

# RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE CONSOLIDÉ 2020 - SYNTHÈSE

## FONDATION EUROPEENNE POUR LA FORMATION

Conformément au RF 2018/1046, RFC n° 2019/715<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Règlement délégué (UE) 2019/715 de la Commission portant règlement financier-cadre des organismes créés en vertu du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne et du traité Euratom et visés à l'article 70 du règlement (UE, Euratom) 2018/1046 du Parlement européen et du Conseil (JO L 122 du 10.5.2019, p. 1).



Notre soutien accru aux voisins de l'UE durant les prochaines années se traduira par un rôle plus fondamental de l'ETF en tant que catalyseur du changement, et constituera un appui pour aider l'Union européenne à orienter son assistance pour tirer le meilleur parti du potentiel humain dans nos pays partenaires.

David Sassoli, président du Parlement européen<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> European Training Foundation 1994-2019, ETF 2020, [https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2020-09/etf\\_1994-2019.pdf](https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2020-09/etf_1994-2019.pdf)

## SYNTHESE

Le présent rapport fournit des éléments démontrant la réussite de la mise en œuvre du programme de travail annuel 2020 de l'ETF, conformément à la communication de la Commission sur le renforcement de la gouvernance des organismes de l'Union relevant de l'article 70 du règlement financier 2018/1046 ainsi que sur les orientations relatives au rapport annuel d'activité consolidé<sup>3</sup>. Le rapport tient également compte du fait que 2020 était la dernière année de mise en œuvre des perspectives à moyen terme 2017-2020 et une année de transition pour le lancement de la mise en œuvre de la stratégie 2027 en 2021. Les données comparatives et les indicateurs pour la période de quatre ans sont présentés dans les annexes, dans les tableaux des ressources financières et humaines.

### L'ETF en bref

La Fondation européenne pour la formation (ETF) est une agence de l'Union européenne (UE) qui aide les pays tiers à améliorer le développement de leur capital humain, dans le contexte des politiques de l'Union en matière de relations extérieures. Actuellement, l'ETF coopère aux niveaux national et régional avec les pays des régions concernées par les politiques de voisinage et d'élargissement de l'UE, et en Asie centrale, tout en contribuant aux politiques et programmes de relations extérieures de l'UE au niveau panafricain.

Dans 29 pays partenaires<sup>4</sup>, l'ETF contribue au développement du capital humain en fournissant des conseils et un soutien aux pays concernés et aux délégations de l'UE en matière de réforme des politiques et des systèmes d'éducation, de formation et d'emploi. Cette action contribue au bien-être social, à la stabilité et à la prospérité dans les pays voisins de l'Union européenne.

Dans le cadre du processus de Turin, l'ETF produit des rapports de suivi réguliers sur l'état d'avancement et les priorités des politiques en matière de compétences, ainsi que sur les performances des systèmes d'éducation et de formation de tous les pays où elle est active. En outre, l'ETF assure la collecte de renseignements thématiques et par pays afin d'apporter une contribution solide, probante et participative pour l'élaboration des politiques, la conception des projets et des programmes et l'évaluation des politiques. L'ETF possède une expertise dans de nombreux domaines, notamment la modernisation des qualifications et leur harmonisation avec le cadre européen des certifications, ainsi que l'analyse des déficits et des besoins en matière de compétences par le biais de méthodes quantitatives et qualitatives. L'ETF travaille également à l'amélioration de la pertinence des compétences en mettant l'accent sur la formation par le travail, les compétences clés, les politiques d'inclusion et d'excellence, et le développement professionnel des enseignants et des formateurs.

---

<sup>3</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 [C\(2020\)2297/F1 - FR \(europa.eu\)](#)

<sup>4</sup> Albanie, Algérie, Arménie, Azerbaïdjan, Biélorussie, Bosnie-Herzégovine, Égypte, Géorgie, Israël, Jordanie, Kazakhstan, Kosovo (cette désignation est sans préjudice des positions sur le statut et est conforme à la résolution 1244 du Conseil de sécurité des Nations unies ainsi qu'à l'avis de la Cour internationale de justice sur la déclaration d'indépendance du Kosovo), Kirghizstan, Liban, Libye, Macédoine du Nord, Moldavie, Monténégro, Maroc, Ouzbékistan, Palestine (cette désignation ne saurait être interprétée comme une reconnaissance d'un État de Palestine et est sans préjudice de la position de chaque État membre sur cette question), Russie, Serbie, Syrie, Tadjikistan, Tunisie, Turquie, Turkménistan et Ukraine.

