



European Training Foundation

PROCES-VERBAL DE LA REUNION DU CONSEIL DE DIRECTION DU 14 JUIN 2019



La réunion du conseil de direction de l'ETF s'est déroulée à Turin le 14 juin 2019, sous la présidence de Joost KORTE, directeur général de la DG Emploi, affaires sociales et inclusion de la Commission européenne.

1. Adoption de l'ordre du jour

Le président demande l'ajout d'un point supplémentaire à l'ordre du jour, à la rubrique «Questions diverses», dans lequel l'ETF souhaite informer les membres du conseil de direction des activités liées à son 25^e anniversaire.

Le conseil de direction adopte à l'unanimité l'ordre du jour de la réunion.

2. Remarques préliminaires de la présidence

Le président souhaite la bienvenue aux nouveaux membres du conseil de direction pour la Croatie, Marina ŽIVKOVIĆ et aux nouveaux suppléants pour le Danemark, Torben SCHUSTER; pour l'Allemagne, Frank HOLLY; pour la Grèce, Panagiotis PASSAS; pour la Lettonie, Maija ZVIRBULE; pour le Luxembourg, Tom MULLER; et pour les Pays-Bas, Ellen IPENBURG-TOMESEN.

Les États membres suivants ne sont pas représentés à la réunion: Bulgarie, Irlande, Lituanie et Malte.

Alejandro CERCAS ALONSO, expert sans droit de vote représentant le Parlement européen, est absent. L'observateur de la Serbie, pays partenaire, n'est pas présent non plus.

Nigar ISMAYILZADE, observatrice de l'Azerbaïdjan, pays partenaire, participe à la réunion en ligne.

La Commission européenne est également représentée par Lluis PRATS, chef d'unité (DG EMPL), Aristotelis MARGOS (DG EMPL), Myriam FERRAN, directrice (DG NEAR), Christophe MASSON (DG NEAR) et Jean-Paul HEERSCHAP (DG DEVCO).

Le représentant du Cedefop est Loukas ZAHILAS, chef de département. Elena-Venera IONITA représente le comité du personnel de l'ETF.

3. Suivi des réunions précédentes

Le conseil de direction adopte à l'unanimité le procès-verbal de la réunion précédente, qui s'est tenue le 23 novembre 2018.

Le président présente le suivi des points d'action depuis la dernière réunion du conseil de direction et donne des informations concernant la procédure écrite qui s'est déroulée en avril.

4. Rapport d'activité annuel consolidé (RAAC) - Analyse et évaluation

Cesare ONESTINI (ETF) présente le rapport d'activité annuel consolidé 2018.

Carmen CLAPAN (Roumanie), membre du conseil de direction représentant la présidence actuelle de l'UE, félicite l'ETF au nom des membres du conseil de direction pour la préparation des documents.

Elle indique que le conseil de direction a noté que l'indicateur de l'engagement du personnel était plutôt faible et demande des précisions sur ce que cela signifie et sur ce qui a été fait pour remédier à la situation. En outre, elle explique que le conseil de direction estime que le rapport pourrait refléter plus efficacement les risques et les défis auxquels sont confrontées les activités de l'ETF et demande

qu'une section y soit consacrée dans les futurs rapports. Elle confirme que le conseil de direction a proposé l'adoption du rapport.

Cesare ONESTINI (ETF) apporte une réponse sur l'indicateur de l'engagement du personnel qui, dans le passé, a également été plutôt faible. La dernière enquête a eu lieu au moment où l'ETF commençait à réfléchir à son avenir et à la façon dont la structure pourrait compléter et soutenir la nouvelle stratégie. Le personnel semble toujours préoccupé par la conception de l'organisation, ce qui a été confirmé lors des réunions du directeur avec le personnel. Un certain nombre de préoccupations internes ont également été exprimées au sujet des relations de travail et de l'environnement de travail, comme dans toutes les organisations, préoccupations qui font désormais l'objet d'un suivi. L'ETF a mis de nouveau l'accent sur la communication interne et sur la manière dont les décisions sont prises et partagées avec le personnel. Pour que cela s'effectue de manière un peu plus objective, une expertise externe a été apportée pour aider à orienter les discussions internes. La proposition de stratégie de l'ETF à l'horizon 2027 et la nouvelle stratégie de développement des ressources humaines qui l'accompagnera permettront de remédier à cette situation.

