

# RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE CONSOLIDE 2019

Synthèse



Le rapport fournit des éléments démontrant la réussite de la mise en œuvre du programme de travail annuel 2019 de l'ETF<sup>1</sup>.

## a) Mise en œuvre du programme de travail annuel de l'ETF – Temps forts de l'année

L'ETF a atteint les objectifs fixés dans le programme de travail 2019 et mené à bien 91 % de ses activités prévues dans ses 29 pays partenaires, contribuant ainsi au développement du capital humain dans le contexte de la [stratégie globale de l'UE](#). Ces résultats mettent en évidence la pertinence des travaux de l'ETF, ainsi que la capacité de l'agence à satisfaire aux besoins changeants des pays partenaires et aux demandes ciblées émanant de la Commission européenne et des délégations de l'UE.

Les avancées majeures réalisées au cours de l'année sont mises en exergue ci-dessous. Pour de plus amples informations sur les réalisations opérationnelles de l'ETF, veuillez consulter la section 1 et le tableau de résultats présenté à l'annexe 12.

### Couverture géographique

L'ETF a continué à accompagner ses pays partenaires dans la réforme de leurs politiques et de leurs systèmes d'enseignement, de formation et d'emploi, en tenant compte de leur degré de développement et de leur capacité et volonté d'engager des réformes ciblées. À la demande de délégations de l'UE, l'ETF a également fourni des services à l'appui de programmes de l'UE en faveur de l'Union africaine, de la Mongolie et d'Oman.

Dans les pays où elle est active, l'ETF a noué un dialogue direct avec plus de 5 500 parties prenantes, et elle a touché plus de 100 000 personnes par l'intermédiaire de ses canaux de communication numériques. Grâce à l'évaluation continue de la transformation des systèmes d'éducation et de formation, l'ETF a estimé que 79 % des pays avaient amélioré leurs politiques de développement du capital humain à l'aune des indicateurs qualitatifs de développement par pays relevés chaque année en matière de qualifications, de gouvernance, d'employabilité, de formation professionnelle continue des professeurs, de formation par le travail et d'apprentissage de l'entrepreneuriat.

### Europe du Sud-Est et Turquie (ESET)

[Albanie, Bosnie-Herzégovine, Kosovo, Monténégro, Macédoine du Nord, Serbie, Turquie](#)

Les interventions de l'ETF dans la région se sont inscrites dans un cadre général défini par la [perspective d'élargissement crédible ainsi qu'un engagement de l'Union européenne renforcé pour les Balkans occidentaux](#), dont le processus d'évaluation du programme de réforme économique, le processus de Berlin et la stratégie de régionalisation intelligente.

L'ETF a apporté une contribution active aux plateformes et organismes régionaux, présentant les principales conclusions du rapport du processus de Turin pour la région aux réunions au niveau des ministres de l'éducation et du travail des pays des Balkans occidentaux tenues en juin, au sixième sommet des chefs d'État et de gouvernement des pays des Balkans occidentaux, organisé à Poznań en juillet, ainsi qu'au sommet des responsables en matière de politiques dans les Balkans occidentaux

<sup>1</sup> Le présent rapport annuel d'activité consolidé a été élaboré conformément à l'article 13 du règlement de l'ETF et à l'article 48 du règlement financier de l'ETF, et dans le format défini par le réseau des agences de l'UE en coopération avec la Commission.

organisé par Friends of Europe en décembre autour du thème de la révolution numérique et des savoir-faire et des compétences dans ce domaine.

Le rapport du processus de Turin pour la région a également été partagé avec des plateformes et des réseaux régionaux, parmi lesquels la plateforme pour l'emploi et les affaires sociales (ESAP), le comité de suivi SEE 2020, le réseau de recherche LSEE de la London School of Economics sur la cohésion sociale en Europe du Sud-Est, le réseau sur l'avenir de l'État-providence dans les Balkans occidentaux, et la conférence régionale sur la refonte de l'organisation du travail, consacrée à l'économie des plateformes en Europe de l'Est et du Sud-Est.