En près de trois décennies de travail, l'ETF a acquis une solide réputation de centre d'expertise dans ces domaines, en travaillant en étroite collaboration avec la Commission européenne et le Service européen pour l'action extérieure (SEAE), ainsi qu'avec les délégations de l'UE, sur le dialogue politique et le soutien aux programmes. L'ETF coopère aussi étroitement avec d'autres agences de l'UE afin de soutenir les priorités de l'UE, notamment celles de la déclaration d'Osnabrück approuvée en 2020 par les États membres de l'UE et les pays candidats.

L'apprentissage tout au long de la vie est au cœur des travaux de l'ETF; les objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies, le consensus européen pour le développement et le rapport de la Commission mondiale de l'OIT sur l'avenir du travail l'identifient comme essentiel pour promouvoir une croissance durable. Il constitue également une condition nécessaire pour bâtir des sociétés inclusives et stables, ainsi que pour la paix et la régularisation de la migration dans l'UE et son voisinage élargi.

Le conseil de direction de l'ETF est présidé par le directeur général de la DG Emploi, Joost Korte, et comprend un représentant de chaque État membre, trois représentants de la Commission, trois experts sans droit de vote désignés par le Parlement européen et trois observateurs des pays partenaires de l'ETF.

## Réalisations politiques de l'année

L'année 2020 était la dernière année de la mise en œuvre efficace des perspectives à moyen terme 2017-2020 de l'ETF. Les rapports d'activité annuels et les tableaux récapitulatifs d'affectation des ressources aux activités figurant à l'annexe V attestent de la réalisation régulière par l'ETF des buts et objectifs prévus pour cette période. Durant cette période, l'ETF a contribué aux politiques d'action extérieure de l'UE en intégrant les principes des priorités de l'UE sur l'emploi, les droits sociaux, l'inclusion sociale, les compétences et les qualifications dans le soutien et le développement des pratiques et politiques en matière de capital humain dans les pays du voisinage.

En 2020, l'ETF a mis en œuvre le programme de travail en adaptant les activités prévues en fonction des difficultés rencontrées par les pays partenaires pour faire face et riposter à la pandémie de COVID-19. Cette démarche a aussi permis à l'ETF de préparer le terrain pour sa nouvelle stratégie 2021-2027, qui sera lancée en 2021. La stratégie 2027 de l'ETF répond à la nécessité d'un changement de paradigme en faveur de l'apprentissage tout au long de la vie, de parcours d'apprentissage plus flexibles, de modes d'apprentissage formels et informels, englobant des compétences techniques et non techniques. L'ETF a dû élargir son expertise afin de pouvoir s'adapter à l'évolution de ces besoins et aborder les réformes des systèmes d'apprentissage tout au long de la vie dans une perspective plus large et plus complète, en délaissant les solutions isolées au profit d'actions intégrées. Les piliers suivants représentent les services essentiels et les modalités opérationnelles de l'ETF sur lesquels repose la stratégie 2027.

- Conseils politiques et contribution aux priorités de l'UE en matière d'action extérieure; l'investissement croissant dans le développement du capital humain entraînera une demande accrue de conseils stratégiques de la part des pays partenaires et de l'UE.
- Diagnostic et évaluation à travers la consolidation, l'utilisation et l'application des méthodologies de diagnostic et d'évaluation développées par l'ETF.
- Pôle de connaissances: en s'appuyant sur la richesse de son expertise en matière de développement du capital humain, l'ETF fournira et produira des guides, des boîtes à outils et

d'autres matériels d'apprentissage destinés aux experts participant au processus de transformation et de modernisation des systèmes d'éducation et de formation.

En réaction à la pandémie de COVID-19, l'ETF:

- a mis en place un système permettant de recenser régulièrement les mesures prises dans le voisinage de l'UE au sein des systèmes d'éducation et de formation pour faire face et réagir à l'impact de la pandémie et des problèmes socio-économiques. Les rapports ont été partagés avec les pays partenaires et les services de la Commission;
- a renforcé sa collaboration avec des partenaires tels que l'UNICEF, l'ONUDI, la BERD, le CEDEFOP et l'OIT dans divers domaines, dont les compétences pour l'entreprise, la jeunesse et l'orientation professionnelle;
- a lancé la campagne en ligne #LearningConnects pour proposer un soutien pendant la crise de la COVID-19, ainsi que la production de webinaires pour les professionnels de l'éducation et de la formation.

