



RAPPORT D'ACTIVITÉ ANNUEL CONSOLIDÉ

2017



L'ETF EN BREF

La Fondation européenne pour la formation (ETF) est une agence de l'Union européenne qui a pour mandat de soutenir les politiques de l'Union en matière d'action extérieure dans le domaine du développement du capital humain. L'ETF coopère directement avec 29 pays^[1] limitrophes de l'Union européenne afin d'améliorer leurs politiques et leurs systèmes d'enseignement et de formation professionnels (EFP), d'analyser leurs demandes de compétences ainsi que d'utiliser et de développer leur marché du travail pour parvenir à une croissance économique et à un développement social renforcés et durables.

L'Agence s'appuie sur la dimension relative au capital humain des priorités politiques de la Commission européenne, telles qu'*Un nouvel élan pour l'emploi, la croissance et l'investissement* et *Une Europe plus forte sur la scène internationale* lancées par le président Juncker en 2014. L'*approche globale de la question des migrations et de la mobilité*, en ce qui concerne la dimension relative au capital humain et la dimension externe de la *Stratégie pour les compétences en Europe*^{[2][2]}, ainsi que le *socle européen des droits sociaux* orientent également l'ETF dans ses activités de soutien aux systèmes d'éducation et de formation ainsi qu'à l'efficacité du marché du travail dans les pays tiers.

Le *processus de Copenhague* visant à renforcer l'enseignement et la formation professionnels constitue une autre source d'influence, notamment en matière de soutien à l'élaboration politique et à la mise en œuvre des mesures d'amélioration des cinq résultats attendus à moyen terme définis dans les *conclusions de Riga 2015* par tous les États membres de l'Union et les pays candidats à l'adhésion.

Au niveau de l'UE, l'ETF coopère avec les institutions européennes, les milieux économiques, les partenaires sociaux et d'autres organisations de la société civile. L'ETF apporte son soutien à la Commission européenne et au Service européen pour l'action extérieure (SEAE) dans leur programmation afin que l'assistance fournie par l'UE soit ciblée sur les capacités et les priorités des pays. L'ETF mène des actions coordonnées avec Eurofound et le Cedefop en vue de veiller à ce que les leçons tirées au sein de l'Union européenne soient partagées au-delà de ses frontières et servent à éclairer les processus et la mise en œuvre des réformes dans des pays tiers.

Au niveau international, l'ETF collabore avec une série de parties prenantes ainsi qu'avec les organisations internationales et les bailleurs de fonds concernés. Cette coopération est encadrée par le consensus européen pour le développement et la dimension relative au capital humain du programme des Nations unies pour le développement durable, qui établit deux objectifs spécifiques centrés sur l'éducation et l'emploi concernant tous les pays partenaires et qui oriente les activités et la stratégie de la plateforme du groupe de travail interagences à laquelle l'ETF participe activement.

L'ETF coopère avec les pays partenaires au travers de mesures nationales et multinationales afin de créer un cadre de continuité ainsi que d'élaboration et de mise en œuvre des politiques éclairées par des éléments concrets dans des contextes incertains et, parfois, instables.

Les activités menées dans les pays partenaires portent sur l'analyse des demandes de compétences et des besoins en matière d'emploi; sur le système de gouvernance, notamment l'engagement des

[1] Albanie, Algérie, Arménie, Azerbaïdjan, Biélorussie, Bosnie-Herzégovine, Égypte, ancienne République yougoslave de Macédoine, Géorgie, Israël, Jordanie, Kazakhstan, Kosovo (cette désignation est sans préjudice des positions sur le statut et est conforme à la résolution 1244/1999 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 – ci-après le «Kosovo»), Kirghizstan, Liban, Libye, Moldavie, Monténégro, Maroc, Ouzbékistan, Palestine (cette désignation ne saurait être interprétée comme une reconnaissance d'un État de Palestine et est sans préjudice de la position de chaque État membre sur cette question), Russie, Serbie, Syrie, Tadjikistan, Tunisie, Turquie, Turkménistan et Ukraine.

[2] COM(2016)381 final.

groupes de parties prenantes, le dialogue social et la participation du secteur privé; sur l'élaboration de systèmes de qualité grâce à la modernisation des systèmes de qualification; sur le développement de formations par le travail et la formation des enseignants; sur l'apprentissage de l'esprit d'entreprise, les compétences de base et l'orientation professionnelle. Les mesures nationales et multinationales sont recensées après une analyse détaillée des priorités externes de l'Union européenne, de l'assistance nationale globale en matière de capital humain ainsi que des besoins des pays partenaires et de leurs aspirations en matière de développement conformément aux politiques de développement du capital humain et des valeurs sociales de l'Union.

Le nouveau directeur de l'ETF, Cesare Onestini, a été désigné le 1^{er} septembre 2017.