L'ETF a apporté son expertise en matière de suivi du marché du travail dans le contexte de l'évaluation des programmes de réformes économiques qu'elle a effectuée auprès de la plateforme pour l'emploi et les affaires sociales avec la participation de représentants des ministères du travail et de l'emploi, des services publics pour l'emploi, de la DG EMPL de la Commission européenne, du Conseil régional de coopération et de l'Initiative régionale d'intégration des Roms.

Les accords de coopération ont été renouvelés en vue d'activités futures avec le forum des six chambres de commerce des pays des Balkans occidentaux ([Western Balkans Six Chamber Investment Forum](#)), l'initiative de réforme de l'éducation en Europe du Sud-Est ([Education Reform Initiative of South Eastern Europe](#) – ERI SEE), et le Conseil régional de coopération ([Regional Cooperation Council](#) – RCC).

## Sud-Est de la Méditerranée (SEMED)

[Algérie](#), [Égypte](#), [Israël](#), [Jordanie](#), [Liban](#), [Libye](#), [Maroc](#), [Palestine](#), [Syrie](#), [Tunisie](#)

En 2019, la [stratégie de l'ETF pour la région SEMED](#) a été mise à jour et validée afin d'orienter les actions stratégiques dans la région. Les activités suivantes ont été mises en œuvre au cours de l'année:

Dans le cadre du projet régional [Emploi des jeunes dans la région méditerranéenne](#) (YEM), mis en œuvre par l'Unesco, l'ETF a prodigué des conseils techniques à la DG NEAR de la Commission européenne en contribuant à la rédaction du premier rapport sur l'état d'avancement du projet, en préparant la réunion du comité de pilotage tenue en juillet 2019 et en y participant, et en formulant des commentaires sur les éléments livrables techniques clés pour la composante 2 (apprentissage en milieu de travail et compétences numériques).

À l'occasion de la Conférence ministérielle de [l'Union pour la Méditerranée](#) (UpM) sur l'emploi et le travail, tenue à Cascais les 2 et 3 avril 2019, l'ETF a préparé quatre notes d'informations relatives à la création d'emplois, à la gouvernance et au partenariat, à l'inclusion sociale et aux compétences dans un monde du travail en mutation; en outre, elle a participé activement à l'événement en endossant différents rôles (modérateur, rapporteur).

La coopération avec [l'Union des universités de la Méditerranée](#) (UNIMED) a été confirmée par la signature d'une déclaration d'intention visant à rationaliser la coopération dans le but d'harmoniser l'EFPI et l'enseignement supérieur, afin de lutter contre le chômage.

## Partenariat/voisinage oriental

### Arménie, Azerbaïdjan, Biélorussie, Géorgie, Moldavie, Ukraine et Russie

L'ETF a contribué aux travaux des plateformes 2 et 4<sup>2</sup> du [Partenariat oriental](#), initiative stratégique dans le cadre de laquelle l'UE, ses États membres et les six pays partenaires se sont engagés à développer une économie plus forte, une gouvernance plus forte, une connectivité plus forte et une société plus forte, notamment en offrant plus de possibilités de mobilité.

L'ETF a contribué au suivi de l'évolution de deux dimensions de l'élément livrable 18 (investissement dans les compétences des jeunes, l'entrepreneuriat et l'employabilité), à savoir a) l'adoption de stratégies et de plans d'action pour l'emploi des jeunes et la transition vers la vie active, l'objectif étant de réduire le chômage des jeunes et la proportion de jeunes qui ne travaillent pas et qui ne suivent pas d'études ni de formation, et b) l'amélioration de la qualité et de l'attractivité de l'enseignement et de la formation professionnels, en veillant tout particulièrement à répondre au mieux aux besoins du marché du travail, avec les objectifs suivants: rendre l'enseignement et la formation professionnels plus attractifs et augmenter le nombre d'inscrits; augmenter le taux d'emploi chez les diplômés de l'enseignement et de la formation professionnels; et réduire le décalage entre l'offre et la demande de compétences sur le marché du travail.