À la demande de la Commission, l'ETF a continué à soutenir le programme UE-Union africaine «Compétences pour l'employabilité des jeunes» financé par l'UE, et notamment la principale réalisation que constitue le développement d'un cadre continental africain des certifications (ACQF).

En ce qui concerne le soutien à l'adhésion à l'UE, l'ETF a fourni des informations et des analyses à la Commission européenne pour suivre les progrès accomplis dans le cadre des négociations d'adhésion concernant la politique sociale et l'emploi, la politique d'entreprise et la politique industrielle, les sciences et la recherche, ainsi que l'éducation et la culture. Afin d'appuyer la gouvernance économique, elle a contribué à l'évaluation par la Commission des programmes de réforme économique concernant le marché du travail, l'éducation et les politiques sociales.

Pendant l'année, l'expertise de l'ETF a été sollicitée pour 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 305 millions d'EUR.

Le cinquième cycle du processus de Turin, évaluation périodique par l'ETF de l'état d'avancement de la réforme des systèmes d'éducation, de formation et d'emploi dans les pays partenaires, s'est achevé en 2020 avec l'élargissement du champ d'application des analyses de l'ETF sur le développement du capital humain. Il se conclura par une conférence internationale prévue dans un format hybride au cours de la semaine du 21 au 25 juin 2021.

En outre, l'ETF a aidé les pays à utiliser les outils et les plateformes de l'UE, tels que le cadre européen des certifications (CEC), le réseau européen pour l'assurance de la qualité dans l'enseignement et la formation professionnels (EQAVET) et l'Alliance européenne pour l'apprentissage (EAfA).

Dans le contexte de la déclaration d'Osnabrück adoptée par les parties prenantes de l'UE lors d'une réunion ministérielle virtuelle, le 30 novembre, pendant la présidence allemande de l'Union européenne, l'ETF appuiera la mise en œuvre d'actions dans les pays candidats de l'UE, en étroite collaboration avec le Cedefop qui soutiendra la mise en œuvre et assurera le suivi dans les États membres de l'UE.

L'ETF a soutenu activement la DG EMPL lors de la semaine européenne des compétences professionnelles, en promouvant l'initiative dans les pays partenaires de l'ETF, en dirigeant la conférence sur l'internationalisation de l'EFP et en organisant le prix «Innovation et Compétences» de l'ETF dans le cadre des prix d'excellence de l'EFP.

En 2020, l'ETF a continué à collaborer avec les agences de l'UE, notamment Eurofound et le Cedefop, dans le cadre d'un programme d'action conjoint mentionné dans les programmes de travail respectifs des agences, et a participé en tant qu'observateur aux conseils d'administration de l'Autorité européenne du travail (AET) et du Cedefop.

Aux côtés d'autres agences travaillant avec la DG EMPL, l'ETF a contribué à une réunion de consultation organisée par la DG EMPL en octobre 2020 dans le cadre de la consultation lancée par la communication de la Commission «Une Europe sociale forte pour des transitions justes» afin de préparer le plan d'action pour le socle européen des droits sociaux.

En 2020, l'ETF s'est engagée auprès de plus de 5 000 parties prenantes nationales de 28 pays voisins de l'UE et a atteint plus de 100 000 personnes supplémentaires grâce à ses canaux de communication numériques.

## Couverture géographique

L'ETF a réagi et adapté son soutien aux pays partenaires dans la réforme de leurs politiques et systèmes d'éducation, de formation et d'emploi, en tenant compte de la pression de plus en plus forte à laquelle sont soumis les pays pour répondre à leurs besoins en matière de développement du capital humain.