SYNTHESE

Le rapport d'activité annuel consolidé se fonde sur le programme de travail annuel 2017, élément constitutif du document unique de programmation 2017-2020 et des perspectives à moyen terme de l'ETF 2014-2017.

a) Principaux résultats et progrès dans la réalisation des objectifs généraux et spécifiques

L'ETF a procédé à une mise en œuvre fructueuse du programme de travail 2017 avec un taux de réalisation des activités de 93 %, contre 94 % en 2016. Parmi les activités réalisées, 88 % ont abouti comme prévu, ce qui démontre un degré élevé de discipline en matière de programmation et de mise en œuvre, mais aussi la capacité de l'Agence à répondre aux besoins changeants des pays partenaires ainsi qu'aux demandes de la Commission européenne et du SEAE.

Les avancées majeures qui résultent des activités menées au cours de l'année sont détaillées ci-dessous. Pour de plus amples informations sur les réalisations opérationnelles de l'ETF, veuillez consulter la section 1.

Soutien à l'aide de l'UE dans le cadre de ses politiques extérieures

En 2017, l'ETF a participé à l'identification, à la formulation, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation des programmes d'aide extérieure de l'Union européenne en matière de développement des compétences et d'emploi, à hauteur de près de 250 millions d'EUR. La Commission européenne et les délégations de l'Union européenne dans les pays partenaires ont introduit un total de 105 demandes d'aide auprès de l'ETF. Bien que le nombre de demandes soit identique à celui de 2016, une transition a été observée vers des interventions plus substantielles et plus longues, témoignant ainsi de la confiance des délégations en l'expertise de l'ETF et permettant à celle-ci de soutenir des réformes dans ses pays partenaires au moyen d'interventions européennes de plus grande envergure. La majorité des demandes provenaient d'Europe du Sud-Est et de Turquie, suivies par des pays du Partenariat oriental et de la région du Sud et de l'Est de la Méditerranée.

Pour répondre, notamment, aux exigences de la DG NEAR et des délégations de l'UE dans les régions 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 la pertinence, de l'efficacité et de l'efficacé des interventions de l'Union européenne, notamment au moyen de la conception de nouveaux programmes de soutien financier au développement des compétences (SRPC) en Géorgie, de l'assistance au dialogue sur la politique sectorielle en Albanie et en Jordanie, du suivi du contenu et des conseils méthodologiques aux délégations de l'Union dans le cadre des programmes menés en Égypte (EFTP II), en Azerbaïdjan (Programme d'aide à l'éducation de l'Union) et en Biélorussie (premier programme d'enseignement et de formation professionnels et projet d'emploi européens).

L'ETF a également apporté sa contribution à une étude de faisabilité pour le premier programme d'aide d'envergure de l'Union européenne en matière d'enseignement et de formation professionnels en Ukraine et a mené une évaluation à moyen terme du programme de l'Union européenne pour l'emploi des jeunes en Algérie.

À l'instar des années précédentes, l'ETF a apporté son soutien à la Commission pour surveiller l'avancement des réformes dans la région de l'élargissement en contribuant à la rédaction des rapports relatifs aux conclusions de Riga (en coopération étroite avec le Cedefop), à l'évaluation par la Commission des programmes nationaux de réforme économique (l'approche plus légère du Semestre européen) ainsi qu'aux sous-comités bilatéraux en la matière (chapitres 26 et 19 de l'acquis) sous la coordination des DG NEAR et EMPL. L'ETF a également assisté la DG DEVCO en apportant des connaissances spécialisées en matière d'assurance de la qualité et en finançant les séminaires de formation annuels organisés pour les délégations par la DG DEVCO.

En outre, l'ETF et la Commission (DG EMPL et DG NEAR) ont conjointement organisé un séminaire pour les délégations de l'Union des Balkans occidentaux et de la Turquie. Lors de ce séminaire, les priorités en matière de politiques relatives au développement du capital humain dans la région ont été redéfinies, et le rôle et le soutien de l'ETF a été déterminé. À l'issue de ce séminaire, les demandes de contribution au dialogue politique dans le cadre du contrat de réforme sectorielle en Serbie soumises à l'ETF ainsi que la conception de l'intervention de l'instrument de préadhésion au Kosovo¹ ont été confirmées.

Analyse des politiques et suivi des progrès à l'échelle du système

En 2017, l'ETF a bouclé le quatrième cycle du processus de Turin, l'évaluation participative périodique de la situation de l'enseignement et de la formation professionnels dans les pays partenaires. Sur la base des rapports nationaux réalisés en 2016, l'ETF a publié 25 rapports nationaux ainsi que produit et publié quatre rapports régionaux. Le processus de Turin a été utilisé par plusieurs pays partenaires (le Kazakhstan, la Russie, la Tunisie et l'Ukraine) comme méthode permettant de renforcer la participation des acteurs au niveau sous-national au dialogue politique en matière de compétences, avec la participation de plus de 40 régions et villes en 2017. La Commission a fait usage du processus de Turin en tant que contribution à la programmation et à la mise en œuvre (Biélorussie, Géorgie, Israël, Maroc, Tunisie et Ukraine) et les bailleurs de fonds ont pu en bénéficier en tant qu'outil pour le dialogue politique (Liban, Tadjikistan et Palestine²).

