



**Document de programmation 2021–2024**

---

# **Cap sur la relance et la résilience**





# Document de programmation 2021–2024

## Cap sur la relance et la résilience

Programme de travail 2021



**En citant ce rapport, veuillez utiliser la formulation suivante:**

Eurofound (2020), *Document de programmation 2021–2024 : Cap sur la relance et la résilience*, Dublin.

---

**PDF:** ISBN 978-92-897-2147-9      doi:10.2806/091385      TJ-06-20-146-FR-N

Le présent document de programmation et tous les documents connexes sont disponibles en ligne à l'adresse suivante: <http://eurofound.link/ef20029>

© Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound), 2020.

La reproduction est autorisée, moyennant mention de la source.

Pour toute utilisation ou reproduction de photos ou d'autres éléments non protégés par le droit d'auteur d'Eurofound, l'autorisation doit être obtenue directement auprès des titulaires du droit d'auteur.

Images de couverture: © Ndabcreativity, pikselstock, Gorodenkoff/Adobe Stock; Fotoluminate LLC/Shutterstock

Toute question relative au droit d'auteur doit être adressée par écrit à l'adresse suivante:  
[copyright@eurofound.europa.eu](mailto:copyright@eurofound.europa.eu)

La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound) est une agence tripartite de l'Union européenne instituée en 1975. Son rôle est de fournir des informations dans le domaine des politiques sociales et liées à l'emploi et au travail, en application du règlement (UE) 2019/127.

**Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail**

**Téléphone:** (+353 1) 204 31 00

**Courriel:** [information@eurofound.europa.eu](mailto:information@eurofound.europa.eu)

**Web:** [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)

# Table des matières

	<b>Avant-propos</b>	<b>1</b>
	<b>Mission</b>	<b>3</b>
<b>1.</b>	<b>Contexte général pour la période 2021–2024</b>	<b>5</b>
	Introduction	5
	Contexte politique	6
	Contexte institutionnel	8
<b>2.</b>	<b>Programme de travail pluriannuel et 2021</b>	<b>9</b>
	Introduction	9
	1. Objectifs pluriannuels	10
	2. Activités opérationnelles	11
	3. Activités horizontales	31
	4. Approche de mise en œuvre	34
	5. Perspectives en matière de ressources humaines et financières: Programmation des ressources 2021–2024	36
	<b>Annexes</b>	<b>39</b>
	Annexe I: Allocation des ressources par activité	39
	Annexe II: Ressources financières	40
	Annexe III: Perspectives en matière de ressources humaines et évolution du personnel	43
	Annexe IV: Politiques de ressources humaines	46
	Annexe V: Biens immeubles	53
	Annexe VI: Privilèges et immunités	54
	Annexe VII: Évaluations	55
	Annexe VIII: Risques	57
	Annexe IX: Projet de plan de passation de marchés	59
	Annexe X: Prévoir des accords de subvention, de contribution ou de niveau de service	61
	Annexe XI: Gestion environnementale	62
	Annexe XII: Organigramme 2020	63

## Abréviations utilisées dans ce document

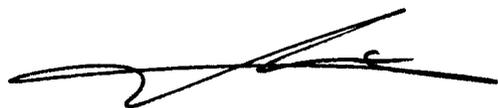
AET	Autorité européenne du travail
CATI	Entretiens téléphoniques assistés par ordinateur
CCR	Centre commun de recherche
Cedefop	Centre européen pour le développement de la formation professionnelle
CEF	Comité économique et financier
CFP	Cadre financier pluriannuel
CPS	Comité de la protection sociale
ECS	Enquête sur les entreprises en Europe
EEE	Espace économique européen
EIGE	Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes
EJM	Observatoire européen de l'emploi
EMCO	Comité de l'emploi
EPMS	Système de suivi des performances d'Eurofound
EPSO	Office européen de sélection du personnel
EQLS	Enquête européenne sur la qualité de vie
ERL	Liste de réserve électronique
ERM	Observatoire européen des restructurations
ETF	Fondation européenne pour la formation
EU-OSHA	Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail
Eurofound	Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail
EU-SILC	Statistiques de l'Union européenne sur le revenu et les conditions de vie
EWCS	Enquête européenne sur les conditions de travail
FEM	Fonds européen d'ajustement à la mondialisation
FRA	Agence des droits fondamentaux de l'Union européenne
FSE	Fonds social européen
IA	Intelligence artificielle
ICP	Indicateur clé de performance
NEET	<i>Not in Education, Employment, or Training</i> (ne travaillant pas, ne suivant pas d'études ou de formation)
NGEU	NextGenerationEU
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OIT	Organisation internationale du travail
RPP	Recommandations par pays
TIC	Technologies de l'information et de la communication

