

PROCES-VERBAL DE LA REUNION DU CONSEIL DE DIRECTION DU 16 NOVEMBRE 2020

15 avril 2020



La réunion du conseil de direction de l'ETF se déroule en ligne le 16 novembre 2020, sous la présidence de Lluís PRATS, chef d'unité de la DG EMPL de la Commission européenne (CE). Le président fait remarquer que la réunion se tient en ligne pour la première fois.

1. Adoption de l'ordre du jour

Sur proposition du président, le conseil de direction adopte l'ordre du jour de la réunion. Aucun autre point n'est soulevé.

2. Remarques préliminaires de la présidence

Le président souhaite la bienvenue aux nouveaux membres du conseil de direction: Sara MATTIONI, nouveau membre pour la France; Ioanna LYTRIVI, nouveau membre pour la Grèce; Tadas TAMOŠIŪNAS, nouveau membre pour la Lituanie; Lise WEERDEN, nouvelle suppléante pour les Pays-Bas; et Andrzej KURKIEWICZ, nouveau suppléant pour la Pologne.

Un certain nombre de membres du conseil de direction récemment nommés ne sont pas présents: Vania TIVIDOSHEVA, suppléante pour la Bulgarie, Sergio MARTES, suppléant pour l'Italie; et Lina VAITKUTĖ, nouvelle suppléante pour la Lituanie.

L'un des experts indépendants désignés par le Parlement européen, Jean-François MEZIÉRES, et l'observatrice de pays partenaire pour la Serbie, Dragana SAVIC, ne peuvent pas être présents non plus.

Les États membres suivants ne sont pas représentés à la réunion: la République tchèque, la Lettonie, le Portugal et la Slovaquie.

La Commission européenne est également représentée par Myriam FERRAN, directrice; Maria ASENIUS; Fanny SERÉE (DG Voisinage et négociations d'élargissement / NEAR); Henriette GEIGER, directrice; Francesco LUCIANI, chef d'unité; Jean-Paul HEERSCHAP (DG Coopération internationale et développement/ DEVCO) et Alberto FUNES BETANCOR (DG EMPL). Diana SENCZYSZYN représente le Service européen pour l'action extérieure.

Romain BOITARD représente le comité du personnel de l'ETF.

3. Suivi des réunions précédentes

Le président rappelle qu'en raison de la pandémie de COVID-19, aucune réunion ne s'est tenue en juin 2020 comme cela aurait normalement dû être le cas. Il présente le suivi des points d'action depuis la dernière réunion du conseil de direction en novembre 2019 et donne des informations sur les trois procédures écrites qui ont été menées à bien en mars 2020, en mai 2020 et en juillet 2020.

4. Document unique de programmation 2021-2023 – Programme de travail annuel 2021

Cesare ONESTINI (ETF) présente le programme de travail 2021 de l'ETF; il précise qu'il s'agira de la première année de mise en œuvre de la nouvelle stratégie de l'ETF à l'horizon 2027, approuvée par le conseil de direction en juin 2019.

Il remercie les représentants de la Commission qui ont travaillé à la négociation des perspectives financières pluriannuelles, qui concernent également l'ETF, et souligne que le budget de l'ETF proposé devrait rester stable et augmenter avec l'inflation au cours de la prochaine phase de programmation jusqu'en 2027. Celui-ci offre un cadre solide pour la mise en œuvre de la nouvelle stratégie.

Il insiste sur les trois principaux objectifs qui découlent de la stratégie de l'ETF: (i) la pertinence et l'anticipation des compétences: identifier les demandes de compétences en constante évolution et s'assurer de leur pertinence; (ii) le développement et la validation des compétences: proposer des modèles et des processus innovants de développement des compétences; et (iii) l'efficacité et la qualité des politiques d'éducation et de formation: améliorer la qualité et les performances des systèmes d'apprentissage tout au long de la vie.

En ce qui concerne la pertinence et l'anticipation des compétences, il souligne la continuité avec les actions antérieures de l'ETF mais précise que, conformément à la nouvelle stratégie, il y aura une approche plus large de l'apprentissage tout au long de la vie ainsi qu'une attention portée aux besoins spécifiques des pays partenaires. L'ETF examinera les domaines des qualifications, les mesures actives de soutien au marché du travail et la demande de compétences, en adoptant une nouvelle approche et en se concentrant sur le développement de l'ETF en tant que centre de connaissances, ainsi que sur les conseils stratégiques pour les pays partenaires. Il souligne que l'ETF cherchera à développer davantage son expertise dans le domaine de la demande de compétences.