Un blog spécialisé a permis de diffuser des informations sur le processus et a accueilli plus de 10 000 visiteurs en l'espace de six mois; il a notamment réuni 14 500 abonnés (<https://blog.torinoprocess.eu/>). Par ailleurs, un nouvel outil d'extraction des rapports disponible sur le site internet www.torinoprocess.eu a permis le téléchargement de plus de 3 000 rapports au cours des quatre premiers mois de son existence. La conférence du processus de Turin s'est tenue à Turin en juin 2017 et a accueilli plus de 300 participants issus des pays partenaires, de l'Union européenne et de la communauté des bailleurs de fonds. Ses sessions en ligne ont été suivies par près de 10 000 personnes sur le site internet et sur Facebook live. Une communauté en ligne se consacrant à la mise en œuvre du projet a été ouverte au public à la fin du processus, donnant ainsi accès à tous

¹ Cette désignation est sans préjudice des positions sur le statut et est conforme à la résolution 1244/1999 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 — ci-après le «Kosovo».

² Cette désignation ne saurait être interprétée comme une reconnaissance d'un État de Palestine et est sans préjudice de la position de chaque État membre de l'UE sur cette question.

les documents d'informations³. Le cinquième cycle du processus de Turin sera lancé en 2019 et se terminera en 2020.

Toujours en 2017, dans le cadre de ses activités d'analyse politique et de suivi des progrès, l'ETF a participé à la surveillance des résultats attendus à moyen terme fixés dans les conclusions de Riga dans les pays candidats à l'adhésion, conjointement avec le Cedefop, et a notamment contribué au rapport intermédiaire conjoint ainsi que joué un rôle actif dans les réunions du comité consultatif pour la formation professionnelle et des directeurs généraux de la formation professionnelle.

Gouvernance de l'enseignement et de la formation professionnels

Dans le domaine de la gouvernance, l'ETF a contribué, en 2017, à l'avancement des réformes et à l'amélioration des modalités de gouvernance aux niveaux horizontal (partenariat social) et vertical (acteurs au niveau sous-national) ainsi que législatif et financier.

Coup de projecteur sur la gouvernance en Ukraine

L'ETF a apporté son soutien au ministère ukrainien de l'éducation et de la science pour définir les mesures pratiques nécessaires au succès de la décentralisation de la formation professionnelle au niveau régional. Le projet commun a abouti à un livre vert — le projet de réforme — présenté lors d'une réunion organisée à Kiev en avril à laquelle ont assisté Volodymyr Groysman, Premier ministre ukrainien, Liliya Hrynevych, ministre ukrainienne de l'éducation, et Hugues Mingarelli, ambassadeur de l'Union européenne.

À la suite de la présentation du livre vert, l'ETF a soutenu la délégation de l'Union dans le cadre de la réalisation d'une étude de faisabilité concernant une intervention majeure de l'Union dans le domaine de la formation professionnelle. En 2018, l'ETF fera part de ses recommandations sur l'élaboration de l'intervention en elle-même. L'Union européenne considère le développement économique comme son principal objectif en Ukraine afin de renforcer la prospérité et de favoriser la stabilité et la cohésion sociale. Les ressources humaines constituent une priorité essentielle de l'accord d'association UE-Ukraine et de l'accord approfondi et complet signé en janvier 2016.

En Tunisie, le gouvernement recourt activement aux méthodes de l'ETF en matière de régionalisation de l'EFP testées à Médinine et Gabès ainsi que dans d'autres régions en synergie avec le programme européen IRADA.

En Moldavie, l'ETF a prodigué des conseils sur le rôle des comités sectoriels, qui ont été utilisés pour rédiger la nouvelle législation du travail.

En Serbie, la proposition de l'ETF de mettre en place un pôle de connaissances sur les demandes de compétences dans le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC) a été prise en compte par le gouvernement.

Outre les demandes existantes (Égypte, Maroc, Ukraine), l'ETF a reçu d'autres demandes de soutien dans le domaine de la gouvernance de l'EFP, à savoir: une nouvelle méthodologie permettant d'évaluer les stratégies nationales en matière d'EFP, la conception de nouveaux projets en Biélorussie et au Tadjikistan, la mise en œuvre d'un nouveau projet en Jordanie, la formation des membres du personnel des délégations de l'Union au financement de l'EFP, de nouvelles invitations de la Commission à diffuser les connaissances spécialisées en matière de gouvernance de l'EFP dans le cadre des initiatives régionales (Union pour la Méditerranée, plateforme pour l'emploi et les affaires sociales, réunion des délégations de l'Union européenne dans les Balkans occidentaux).