# Avant-propos

Au moment de la rédaction de ce document de programmation (novembre 2020), l'Europe était toujours sous le coup de la pandémie de la maladie du coronavirus (COVID-19) et des mesures restrictives mises en place pour lutter contre la propagation du virus. L'UE connaît aujourd'hui sa pire crise sanitaire, économique et sociale depuis la Seconde Guerre mondiale. Des mesures de soutien sans précédent sont mobilisées pour faire face à l'ampleur de l'épidémie et à ses conséquences, et l'Union européenne met en œuvre le programme d'investissement le plus ambitieux de toute son histoire. Les prochaines années, qui font l'objet du présent document de programmation 2021–2024, devraient être consacrées à la mise en œuvre de politiques visant à surmonter les risques sanitaires et à jeter les bases d'une relance inclusive qui crée de la croissance et des emplois. Mais, au cours de cette période, il faudra également répondre aux nombreux défis qui se posent dans les domaines social, de l'emploi et du travail, notamment en ce qui concerne la transition vers une société numérique et neutre en carbone.

Les évolutions politiques de grande ampleur qui sont en cours sont tout aussi exigeantes pour une Union européenne aspirant à garantir un contexte équitable et concurrentiel à tous ceux qui résident sur son territoire. En dépit des défis, l'Agence poursuivra ses efforts pour contribuer à informer des politiques efficaces pouvant conduire à la relance et à la résilience, dans le but d'améliorer la qualité de vie et du travail pour tous, rôle et ambition qu'elle défend depuis plus de quarante ans et qu'elle continue de défendre aujourd'hui. Élaboré conjointement avec ses partenaires aux niveaux national et de l'Union, le nouveau programme, basé sur le règlement fondateur, constitue la réponse d'Eurofound aux besoins des décideurs politiques, alors que ceux-ci doivent faire face aux nombreux défis engendrés par cette période exceptionnelle de changement et d'incertitude.

Nous sommes convaincus que ce programme constituera, pour les personnes chargées de concevoir l'agenda politique, une contribution positive permettant d'améliorer les conditions de vie et de travail de tous les Européens en cette période cruciale.



**Juan Menéndez-Valdés**

Directeur exécutif



# Mission

La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound) est une agence tripartite de l'Union européenne.

Le règlement fondateur d'Eurofound<sup>1</sup> dispose que l'Agence a pour objectifs d'apporter un soutien aux institutions et organes de l'Union européenne, aux États membres et aux partenaires sociaux afin de concevoir et mettre en œuvre des politiques visant à améliorer les conditions de vie et de travail, d'élaborer des politiques de l'emploi et de promouvoir le dialogue entre les directions des entreprises et le personnel. À cette fin, Eurofound développe et diffuse des connaissances,

fournit des données probantes et des services pour l'élaboration des politiques, y compris des conclusions s'appuyant sur des travaux de recherche, et facilite le partage des connaissances entre l'Union européenne et les acteurs nationaux et entre ces derniers.

***Eurofound a pour mission de fournir des informations qui facilitent l'élaboration de politiques mieux informées dans les domaines social, de l'emploi et du travail.***

***Notre vision: être la première source de connaissances en Europe pour de meilleures conditions de vie et de travail***

---

<sup>1</sup> Règlement (UE) 2019/127 du Parlement européen et du Conseil du 16 janvier 2019 instituant la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound) et abrogeant le règlement (CEE) n° 1365/75 du Conseil.



# 1 Contexte général pour la période 2021–2024

## Introduction

La rédaction de ce document de programmation s'inscrit dans un contexte sans précédent. L'Union européenne et le monde entier ont été gravement touchés par la pandémie de COVID-19, avec des millions de cas signalés et plus de 200 000 décès dans l'Espace économique européen (EEE) et au Royaume-Uni (RU). Les États membres de l'UE ont réagi en instaurant toute une série de restrictions et en mettant en place simultanément des mesures de soutien aux entreprises et aux citoyens. Les partenaires sociaux ont apporté une contribution appréciable à ces efforts, notamment en négociant les mesures de soutien et en veillant à ce que les lieux de travail restent sûrs. La pandémie a plongé l'économie européenne, qui connaissait déjà un ralentissement, dans une récession brutale, avec la plus forte contraction de la production enregistrée depuis la Seconde Guerre mondiale. Selon les prévisions d'été de la Commission européenne, le PIB de l'UE devrait se contracter de 8,3 % en 2020 et augmenter d'environ 5,8 % en 2021. Le choc économique est asymétrique, frappant les pays et les secteurs d'activité avec une force, une profondeur et une persistance différentes, ce qui pourrait entraîner une reprise inégale avec des écarts plus importants et plus durables entre les États membres de l'UE, les secteurs d'activité et certains groupes spécifiques. La crise a eu un impact considérable sur le marché du travail européen, provoquant une hausse du chômage, une augmentation importante du travail à durée réduite et un essor sans précédent du télétravail. Après huit années de baisse constante du taux de chômage (qui est passé de 11,4 % en 2013 à 6,5 % en février 2020), le chômage repart aujourd'hui à la hausse. Le volume d'heures travaillées a ainsi diminué de 25 % par rapport aux premier et deuxième trimestres 2020, et le recours à des régimes de chômage partiel dans toute l'UE a permis d'éviter des pertes d'emplois plus importantes. En juin 2020, plus de 42 millions de travailleurs, soit 27 % de l'ensemble des salariés de l'UE, ont demandé à bénéficier d'un régime de chômage partiel. Depuis le premier confinement de mars 2020, des millions de salariés pratiquent le télétravail et beaucoup d'entre eux continueront à le faire<sup>2</sup>. Les perspectives économiques sont incertaines et dépendent des vagues récurrentes de l'épidémie, de l'application des mesures

