFPP dans les pays partenaires grâce aux éléments suivants: soutien aux certifications et aux systèmes de certification, formation par le travail, aptitudes à l'emploi et employabilité, apprentissage en entreprise et compétences liées.
Valeur des ressources selon le budget établi par activités en 2016	16 % (3 400 000 EUR), contre 17 % en 2015

Les principales réalisations au titre de cet objectif sont les suivantes:

- les systèmes de certification de l'apprentissage tout au long de la vie ont progressé et les capacités des institutions et des parties prenantes des pays partenaires se sont développées, avec des avancées dans les 18 pays partenaires;
- une boîte à outils pour le développement des systèmes de certification nationaux a été élaborée, diffusée et approuvée par les responsables politiques de l'ensemble des régions partenaires, l'UE et les organisations internationales lors d'une quatrième conférence internationale organisée par l'UE en novembre 2016;
- des méthodologies de validation de l'apprentissage non formel et informel ont été élaborées et appliquées, en particulier dans les pays de l'ESET;
- la capacité des pays partenaires à observer les tendances du marché du travail et à utiliser les informations concernant les besoins de compétences pour mettre en œuvre les politiques d'EFPP de manière efficace a été étendue, par un programme de formation à l'anticipation des compétences, à 24 pays partenaires, ainsi que par la contribution à des activités de formation multilatérales et à la mise en place d'un réseau entre les partenaires d'Europe orientale et les États membres de l'UE dans le cadre de l'initiative «Make it Match», qui s'inscrit dans la deuxième plateforme du partenariat oriental;
- la dimension des compétences dans le cadre de la mobilité de la main-d'œuvre a été prise en compte dans la mise en œuvre des partenariats pour la mobilité entre l'UE et l'Arménie, la Géorgie, la Moldavie, la Biélorussie, la Jordanie, la Tunisie et le Maroc et deux études MISMEM ont été menées en Jordanie et au Liban en vue d'une publication en 2017;
- les informations et les données sur les politiques en matière d'apprentissage de l'entrepreneuriat, de compétences entrepreneuriales et d'entrepreneuriat des femmes ont été actualisées pour 13 pays. Elles comprennent des analyses thématiques et des recommandations par pays élaborées en étroite coopération avec la DG GROW et la DG NEAR ainsi que des partenaires internationaux;
- un forum dédié a été mis en place, une méthodologie pour l'assurance qualité des bonnes pratiques dans le domaine a été adoptée et des canaux de diffusion de la pratique ont été

identifiés, notamment par le biais d'une reconnaissance lors de la Semaine européenne des compétences professionnelles, ainsi que par le biais du Groupe de politique industrielle du Sud-Est de l'Europe, des coordinateurs du SBA et du réseau Entreprise Europe.

La **partie I** du rapport annuel d'activités consolidé fait également état des éléments suivants:

Outre des actions menées grâce à la subvention de l'ETF, cette dernière a finalisé la mise en œuvre du projet GEMM (Gouvernance au profit de l'employabilité en Méditerranée) grâce à une subvention spéciale de la Commission européenne, sous l'égide de la DG NEAR. Ce projet régional visait à aider les pays de la région SEMED² à résoudre les problèmes d'employabilité des jeunes et des femmes en améliorant la qualité et la pertinence de l'EFPP dans la région et en améliorant les capacités des diverses parties prenantes en matière de gouvernance de l'EFPP, tant au niveau national que local. Le projet GEMM a été achevé avec succès en août 2016, au terme d'une période de 42 mois de mise en œuvre. Les principales réalisations sont les suivantes:

- la cartographie de la gouvernance multiniveaux de l'EFPP, avec des rapports nationaux aboutissant à un rapport d'analyse transnational en trois langues (anglais, français et arabe);
- suite à des projets pilotes menés dans huit pays, un compendium des projets décrivant les meilleures pratiques, les outils, les résultats ainsi que les enseignements tirés de la gouvernance de l'EFPP au niveau local/territorial a été publié en anglais, en français et en arabe;
- des actions de développement des capacités ont été menées aux niveaux local, national et régional;
- les résultats ont été diffusés, notamment par le biais du site web de l'ETF.

La première partie du rapport confirme également les réalisations de l'ETF en matière d'utilisation des outils de communication pour diffuser des informations sur son activité principale. Dans cette fonction, l'ETF a largement maintenu sa position sur l'internet, avec 5,8 millions de pages visitées et 0,42 million de visiteurs uniques sur son site web. Le nombre de téléchargements pdf depuis le site a augmenté considérablement, passant de 0,96 million à 1,2 million. L'ETF a intensifié la diffusion de ses réalisations opérationnelles par le biais des médias sociaux en 2016. Le nombre de ses abonnés sur Facebook a dépassé la barre des 10 000 à la fin de l'année, soit une augmentation de 1 500 par rapport à 2015. Pour soutenir la communication de ses opérations, l'ETF a plus que doublé le nombre des vidéos produites, qui passent de 22 en 2015 à 48 en 2016, et a augmenté le nombre d'articles d'information sur l'internet, de 80 à 106.

La **partie II** du rapport 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 des crédits de 99,99 % (99,89 % en 2015) de sa dotation 2016 (20 146 132 EUR);
- un taux d'annulation de crédits de paiement de 0,44 % (1,85 % en 2015);

² Algérie, Égypte, Israël, Jordanie, Liban, Maroc, Palestine*, Tunisie. (*) Cette référence ne saurait être interprétée comme une reconnaissance de la Palestine en tant qu'État et doit s'entendre sans préjudice des positions respectives des États membres de l'UE sur cette question.