L'ETF fait également partie des comités de pilotage de EU4Youth et de EU4Digital et constitue le point de référence pour les contractants de services en ce qui concerne la dimension du développement des compétences.

En 2019, l'ETF a aussi participé à la réunion ministérielle du Partenariat oriental, au dixième anniversaire de l'initiative du Partenariat oriental et à la réunion de la plateforme 4 organisée en novembre afin de réfléchir à deux enjeux majeurs: le programme de travail 2020 et les incidences de la nouvelle initiative pour la jeunesse (le «“new deal” pour la jeunesse»).

Parmi les autres actions menées par l'ETF au niveau régional, on retiendra notamment la participation de l'agence au forum annuel sur la formation par le travail, consacré au rôle des PME et à l'assurance de la qualité, ainsi que l'organisation de deux ateliers pour l'initiative «Make it match» portant sur des méthodes, des analyses de données et des expériences mettant en évidence les avantages de l'utilisation de mégadonnées à des fins de veille du marché du travail («Transformation numérique de l'anticipation des besoins en compétences: garantir plus d'avantages pour les utilisateurs» et «Utilisation de mégadonnées à des fins de veille du marché du travail: concepts, instruments, application»).

## Asie centrale

### Kazakhstan, Kirghizstan, Tadjikistan, Turkménistan, Ouzbékistan

Les actions de l'ETF dans la région s'appuient sur la [nouvelle stratégie de l'UE pour l'Asie centrale](#), dans laquelle l'agence est invitée à suivre les réformes en matière de développement du capital humain. Les évaluations du processus de Turin ont été lancées et le soutien direct de l'ETF aux pays a été axé sur les qualifications, l'évaluation indépendante des résultats en matière d'apprentissage, le fonctionnement des centres d'évaluation sectoriels et la validation de l'apprentissage non formel et informel; dans ce contexte, plusieurs webinaires ont été organisés avec des parties prenantes des pays d'Asie centrale et des exemples tirés du Partenariat oriental. Dans le droit fil de son engagement antérieur avec la plateforme de l'éducation en Asie centrale (PAEC), l'ETF a conçu, à la demande de

<sup>2</sup> Plateforme 2: «Développement économique et amélioration des débouchés commerciaux» (en particulier les éléments livrables 4 et 7 relatifs au développement des PME et à l'initiative EU4Digital sur le marché du travail); plateforme 4: «Accroissement de la mobilité et des contacts entre les personnes».

la DG DEVCO de la Commission européenne, un nouveau programme de l'UE pour l'éducation dans la région, lequel a été approuvé par la Commission à la fin de l'année.

Au cours du dernier trimestre de l'année, en coopération avec la DG DEVCO, le SEAE, la DG EAC et l'EACEA, l'ETF a effectué des travaux préparatoires pour soutenir la représentation permanente de la Finlande auprès de l'Union européenne à Bruxelles en vue de la conférence UE-Asie centrale sur l'éducation, organisée par la représentation le 22 novembre. L'événement a attiré des participants de tous les pays d'Asie centrale et de nombreux États membres de l'UE.

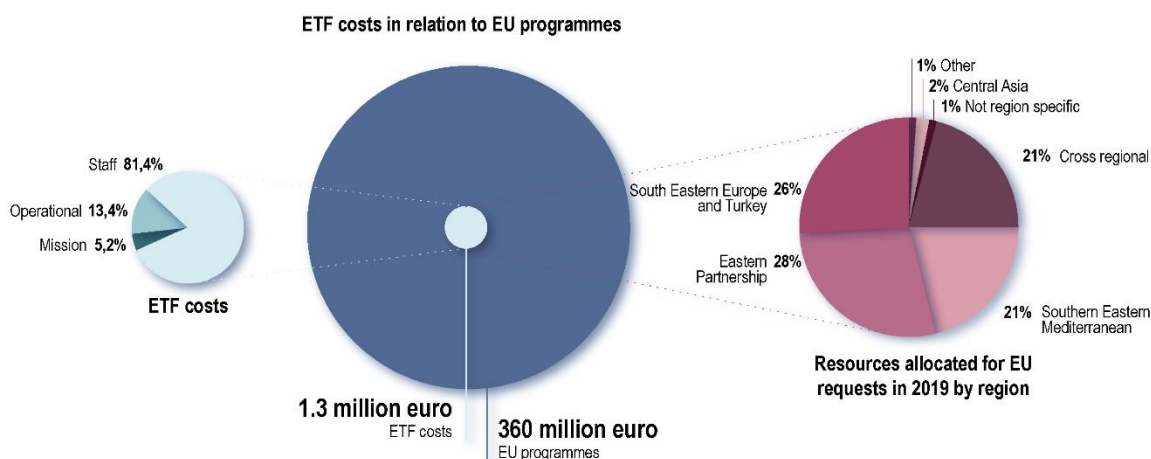
## Soutien au programme de l'Union africaine et de l'UE consacré aux compétences pour l'employabilité des jeunes