³ <https://connections.etf.europa.eu/communities/service/html/communitystart?communityUId=79f686f5-87e0-4f04-90e1-a1fa53900ca2>.

Fourniture et qualité de l'EFP

En novembre 2017, la Fondation européenne pour la formation (ETF) a lancé le forum pour l'assurance de la qualité de l'enseignement et de la formation professionnels (EFP), une initiative de collaboration transnationale entre les ministres ou les institutions à l'échelle nationale et les personnes chargées de l'EFP ou de l'assurance de la qualité de l'EFP dans les pays partenaires de l'ETF. Quinze pays partenaires d'Europe du Sud-Est, la Turquie⁴ ainsi que des pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée⁵ ont participé au forum, qui sera mis en œuvre à titre expérimental entre 2017 et 2020.

L'objectif du forum est d'aider ses pays membres à moderniser et à améliorer l'assurance de la qualité de l'EFP en fonction de l'évolution de leurs systèmes d'EFP et sur la base de leurs propres politiques et pratiques en vigueur en fournissant le cadre et les moyens d'apprentissage par les pairs par l'intermédiaire de la coopération transnationale. Le plan de travail du forum s'inspire des politiques européennes en matière d'assurance de la qualité de l'EFP et du réseau de l'Union européenne, le cadre européen de référence pour l'assurance de la qualité (CERAQ).

Coup de projecteur sur la formation par le travail

L'ETF a apporté son soutien aux pays du Partenariat oriental, au Kazakhstan, aux Balkans occidentaux et à la Turquie en intégrant les formations par le travail à leurs systèmes d'enseignement et de formation professionnels.

Dans les pays du Partenariat oriental et au Kazakhstan, l'ETF a soutenu les parties prenantes publiques et privées au moyen du renforcement des capacités, de l'apprentissage par les pairs et d'activités spécifiques par pays, notamment l'élaboration d'outils pratiques visant à soutenir le déploiement de la formation par le travail. Tous les pays testent actuellement les méthodes de formation par le travail et la plupart d'entre eux disposent d'instruments législatifs en vigueur ou en cours d'élaboration.

Dans les Balkans occidentaux et en Turquie, l'ETF soutient la mise en œuvre des résultats attendus à moyen terme des conclusions de Riga, pour lesquels tous les pays ont convenu que la formation par le travail constituait une priorité. L'ETF les a soutenus en réalisant des évaluations ex ante afin de déterminer des options stratégiques et d'y donner suite au moyen d'activités régionales et spécifiques à chaque pays. L'une des principales mesures consistait à favoriser la participation des pays à l'alliance européenne pour l'apprentissage. Deux séminaires régionaux organisés en collaboration avec la Commission européenne ont constitué, pour les pays partenaires et les États membres de l'Union, des possibilités d'apprentissage par les pairs et d'échange de bonnes pratiques. Le Monténégro a montré la voie à suivre en mettant en place un système éducatif dual à l'échelle nationale. La Turquie, qui disposait déjà d'un système d'apprentissage, a accompli des progrès significatifs dans sa formalisation et son élargissement. Les autres pays se trouvent à des phases de développement diverses et la Serbie prévoit d'adopter un système dual en 2019.

Certifications et systèmes de certification

L'ETF a aidé 14 pays à faire progresser l'élaboration et la mise en œuvre de leur cadre national de certification en 2017 en prodiguant des conseils aux projets de l'Union ainsi qu'en développant et en adoptant des méthodes et des outils en étroite coopération avec les acteurs nationaux. Des progrès significatifs ont été observés en Ukraine, où l'ETF a fourni des conseils sur le contenu de la nouvelle

⁴ L'Albanie, la Bosnie-Herzégovine, l'ancienne République yougoslave de Macédoine, le Kosovo, le Monténégro, la Serbie et la Turquie.

⁵ L'Algérie, l'Égypte, Israël, la Jordanie, le Liban, le Maroc, la Palestine et la Tunisie.

loi sur l'enseignement et la formation professionnels, adoptée avec succès, et a obtenu un accord sur une nouvelle agence des certifications. En Turquie, la méthode de l'ETF et un outil pour la validation et la reconnaissance des compétences et des certifications des réfugiés ont été adoptés. En ancienne République yougoslave de Macédoine et au Kosovo, l'ETF a contribué à l'application d'outils et de systèmes de validation de l'apprentissage non formel et informel (VANFI), tels que des procédures, des guides et des manuels pédagogiques. En Israël, la législation en matière de cadre national des certifications (CNC) a été adoptée pour la première fois et des mesures de soutien de l'Union européenne au jumelage ont été garanties. En outre, un webinaire a permis d'organiser des sessions de questions-réponses avec quatre pays d'Asie centrale et une assistance a été fournie à la Géorgie et à la Tunisie afin de relancer l'élaboration du CNC.