Les activités en Libye ont débuté, mais ont été mises en suspens à cause de la situation socio-politique du pays.

- un taux de paiement dans les délais de 91,3 % (85 % en 2015);
- une réduction du report de crédits, qui passe de 3,3 % en 2015 à 3,1 % en 2016, ainsi que du reste à liquider (RAL), qui passe de 36,4 % en 2015 à 30,3 % en 2016;
- un indicateur d'efficacité de 81,4 % du personnel directement affecté aux opérations par rapport à 76,4 % en 2016.

La **partie II** présente également une évaluation des résultats des audits de l'ETF effectués par la Cour des comptes européenne et le service d'audit interne. 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 l'incidence de 100 % des recommandations mises en œuvre dans les délais convenus (contre 95 % en 2015). Le rapport relève les efforts déployés par l'ETF pour réexaminer ses principaux processus et procédures en vue d'améliorer les performances institutionnelles. En outre, la partie II relève les conclusions positives du rapport préparé par les évaluateurs dans le cadre de l'évaluation externe quadriennale normale commandée par la Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion de la Commission (DG EMPL). Le rapport approuve les résultats obtenus par l'Agence au cours de la période 2011-2014 et confirme le raisonnement qui a sous-tendu la restructuration de l'ETF intervenue en 2015. Il propose également une nouvelle logique d'intervention pour la période de programmation 2017-2020 à venir.

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 l'Agence présente un profil de risque faible/moyen. La procédure de l'ETF en matière d'enregistrement des exceptions et/ou des insuffisances en matière de contrôle a donné lieu à l'enregistrement de deux exceptions de non-conformité (quatre en 2015) pour une valeur de 0,07 % (0,3 % en 2015) de l'engagement budgétaire total de l'ETF (20 144 796 EUR). Ce chiffre est inférieur au seuil d'importance relative fixé par la politique de l'ETF en matière de critères d'importance relative.

La partie II comprend une analyse du plan d'amélioration des performances de l'ETF, qui regroupe toutes les actions d'amélioration identifiées par les évaluations et les audits. L'analyse montre que 100 % des actions prévues dans le plan dont la date limite de réalisation était fixée à 2016 ont été clôturées avec succès à la fin de l'année.

La **partie II** souligne 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 États membres de l'UE, d'autres agences de l'UE, ainsi qu'avec les acteurs internationaux et bilatéraux actifs dans le développement du capital humain, conformément au règlement fondateur de l'ETF. Il convient de prendre particulièrement acte, en 2016, des accords de coopération avec l'UNESCO et la BERD.

La **partie II** décrit également plus précisément les éléments constitutifs de la déclaration d'assurance de la directrice, selon laquelle les ressources allouées par l'ETF aux activités décrites dans le rapport ont été affectées à l'usage prévu et dans le respect des principes de bonne gestion financière. En vertu de la politique de l'ETF en matière de critères d'importance relative, aucune réserve n'est émise concernant les performances de l'ETF en 2016.

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 consolidé 2016 conclut qu'il existe une assurance raisonnable, sans réserve, que l'ETF a utilisé les ressources aux fins prévues.

Évaluation

Le conseil de direction prend acte du rapport d'activité annuel consolidé 2016, et:

se félicite du niveau élevé de réalisation globale des résultats de l'ETF, de 94 %³ en 2016, et notamment de l'amélioration des délais d'exécution des actions du programme de travail, avec une progression de 83 % en 2015 à 90,7 % en 2016 malgré l'environnement difficile et dynamique dans lequel l'ETF évolue;

note avec satisfaction que la coordination renforcée mise en place entre l'UE et l'ETF concernant le traitement des demandes a été démontrée et encourage l'intensification des efforts en ce sens;

note avec satisfaction que l'efficacité et la valeur ajoutée de l'ETF dans l'aide qu'elle apporte aux pays partenaires pour mener leurs réformes stratégiques ont été démontrées, comme le rapport d'activité annuel consolidé et l'évaluation externe l'ont confirmé. Le conseil encourage l'ETF à mettre en œuvre le plan d'action convenu avec le conseil en novembre 2016 et notamment à mesurer et documenter systématiquement ses résultats conformément aux recommandations dans le cadre de la nouvelle logique de mise en œuvre;

prend acte des résultats auxquels l'ETF est parvenue en achevant le projet GEMM (gouvernance pour l'employabilité en Méditerranée), qui a bénéficié d'une subvention de la Commission;

encourage l'ETF à poursuivre ses efforts en vue de diffuser ses activités et d'associer activement les parties prenantes concernées par l'intermédiaire de sa coopération avec ces dernières. En particulier, le conseil note avec satisfaction que les déclarations d'intention portant sur la coopération avec l'UNESCO et la BERD ont été formalisées et **se félicite** de la poursuite de l'association active de l'ETF et des autres organes de l'UE concernés, notamment le Cedefop et Eurofound;

se félicite des efforts déployés par l'ETF pour renforcer son efficacité et son efficience, notamment par l'intermédiaire du réexamen et de l'amélioration de ses principaux processus et procédures en vue d'assurer la constance de ses performances au regard des indicateurs de performance clés;

salue le niveau de performance constamment élevé concernant la gestion des ressources aux niveaux de l'engagement, du paiement 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 2016.

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 2016 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 consolidé 2016 de l'ETF et demande qu'il soit transmis, avec cette analyse et cette

³ Statut au 31.12.2016, ce niveau sera de 100 % d'ici fin juin 2017.

évaluation, au Parlement européen, au Conseil européen, à la Commission européenne, au Comité économique et social européen et à la Cour des comptes.