Le programme consacré aux compétences pour l'employabilité des jeunes a été signé en mai à la délégation de l'UE auprès de l'Union africaine et il a été lancé officiellement le 1<sup>er</sup> juin. Forte de plusieurs années de collaboration avec le groupe consultatif pour le CEC et compte tenu de son expertise, l'agence a été chargée de soutenir l'élément livrable 5 de l'initiative de l'Union africaine visant à élaborer un cadre des certifications pour le continent africain (ACQF). En 2019, l'ETF a prodigué des conseils, rédigé et préparé des propositions, échangé des informations et prêté assistance à la Commission de l'Union africaine.



## Soutien à l'aide de l'Union européenne dans le cadre de ses politiques extérieures

En 2019, 1,3 million d'EUR ont été dépensés afin de bénéficier de l'expertise de l'ETF pour la définition, l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des programmes extérieurs de l'UE pour le développement des compétences et du capital humain, lesquels représentent un investissement total d'environ 360 millions d'EUR.



Concrètement, l'ETF a répondu à 116 demandes provenant de la Commission européenne et des délégations de l'UE auprès des pays partenaires (par ordre décroissant du volume des demandes): DG NEAR, DG EMPL, DG EAC, DG DEVCO, SEAE, DG HOME et Comité des régions.

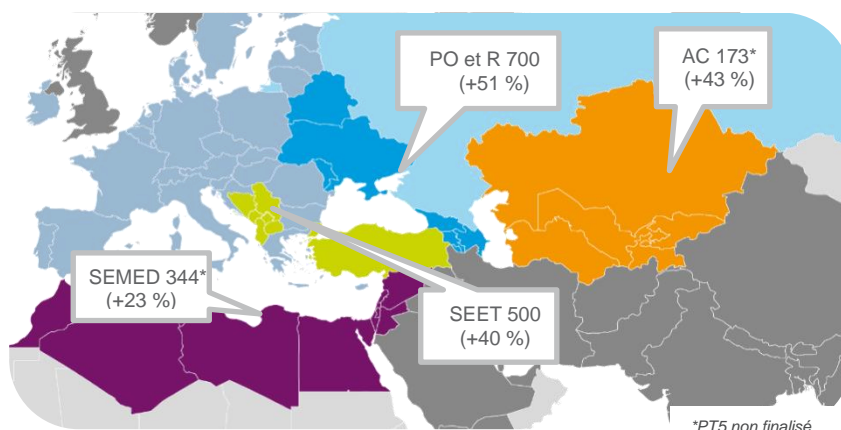
## Compétences et qualifications: avantages pour les personnes