de confinement et de soutien ainsi que de l'impact asymétrique sur les secteurs industriels et les pays. Il ne fait guère de doute que la crise de la COVID-19 et ses séquelles entraîneront des changements structurels sur le marché du travail et dans son fonctionnement, mais aussi sur notre façon de vivre et de travailler.

L'impact de la crise de la COVID-19 pourrait accentuer l'augmentation prononcée des perceptions d'insécurité et des inquiétudes concernant les perspectives d'avenir, non seulement parmi les personnes les plus marginalisées, mais aussi dans des pans plus importants de la société, ce qui pourrait déboucher sur des expressions de division, de désillusion et de méfiance à l'égard des élites, notamment en ce qui concerne l'intégration européenne.

Parallèlement à ces évolutions, les principaux facteurs de changements structurels en Europe restent liés à la démographie, à la technologie, à la mondialisation et au changement climatique. L'évolution technologique, en partie accélérée par la crise de la COVID-19, se poursuit à un rythme soutenu. L'automatisation, notamment celle portée par l'intelligence artificielle (IA), détruira et créera des emplois tout en transformant la nature du travail. Eurofound a montré que si l'on peut escompter que la transition vers une économie neutre en carbone crée plus d'emplois qu'elle n'en détruira, elle modifie également la structure de l'emploi<sup>3</sup>. Cette transition, qui pose des défis plus importants en ce qui concerne les conditions de vie et de travail à la lumière des objectifs ambitieux fixés par l'UE, devrait être ajoutée à la liste des défis soulevés par la crise de la COVID-19.

L'impact de la crise de la COVID-19 pourrait accentuer l'augmentation prononcée des perceptions d'insécurité et des inquiétudes concernant les perspectives d'avenir, non seulement parmi les personnes les plus marginalisées, mais aussi dans des pans plus importants de la société, ce qui pourrait déboucher sur des expressions de division, de désillusion et de méfiance à l'égard des élites, notamment en ce qui concerne l'intégration européenne.

La réduction de la taille de l'UE, de 28 à 27 États membres, constituera un autre changement structurel important. L'année 2020 a marqué la fin de la période de transition du Brexit et le début d'une nouvelle relation entre l'UE et le Royaume-Uni.

2 Commission européenne (2020), *Employment and Social Developments in Europe 2020*, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg.

3 Eurofound (2019), *The future of manufacturing in Europe*, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg.

L'évolution démographique intensifiera de nombreux défis actuels. Le vieillissement de la population européenne, qui accentue les pénuries de main-d'œuvre et l'inadéquation des compétences, pose en effet des problèmes en matière de soins de santé (à long terme), de viabilité et d'adéquation des pensions. La population africaine devrait doubler d'ici 2050 (Perspectives de la population mondiale des Nations unies 2017), tandis que d'autres régions demeureront probablement une source de migrants. Cette combinaison de pénuries démographiques dans l'UE et de boom démographique dans les régions voisines du continent devrait continuer à exercer une forte pression sur les flux migratoires et sur la capacité d'intégration des sociétés et des lieux de travail en Europe, ce qui, à terme, pourrait engendrer des difficultés pour la cohésion de l'Union. Si les changements structurels sont porteurs de nombreux défis pour l'emploi et les conditions de vie et de travail, ils peuvent aussi être l'occasion de progresser vers une Europe plus inclusive, plus innovante et plus durable.

Pour comprendre, et donc influencer, ces enjeux importants, il est d'abord nécessaire de suivre régulièrement leur évolution. Comme le soulignent les conclusions du Conseil européen des 17-21 juillet 2020,<sup>4</sup> l'accent devrait rester sur les enjeux liés à la cohésion sociale et à la convergence vers de meilleures conditions de vie et de travail. Il convient également de veiller à ce que l'adaptation du marché du travail aux futurs changements structurels permette d'améliorer la compétitivité et d'augmenter l'emploi, mais aussi, comme l'indique la déclaration du centenaire de l'Organisation internationale du travail (OIT) de juin 2019, à ce qu'elle garantisse «une transition juste vers un avenir du travail qui contribue au développement durable dans ses dimensions économique, sociale et environnementale»<sup>5</sup>. L'impact de la pandémie, les mesures de relance qui en découlent et les diverses transitions en cours auront, à l'évidence, des effets distributifs asymétriques, mais il est essentiel que ces effets soient équitables.