En ce qui concerne le deuxième objectif stratégique relatif au développement et à la validation des compétences, il fait remarquer qu'une attention renouvelée sera accordée à des approches d'enseignement et d'apprentissage innovantes. À cet égard, l'ETF aura une initiative axée sur de nouveaux processus et domaines d'apprentissage, un élément phare de la prochaine période de programmation, s'intéressant à l'innovation au niveau de l'enseignement et de l'apprentissage. Dans tous ces volets de développement et de validation des compétences, l'ETF continuera aussi à travailler avec les pays partenaires en apportant son soutien à leurs priorités, et l'ETF développera des approches de travail en réseau entre les pays.

Pour le troisième objectif stratégique relatif à l'efficacité et à la qualité des politiques d'éducation et de formation, il se réfère à l'objectif de la stratégie de l'ETF à l'horizon 2027 visant à soutenir des réformes systémiques durables. Il souligne que l'ETF entend fournir des conseils stratégiques et un soutien politique reposant sur des perspectives tout au long de la vie, en examinant comment les réformes peuvent devenir durables et se répercuter sur l'ensemble du système. À cette fin, l'ETF poursuivra certaines des actions déjà mises en place, telles que le suivi, le recueil d'informations et le partage des meilleures pratiques. Il rappelle que l'assurance qualité et la gouvernance restent des aspects essentiels de ce domaine.

Il ajoute qu'en 2020, l'ETF a clôturé le 5^e cycle du processus de Turin et que les résultats devraient être présentés lors d'une conférence à Turin en juin 2021. L'accent sera mis sur les approches de changement systémique. Les conclusions de l'analyse du processus de Turin sur le développement du capital humain dans les pays partenaires effectuée par l'ETF seront partagées avec les participants. Il sera donné des exemples du soutien apporté aux pays partenaires dans la définition des priorités ou la mise en œuvre de réformes durables dans une perspective d'apprentissage tout au

long de la vie. Les résultats de l'analyse soutiennent et soutiendront le travail à venir de la Commission et des États membres.

Cesare ONESTINI (ETF) informe les membres du conseil de direction qu'une version légèrement modifiée du Document unique de programmation (DOCUP), avec les modifications indiquées en rouge, a été diffusée la semaine précédente, prenant en compte les discussions avec la Commission. Il remercie les collègues de la DG EMPL, de la DG DEVCO et en particulier de la DG NEAR, qui ont examiné le projet de document et contribué à ajouter un certain nombre de mises à jour concernant les priorités actuelles de l'UE et les derniers développements politiques. Il souligne que les modifications n'ont pas d'incidence sur les domaines d'action mais qu'elles apportent tous les éléments nécessaires pour encadrer les actions prévues pour l'année prochaine. Il espère que les membres du conseil de direction pourront adopter le document avec les modifications apportées.

Le président remercie Cesare ONESTINI pour sa présentation et invite Mme FERRAN à intervenir sur la révision du document.

Myriam FERRAN (DG NEAR) remercie l'ETF d'avoir pris en considération les dernières observations. Elle présente des excuses pour leur arrivée très tardive la semaine précédente et souligne l'excellente coopération qui a permis de prendre en considération ces observations visant à apporter des clarifications (plutôt qu'à modifier la portée). Elle confirme le large soutien tant en faveur de la stratégie que du programme de travail annuel. Comme cela a été dit l'année dernière, la stratégie se concentre réellement sur les principales priorités et a largement anticipé et intégré toutes les nouvelles priorités de la Commission. Elle souligne que les Balkans occidentaux et les pays couverts par la politique de voisinage figurent toujours parmi les principales priorités de l'ETF. Comme cela a été évoqué précédemment, il est possible d'étendre les activités de l'ETF à d'autres régions, à condition de pouvoir le faire moyennant une utilisation rationnelle des ressources disponibles. Elle se félicite de la stabilité du budget dans les dernières discussions sur le cadre financier pluriannuel. En termes de priorités, la DG NEAR est intéressée par l'élargissement de la portée géographique des activités de l'agence, et appuie fortement cette idée. Le soutien de l'ETF sera d'autant plus important maintenant que débute la prochaine période de programmation, qui accorde une grande priorité au développement du capital humain. Elle souligne que l'expertise de l'ETF est parfaitement reconnue dans le domaine de l'enseignement et de la formation professionnels; la DG NEAR continue de s'appuyer dessus et souhaiterait vivement voir le concept élargi à l'apprentissage tout au long de la vie, de l'école primaire à l'université, et lié à l'entrée sur le marché du travail, en mettant particulièrement l'accent sur les jeunes. Elle mentionne également l'importance, notamment dans les Balkans occidentaux, de la mise en place d'une garantie pour la jeunesse, mais aussi de l'intégration des personnes ne suivant pas d'études ou de formation et de toutes les questions qui ont progressivement élargi le champ d'expertise de l'ETF.