Une initiative majeure de l'ETF en 2019 a été l'élaboration d'une boîte à outils sur la manière dont les systèmes d'éducation et de formation peuvent optimiser les bénéfices des compétences et des qualifications pour les apprenants individuels. La boîte à outils s'appuie sur plusieurs centaines d'exemples de bonnes pratiques recueillis dans le monde entier, représentant des initiatives locales menées par des écoles, des entreprises, des services de l'emploi et des organisations d'employeurs, afin de fournir des compétences et des qualifications qui permettent aux personnes d'être autonomes et qui répondent à leurs besoins réels. La boîte à outils comporte notamment les recommandations suivantes: placer les apprenants au centre des systèmes d'éducation et de formation; permettre aux professionnels de coopérer entre eux et avec d'autres groupes de parties prenantes; encourager les innovateurs et leur donner la possibilité de créer des réseaux et d'échanger leurs expériences; et développer des écosystèmes de compétences en s'appuyant sur des relations positives entre politiques, institutions, partenaires sociaux, prestataires et professionnels. La boîte à outils a été mise au point à l'issue d'une conférence internationale organisée à Turin les 6 et 7 novembre 2019, qui a réuni enseignants, formateurs, conseillers d'orientation, employeurs et décideurs politiques.



## Suivi et analyse des politiques

La principale caractéristique du cinquième cycle du processus de Turin a été l'élargissement des analyses à une évaluation de l'ETF sur le développement du capital humain. Sur la base du suivi de l'état d'avancement des pays et d'un processus participatif de discussion en matière de politiques avec un ensemble très divers de parties prenantes, l'ETF a fourni une évaluation indépendante des enjeux en matière de développement du capital humain, proposé des politiques en réponse aux défis liés à l'EFP et formulé des recommandations clés. Au cours de l'évaluation, l'ETF a consulté environ 1 717 décideurs politiques et parties prenantes clés issus des 27 pays partenaires participants.



L'augmentation de la participation lors de ce cycle met en évidence l'intérêt et la pertinence accrues du processus de Turin pour les pays partenaires. Dans les pays du Partenariat oriental et en Russie, plus de 700 parties prenantes ont participé, soit une augmentation de 51 %; pour les pays d'Europe du Sud-Est et la Turquie, le nombre de participants a augmenté de 40 % pour atteindre presque 500 parties prenantes. Dans les pays du Sud-Est de la Méditerranée et de l'Asie centrale, bien que le



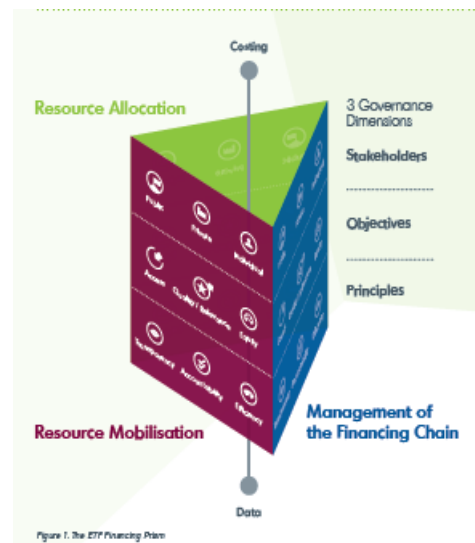
processus de Turin ne soit pas encore finalisé, le nombre de participants s'élève respectivement à 344 et 173 parties prenantes, ce qui représente déjà des progressions de 23 % et 43 %. L'adoption de politiques découlant directement des résultats du processus de Turin et des évaluations de l'ETF progresse également, comme le démontrent les exemples énumérés à la section 1, hausse qui s'explique par une plus grande souplesse au niveau du contenu et des échéances permettant de mieux s'adapter aux besoins du cycle politique de chaque pays.

### Publications, méthodes et outils

L'ETF a continué à renforcer et à diffuser ses connaissances et son expertise dans le domaine du développement du capital humain avec l'élaboration de plus de 40 publications, rapports, guides méthodologiques et boîtes à outils.

Des publications thématiques ont été élaborées et diffusées auprès des parties prenantes concernées dans les domaines suivants: utilisation de mégadonnées à des fins de veille stratégique sur les besoins en compétences; identification des compétences de demain; rôle des organisations de la société civile dans la gouvernance de l'EFP; inventaires des cadres de certifications; guide méthodologique sur le financement de la formation professionnelle;

divers rapports nationaux et régionaux sur le suivi et l'évaluation de l'état d'avancement des politiques publiques dans certains pays participant au processus de Turin; aperçus par pays de l'évolution de la situation d'ensemble en matière d'éducation, de formation et d'emploi en 2018; fiches thématiques par pays sur la mesure du décalage entre l'offre et la demande de compétences, sur le suivi des diplômés de formations techniques et professionnelles, ainsi que sur la transition des jeunes vers la vie active.