## Contexte politique

- Les institutions européennes ont été mobilisées pour répondre aux conséquences sociales et économiques de la crise de la COVID-19. Dans les domaines présentant un intérêt particulier pour le mandat d'Eurofound, le Conseil européen a adopté l'activation de la clause de sauvegarde générale du pacte de stabilité et de croissance, indiquant qu'elle était opportune, temporaire et ciblée, ce qui

a permis aux États membres de prendre toutes les mesures nécessaires pour soutenir leurs systèmes de santé et de protection sociale et pour protéger leur économie. En mai 2020, le Conseil a adopté le programme SURE. Ce régime temporaire peut fournir jusqu'à 100 milliards d'euros de prêts aux États membres qui sont confrontés à des augmentations soudaines et importantes des dépenses publiques nationales liées aux régimes nationaux de chômage partiel et autres mesures de soutien, y compris pour les travailleurs indépendants, ainsi qu'à la mise en place de mesures liées à la santé, en particulier sur le lieu de travail, en réponse à la crise.

- En ce qui concerne les fonds de l'UE, le 21 juillet 2020, le Conseil européen a adopté un paquet de mesures de 1 824,3 milliards d'euros combinant le CFP et le plan «NextGenerationEU» (NGEU), qui vise à soutenir la relance de l'UE après la pandémie de COVID-19 et à favoriser les investissements dans les transitions verte et numérique. Pour la première fois dans l'histoire de l'UE, la Commission européenne a été autorisée à emprunter jusqu'à 750 milliards d'euros sur les marchés. Ces fonds sont destinés à être utilisés sous forme de prêts et de subventions acheminés par le biais des instruments et programmes du CFP.
- La stratégie à long terme de l'Union n'a toutefois pas changé. En juillet 2020, le Conseil européen a conclu que «tant le NGEU que le CFP contribueront à transformer l'UE par leurs grandes politiques, en particulier le pacte vert pour l'Europe, la révolution numérique et la résilience».
- L'UE continue de consacrer des efforts aux conséquences du Brexit. Pendant l'été 2020, alors que les négociations étaient toujours en cours, le Conseil européen a adopté une réserve d'ajustement au Brexit pour soutenir les États membres et les secteurs économiques les plus touchés par la sortie du Royaume-Uni (5 milliards d'euros).
- Le contexte politique de l'UE reflète ces défis à long terme et l'ambition de maintenir et d'améliorer les niveaux de vie et de travail en Europe est partagée par les États membres et les partenaires sociaux. L'UE et les États membres ont lancé ou proposé plusieurs initiatives dans le cadre du pilier européen des droits sociaux, du programme stratégique du Conseil de l'UE pour 2019-2024 et des orientations politiques de la Commission européenne pour 2019-2024. En outre, les partenaires sociaux accompagnent ce processus de

<sup>4</sup> L'objectif de la rubrique 2 du cadre financier pluriannuel (CFP) 2021-2027 est d'«apporter une valeur ajoutée européenne en stimulant la convergence, en soutenant les investissements, la création d'emplois et la croissance, et en aidant à réduire les disparités économiques, sociales et territoriales au sein des États membres et à travers l'Europe».

<sup>5</sup> La Déclaration du centenaire de l'OIT pour l'avenir du travail a été adoptée lors de la 108e session de la Conférence internationale du travail, à Genève, le 21 juin 2019.

transformation à différents niveaux. Grâce au dialogue social, ils sont bien placés pour concevoir des mesures et des solutions équilibrées qui contribuent au progrès économique et social.

- Comme annoncé dans la communication de la Commission européenne intitulée «Une Europe sociale forte pour des transitions justes» [COM(2020) 14 final] et dans le programme de travail de la Commission européenne pour 2021 [COM(2020) 690 final], la Commission européenne proposera en 2021 un plan d'action sur le pilier européen des droits sociaux, qui doit être adopté par le Conseil européen sous la présidence portugaise de l'UE. Elle proposera également une recommandation pour une garantie européenne pour les enfants, une initiative sur l'amélioration des conditions de travail des travailleurs de plateformes, une initiative sur les comptes individuels d'apprentissage, une approche européenne pour les micro-qualifications, un plan d'action pour l'économie sociale, une stratégie pour les droits des personnes handicapées, un nouveau cadre stratégique pour la santé et la sécurité au travail, ainsi qu'une communication sur la vision à long terme pour les zones rurales. Le programme de travail ajusté de la Commission pour 2020 prévoit également l'élaboration d'un livre vert sur le vieillissement<sup>6</sup>. Plusieurs initiatives ont déjà été lancées en 2020, notamment une consultation des partenaires sociaux sur une éventuelle action visant à relever les défis liés aux salaires minimums équitables dans l'Union européenne, la stratégie de l'UE en matière d'égalité entre les hommes et les femmes pour 2020-2025, le plan de soutien à l'emploi des jeunes, l'instrument temporaire SURE, la stratégie pour l'égalité LGBTIQ, un cadre stratégique de l'UE pour les Roms après 2020 favorisant l'égalité, l'inclusion et la participation, ou encore des mesures contraignantes en matière de transparence des salaires.
- Le Conseil européen a maintenu son programme stratégique pour la période 2019-2024, adopté le 20 juin 2019 et fixant quatre domaines prioritaires clés: protéger les citoyens et les libertés, développer une base économique solide et dynamique, construire une Europe neutre pour le climat, verte, équitable et sociale, et promouvoir les intérêts et les valeurs de l'Europe sur la scène mondiale. Ce programme fait référence à la révolution numérique et à l'IA. En ce qui concerne les questions sociales, il vise à garantir que personne ne soit laissé de côté dans le cadre de la