La boîte à outils «Se mobiliser pour de meilleures certifications» et ses outils d'aide interactifs ont été déployés dans l'ensemble des régions de l'ETF et plusieurs pays partenaires de l'ETF ont contribué à la traduction, à la consultation et à la diffusion des recommandations de cette boîte à outils. Cette initiative de l'ETF ainsi que les activités de communication y afférentes ont reçu deux prix internationaux de la communication d'entreprise en 2017 de la part de l'Association internationale des professionnels de la communication: <http://gq.iabc.com/wp-content/uploads/2014/08/2017-GQ-award-Winners-7.pdf>.

L'ETF a conseillé la Turquie dans le cadre de son référencement vers le cadre européen des certifications (CEC) et a contribué à la nouvelle recommandation du CEC, à savoir sa disposition permettant aux pays tiers, y compris les pays partenaires de l'ETF, de lier leurs cadres au CEC.

Coup de projecteur sur la reconnaissance et la validation des compétences des migrants

Les travaux menés par l'ETF dans les pays du Partenariat oriental sur la reconnaissance des qualifications et la validation des compétences contribuent à tirer le meilleur parti des compétences des migrants et facilitent la migration régulière. Une conférence organisée par l'ETF à Tbilissi en octobre 2017 dans le cadre de la plateforme II du Partenariat oriental avait pour thème central l'incitation de nos pays partenaires à inclure de tels mécanismes dans les réformes de leurs systèmes de certification.

Emploi, compétences et employabilité (notamment compétences et migration)

En 2017, l'ETF a travaillé conjointement avec 16 pays en vue de soutenir le développement et l'utilisation de la veille du marché du travail en tant que contribution à leur politique en matière d'emploi et d'EFPP. Ces activités ont contribué au renforcement des connaissances des parties prenantes sur les outils et les mesures de développement des compétences. Les principales réalisations sont reprises ci-dessous:

Dans la région du Partenariat oriental, dans le cadre de la plateforme 2, l'ETF a favorisé l'échange de connaissances et l'apprentissage par les pairs dans six pays au moyen d'une initiative régionale intitulé «Make it Match» (2014-2017), qui comprenait un atelier régional à Riga. Par ailleurs, à l'échelle nationale:

- en Ukraine, un modèle d'anticipation des compétences a été élaboré et sera institutionnalisé dans le système d'analyse du marché du travail;
- en Moldavie, une aide a été apportée dans le cadre de la mise en œuvre d'une étude pilote de suivi et, en 2018, cette dernière sera menée à l'échelle nationale;
- en Azerbaïdjan, un soutien a été apporté à la création d'un observatoire du marché du travail;

- en Géorgie, un soutien de suivi a été fourni pour analyser les résultats des enquêtes menées auprès des employeurs dans deux secteurs.

L'ETF a également recensé les politiques afin d'appuyer la transition des jeunes sur le marché du travail en Azerbaïdjan, en Arménie, en Biélorussie, en Géorgie, en Moldavie et en Ukraine. Des rapports nationaux ainsi qu'une synthèse régionale seront publiés en 2018.

Dans les Balkans occidentaux et en Turquie, un accompagnement a été fourni en Bosnie-Herzégovine et au Kosovo pour l'élaboration de mécanismes visant à favoriser la transition des jeunes vers le marché du travail ainsi qu'au Monténégro et en Serbie pour l'élaboration de mécanismes et de dispositifs d'anticipation des compétences.

Dans les pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée, le Liban a été assisté dans l'élaboration d'une enquête à mener auprès des employeurs et l'Algérie a été accompagnée dans la conception d'un système d'information sur le marché du travail. Des rapports dans le cadre du projet MISMES (un inventaire des mesures de soutien aux migrants en matière d'emploi et de compétences) ont été publiés et les résultats de l'analyse ont été diffusés en Jordanie et au Liban.

Coup de projecteur sur les compétences des migrants

Certains pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée sont particulièrement touchés par la migration. La crise des réfugiés provoquée par les guerres en Iraq et en Syrie a exercé une pression considérable sur la Jordanie et le Liban. Afin de mieux comprendre les enjeux et de déterminer les domaines d'action, l'ETF a recensé les mesures de soutien en matière de compétences destinées aux réfugiés, aux émigrants et aux travailleurs étrangers. La recherche appelle à de plus grands investissements en matière de développement des compétences et à un dialogue sur les politiques migratoires. L'étude a été présentée à des parties prenantes nationales clés, qui ont proposé des mesures concrètes afin d'améliorer les compétences et l'employabilité, dont le profilage rapide des compétences des migrants, lié à l'outil de profilage de l'Union concernant les compétences des ressortissants de pays tiers, l'analyse de qualité du marché du travail et l'embauche de migrants vivant à l'étranger grâce à des possibilités de formation et d'échange.