### Coopération avec des organisations internationales et bilatérales

L'ETF a poursuivi ses contacts réguliers avec des acteurs internationaux et bilatéraux dans le domaine du développement, tant au niveau européen et international qu'au niveau des pays partenaires, afin d'élargir la portée de ses travaux et de veiller à ce que ses interventions soient durables et pertinentes au regard de la situation des pays partenaires, et complémentaires avec les interventions des autres acteurs.

Par l'intermédiaire des membres de son conseil de direction, l'ETF a renforcé la participation de représentants des États membres à ses activités de coopération avec des organisations bilatérales des États membres actives dans le domaine du développement du capital humain, et en particulier avec: l'agence française de développement (AFD), l'agence belge de développement (ENABEL), le British Council (BC), la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), KulturKontakt Austria, et LuxDev.

Au niveau international, l'ETF a participé activement aux travaux du groupe interagences sur l'enseignement et la formation techniques et professionnels (IAG-EFTP) et des groupes de travail connexes coordonnés par l'Unesco; en outre, elle a organisé, en collaboration avec le Centre

international de formation de l'OIT et la ville de Turin, et à l'occasion du 100<sup>e</sup> anniversaire de l'OIT et des 25 ans de présence de l'ETF dans la ville, un événement visant à mettre au point des solutions innovantes pour répondre aux défis concrets rencontrés par la ville de Turin dans les domaines de l'apprentissage tout au long de la vie et des compétences de demain.

L'expertise et l'expérience tirées des travaux de l'ETF sur les politiques dans les pays partenaires ont aussi été utilisées pour compléter les stratégies sectorielles d'institutions financières internationales telles que la Banque asiatique de développement (BAD), la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), la Banque européenne d'investissement (BEI) et la Banque mondiale (BM).

### Stratégie de l'ETF à l'horizon 2027

En 2019, le conseil de direction a adopté une nouvelle stratégie pour l'ETF, axée sur la réalisation du programme de développement durable à l'horizon 2030 et sur les priorités de l'UE en matière de relations extérieures. Cette stratégie définit une vision qui maximise l'utilisation des connaissances et de l'expérience de l'ETF afin de «contribuer, dans le contexte des politiques de l'Union en matière de relations extérieures, à l'amélioration du développement du capital humain»<sup>3</sup>.

À partir de 2021, l'ETF commencera à mettre en œuvre sa vision globale du développement du capital humain visant à mettre en place des systèmes d'apprentissage tout au long de la vie, qui englobent l'enseignement général, professionnel et supérieur et la formation des adultes et qui permettent aux personnes d'acquérir des compétences initiales pertinentes et de les mettre à profit au cours de leur vie.

Par la mise en œuvre de sa stratégie pour la période 2021-2023, l'ETF deviendra un atout pour l'UE sur le plan international, une ressource que l'UE pourra utiliser pour appuyer ses investissements dans le développement du capital humain à l'aide d'une gamme diversifiée de services clairement prédéfinis. L'agence, en sa qualité de pôle international de connaissances dans le domaine du développement du capital humain dans les pays partenaires, travaillera avec la Commission européenne pour améliorer l'efficacité stratégique des fonds de l'UE. Sur demande, l'ETF pourrait étendre ses méthodes, ses données stratégiques, ses diagnostics ou ses conseils stratégiques à un éventail plus large de pays, avec le soutien de fonds spécifiques et conformément au mandat de l'agence et au champ d'action conféré par son règlement financier.

La stratégie 2027 de l'ETF prévoit une approche transparente permettant de différencier les services qu'elle fournit, afin de produire des effets et une valeur ajoutée dans la conduite d'un changement systémique durable dans les pays partenaires. L'ETF s'appuiera en outre plus fortement sur des partenariats afin d'assurer une synergie entre sa contribution et les activités des autres acteurs nationaux et régionaux.