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

Albanie, Bosnie-Herzégovine, Kosovo, Monténégro, Macédoine du Nord, Serbie, Turquie



**Recommandations de l'étude sur la jeunesse dans la région ESET et diffusion** publication du rapport sur la jeunesse de la région ESET «*Unlocking Youth Potential in South Eastern Europe and Turkey: Skills development for labour market and social inclusion*». Organisation de trois événements en ligne conjointement avec la BERD et publication d'une fiche d'information/synthèse du WBCIF. Finalisation du rapport national de la Serbie et organisation d'un webinaire pour discuter des résultats. Pilotage du contenu de la campagne de communication - facilitation des entretiens avec des représentants de l'Office régional de coopération pour la jeunesse (RYCO), du conseil de coopération régionale (CCR), de l'OIT Budapest, de l'OIT Turquie, des bureaux régionaux et nationaux de l'UNICEF Europe et Asie centrale, y compris des jeunes.

**Compétences numériques et apprentissage dans la région ESET:** les rapports soumis ont été finalisés pour la Turquie, le Monténégro et la République de Serbie sur le projet pilote SELFIE WBL. La Géorgie a également rejoint le projet pilote en mettant en œuvre la même structure de projet que les pays de la région ESET impliqués. Un webinaire multilingue a été organisé. Une mission de suivi a été approuvée pour 2021, pour laquelle les experts fourniront une version plus complète des rapports, commentée par les parties prenantes, le Centre commun de recherche (JRC) et l'ETF. Les rapports devraient être modifiés et publiés au printemps 2021.

**Intervention de l'EAfA en matière de formation par le travail:** le webinaire de l'Alliance européenne pour l'apprentissage (EAfA) pour les pays candidats, «Webinar for Candidate Countries: Key developments on work-based learning since Riga summit» a eu lieu le 24 septembre et s'est concentré sur les développements clés de l'apprentissage par le travail entre 2015 et 2020. Des intervenants d'Albanie, du Monténégro, de Serbie, de Turquie et de Macédoine du Nord ont présenté les principales réalisations en termes de réformes, de nouvelles réglementations, de progrès dans la formation par le travail/en alternance et d'exemples de bonne coopération entre les écoles et les entreprises dans le domaine de la formation par le travail. Le représentant de la présidence allemande de l'UE a présenté des scénarios possibles en ce qui concerne l'avenir de la formation par le travail et de l'apprentissage en Europe. L'événement a été organisé en coopération avec la DG Emploi de la Commission européenne qui a mis à disposition sa plateforme en ligne (WebEx) et s'est occupée de l'organisation technique. Environ 70 participants ont participé à l'événement en ligne.

**Conseiller les services de l'UE: Agenda d'innovation des Balkans occidentaux et IAP III -**

Participation étroite avec la CE à l'élaboration du programme pour les Balkans occidentaux en matière d'innovation, de recherche, d'éducation, de culture, et en ce qui concerne le pilier européen des droits sociaux, la recommandation du Conseil sur l'enseignement et la formation professionnels et le nouvel agenda des compétences.

Contribution à l'élaboration du règlement établissant l'IAP III et en ce qui concerne le socle européen des droits sociaux, au programme d'investissement économique, avec les agences européennes concernées.

**Des accords de coopération sont en place avec** le forum d'investissement 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

**Étude sur la jeunesse dans la région SEMED:** finalisation du rapport qui comprend une brochure/synthèse et des infographies. Organisation d'activités de communication. Le contrat avec Oxford Research sera terminé en décembre 2020. Le rapport est en cours de mise en forme à l'extérieur et sera traduit en FR et en AR.

#### Coopération avec l'Union pour la Méditerranée (UpM) et dialogue politique régional

L'ETF a continué à jouer un rôle actif en contribuant au suivi de la déclaration ministérielle sur l'emploi et le travail de l'UpM conjointement avec la DG EMPL et le secrétariat de l'UpM. Cette contribution a consisté à i) peaufiner et conceptualiser davantage la matrice à utiliser comme base pour le développement d'un cadre de suivi; ii) examiner et inclure les révisions des indicateurs proposés dans la matrice, suite à une consultation écrite avec la plate-forme régionale sur l'emploi et le travail (RPEL); iii) présenter et examiner la matrice révisée lors de la 10<sup>e</sup> réunion de la RPEL, le 19 novembre. À titre de suivi, une réunion de coordination a été organisée début décembre avec l'UpM et la DG EMPL pour discuter des nouvelles révisions et des prochaines étapes.