En Turquie, l'ETF a travaillé en étroite collaboration avec la Banque européenne pour la reconstruction et le développement afin de répondre à la nécessité d'intégrer les réfugiés dans le marché du travail au moyen de modèles d'inclusion adaptés et de mécanismes de reconnaissance et de validation des compétences et des certifications des migrants. Cette collaboration vise à favoriser les partenariats entre les entreprises, les établissements d'enseignement et de formation et les services d'emploi et sociaux afin de faciliter la transition des jeunes chercheurs d'emploi de la formation à la vie active. Cette mesure passe par l'élargissement du réseau national des centres d'évaluation des compétences professionnelles, le développement des possibilités de formation de qualité élevée par le travail (notamment les apprentissages professionnels et les dispositifs de garantie pour la jeunesse) et l'amélioration de l'orientation professionnelle en partenariat avec le secteur privé.

Formation à l'esprit d'entreprise et compétences entrepreneuriales

En 2017, les principales évolutions des travaux de l'ETF relatifs à l'entrepreneuriat comprennent l'élaboration d'un outil d'évaluation révisé pour le «Small Business Act» (SBA), en particulier pour les pays candidats à l'adhésion, y compris des mises à l'essai dans deux pays (Bosnie-Herzégovine et Serbie). Entre-temps, des évaluations ont été menées dans le cadre du SBA dans la plupart des pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée (à l'exception de la Libye, de la Syrie et de l'Égypte, dans lesquelles le projet a dû être reporté en 2018 en raison de contraintes politiques en 2017). Les résultats de ces évaluations, ainsi que les recommandations qui en découlent figureront dans une publication qui sera partagée lors d'une réunion ministérielle régionale en 2018. En ce qui concerne

l'aide directe apportée aux pays partenaires, les efforts spécifiques visant à promouvoir le cadre européen des compétences entrepreneuriales en Ukraine ont résulté en l'intégration de la compétence dans la nouvelle législation en matière d'éducation et en l'introduction d'un test stratégique des programmes et d'une formation des enseignants. En Tunisie, la principale compétence entrepreneuriale a été introduite dans le programme des écoles professionnelles avec un noyau d'enseignants formés. L'idée est d'étendre l'essai à l'ensemble des écoles professionnelles d'ici 2020.

Coup de projecteur sur la Semaine des compétences professionnelles

Dans le cadre de la Semaine européenne des compétences professionnelles, des étudiants en enseignement professionnel, des enseignants et des entrepreneurs tunisiens, ainsi que des représentants du gouvernement et de l'Union européenne, se sont rassemblés à Tunis le 14 novembre 2017 lors d'un forum sur la promotion de l'esprit d'entreprise organisé par le ministère tunisien de la formation professionnelle et de l'emploi en collaboration avec l'ETF. À cette occasion, Sayida Ounissi, la secrétaire d'État tunisienne chargée de la formation et de l'entrepreneuriat, a signé une charte pour la promotion de l'esprit d'entreprise, et des étudiants ont présenté leurs projets d'entreprise au cours d'une séance de promotion qui y était dédiée. Le forum a été diffusé en direct sur la page Facebook et la chaîne YouTube de l'ETF. Il est essentiel de donner aux jeunes la confiance et les compétences dont ils ont besoin pour lancer leurs propres activités afin de renforcer l'économie du pays. Une génération de jeunes travailleurs dotés d'un esprit d'entreprise profitera également aux employeurs. L'ETF a activement appuyé les projets lancés en Tunisie depuis 2012 dans le cadre de son soutien à moyen et long termes au pays. La stratégie d'intervention de l'ETF pour 2017-2020 est axée sur l'amélioration de l'employabilité des jeunes et sur leur accès au marché du travail.

b) Indicateurs clés de performance (ICP)

L'ETF est une agence de l'Union européenne qui a atteint son rythme de croisière grâce à un très haut niveau de performance dans tous ses domaines organisationnels en 2017. En effet, 13 des 14 indicateurs clés de performance (ICP) de l'Agence sont supérieurs, voire nettement supérieurs, aux objectifs. En outre, les indicateurs de productivité et de qualité attestent d'une solide performance quantitative et qualitative dans tous les domaines du processus. Les conclusions tirées des rapports d'audit et d'évaluation externes ainsi que du contrôle interne appuient également l'évaluation de la maturité et de la stabilité de l'Agence.