### b) Indicateurs clés de performance (ICP)

En 2019, l'ETF a une nouvelle fois atteint un niveau de performance très élevé pour l'ensemble de ses domaines opérationnels. En effet, tous les indicateurs clés de performance (ICP) mesurés cette année sont supérieurs, voire nettement supérieurs, aux objectifs. Ces résultats témoignent d'un niveau élevé de discipline financière et d'une bonne gestion organisationnelle, et ils apportent la confirmation de l'efficacité des travaux de l'ETF dans les pays partenaires. Les conclusions tirées des rapports d'audit

<sup>3</sup> Article 1<sup>er</sup> du règlement portant création de l'ETF: «[...] l'objectif [de la Fondation] est de contribuer, dans le contexte des politiques de l'Union en matière de relations extérieures, à l'amélioration du développement du capital humain [...]».




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 15 ICP qui figure à la page suivante fournit une vue d'ensemble des réalisations pour la période 2017-2019. Ce tableau met en évidence 11 ICP utilisés pour l'évaluation des directeurs et l'évaluation comparative interagences, et 4 ICP opérationnels ciblant les activités clés des travaux de l'ETF dans les pays partenaires.

- Le taux de réalisation des activités ainsi que le taux de réalisation sans retard sont supérieurs à l'objectif, avec respectivement 91 % et 85 %. Il s'agit d'un résultat positif compte tenu du fait que le contexte particulier dans lequel opère l'ETF est dynamique et peut parfois être volatil eu égard à l'évolution sociale et politique des pays. Le taux de réalisation sans retard est légèrement plus bas qu'en 2018 (94 %) en raison du gel budgétaire imposé au premier trimestre 2019. Les réseaux que l'ETF a établis 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 la mise en œuvre des activités.
- Pour ce qui est des performances en matière de gestion financière, l'ETF a maintenu son degré élevé de discipline et de gestion budgétaires, ce qui s'est traduit par un taux élevé de réalisation dans l'ensemble des indicateurs financiers. Le taux d'annulation des crédits de paiement était de 1,21 %, et le taux de résultat s'élevait à 98,88 %, ces deux indicateurs respectant largement les objectifs définis pour les années précédentes. Le taux d'engagement de 99,96 % et le taux de paiements sans retard de 94 % se situent également bien au-dessus de l'objectif.
- Le taux de mise en œuvre des recommandations d'audit est de 100 % pour la quatrième année consécutive, ce qui illustre l'engagement de la direction à suivre ces recommandations.
- Les résultats de l'évaluation des emplois réalisée en 2019 montrent la manière dont l'ETF est graduellement parvenue à accroître l'allocation globale versée au personnel des principales catégories d'emplois opérationnels de 47 % en 2014 à 57,7 % en 2019, et ce, en diminuant le soutien administratif et les fonctions de type neutre. L'indicateur connexe pour le ratio entre le personnel de soutien administratif et le personnel opérationnel était de 17 %, contre 19 % en 2019, bien en dessous du plafond fixé à 30 %.
- Le niveau de satisfaction des services de la Commission européenne en ce qui concerne la qualité, la ponctualité et l'utilité du 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'UE est de 100 % (jugé soit très bon, soit bon).
- La progression des pays partenaires au cours d'un stade stratégique ou au stade suivant dans au moins un domaine d'action était de 79 %, ce qui témoigne des progrès continus de ces pays. Cet indicateur composite des progrès accomplis en matière d'élaboration des politiques se situe bien au-delà de l'objectif des 70 % et démontre la pertinence du travail de l'ETF au sein des pays.
- En mettant en œuvre ses activités de développement du capital humain dans les pays, l'ETF a activement fait participer 91 % de ses parties prenantes nationales clés (soit 769 participants issus de 28 pays). La portée de la diffusion, c'est-à-dire la variation du nombre de personnes touchées par les médias numériques, les téléchargements en ligne et les événements internationaux et régionaux, est en progression et s'élève à 107 %, ce qui s'explique par le recours croissant aux médias numériques et aux réunions en ligne.
- Le taux moyen de vacance du personnel de l'ETF à des postes autorisés est de 0 %, tous les postes vacants ayant été pourvus fin décembre 2019. L'indicateur relatif à l'engagement du personnel est biennal et n'a pas donc été mesuré en 2019.