En ce qui concerne le commentaire sur les risques et les défis, il indique que le rapport contient des informations qui peuvent être rendues plus explicites à l'avenir. La partie contraignante du rapport est celle dans laquelle le directeur doit indiquer s'il a des réserves concernant les risques et les défis et la manière dont l'ETF est gérée et mène ses activités. Une évaluation des risques a été réalisée en interne. Le rapport est rédigé conformément aux instructions de la Commission.

Carmen CLAPAN (Roumanie) présente l'analyse et l'évaluation et propose d'ajouter une phrase à la page 4, après «94 %»: «..., la haute qualité du travail concernant la satisfaction de plus de 100 demandes de la Commission européenne».

Le conseil adopte à l'unanimité le RAAC 2018 de l'ETF ainsi que le document d'analyse et d'évaluation. Les deux documents ont été envoyés aux institutions concernées avant le 15 juin 2019.

5. Comptes annuels 2018 de l'ETF

Martine SMIT (ETF) présente les comptes annuels 2018 de l'ETF.

Carmen CLAPAN (Roumanie) indique au nom des membres du conseil de direction qu'il n'y a pas d'observation de leur part et présente l'avis du conseil de direction sur les comptes annuels.

Le président fait observer que les comptes de l'ETF montrent bien le soin avec lequel l'argent des contribuables est traité, même si le budget de l'ETF est relativement modeste du point de vue de l'UE. Il félicite l'ETF pour le sérieux et la rigueur avec lesquels les ressources de l'ETF sont gérées.

Les membres du conseil de direction adoptent à l'unanimité les comptes annuels 2018 de l'ETF ainsi que l'avis du conseil s'y rapportant. Les deux documents ont été envoyés aux institutions de l'UE concernées avant le 1^{er} juillet 2019.

6. Règlement financier 2019 de l'ETF

Henrik FAUDEL (ETF) présente la proposition de nouveau règlement financier 2018 de l'ETF.

Le conseil de direction ne formule pas d'observations.

Le conseil de direction adopte à l'unanimité le règlement financier de l'ETF.

7. Stratégie de l'ETF à l'horizon 2027

Cesare ONESTINI (ETF) présente la stratégie de l'ETF à l'horizon 2027. Il fait référence à la préparation qui a débuté en juin 2018 avec la réunion de consultation «élargie» du conseil de direction, et qui comprenait la collecte des éléments probants, les évaluations et les consultations avec les membres du conseil de direction et les parties prenantes, tant dans les pays partenaires que dans les États membres. De nombreux membres du conseil de direction ont également pris part à une discussion le 13 juin 2019, avant la réunion du conseil de direction, et ont formulé leurs observations finales sur le projet de stratégie. Les observations transmises par les membres du conseil de direction ont été incluses dans la dernière version de la stratégie présentée lors de la réunion.

Il explique que le processus a commencé par une évaluation des facteurs du changement et que le développement du capital humain (DCH) devient une priorité pour l'UE dans ses actions extérieures, y compris en tant que moyen d'atteindre les objectifs de développement durable. Il présente les principales caractéristiques de la stratégie, notamment les principaux changements par rapport à la stratégie 2014-2020. Ceux-ci concernent (i) une approche plus globale du capital humain, (ii) une approche différenciée du soutien aux pays partenaires et (iii) un plus grand nombre d'actions mises en œuvre grâce à des partenariats.

Sur le plan thématique, l'ETF se concentrera sur trois domaines:

- i) la pertinence et l'anticipation des compétences;
- ii) le développement et la validation des compétences;
- iii) la performance et la qualité des politiques d'éducation et de formation;

et fournira les services suivants:

- i) des conseils stratégiques et un encadrement en matière de politiques;
- ii) une surveillance et un diagnostic fiables;
- iii) un centre de connaissances axé sur le développement des compétences ainsi que les politiques et pratiques d'apprentissage tout au long de la vie.

Cesare ONESTINI (ETF) donne un aperçu de la manière dont les commentaires des membres du conseil de direction ont été pris en compte pour la finalisation de la stratégie, et des mesures supplémentaires qui seront prises par l'ETF pour s'orienter vers la mise en œuvre de ses actions opérationnelles.