Le tableau comparatif des 14 ICP qui figure à la page suivante fournit une vue d'ensemble des réalisations pour la période 2014-2017. Dans l'ensemble, on observe une tendance positive vers la réalisation complète des objectifs fixés dans les perspectives à moyen terme de l'ETF 2014-2017. En particulier:

- Le taux de réalisation des activités est supérieur à l'objectif, avec 93 %, tout comme le taux de réalisation sans retard de 88 %, bien que le contexte dans lequel opère l'ETF soit dynamique et puisse parfois être volatil eu égard à l'évolution sociale et politique des pays. Les réseaux que l'ETF a établi dans les pays partenaires ainsi que la confiance qu'elle y a gagnée lui permettent de planifier, d'adapter et de réagir de manière appropriée sans compromettre les objectifs administratifs.
- Pour ce qui est des ressources financières, l'ETF a maintenu son degré élevé de discipline et de gestion financières, ce qui s'est traduit par un taux élevé de réalisation dans l'ensemble des indicateurs financiers. Un effort renforcé pour assurer une gestion précise des contrats et le suivi des activités a figuré au nombre des facteurs ayant contribué à cette situation. Les indicateurs financiers relatifs au taux d'annulation de crédits de paiement (0,29 %) et aux paiements sans retard (94 %) n'ont jamais été aussi élevés au cours des six dernières années. Le taux d'engagement de 99,93 % ainsi que le taux de résultat de 99,93 % indiquent également un haut degré de performance en matière de gestion financière.
- Le taux de mise en œuvre des recommandations d'audit est de 100 % pour la deuxième année consécutive, ce qui illustre l'engagement de la direction à assurer le suivi de ces recommandations.
- Le niveau de satisfaction des services de la Commission européenne en ce qui concerne le soutien reçu de la part de l'ETF dans le cadre des réponses aux demandes spécifiques soumises par les services et les délégations de l'Union européenne est de 100 % — la qualité du soutien a été jugée soit très bonne, soit bonne, le soutien soit très utile, soit utile, et la ponctualité soit très bonne, soit bonne.
- En ce qui concerne la progression des pays partenaires au sein d'un stade stratégique ou au stade suivant, des avancées dans au moins un domaine politique ont été observées pour 80 % des pays (cible fixée à 70 %).
- L'ETF a recensé 936 parties prenantes clés situées dans 27 pays partenaires avec lesquelles entreprendre des activités de développement du capital humain. Au moyen de ses diverses actions de diffusion, l'ETF a une portée de diffusion de 99,5 % (somme pondérée des médias numériques, des événements, des téléchargements et des publications).

- Le taux d'occupation moyen du personnel de l'ETF à des postes autorisés est de 97 %, un niveau qui est resté relativement constant sur le moyen terme. Le taux d'engagement du personnel résultant d'une enquête menée auprès des membres du personnel n'a pas été mesuré en 2017 en raison des mesures actives mises en place après la conduite de l'enquête en 2015 afin de répondre aux problèmes soulevés. La prochaine enquête sera menée en 2018.

ICP pour la performance générale

ICP		Description et cible	2017	2016	2015	2014
1. Taux de réalisation des activités ^{6*}	😊	Taux (%) de réalisation des activités du programme de travail de l'ETF Cible > 90 %	93%	94,07 %	96%	97%
2. Réalisation sans retard des activités du programme de travail de l'ETF*	😊	Taux (%) de réalisation sans retard des activités du programme de travail de l'ETF dans l'année: Cible 80 %	88%	90,7 %	83%\$	83%
3. Présentation sans retard du programme de travail/DOCUP à la CE	😊	Le programme de travail/DOCUP annuel est présenté sans retard à la CE. Cible 100 %	100%	100%	100%	100%
4. Ratio entre le personnel de soutien administratif et le personnel opérationnel*	😊	(Catégorie d'emplois de type soutien administratif et coordination)/(catégorie d'emplois de type opérationnel/catégorie d'emplois de type neutre) Cible < 30 %	18,08 %	18,6 %	23,5 %	22%
5. Niveau de satisfaction des demandes de la CE	😊	Taux (%) de retour positif des demandes de projet de la CE mis en œuvre au cours de l'année N Cible 80 %	100%	100%	100%	100%
6. Progrès en matière d'élaboration de politiques des pays	😊	Taux (%) des pays ayant observé une avancée positive au sein d'un stade d'élaboration des politiques ou au stade suivant. Cible 70 %	80%	s.o.	s.o.	s.o.
7. Portée de la diffusion	😊	Somme pondérée du nombre de personnes touchées par les médias numériques, les téléchargements et les événements au cours de l'année 2017	99,5 %	s.o.	s.o.	s.o.
8. Taux moyen de vacance*	😊	% des postes autorisés pourvus au tableau des effectifs annuel à la fin de l'année, y compris les offres d'emploi envoyées avant le 31 décembre. Cible >95 %	97%	99%	98%	98%
9. Engagement du personnel*	😊	Taux (%) d'engagement du personnel dans l'enquête de satisfaction au sein de l'Agence. (tous les deux ans) Cible > augmentation de 2 %	prochaine enquête en 2018	56 % en 2015	56%	s.o.
10. Exécution des engagements de crédits*	😊	Taux (%) d'exécution des engagements de crédits. Cible > 98 %	99,93 %	99,99 %	99,89 %	99,99 %
11. Taux d'annulation des crédits de paiement*	😊	Taux (%) d'annulation des crédits de paiement Cible < 2 %	0,29 %	0,44 %	1,85 %	0,93 %
12. Paiements sans retard*	😊	Taux (%) de paiements effectués dans les délais légaux/contractuels. Cible > 80 %	94 %	91,3 %	85%	79%
13. Taux de résultat*	😊	Paiements totaux au cours de l'exercice N et reports à l'exercice N+1, en % du financement total de l'UE perçu durant l'exercice N. Cible > 96 %	99,93 %	99,99 %	98,51 %	99,47 %