Kristin HESS (Allemagne), représentant la présidence du Conseil de l'UE, félicite, au nom de tous les autres membres du conseil de direction, l'ETF pour la qualité des documents préparés qui, de fait, n'ont posé aucun problème. Elle indique que les membres du conseil de direction ont tout de même quelques questions:

- sur la stratégie de numérisation et la façon dont les pays partenaires sont préparés aux étapes numériques;
- sur la flexibilité du programme et l'ouverture de l'ETF aux changements, par exemple, en ce qui concerne la COVID-19.

Malin MENDES (Suède) pose également deux questions:

- La première concerne les indicateurs. Elle reconnaît qu'il est toujours difficile de trouver le moyen idéal de suivre les progrès accomplis conformément à un plan et qu'il est beaucoup plus clair de faire figurer les principaux points et indicateurs clés. Elle demande comment l'ETF a choisi certains indicateurs quantitatifs: le nombre d'événements d'apprentissage par les pairs, le nombre de pays bénéficiant de conseils. Elle aimerait connaître les discussions tenues à ce sujet, savoir s'il y a eu des alternatives difficiles à traiter et comment l'ETF est parvenue à ces indicateurs quantitatifs.
- La deuxième question porte sur les avantages de la nouvelle organisation du point de vue de l'ETF. Au printemps 2020, il y a eu une procédure écrite concernant une nouvelle organisation proposée et elle souhaite comprendre quelles sont les attentes à cet égard et quelles seront les conséquences sur l'avancement des tâches de l'ETF.

Cesare ONESTINI (ETF) remercie les membres pour leurs observations et leurs questions. À ces différentes questions, il apporte les réponses suivantes:

- Il souhaite tout d'abord revenir sur les propos de Mme Ferran et la remercier, ainsi que ses collègues. Il souligne que les observations sur le programme de travail de l'ETF sont très appréciées car elles représentent une forme d'engagement et, comme cela a été évoqué dès le début du processus, plus cette démarche est réalisée en amont, plus l'ETF peut établir un lien entre sa programmation et les priorités de la Commission, notamment en cette période où les collègues de la Commission sont occupés à préparer les nouveaux instruments. Il se félicite que la Commission ait pris le temps de faire le lien entre les différents éléments.
- En ce qui concerne l'adoption d'une approche plus large de l'apprentissage tout au long de la vie, c'est exactement la manière dont l'ETF envisage de travailler. Les possibilités d'élargissement des compétences de l'ETF reflètent également la façon dont l'ETF s'est développée au cours des 25 dernières années. L'ETF prévoit de rechercher des moyens de couvrir l'ensemble du domaine de l'apprentissage tout au long de la vie, notamment par le biais de partenariats avec d'autres organisations internationales susceptibles de compléter les compétences et les points forts de l'ETF. Les principales compétences de l'ETF ont trait aux politiques relatives à la formation professionnelle et au marché du travail et au développement des compétences. Mais de nombreux autres acteurs ont des points forts complémentaires et l'ETF souhaite travailler en collaboration tout en développant sa propre expertise. Pour cette raison, l'ETF accueille favorablement des actions telles que les diagnostics qui ont débuté avec la DG NEAR en vue d'examiner les systèmes complets d'apprentissage tout au long de la vie dans certains pays. Cela permet aussi de se faire une idée du niveau d'engagement de l'ETF à l'avenir et de la possibilité de développer son expertise au-delà de son domaine de travail traditionnel. Il rappelle les discussions sur la stratégie: c'est ce que l'ETF veut mettre en œuvre au cours des sept prochaines années, une orientation est nécessaire et elle peut être bâtie année après année.
- Il remercie Mme Hess pour ses observations, également au nom des membres du conseil de direction, et indique qu'il les partagera avec les collègues de l'ETF qui ont beaucoup travaillé pour que le document soit parfaitement lisible. Le DOCUP doit être clair pour les membres du conseil de direction, mais également pour tout le monde à l'ETF et dans les pays partenaires de l'ETF. Le but est que le programme de travail ne soit pas un simple document purement administratif, mais qu'il serve de base aux travaux que l'ETF souhaite développer.
- En ce qui concerne la flexibilité du programme, il mentionne tout d'abord le DOCUP, qui vise à être moins précis que par le passé sur les différents éléments des activités et plus ciblé sur les objectifs et les domaines politiques à développer. L'accent est mis sur les objectifs et la meilleure façon de les atteindre, sachant notamment que dans le cadre de la pandémie de