En réponse à une question soulevée pendant les consultations sur la façon dont, dans une situation où le budget est plafonné pour les sept prochaines années, l'ETF peut adopter une approche plus globale et devenir un centre de connaissances, le directeur souligne les implications pratiques d'une approche différenciée. Parmi les quelque 30 pays avec lesquels l'ETF est engagée, l'ETF devra tenir compte de la capacité des pays à s'engager dans des réformes significatives, de la capacité de l'UE à s'engager et de la nécessité pour les pays de se concentrer sur le DCH. Cette approche différenciée guidera la mise en œuvre de la stratégie. En pratique, cela signifie que l'ETF devra se concentrer davantage sur les priorités et identifiera un certain nombre de critères pour guider la hiérarchisation de ces priorités. Du fait de la différenciation en termes de pays et de thèmes, les liens seront plus étroits avec les services de la Commission, tandis que la programmation se fera en collaboration avec les délégations de l'UE et les États membres. L'ETF reviendra devant le conseil de direction en novembre avec des suggestions

quant à la manière dont cette différenciation sera mise en œuvre. M. ONESTINI (ETF) mentionne certains critères tels que (1) les progrès des réformes; (2) le niveau de DCH du pays concerné et (3) les relations avec l'UE. Il invite les membres du conseil de direction ayant de l'expérience ou des idées sur l'approche de différenciation à contribuer à l'élaboration des critères proposés.

En ce qui concerne l'accès aux ressources, la subvention de l'ETF constitue l'enveloppe principale. Toutefois, au-delà de ces options, des programmes et actions spécifiques sont à l'étude, dans le cadre desquels des tiers (Commission, pays partenaires ou États membres) pourraient intervenir et financer l'ETF afin de mettre en œuvre des actions spécifiques sous certaines conditions. En ce qui concerne la rémunération des services, il s'agit d'un domaine qui n'a pas encore été exploré et qui figure sur cette liste d'options. Le recouvrement des coûts est une autre option, qui est déjà appliquée dans le cadre des travaux que l'ETF mène actuellement avec le programme financé par la Commission en vue d'élaborer un cadre de qualification panafricain. Il s'agit d'un projet «gagnant-gagnant» dans lequel l'ETF fournit l'expertise, mais qui couvre les coûts opérationnels. Il est également possible que l'ETF soit plus active, comme cela s'est déjà produit dans certains cas dans le cadre de contrats déjà signés par la Commission avec des fournisseurs, en améliorant la qualité des prestations et en orientant certaines actions, en termes d'enquêtes, etc.

En ce qui concerne la mise en œuvre de la stratégie, il livre un aperçu des besoins internes en matière d'expertise pour assurer la mise en œuvre de la stratégie, notamment l'attention accrue accordée à une compréhension plus globale du rôle de l'enseignement et de la formation professionnels (EFP) dans les politiques de DCH et les systèmes d'apprentissage tout au long de la vie. Il souligne également que l'accent a été davantage mis sur la pertinence politique du suivi et de l'évaluation. À titre d'exemple, il évoque la récente réunion ministérielle de la plate-forme des Balkans occidentaux sur l'éducation et la formation, qui s'est tenue à Belgrade et lors de laquelle les résultats du processus de Turin dans la région ont été présentés. L'ETF se concentrera davantage sur les méthodologies et améliorera son travail d'identification des approches qui sont développées dans un pays et qui peuvent être reproduites dans d'autres en fonction de leurs besoins.

Il évoque les partenariats en tant qu'élément essentiel pour l'avenir, tant pour la mise en œuvre que pour la diffusion plus large des travaux de l'ETF en ligne.

Carmen CLAPAN (Roumanie), au nom des membres du conseil de direction, se félicite de la qualité du travail effectué et de l'ambition du document. Le conseil de direction a soutenu l'adoption de la stratégie sous sa version révisée qui intègre les commentaires des membres émis lors de la discussion de la veille. Les commentaires portaient sur:

- i) un risque possible de fragmentation, bien qu'il soit clair que l'ETF vise une approche plus ciblée;
- ii) l'inclusion d'une référence au programme Erasmus+ dans la rubrique «exécution en partenariat»;
- iii) la croissance du secteur de l'EFP et la coopération internationale.