transition verte, de l'évolution technologique et de la mondialisation, et appelle à la mise en œuvre du pilier européen des droits sociaux. Le programme exprime également des préoccupations concernant les inégalités, les clivages générationnels, territoriaux ou éducatifs et les nouvelles formes d'exclusion, demande que des opportunités soient offertes à tous, et appelle à garantir la cohésion ainsi qu'une protection sociale adéquate et des marchés du travail inclusifs. Le programme stratégique sera adopté par les institutions de l'UE qui mettront ensuite en œuvre leurs propres actions. Conformément au programme stratégique du Conseil européen, le 16 juillet 2019, Ursula von der Leyen a présenté au Parlement européen, en tant que candidate à la présidence de la Commission européenne, les orientations politiques de la Commission européenne pour la période 2019-2024 sous six titres: un pacte vert pour l'Europe, une économie au service des personnes, une Europe adaptée à l'ère du numérique, la protection de notre mode de vie européen, une Europe plus forte sur la scène internationale, et un nouvel élan pour la démocratie européenne. Le pacte vert pour l'Europe, adopté en décembre 2019, appelle à assurer une transition juste pour tous et prévoit un plan d'action en faveur de l'économie circulaire, ainsi qu'un nouveau Fonds de transition juste. L'initiative «une Europe adaptée à l'ère du numérique», proposée en février 2020, mentionne, entre autres initiatives, les implications éthiques de l'IA et un plan d'action en matière d'éducation numérique. Dans le cadre de la «protection de notre mode de vie européen», un nouveau pacte sur l'immigration et l'asile est proposé. L'«Europe plus forte sur la scène internationale» propose notamment d'inclure dans les accords commerciaux un chapitre consacré au développement durable et aux normes de protection environnementale et sociale les plus élevées.

- Enfin et surtout, le rôle des partenaires sociaux dans la conception de solutions répondant aux besoins des employeurs et des travailleurs est un aspect crucial du travail d'Eurofound. Dans sa Déclaration du centenaire de juin 2019, l'OIT considère que «l'expérience du siècle passé confirme que l'action continue et concertée des gouvernements et des représentants des employeurs et des travailleurs est essentielle à la réalisation de la justice sociale et de la démocratie ainsi qu'à la promotion d'une paix universelle et

6 Programme de travail ajusté de la Commission 2020: Annexe 1: Nouvelles initiatives.

durable ». En outre, la période agitée actuelle nécessite une participation permanente des partenaires sociaux pour négocier les mesures de soutien, garantir la sécurité des lieux de travail et gérer les répercussions de la crise de la COVID-19 sur le marché du travail. Conformément à leur programme de travail conjoint 2019-2021, les partenaires sociaux européens ont approuvé un accord-cadre autonome sur la numérisation et ont organisé des réunions sur le marché du travail et les systèmes sociaux, en mettant l'accent sur les compétences, les politiques actives du marché du travail et la garde d'enfants. Ils aborderont également les aspects psychosociaux et les risques liés au travail, l'économie circulaire et le renforcement des capacités en faveur d'un dialogue social plus fort. De nouvelles activités seront prévues dans le cadre d'un programme de travail conjoint ultérieur.

## Contexte institutionnel

La proposition actuelle de la Commission pour le CFP 2021-2027 fixe la subvention générale d'Eurofound à 21 600 000 euros en 2021, subvention qui sera gelée en termes réels (en tenant compte de la compensation de l'inflation annuelle) jusqu'en 2027. Eurofound recherche activement des possibilités de réduire davantage les coûts, d'accroître l'efficacité et de créer des synergies plus fortes. Les perspectives financières mettront à l'épreuve la capacité d'Eurofound à s'acquitter de son mandat au niveau attendu, notamment en ce qui concerne la collecte de données et le suivi de l'évolution des conditions de vie et de travail. Dans ce contexte, Eurofound devra investir dans des mesures alternatives pour accomplir ses missions, comme par exemple la sélection d'un nombre limité de priorités et la recherche de collaborations et de partenariats, notamment avec d'autres agences et institutions de l'UE.