COVID, certaines des hypothèses formulées seront susceptibles d'être révisées. De par sa conception, le programme de travail autorise une certaine flexibilité, en considérant trois grands domaines, dont chacun offre la possibilité de développer les types d'actions les plus adaptés aux conditions présentes l'année suivante. Deuxièmement, il constate que la grande inconnue est de savoir dans quelle mesure la pandémie affecte les économies des pays partenaires de l'ETF, et que les situations sont très diverses. Tout le monde est touché, mais la capacité de réaction des systèmes d'éducation et de formation reflète la diversité des situations des différents pays et la révèle peut-être davantage encore. La flexibilité doit être préservée afin de pouvoir continuer à répondre aux besoins. Troisièmement, il estime que la flexibilité, l'année prochaine, sera bien en phase avec le travail de la Commission et des délégations, car l'année prochaine sera importante pour la programmation et la hiérarchisation des interventions de la période suivante. L'ETF a déjà discuté avec les délégations de la manière dont elle peut soutenir ce processus qui, par sa nature même, exigera de l'ETF qu'elle s'adapte au fur et à mesure de son déroulement. L'objectif a donc été non pas d'imposer un cadre trop rigide, mais de se concentrer sur le processus qui devra être mené à bien avec les délégations et la Commission européenne dans les mois à venir.

- Pour ce qui concerne les indicateurs, il rapporte que les discussions vont toujours bon train au sein de l'ETF sur l'approche des indicateurs, notamment parce qu'au début de la nouvelle phase de programmation, il convient de sélectionner les indicateurs qui accompagneront l'organisation au cours des prochaines années afin de pouvoir suivre les progrès. Il souligne que si une certaine continuité a été assurée avec les travaux antérieurs de l'ETF, le domaine où l'innovation est nécessaire est celui des conseils politiques. L'ETF a toujours été active dans le domaine des conseils politiques aux pays partenaires mais, désormais, l'accent sera mis davantage sur le changement de système et la capacité du système à soutenir les efforts de réforme, et par conséquent, certains indicateurs ont été choisis pour permettre de saisir le genre d'efforts déployés par l'ETF dans ce type d'activité et d'en mesurer le succès. Les indicateurs doivent être alignés sur la logique de la nouvelle stratégie. Il renvoie à la session sur la mise en œuvre de la stratégie de l'ETF qui se tiendra le 17 novembre et au cours de laquelle cette question sera discutée plus avant. Il reconnaît qu'il y aura une dimension d'«apprentissage par expérience» et qu'une certaine flexibilité sera de mise pour examiner la manière dont ces indicateurs pourront soutenir l'ETF au cours de la prochaine phase de programmation.
- En ce qui concerne la nouvelle structure organisationnelle, il explique ce qui constitue le principal changement: en 2017, lors de sa prise de fonction en tant que directeur de l'ETF, il existait une structure de gestion dans laquelle, trois des neuf responsables de l'ETF se consacraient aux opérations et les autres à des questions plus horizontales. Pour renverser la situation, il a proposé de placer la capacité de gestion principalement du côté des opérations. C'est exactement ce que fait la nouvelle structure: six des directeurs sont affectés aux opérations et trois seulement, plus le directeur, s'occupent de la coordination ou des tâches horizontales, afin de réserver une plus grande partie de la capacité de frappe de l'ETF aux activités opérationnelles. Il ajoute que cela répond également à l'approche différente définie par la stratégie pour que l'ETF soit plus en mesure de se développer à la fois en tant que centre de connaissances et organe de conseils politiques; ces deux domaines ont été définis comme les missions principales des deux départements opérationnels, axés respectivement l'un sur le centre de connaissances et l'autre sur les conseils politiques. Deux départements ont été créés pour accorder une importance égale à ces deux dimensions du mandat de l'ETF. Durant la phase de planification, les deux départements seront chacun clairement axés, l'un sur les connaissances, l'expertise et le développement, l'autre sur les conseils et le soutien politiques, de manière à instaurer un équilibre entre ces deux dimensions. Autre changement important dans la structure organisationnelle, toutes les activités de gestion de