ICP pour les directeurs & références

ICP		Description et cible	2017	2016	2015	2014
14. 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. Cible > 90 %	100%	100%	95%	92%

c) Performances de l'ETF en matière de gestion financière et de contrôle interne

Conformément aux accords de gouvernance de la Commission européenne, l'ETF assure ses activités dans le respect des lois et réglementations en vigueur, travaille de manière ouverte et transparente et satisfait à des normes professionnelles et éthiques très strictes.

L'ETF a adopté un ensemble de normes de contrôle interne et d'ICP pour les performances internes qui repose sur les bonnes pratiques internationales visant à garantir la réalisation des objectifs opérationnels. Le règlement financier exige que la structure organisationnelle et les systèmes de contrôle interne utilisés dans le cadre de l'exécution du budget soient conformes à ces normes. L'ETF a évalué les systèmes de contrôle interne au cours de l'année de référence et a conclu que les normes en la matière sont appliquées et fonctionnent comme prévu. (Veuillez vous référer à la section 2.1.3 pour plus d'informations).

L'ETF a mené une évaluation annuelle de ses contrôles internes depuis 2004 conformément aux exigences de la norme de contrôle interne 15⁷. L'évaluation atteste que l'ETF est en mesure d'assurer la conformité, de faire rapport sur l'efficacité ainsi que d'obtenir l'assurance raisonnable que les systèmes de contrôle fonctionnent correctement et que toute faiblesse potentielle est traitée au moyen d'actions correctives. L'année 2017 est une année de transition pour les contrôles internes de l'ETF, puisque l'ETF a revu son cadre de contrôle interne et que le conseil de direction a adopté les principes de contrôle interne de l'ETF en 2017⁸, prêts à être appliqués en 2018. L'évaluation de 2017 repose dès lors sur les 16 normes de contrôle interne mises en place en 2017.

L'examen annuel 2017 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. Dans l'ensemble, les résultats sont positifs étant donné que l'on considère que 10 des 16 normes de contrôle interne disposent d'un «système adéquat». On considère que six normes de contrôle interne nécessitent de «légères améliorations». On considère qu'aucune norme de contrôle interne ne nécessite des «améliorations significatives» ou ne dispose d'«aucun système».

En outre, depuis 2015, l'ETF a utilisé un ensemble d'ICP pour les performances internes afin de suivre et de surveiller les performances organisationnelles. Parmi ces indicateurs figurent les ICP pour les directeurs des agences décentralisées de l'UE et d'autres ICP pour les performances internes déjà existants. Ils montrent qu'en 2017, 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 critères de référence et aux cibles 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 section 2.1 pour plus d'informations).

Pour conclure, la direction de l'ETF dispose d'une assurance raisonnable quant au fait que, dans l'ensemble, des contrôles adéquats sont en place et fonctionnent comme prévu, que les risques sont surveillés et atténués de manière appropriée, et que les améliorations et renforcements nécessaires

7 16 normes de contrôle interne adoptées par le conseil de direction de l'ETF le 3 mars 2009 GB/09/DEC/004. La norme de contrôle interne 15 spécifie que les systèmes de contrôle interne sont évalués par la direction au moins une fois par an.

8 17 principes de contrôle interne adoptés par le conseil de direction de l'ETF le 17 novembre GB/17/DEC/014.

sont mis en œuvre. Le directeur, en sa qualité d'ordonnateur, a signé la déclaration d'assurance pour l'année 2017.

Website: www.etf.europa.eu

Twitter: www.twitter.com/etfeuropa

YouTube: www.youtube.com/user/etfeuropa

Facebook: www.facebook.com/etfeuropa