## ICP POUR LA PERFORMANCE GENERALE DE L'ETF

ICP		Description et objectif	2019	2018	2017
Taux de réalisation des activités*	😊	Taux (%) de réalisation des activités du programme de travail de l'ETF. Objectif > 90 %	91 %	91 %	93 %
Réalisation sans retard des activités du programme de travail*	😊	Taux (%) d'achèvement sans retard des activités du programme de travail de l'ETF dans l'année. Objectif 80 %	85 %	94 %	88 %
Présentation sans retard du programme de travail/DOCUP à la CE*	😊	Le programme de travail/DOCUP annuel est présenté sans retard à la CE. Objectif 100 %	100 %	100 %	100 %
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 et catégorie d'emplois de type neutre). Objectif < 30 %	17,19 %	19 %	18,08 %
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. Objectif 80 %	100 %	100 %	100 %
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. Objectif 70 %	79 %	86 %	80 %
Engagement des parties prenantes	😊	Taux (%) des principales parties prenantes nationales participant aux activités de l'ETF / nombre de parties prenantes. Objectif 90 %	90 %	91 %	
Portée de la diffusion	😊	Somme pondérée du nombre de personnes touchées par les médias numériques, les téléchargements et les événements.	107 %	100 %	99,5 %
Taux moyen de vacance*	😊	Taux (%) des postes autorisés vacants au tableau des effectifs annuel à la fin de l'année, y compris les offres d'emploi envoyées avant le 31 décembre. Objectif < 5 %	0 %	1 %	3 %
Engagement du personnel*		Taux (%) d'engagement du personnel dans l'enquête de satisfaction au sein de l'agence (tous les deux ans). Objectif > augmentation de 2 %	Biennal	55 %	56 % (en 2015)
Exécution des engagements de crédits*	😊	Taux (%) d'exécution des engagements de crédits. Objectif > 98 %	99,96 %	99,99 %	99,93 %
Taux d'annulation des crédits de paiement*	😊	Taux (%) d'annulation des crédits de paiement. Objectif < 2 %	1,21 %	0,11 %	0,29 %
Paiements sans retard*	😊	Taux (%) de paiements effectués dans les délais légaux/contractuels. Objectif > 90 %	94 %	93 %	94 %
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 au cours de l'exercice N. Objectif > 96 %	98,88 %	99,94 %	99,93 %

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. Objectif > 90 %	100 % <sup>4</sup>	100 %	100 %
---	---	---	--------------------	-------	-------

\*ICP pour l'évaluation des directeurs et l'évaluation comparative

## c) Conclusions principales concernant la gestion financière et le contrôle interne

Conformément aux accords de gouvernance, l'ETF mène à bien 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.

Afin de garantir la réalisation de ses objectifs en matière de politique et de gestion, l'ETF a adopté un ensemble de principes 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 principes. L'ETF a évalué les systèmes de contrôle interne au cours de l'année de référence et a conclu que les principes en la matière sont appliqués et fonctionnent comme prévu. (Veuillez vous référer à la section 2.1.3 pour plus d'informations).

L'examen annuel 2019 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 chacun des principes de contrôle interne est efficace ou est présent et fonctionne, et qu'aucune défaillance majeure n'a été constatée au cours des évaluations.

L'ETF utilise 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 2019, 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 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 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 sont mis en œuvre. Le directeur, en sa qualité d'ordonnateur, a signé la déclaration d'assurance.

<sup>4</sup> Sur la base d'une action considérée comme mise en œuvre par l'ETF dans le délai fixé au 4<sup>e</sup> trimestre (en attente de la vérification et de la conclusion formelle du SAI).