projet, qui étaient auparavant éparpillées au sein de l'organisation, ont été regroupées dans une seule unité. Cela nécessitera une organisation plus matricielle. Les experts thématiques, qui constituent une ressource importante, pourront ainsi se concentrer davantage sur le développement des connaissances, en mettant l'accent sur la fourniture d'expertise par le centre de connaissances ou de conseils politiques, étayée par une capacité de gestion de projet qui professionnalise cet aspect de l'opération. Aussi, il considère que cette unité de gestion de projet serait également capable de s'occuper de développer des partenariats avec d'autres organisations qui pourraient à l'avenir apporter des approches différentes en termes de ressources. Cela pourrait se faire par le biais de demandes de la Commission ou par d'autres moyens, de façon à mettre en place une capacité spécialisée. Il ajoute que plus tard dans la réunion, dans le cadre de ses observations relatives aux tendances et aux développements, il présentera la composition de la nouvelle direction qui commencera en janvier.

- Concernant les points soulevés au sujet de la numérisation, il répond qu'il s'agit effectivement d'un domaine dans lequel l'ETF se développe en faisant preuve d'une grande attention. Dans un premier temps, l'ETF a fait appel à un soutien externe pour l'aider à élaborer une stratégie de numérisation à mettre en œuvre sur plusieurs années. C'est un domaine en pleine évolution, non seulement à cause de la pandémie de COVID-19, mais aussi en raison des changements intervenant dans les architectures. Il s'agit principalement de mettre à niveau les capacités de l'ETF. Il ajoute qu'il faut tenir compte de l'état de préparation des pays partenaires à la numérisation et de son incidence sur les relations de l'ETF avec ces pays et sur les services fournis. Erja KAIKKONEN, responsable du département Développement stratégique (ETF), précise que l'ETF a élaboré cette année une feuille de route pour son projet de numérisation et qu'un architecte en transformation numérique est en cours de recrutement pour toute la durée du projet, de 2021 à 2023. Le premier objectif du projet de numérisation est de résoudre, à des fins internes, le problème de la fragmentation des outils informatiques de l'ETF et de proposer des systèmes informatiques faciles à utiliser, qui s'intègrent également aux outils de la Commission. L'ETF travaille en étroite collaboration avec la Commission européenne, qui met aussi à jour actuellement certaines de ses plateformes auxquelles l'ETF est liée. Deuxièmement, l'ETF veut être prête à soutenir ses pays partenaires à la hauteur de leurs besoins et, cette année, ces derniers ont également accompli des progrès importants en matière de numérisation et de réunions et webinaires en ligne, comme tous les pays ont été contraints de le faire. D'une certaine manière, la crise de la COVID-19 n'a fait qu'accroître la nécessité d'avancer plus rapidement dans le projet de numérisation. Troisièmement, l'ETF est en passe de devenir un centre de connaissances et doit être en mesure de conserver et de partager efficacement les connaissances, de traiter les informations qualitatives et quantitatives et de les partager, puis de les diffuser à toutes les parties prenantes de l'ETF.

À la suite de cette discussion, le conseil de direction adopte à l'unanimité le document unique de programmation 2021-2023/programme de travail 2021 de l'ETF.

5. Budget de l'ETF pour 2021

Eva JIMENO SICILIA (ETF) présente le budget de l'ETF pour 2021.

Kristin HESS (Allemagne), représentant la présidence du Conseil de l'UE, fait part de sa satisfaction à l'égard des documents, qui ont ait l'objet d'une bonne préparation, pour le budget 2021. Deux questions sont posées par les membres du conseil de direction:

- L'une d'elles concerne les frais médicaux et leur lien éventuel avec la COVID-19;
- L'autre question a trait aux frais de voyage et à la manière dont l'ETF prévoit d'utiliser les fonds si les voyages ne sont pas possibles.

James CALLEJA (Malte) ajoute qu'étant donné que le budget opérationnel a été considérablement réduit par rapport aux frais de personnel, ce qui est plus ou moins la règle dans de nombreuses agences de l'UE, il se demande s'il est urgent d'augmenter les frais de personnel de 3,1 % et quels sont les besoins en matière de capacités auxquels il faut répondre d'urgence à l'ETF pour allouer des fonds supplémentaires aux frais de personnel et non aux dépenses opérationnelles pour les pays partenaires.