Plus généralement, dans le cadre de l'approche de gestion axée sur les résultats des agences de l'UE, Eurofound s'engage à œuvrer pour la durabilité écologique, sociale et financière à long terme.

## 2 Programme de travail pluriannuel et 2021

### Introduction

Comme exposé dans le chapitre précédent, les priorités d'Eurofound pour 2021–2024 sont déterminées par les principaux défis que sont la cohésion sociale et les transitions justes dans un environnement changeant au lendemain de la crise de la COVID-19. Afin de soutenir ses partenaires en leur fournissant des données probantes à même de les aider dans leur action politique, l'Agence se concentre sur les questions où elle peut s'appuyer sur son cœur d'expertise dans les domaines des conditions de travail, des relations sociales, de l'emploi et des conditions de vie.

Le document de programmation 2021–2024 s'articule autour de six domaines stratégiques, qui seront mis en œuvre par le biais des activités opérationnelles suivantes.

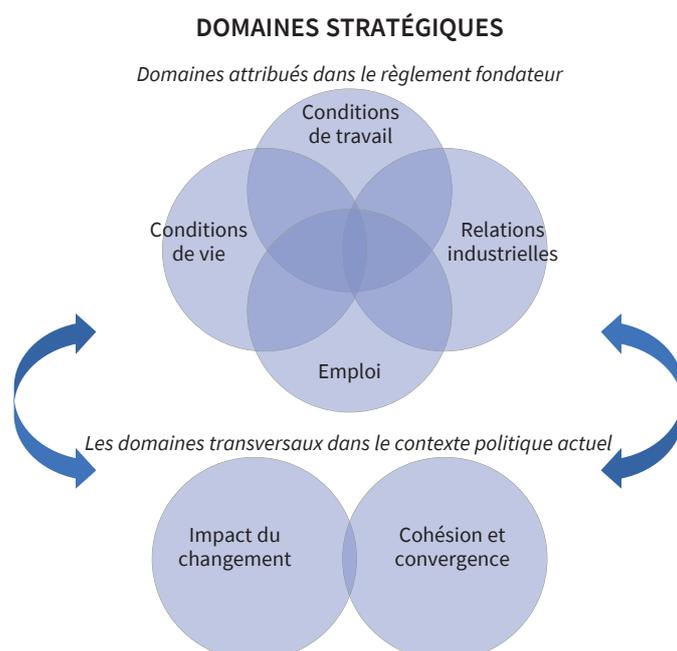
Les quatre premiers domaines stratégiques sont ceux prévus par le règlement fondateur de l'Agence<sup>7</sup>.

1. **Conditions de travail et emplois durables:** fournir des données et des analyses comparatives permettant d'améliorer la qualité de l'emploi et de promouvoir la durabilité du travail tout au long de la vie.
2. **Relations industrielles et dialogue social:** fonctionner en tant que centre d'expertise chargé de suivre et d'analyser l'évolution des relations industrielles et du dialogue social et de promouvoir le dialogue entre les partenaires sociaux.

3. **Emploi et marchés du travail:** apporter des connaissances permettant d'identifier les changements du marché du travail et d'éclairer les politiques de l'emploi afin d'améliorer le fonctionnement et l'inclusivité du marché du travail.
4. **Conditions et qualité de vie:** cartographier et analyser les éléments clés pour l'amélioration des conditions de vie des personnes, y compris des informations sur leur perception de la qualité de vie et de la société.

De plus, Eurofound abordera les défis politiques dans le cadre de deux activités thématiques transversales.

5. **Anticiper et gérer l'impact du changement:** fournir des données probantes sur les changements structurels provoqués par la numérisation et le changement climatique, mais aussi par la crise de la COVID-19, qui peuvent être utiles pour garantir des transitions justes soutenant l'emploi, de bonnes conditions de travail, la protection sociale et les droits des travailleurs, tout en améliorant la productivité du travail, la compétitivité et la prospérité.
6. **Promouvoir la cohésion sociale et la convergence:** contribuer au débat politique sur l'équité et éclairer les politiques visant à améliorer la cohésion sociale et à promouvoir la convergence vers de meilleurs niveaux de vie et de travail au sein de l'UE.



<sup>7</sup> Article 1<sup>er</sup>, paragraphe 2: L'Agence a pour objectifs de développer et de diffuser des connaissances pour apporter un soutien à la Commission, aux autres institutions et organes de l'Union européenne, aux États membres et aux partenaires sociaux afin de concevoir et mettre en œuvre des politiques visant à améliorer les conditions de vie et de travail, d'élaborer des politiques de l'emploi et de promouvoir le dialogue entre les partenaires sociaux.