L'ETF a contribué aux événements suivants organisés par l'UpM: le forum sur le dialogue social au début du mois de novembre avec une présentation sur le rôle des partenaires sociaux dans le suivi du développement des compétences; Med4Jobs (forum semestriel) avec une présentation de l'étude sur la jeunesse dans la région SEMED et de la méthode de spécialisation intelligente. L'UpM a participé aux événements de l'ETF sur les compétences pour l'entreprise et les politiques actives du marché du travail (PAMT) en réponse à la pandémie de COVID-19.

#### Autres partenariats/coopérations

- ISPI - participation au forum des jeunes en tant que membre du jury de l'appel à projets et à idées de projets sur les domaines innovants proposés par les jeunes (fin novembre 2020).
- Participation et contribution aux ateliers BusinessMed, en décembre, avec une présentation de l'étude sur la jeunesse dans la région SEMED et le rôle des employeurs dans l'EFM.
- Coopération avec UNIMED en cours: l'ETF est invitée à participer au concours Start Cup en 2021.
- Womenpreneur - participation à la conférence sur la Semaine des femmes avec une présentation sur l'entrepreneuriat féminin.

#### Partenariat/voisinage oriental



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

**Conseils stratégiques sur les politiques d'emploi dans le cadre du Partenariat oriental**, y compris le sommet du Partenariat oriental et la réunion ministérielle: au cours de l'année 2020, l'ETF



a soutenu activement les services de la CE dans le domaine de l'emploi, notamment l'emploi et l'employabilité des jeunes. À la suite de la conférence régionale de 2019 sur le soutien à la transition des jeunes de l'école au monde du travail, l'ETF a dispensé des conseils politiques concernant la garantie pour la jeunesse et la transposition éventuelle de certains de ses éléments aux pays du partenariat oriental. Une contribution active sur les aspects liés à l'emploi et à l'employabilité a été fournie lors des tables rondes nationales organisées par la DG NEAR et l'initiative EU4Youth en Géorgie, en Moldavie et en Ukraine. Une contribution active au sommet sur l'engagement en faveur de la jeunesse a été apportée en juillet, à travers des interventions, des présentations et des ateliers de haut niveau. En outre, les travaux axés sur les politiques actives du marché du travail visant à soutenir le développement des compétences en période de crise et de reprise se sont déroulés dans le cadre de webinaires d'engagement centrés sur la coopération avec les services publics de l'emploi.

**Étude sur les nouvelles formes de travail et le travail via une plateforme dans le cadre du Partenariat oriental:** une étude sur les nouvelles formes de travail et le travail via une plateforme apporte des éléments supplémentaires pour alimenter les conseils politiques sur l'emploi dans les six pays du Partenariat oriental et sera affinée en 2021. Réalisation des six profils de pays, d'un projet de rapport régional et d'un projet de note d'orientation. Les livrables seront révisés en fonction des commentaires de l'ETF et les versions finales seront soumises en 2021.

**Soutien aux compétences numériques et à l'apprentissage numérique et en ligne:** réalisation d'une cartographie de l'avancement des politiques et des pratiques en matière de compétences et aptitudes numériques (DSC) et d'apprentissage numérique et en ligne (DOL) dans l'EFPC en Arménie, en Azerbaïdjan et en Biélorussie. Élaboration de fiches d'information et partage avec les institutions concernées. Des webinaires nationaux ont été organisés pour présenter et discuter des fiches d'information. Le programme des webinaires comprenait également de petits groupes de discussion au cours desquels les participants ont débattu et formulé des propositions en réponse à trois questions: 1) Quelles sont les priorités en matière de développement des compétences et aptitudes numériques des étudiants de l'EFPC? 2) Comment améliorer le système de formation professionnelle continue pour renforcer la qualité des compétences et aptitudes numériques des enseignants de l'EFPC? 3) Quelles sont les priorités de l'apprentissage numérique et en ligne dans l'EFPC et l'EFPC? Les fiches d'information ont été publiées sur le site web de l'ETF.