Eva JIMENO SICILIA (ETF) répond:

- En ce qui concerne les frais médicaux, le chapitre 14 sur l'infrastructure à caractère médico-social inclut les dépenses médicales générales, mais la majeure partie de cette ligne budgétaire concerne l'apprentissage et le développement. En ce qui concerne les dépenses spécifiques liées à la COVID-19, l'ETF a réalisé des investissements en 2020. Pour 2021, le coût standard des conseils médicaux sera maintenu, ainsi que certains petits montants potentiellement pour le matériel médical, mais il n'est pas prévu d'investissement supplémentaire comme en 2020. L'augmentation de cette ligne budgétaire pour 2021 est principalement liée à l'apprentissage et au développement et l'ETF a l'intention de la ramener aux niveaux normaux antérieurs à la COVID.
- En ce qui concerne la question des voyages, ce budget a été préparé pendant l'été et au début du mois de septembre, alors que les perspectives d'évolution de la pandémie semblaient plus optimistes. Il devra être révisé et l'hypothèse est que les éventuelles sommes non dépensées iront au titre 3, «dépenses opérationnelles».
- Pour répondre à la question de James Calleja, comme cela a été indiqué, il n'y a pas d'augmentation de la capacité dans la mesure où le tableau des effectifs reste stable. La hausse est principalement destinée à maintenir les augmentations salariales nettes des frais de personnel ainsi que d'autres augmentations minimales comme les missions administratives. Elle exprime sa satisfaction concernant l'augmentation de 1,7 % du titre 3 l'année prochaine, et, les hypothèses devant être révisées, elle s'attend à ce que cette augmentation soit encore plus importante durant l'année prochaine.

Compte tenu de l'absence de questions ou d'observations supplémentaires, les membres du conseil de direction adoptent à l'unanimité le budget de l'ETF pour 2021.

6. Budget rectificatif 2020/2 de l'ETF

Eva JIMENO SICILIA (ETF) présente le deuxième budget rectificatif pour 2020. Elle souligne que ce deuxième budget rectificatif confirme les tendances liées à la pandémie de COVID-19 et à l'absence de possibilité de voyager, etc. Les ajustements sont principalement dus au fait que l'ETF reconferme le budget de 20 957 000 euros, qui sera entièrement engagé, et à une évaluation révisée des montants pouvant être payés de manière réaliste, car il y a eu des retards dans le démarrage des activités en raison de la COVID-19. L'ETF sera en mesure de payer 20 400 000 euros. Les crédits de paiement restants, soit 557 000 euros, ne seront pas demandés en 2020 puisqu'ils seront payés en 2021. Ce changement est principalement dû au mode de gestion des flux de trésorerie et des budgets de l'Union européenne. Elle répète qu'il n'a pas d'impact sur le budget global de l'ETF ou sur les activités que l'ETF entend réaliser dans le cadre du budget global de 20 957 000 euros.

Kristin HESS (Allemagne), représentant la présidence du Conseil, confirme que les membres du conseil de direction ne manifestent aucune inquiétude quant au budget rectificatif et qu'ils ont seulement demandé s'il existe des règles de conduite spéciales concernant le transfert de fonds budgétaires d'un exercice à l'autre.

Malin MENDES (Suède) demande quelques précisions concernant le transfert de fonds pour les nouvelles activités de communication en ligne.

Eva JIMENO SICILIA (ETF) apporte la réponse suivante:

- en ce qui concerne le transfert d'un exercice à l'autre, il n'y a en fait aucun transfert réel de fonds dans le sens où le budget 2020 est entièrement utilisé en 2020 et où le budget de 2021 sera de 20 300 000 euros. Il s'agit en réalité d'une question de gestion des flux de trésorerie. Si l'ETF confirme la totalité des crédits de paiement et qu'elle ne les utilise pas tous, il peut y avoir des sanctions.
- Pour ce qui est des activités de communication, elles vont en fait bien au-delà de la communication à proprement parler. Il s'agit de deux «partenariats en ligne» avec des chaînes de diffusion de premier plan comme la BBC et Politico. L'idée est que celles-ci utilisent le matériel que nous avons produit tout au long de l'année concernant l'impact de la COVID-19, la manière de sortir de la crise et les enseignements tirés par les pays, pour réaliser une série de campagnes dans les médias sociaux et à la télévision en ligne. Pour l'ETF, c'est aussi un moyen d'atteindre un public plus large et de mettre à sa disposition les connaissances recueillies cette année. Cette initiative s'inscrit également dans le cadre de la stratégie de numérisation évoquée précédemment. Cesare ONESTINI (ETF) ajoute que, cette année, dès que la possibilité d'investir davantage dans la communication a été évoquée, il a paru opportun (également en raison de la crise de la COVID-19 et de tout le travail accompli en réponse à cette crise) de nouer un partenariat avec deux plateformes médiatiques solides, Politico, qui est très présente dans les milieux européens, et la BBC. L'intérêt de ces partenariats est que l'ETF dispose de beaucoup de matériel, mais que les partenaires utiliseront leur propre capacité journalistique pour produire le contenu. Ce contenu sera élaboré en commun, puis mis en forme par le média, qui le diffusera ensuite sur ses plateformes. Un partenariat similaire a été conclu avec Politico il y a deux ans, lorsque l'ETF a organisé une grande conférence sur les compétences pour l'avenir. Il s'agit désormais d'utiliser une approche plus ouverte. Il propose de partager plus d'informations avec les membres du conseil de direction sur les actions prévues avec Politico et avec la BBC.