L'analyse dans ces domaines stratégiques fera appel aux outils de suivi d'Eurofound. Parmi ces outils figurent les enquêtes d'Eurofound, qui fourniront des informations précieuses sur les précédentes activités opérationnelles. Par ailleurs, face à l'évolution du contexte politique, Eurofound se réservera une certaine marge de manœuvre pour répondre aux demandes ad hoc et aux nouveaux besoins des parties intéressées pendant la période de programmation. Dans ce contexte et dans le cadre de la mise en œuvre du programme, deux activités opérationnelles supplémentaires sont prévues:

7. **Gestion et élaboration des enquêtes**
8. **Réponse aux demandes d'informations ad hoc**

Enfin, deux activités horizontales viennent compléter ce document de programmation:

9. **Communication institutionnelle**
10. **Gestion et développement**

## 1. Objectifs pluriannuels

L'objectif stratégique d'Eurofound pour la période de programmation 2021–2024 est le suivant:

*Fournir des connaissances scientifiquement valides, impartiales, opportunes et pertinentes sur le plan politique, qui contribuent à l'élaboration de politiques mieux éclairées visant à améliorer les conditions de vie et de travail et à renforcer la cohésion dans une Europe en pleine évolution.*

La contribution d'Eurofound dans chacun de ces domaines stratégiques vise à éclairer les décideurs politiques pour:

- améliorer la qualité de l'emploi et promouvoir la durabilité du travail tout au long de la vie (Conditions de travail et travail durable)
- promouvoir le dialogue entre les partenaires sociaux (Relations industrielles et dialogue social)
- améliorer le fonctionnement et l'inclusivité du marché du travail (Emploi et marchés du travail)
- améliorer la qualité de vie et la société (Conditions de vie et qualité de vie)
- garantir des transitions justes qui favorisent l'emploi, de bonnes conditions de travail, la protection sociale et les droits des travailleurs, tout en améliorant la productivité du travail, la compétitivité et la prospérité (Anticiper et gérer l'impact du changement)

- améliorer la cohésion sociale et promouvoir la convergence vers de meilleurs niveaux de vie et de travail (Promouvoir la cohésion sociale et la convergence)

En tant qu'organisation performante, l'Agence fera un usage efficace et efficient de ses ressources humaines et financières, grâce à une gestion cohérente et au développement continu du personnel.

### Suivi des performances

Eurofound fait appel à divers instruments pour surveiller, analyser et rendre compte de ses performances dans l'obtention des résultats escomptés.

Les indicateurs clés de performance (ICP) mesurent les performances d'Eurofound dans des domaines qui sont particulièrement importants pour la réalisation de son objectif stratégique institutionnel. Ces ICP sont complétés par des mesures sur les intrants, les extrants et les résultats. L'analyse des données relatives aux performances aide la direction à mettre en œuvre le programme d'activités d'une manière efficace et efficiente.

Les évaluations et les retours d'information réguliers des parties intéressées, y compris les évaluations externes réalisées par la Commission européenne, permettent de mieux comprendre l'utilisation des travaux et de l'expertise d'Eurofound par les parties intéressées et la valeur qu'elles accordent à la qualité et à la pertinence de ces travaux.

### Indicateurs clés de performance<sup>8</sup>

#### Indicateurs de résultats

La pertinence politique (et l'opportunité) des contributions à l'élaboration des politiques et au débat est assurée par:

- le recours à l'expertise d'Eurofound dans les documents stratégiques au niveau européen
- le dialogue instauré par Eurofound avec ses parties prenantes dans le cadre de réunions et d'événements
- l'intérêt suscité par les connaissances d'Eurofound dans les médias
- l'utilisation et la diffusion des connaissances d'Eurofound par le biais de son site web et d'autres plateformes institutionnelles

la fiabilité et l'indépendance des connaissances fournies:

- la reconnaissance de la qualité scientifique des recherches d'Eurofound

<sup>8</sup> La sélection d'ICP et d'outils de suivi de l'Agence sert également à mesurer la performance du directeur exécutif, conformément au document de travail des services de la Commission (2015).

**Indicateurs des intrants et des extrants**

L'utilisation efficace et efficiente des ressources humaines et financières indiquées par:

- l'exécution budgétaire
- l'utilisation efficiente des postes disponibles dans le tableau des effectifs
- l'exécution du programme

## 2. Activités opérationnelles

### 2.1 Activité 1: Conditions de travail et travail durable

**Perspective pluriannuelle****Vue d'ensemble**

Au cours de la période de programmation 2021–2024, l'Agence continuera à suivre l'évolution des conditions de travail. L'évolution des conditions de travail dans le temps et les progrès accomplis dans les différentes dimensions de la qualité de l'emploi seront évalués, autant que faire se peut, et les conclusions obtenues pour les différents pays et groupes de travailleurs seront comparées. Il s'agira notamment d'analyser l'impact de la pandémie de COVID-19 sur les conditions de travail et la qualité de l'emploi, notamment en ce qui concerne les changements dans l'organisation du travail, tels que le télétravail, le travail posté et l'adaptation des lieux de travail. Les formes d'emploi atypiques et les travailleurs indépendants feront l'objet d'une attention particulière. En s'appuyant sur la notion de travail durable développée par Eurofound, l'Agence fournira également des preuves des facteurs qui permettent à un plus grand nombre de travailleurs de rester plus longtemps en activité, des conditions qui doivent être améliorées et de la manière dont ces objectifs peuvent être atteints.