**Soutien aux projets pilotes SELFIE en Moldavie, en Géorgie et en Ukraine:** un rapport complet «Scaling up and integrating SELFIE tool for schools digital capacity in the VET system» a été produit et une réunion organisée avec plusieurs parties prenantes clés en Moldavie pour présenter les conclusions et les recommandations du rapport. Basé sur les besoins des parties prenantes en Géorgie, le soutien de l'ETF au projet pilote SELFIE a inclus l'enseignement général et l'EFPC. Une formation sur l'outil SELFIE a été dispensée aux experts en technologie de l'enseignement secondaire général; une formation sur l'outil SELFIE, englobant le module de formation par le travail (FT), a été dispensée aux représentants des écoles d'EFPC. Les projets pilotes SELFIE ont été analysés et des recommandations ont été formulées quant à la possibilité de les étendre et de les intégrer dans le système national. Des consultations ont eu lieu avec différentes parties prenantes du ministère de l'éducation, au cours desquelles des clarifications ont été apportées sur l'outil, ses avantages potentiels et la manière dont l'ETF pourrait soutenir le projet pilote en Ukraine.

Réseau Make it Match: des webinaires multilingues ont été organisés pour informer sur les réalisations actuelles du projet Big Data pour le système d'information sur le marché du travail (système de données, résultats et tableau de bord de référence), et discuter des résultats et des prochaines étapes.

**Forum régional annuel sur la formation par le travail financé par la plateforme 4 du partenariat oriental:** le forum régional, couvrant deux thèmes – les développements récents en matière de FT et les priorités des pays pour la prochaine période – a eu lieu les 21 et 28 octobre (demi-journées). L'événement a été organisé dans le cadre de la plateforme 4 du partenariat oriental par la société Cecoforma, contractant de la DG NEAR. 80 participants étaient inscrits et ont assisté à l'événement. Ce dernier a nécessité des travaux préparatoires importants ainsi que l'implication préalable des participants qui ont été invités à discuter avec les délégations nationales et à fournir de brèves informations sur les développements récents et les priorités nationales avant la deuxième journée de l'événement. Le programme de la première journée comprenait également des petits groupes de discussion sur le thème «Perspectives d'avenir pour la FT: principaux enseignements de la crise de la COVID-19», où les participants de différents pays ont échangé leurs expériences sur les différentes approches et stratégies appliquées pendant le confinement pour poursuivre le processus de formation. Il convient de noter que WebEx, la plateforme utilisée pour l'événement conformément aux exigences de la CE, n'a pas permis un haut niveau d'interactivité et d'échanges et que, selon l'équipe de l'ETF, la plateforme Zoom serait bien plus appropriée. Préparation du rapport.

### Asie centrale



Kazakhstan, Kirghizstan, Ouzbékistan, Tadjikistan, Turkménistan

L'ETF a organisé une consultation régionale en ligne sur l'apprentissage à distance et en ligne en Asie centrale, afin de contribuer au processus régional de Turin. Le rapport sur le processus de Turin pour l'Asie centrale sera achevé début 2021. Des étudiants, des enseignants et des responsables de prestataires de services d'EFPP, ainsi que des décideurs politiques et des partenaires de développement internationaux actifs en Asie centrale ont participé à la consultation. Celle-ci a permis de partager des expériences et de développer des idées en vue d'une éventuelle future coopération en matière de DOL entre les pays d'Asie centrale.

L'ETF a participé au forum de la société civile Asie centrale-UE organisé par le bureau du Représentant spécial de l'UE pour l'Asie centrale.

## Indicateurs clés de performance (ICP)

Malgré les circonstances extraordinaires liées à la pandémie de COVID-19 auxquelles l'ETF et les pays partenaires ont été confrontés en 2020, l'Agence a pu mettre en œuvre le programme de travail annuel moyennant un exercice de replanification efficace, lancé en mars et actualisé en permanence jusqu'à la fin juin 2020. Pour ce qui est de l'impact sur la réalisation des indicateurs clés de performance (ICP), seuls trois ICP ont été légèrement inférieurs aux objectifs. Mais tous les ICP de la gestion financière sont restés bien au-dessus de l'objectif et quasiment aux mêmes niveaux élevés que les années précédentes. Le taux d'engagement des crédits pour fonds de subvention a été de 99,88 % contre 99,96 % en 2019 et le taux de paiement dans les délais s'est maintenu à 94 %, soit au-dessus de l'objectif de 90 %. Le taux d'annulation des crédits de paiement a été de 1,46 % (contre 1,21 % en 2019) et le taux d'exécution de 98,79 % (contre 98,88 % en 2019), soit deux indicateurs largement conformes aux objectifs fixés comme les années précédentes, ce qui montre que les mesures mises en place par l'ETF en réaction à la pandémie ont été très efficaces pour garantir un niveau continu et très élevé d'exécution du programme de travail annuel.