Les membres du conseil de direction adoptent à l'unanimité le budget rectificatif de l'ETF pour 2020/2.

7. Plan stratégique d'audit interne 2021-2023 du SAI pour la Fondation européenne pour la formation (ETF)

Eva JIMENO SICILIA (ETF) présente le plan stratégique d'audit interne 2021-2023 du SAI pour l'ETF au nom du SAI. Le plan expose les thèmes d'audit du SAI et le calendrier proposé par le SAI après consultation de l'ETF pour la période 2021- 2023. Le conseil de direction est invité à prendre acte du plan, y compris de la liste restreinte des thèmes d'audit potentiels pour la période 2021-2023. Elle souligne que le SAI propose une nouvelle approche pour 2021, axée sur les objectifs et les priorités politiques de l'UE plutôt que sur les entités contrôlées, ce qui pourrait entraîner des changements dans ce qui est actuellement proposé. Pour le moment, les domaines suivants sont proposés pour les

audits internes de l'ETF au cours de la période 2021-2023: (i) mécanismes de complémentarité et de coopération entre l'ETF et les services de la CE; (ii) numérisation et révision des processus internes.

Il n'y a pas d'observations ou de questions de la part des membres du conseil de direction.

Les membres du conseil de direction adoptent à l'unanimité le plan stratégique d'audit interne 2021-2023 du SAI pour la Fondation européenne pour la formation (ETF).

8. Mise en œuvre de la stratégie de l'ETF à l'horizon 2027

Cesare ONESTINI (ETF) propose de partager certains éléments de base concernant la mise en œuvre de la stratégie. Il rappelle aux membres du conseil de direction qu'une session spéciale aura lieu le 17 novembre pour approfondir la question et donner plus d'exemples.

Il évoque les trois objectifs du DOCUP et précise qu'ils sont mis en œuvre par trois services clés: (i) le centre de connaissances; (ii) le suivi et l'évaluation; et (iii) les conseils politiques. Leur préparation a déjà commencé cette année, comme mentionné dans le programme de travail 2020. Ils seront lancés plus officiellement en 2021 et il énumère le type de résultats clés pour chacun des trois services qui seront développés au cours des sept prochaines années. Les activités des trois services seront adaptées aux besoins des différents pays partenaires. Certains services seront développés et fournis à tous les pays, d'autres cibleront davantage les pays qui sont davantage concernés, intéressés ou aptes à s'engager; selon les types d'activités, il y aura donc des approches sur mesure et une différenciation.

Au sujet des questions suivantes:

- Comment l'ETF peut-elle élargir sa portée politique à une véritable approche de l'apprentissage tout au long de la vie, considérant l'ensemble du spectre de l'apprentissage et du développement ainsi que de l'entrée sur le marché du travail?
- Comment l'ETF peut-elle garder les mêmes ambitions en matière de portée géographique, tout en disposant des mêmes ressources?

sa réponse est que l'ETF doit améliorer sa capacité à différencier les besoins et les capacités des différents pays. Cette démarche, déjà réalisée par le passé, fera l'objet d'une attention accrue à l'avenir. Il ajoute que l'objectif est de se concentrer davantage sur les groupes de pays et le soutien régional et que, dans la mesure du possible, l'ETF adoptera une approche visant à regrouper les travaux effectués avec les pays partenaires et les groupes de pays qui ont des intérêts et des besoins similaires. Par le passé, l'accent était souvent mis sur le regroupement par secteur géographique. Désormais, l'ETF entend y associer un regroupement qui tienne davantage compte de la typologie et des besoins des pays; il s'agirait d'avoir des partenariats opérationnels et de les utiliser pour mieux cibler les domaines ayant un impact réel pour l'ETF. Il reconnaît que le danger est de se disperser, mais l'ETF a l'intention de se focaliser sur des partenariats qui soutiennent la réalisation d'objectifs politiques communs.