En ce qui concerne la «différenciation», il est entendu que de plus amples détails seront fournis lors de la réunion de novembre 2019. En outre, compte tenu de l'ambition de la stratégie et de la disponibilité du budget, les membres du conseil de direction seraient favorables à un réexamen du budget de l'ETF dès que les discussions sur le cadre financier pluriannuel seront achevées et que la mise en œuvre de la stratégie aura progressé.

Mika SAARINEN (Finlande) ajoute que le très bon travail effectué par l'ETF sur la nouvelle stratégie reflète le mandat de l'agence et les stratégies actuelles de l'UE dans le domaine du DCH. Il se félicite du passage à l'apprentissage tout au long de la vie et de son lien avec l'engagement de l'UE en faveur des objectifs de développement durable, qui est très important pour tous les États membres. Le conseil de direction se félicite que la stratégie tienne compte d'un certain nombre de scénarios potentiellement divergents à un moment où il est difficile de déterminer clairement ce que l'avenir réserve à l'UE et aux pays partenaires. Il félicite l'ETF d'avoir pris la sage décision d'élaborer une stratégie tournée vers l'avenir, de lui donner un rôle actif, sans fermer aucune porte, et de permettre à l'ETF de réagir aux situations qui se présentent. Il remercie l'ETF d'avoir pris en considération les commentaires transmis par les membres du conseil de direction et les autres parties prenantes.

Malin MENDES (Suède) remercie l'ETF d'avoir tenu compte si efficacement des commentaires. S'agissant de la fragmentation, elle accueille favorablement l'explication du directeur quant à la façon dont la diversification peut conduire à une approche plus ciblée.

Edit BAUER (experte sans droit de vote du Parlement européen) apprécie le fait que la nouvelle stratégie intègre la formation et l'enseignement professionnels dans l'ensemble du processus éducatif et dans l'apprentissage tout au long de la vie. Elle se félicite du fait que l'ETF sera impliquée dans l'élaboration de la politique de développement, mais note qu'il est pratiquement impossible d'accomplir une telle tâche avec un budget gelé. Il n'est pas facile de comprendre comment une telle somme d'argent peut être consacrée au développement du capital humain alors que, dans le même temps, un acteur clé est limité par la diminution des ressources. Elle se prononce résolument en faveur d'un réexamen des ressources dont dispose l'ETF afin que celle-ci puisse jouer son rôle dans le nouveau cadre de la politique de développement.

Myriam FERRAN (DG NEAR) remercie l'ETF pour le processus approfondi de préparation de la stratégie et l'étendue du processus de consultation. Elle confirme le soutien apporté par la DG NEAR aux orientations de la stratégie. Elle considère le document comme une stratégie de facilitation plutôt qu'un programme entièrement défini, et qu'il aboutira à la production en cascade de programmes annuels qui seront examinés et adoptés. Du point de vue de la DG NEAR, un grand intérêt est porté à la poursuite et à l'approfondissement de la coopération. L'évaluation d'un champ d'application thématique plus large, englobant le développement du capital humain, est particulièrement appréciée. Le soutien au DCH dans les pays voisins et les pays de l'élargissement est une priorité, comme l'a montré l'année dernière la stratégie pour les Balkans occidentaux. La DG NEAR compte beaucoup sur l'ETF pour son assistance dans le dialogue politique et pour sa capacité d'évaluation et de diagnostic dans le domaine de la gouvernance et du financement. L'objectif est de procéder à des évaluations plus stratégiques et globales des systèmes de DCH dans les pays, de la capacité institutionnelle aux besoins de financement.

Le président confirme qu'il apprécie le bon travail effectué par l'ETF. Il reconnaît les difficultés que présente la planification jusqu'en 2027 dans un environnement en mutation. Il souligne que non seulement le budget de l'ETF a été gelé, mais que ce gel s'applique à l'ensemble des institutions de l'UE, et est dû à la perte probable d'un grand État membre. Il félicite l'ETF pour cette stratégie.

Cesare ONESTINI (ETF) remercie tous les membres et la Commission du soutien apporté à l'élaboration de la stratégie. Il remercie particulièrement Manuela PRINA, de l'ETF, qui a coordonné les travaux, et Erja KAIKKONEN, la nouvelle responsable du département Développement stratégique, qui a pris la relève depuis son arrivée à l'ETF en avril. Il s'agit d'un effort collectif de l'ensemble du personnel de l'ETF.