Le taux de mise en œuvre des recommandations d'audit n'a pas été affecté et est resté à un niveau élevé constant de 100 % comme au cours des quatre années précédentes, ce qui illustre l'engagement de la direction à suivre ces recommandations.

Bien que l'ETF ait réagi rapidement et efficacement à la pandémie de Covid-19 pour garantir la continuité de la mise en œuvre, comme prévu, le taux de réalisation des activités planifiées du programme de travail 2020 a été de 87 % et le taux de réalisation sans retard de 76 %, soit juste en dessous des objectifs de 90 % et 80 % respectivement, ce qui indique que les mesures mises en place par l'ETF ont permis de faire face très efficacement aux contraintes imposées au travail opérationnel de l'ETF et aux conditions dans les pays partenaires.

Les principaux effets de la pandémie en termes de gestion financière ont porté sur le report à nouveau qui est légèrement supérieur à celui de l'année précédente. Sur les 1 443 624 EUR de **reste à liquider (RAL)** des exercices précédents (1 341 810 EUR en 2019) l'ETF a payé 81 % (91 % en 2019) et déclaré «opportunités perdues» 273 147,83 EUR (119 016 EUR en 2019).

Le tableau comparatif des 15 ICP est présenté à l'annexe 1, pour la période à moyen terme 2017-2020. 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.

Sur la période en question, l'ETF a régulièrement atteint ses objectifs pour tous les indicateurs clés de performance, à quelques exceptions près. En 2020, en raison de la pandémie de COVID-19, la réalisation des activités et le respect des délais ont été affectés, mais seulement dans une très faible mesure, par l'annulation et le report d'actions dans les pays partenaires. L'indicateur relatif à l'engagement du personnel a été inférieur à l'objectif en 2015, mais a lentement augmenté grâce à la mise en place de mesures visant à résoudre les problèmes identifiés dans l'enquête de satisfaction menée auprès du personnel.

Parmi les indicateurs opérationnels, un seul – l'indicateur des progrès accomplis en matière d'élaboration des politiques des pays, mesuré chaque année et relevé à 57 % – s'est révélé inférieur à l'objectif, pour la première année depuis la mise en œuvre de cet indicateur par l'ETF, ce qui témoigne de l'effet direct de la pandémie mondiale sur les développements politiques dans les pays partenaires.

En 2017, 2018 et 2019, les progrès en matière d'élaboration des politiques nationales ont été systématiquement supérieurs à l'objectif, illustrant la pertinence des actions de l'ETF dans les pays partenaires. Les autres indicateurs opérationnels sont restés aux mêmes niveaux élevés, bien au-dessus de l'objectif. 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). En mettant en œuvre ses activités de développement du capital humain dans les pays, l'ETF a activement fait participer 90 % de ses parties prenantes nationales clés (soit 700 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, s'élève à 95 %, en léger recul par rapport à l'année précédente (107 %), en raison de la diminution du nombre de missions et de visites à l'ETF des parties prenantes des pays partenaires.

Les résultats de l'évaluation des emplois réalisée en 2020 montrent la manière dont l'ETF est graduellement parvenue à accroître l'allocation globale versée au personnel des catégories d'emplois opérationnels de 61,7 % en 2014 à 72,7 % en 2020, et ce, en diminuant le soutien administratif et la coordination. L'indicateur connexe pour le ratio entre le personnel de soutien administratif et le personnel opérationnel est de 18 %, bien en deçà du plafond fixé à 30 %.

Le taux moyen de vacance du personnel de l'ETF à des postes autorisés est de 1 %, tous les postes vacants ayant été pourvus fin décembre 2020.

En 2020, dans des circonstances extraordinaires, l'ETF a une nouvelle fois atteint un niveau de performance élevé dans ses domaines financiers et opérationnels. 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 et d'évaluation externes ainsi que du contrôle interne appuient également l'évaluation de la maturité et de la stabilité de l'Agence.

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

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

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. (PARTIE III pour plus d'informations).

L'examen annuel 2020 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 2020, l'ETF a géré les ressources fournies par l'UE pour mener des actions de qualité et en nombre suffisant, de manière efficace et efficiente, 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 (PARTIES II, III et IV).

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.