L'ETF a rédigé un document sur le développement du capital humain et l'apprentissage tout au long de la vie afin de préciser son approche. Loin de chercher à tout réinventer, le document se réfère aux meilleures approches et définitions disponibles, en particulier celles du Cedefop, et tente de parvenir à des définitions plus claires de tous ces concepts.

Cesare ONESTINI expose la logique d'intervention de l'ETF, telle qu'elle figure dans le DOCUP adopté plus tôt. Il confirme la portée géographique de l'ETF, qui reflète également les priorités des

collègues de la DG NEAR. L'ETF concentre largement ses efforts sur les pays du voisinage et de l'élargissement. Les rapports avec la Russie sont définis dans le cadre des relations entre l'UE et la Russie; des activités limitées se poursuivront dans ce domaine. Pour l'Asie centrale, les attentes portent sur le suivi de la plateforme de l'éducation en Asie centrale qui restera le principal vecteur du développement d'une approche régionale de cette partie du monde.

Il évoque l'Union africaine, pour laquelle l'ETF continue à développer le soutien au cadre continental des certifications. Grâce au centre de connaissances, tout ce que l'ETF développe, notamment son expertise, peut s'avérer utile au-delà des pays partenaires. Il considère que l'expertise de l'ETF devrait être mise à disposition de telle sorte qu'elle puisse être utilisée par d'autres acteurs, notamment les délégations de l'UE. Dans ce contexte, il se félicite de la collaboration de l'ETF avec les DG NEAR et DEVCO en vue de développer une formation pour toutes les délégations. Cette formation contribuera à renforcer les liens entre l'ETF et les délégations de l'UE en faisant mieux connaître l'expertise de l'ETF et les possibilités de la mettre à profit. Il renouvelle l'offre aux agences des États membres de l'UE en précisant que l'ETF entretient des relations avec de nombreuses agences dans les pays de l'UE et que l'objectif est que toute expertise développée par l'ETF via le centre de connaissances ou les conseils stratégiques soit aussi mise à la disposition des agences des États membres intéressées par le même domaine d'action et désireuses de coopérer. Il présente l'ordre du jour de la séance de discussion interactive qui se tiendra le lendemain et espère que tous les membres du conseil de direction y participeront.

Peter VAN IJSSELMUIDEN (Pays-Bas) remercie le directeur de l'ETF pour ses explications et dit attendre avec impatience la session du 17 novembre. Il félicite l'ETF pour les infographies contenues dans la présentation et le document.

9. Rapports oraux

Voir annexe

10. Divers

Nigar ISMAYILZADE-ASGAROVA (AZERBAÏDJAN) remercie l'ETF d'avoir organisé la première réunion virtuelle du conseil de direction de l'ETF, à laquelle tout le monde a participé en ligne. Elle a apprécié les présentations et les rapports riches en informations. Elle souligne qu'en cette période difficile liée à la pandémie de COVID-19, le travail s'est poursuivi et que de nouvelles coopérations ont été mises en place, malgré une situation rendue encore plus difficile par l'instabilité et la guerre dans la région. Elle évoque notamment l'achèvement du processus de Turin en Azerbaïdjan. Elle attend avec optimisme la nouvelle ère des compétences vertes et numériques, dans laquelle l'éducation sera plus revalorisée et plus flexible en fonction des exigences du moment et de la société. Le président fait part de sa sympathie et de sa solidarité envers tous les habitants du Caucase qui vivent une situation difficile en ce moment.

Sara MATTIONI (FRANCE) remercie l'ETF d'avoir fourni la traduction des documents.

Le président rappelle l'obligation de soumettre la déclaration annuelle d'engagement et d'intérêt. Il invite les membres du conseil de direction à remplir le formulaire immédiatement après la réunion. Il leur demande également de remplir le formulaire d'évaluation de la réunion en ligne.

11. Date de la prochaine réunion

La prochaine réunion ordinaire du conseil de direction se tiendra à Turin le 11 juin 2021.

Le président remercie les membres du conseil de direction pour leur contribution active et efficace à la réunion en ligne, et les interprètes pour leur travail.

Il clôture ensuite la réunion.

Actions de suivi:

- Transmettre le programme de travail 2021 aux autorités budgétaires avant le 30 novembre 2020.
- Fournir des informations sur les partenariats proposés avec Politico et la BBC.