Le conseil de direction adopte à l'unanimité la stratégie à l'horizon 2027 de l'ETF, avec les révisions présentées lors de la réunion.

8. Document de programmation 2020-2022 – Programme de travail 2020

Cesare ONESTINI (ETF) présente le programme de travail 2020. Le programme de travail 2020 servira de relais vers la nouvelle stratégie à l'horizon 2027 et sera déjà organisé sur la base des nouveaux principes et des nouveaux groupes de pays. Une consultation a déjà été engagée avec les services de la Commission et l'avis de la Commission sur le premier projet est attendu en juillet. Le budget de l'exercice 2020 est conforme à celui de 2019. Le portefeuille opérationnel sera axé sur le développement de partenariats et la création de synergies avec les actions extérieures de l'UE au niveau de la conception et de la mise en œuvre des politiques. La poursuite du dialogue politique avec les pays partenaires sera liée au cycle actuel du processus de Turin. Pour le programme de travail 2020, une première série de consultations a eu lieu en avril avec les services de la Commission. L'objectif est d'essayer d'inclure autant de demandes de la Commission que possible au cours de la phase de planification, plutôt que de répondre à des demandes ponctuelles pendant l'année.

La réorganisation de l'ETF de l'année dernière a vu la création d'une nouvelle unité pour consolider la capacité de renseignements nationaux. De meilleurs processus sont en cours d'élaboration pour faire en sorte que les renseignements nationaux soient davantage liés aux travaux thématiques de l'ETF. En ce qui concerne le processus de Turin, un certain nombre de résultats seront publiés en 2020 et une conférence aura lieu en 2021. Le soutien direct aux pays se poursuivra. De nombreux pays partenaires disposent de stratégies qui prennent fin en 2020, et de nouvelles stratégies sont en cours d'élaboration.

Avec le Cedefop, le suivi de Riga se poursuivra et une conférence conjointe sera organisée. L'ETF intensifiera sa coopération avec EUROSTAT et ILOSTAT pour la définition et la collecte des données.

Le conseil de direction se félicite de ces informations.

9. Rapports oraux

Voir annexe

10. Questions diverses

Cesare ONESTINI (ETF) informe les membres des activités liées au 25^e anniversaire de l'ETF. Au cours de la semaine européenne des compétences professionnelles, la commissaire Thyssen organisera un événement le 17 octobre 2019 pour marquer l'anniversaire de l'ETF, et les membres du conseil de direction présents à Helsinki sont invités à y participer. À l'occasion du centenaire de l'OIT, une manifestation sur les compétences sera organisée en octobre en collaboration avec le Centre international de formation de l'OIT, qui est également basé à Turin. Les principaux événements auront lieu aux alentours de la date de la prochaine réunion du conseil de direction, en novembre. Il est proposé que cette réunion ait lieu à Bruxelles pour permettre à l'ETF et aux membres du conseil de direction d'interagir avec les nouveaux députés européens. Une réunion avec les membres du conseil de direction dans les locaux du Parlement le 21 novembre 2019 a été proposée. Avec le groupe de réflexion Friends of Europe, un débat est prévu le 20 novembre.

Pour marquer les 25 ans de service d'un certain nombre de collègues de l'ETF, une cérémonie aura lieu plus tard dans l'année. Compte tenu de cet anniversaire, l'ETF accueille également le tournoi de

football des agences européennes les 15 et 16 juin 2019, avec 700 participants venant de toutes les agences de l'UE.

Le président invite aussi les membres du conseil de direction à remplir le formulaire d'évaluation de la réunion.

11. Date de la prochaine réunion

La prochaine réunion du conseil de direction se tiendra à Bruxelles le 22 novembre 2019.

Actions de suivi:

- l'ETF doit envoyer le RAAC ainsi que son analyse et son évaluation aux institutions de l'UE avant le 15 juin 2019;
- l'ETF doit envoyer les comptes 2018 et l'avis du conseil de direction aux institutions de l'UE concernées avant le 1^{er} juillet 2019;
- l'ETF présentera un document lors de la réunion du conseil de direction de novembre contenant des suggestions sur la manière dont la différenciation sera mise en œuvre dans le cadre de la stratégie de l'ETF à l'horizon 2027.