Au début de la période de programmation, Eurofound collectera de nouvelles données en menant une enquête européenne sur les conditions de travail (EWCS). En raison de la crise de la COVID-19, ces données seront recueillies par le biais d'entretiens téléphoniques assistés par ordinateur (CATI). Malgré l'abandon des entretiens en face à face utilisés lors des précédentes éditions de l'enquête, Eurofound sera en mesure de présenter des données comparatives sur la qualité de l'emploi ressentie par les travailleurs européens en 2021 grâce au cadre établi des sept dimensions de la qualité de l'emploi.<sup>9</sup> La possibilité d'analyser les tendances dans la durée sera limitée en raison du changement de mode de réalisation de l'enquête, mais elle n'en sera pas moins étudiée.

En s'appuyant sur la coopération antérieure, Eurofound étudiera la possibilité de mener, conjointement avec l'OIT, une deuxième comparaison des conditions de travail au niveau mondial au cours de la période de programmation 2021–2024. Des analyses secondaires de l'ensemble des données de 2021 seront également effectuées. Une analyse plus approfondie des conditions de travail pourrait s'appuyer sur les données de l'enquête sur les entreprises européennes (ECS) 2019, et une nouvelle enquête pourrait être envisagée à l'avenir si une coopération peut être établie avec d'autres agences et organisations.

L'analyse des conditions de travail et de la qualité de l'emploi portera notamment sur l'impact de la pandémie de COVID-19. Il s'agira notamment de déterminer si les modes d'organisation du travail ou les modalités de travail qui ont connu une augmentation significative en 2020 (tels que le télétravail, l'adaptation des lieux de travail, le travail posté ou le redéploiement), mais aussi l'attention portée aux normes de santé et de sécurité au travail, sont des phénomènes temporaires limités aux situations de confinement, ou si, au contraire, ces «expériences naturelles» se traduisent par des changements plus structurels qui ont un effet durable sur le bien-être des travailleurs. L'Agence poursuivra sa coopération avec l'EU-OSHA en ce qui concerne la santé et la sécurité au travail.

Le travail indépendant sera étudié en mettant l'accent sur la qualité de l'emploi perçue, mais les questions de dépendance et d'autonomie économiques, de représentation et de protection sociale seront également examinées. Les formes d'emploi atypiques seront prises en considération dans les domaines où elles se développent ou soulèvent des questions politiques. Elles seront également reprises dans l'activité 5 (Anticiper et gérer l'impact du changement), lorsqu'il existe de nouvelles formes d'emploi, liées aux moteurs de changement identifiés, qui peuvent avoir des implications importantes pour l'emploi, les conditions de travail et la protection sociale. La question de savoir si les institutions compétentes pour le domaine du travail sont à même d'assurer l'emploi dans un marché du travail flexible, qui garantisse de bonnes conditions de travail et de protection, sera examinée.

L'ambition d'améliorer les conditions de travail et la qualité de l'emploi est également liée à la nécessité de s'attaquer aux conséquences de l'évolution démographique. L'évolution démographique, caractérisée par les faibles taux de fécondité et l'allongement de l'espérance de vie pourrait en effet nécessiter l'intégration et le maintien d'un plus grand

<sup>9</sup> Les sept dimensions de la qualité de l'emploi sont l'environnement physique, l'intensité du travail, la qualité du temps de travail, l'environnement social, les compétences et la latitude de décision, les perspectives et la rémunération.

nombre de travailleurs sur le marché du travail pendant plus longtemps. À partir de ses précédents travaux de recherche sur les facteurs qui conduisent à un travail plus durable, Eurofound pourrait examiner l'emploi et les conditions de travail des travailleurs, les pratiques des entreprises et les politiques menées au-delà du lieu de travail qui se sont avérées efficaces pour augmenter le taux d'emploi des travailleurs âgés et/ou pour prolonger la vie active.

Dans le cadre de l'approche à plus long terme des enquêtes d'Eurofound, une étude de faisabilité présentant divers scénarios de pérennisation des enquêtes d'Eurofound a été rédigée et discutée au sein d'un groupe de pilotage. À partir de cette étude et de ces discussions, il a été décidé qu'en 2023, Eurofound réaliserait l'enquête EWCS en y incluant des questions sur les conditions de travail et de vie qui sont pertinentes pour les conséquences de la crise de la COVID-19. Les personnes interrogées dans le cadre de cette enquête seront recrutées en face à face. La majorité de ces répondants seront également interrogés en face à face, afin de s'assurer que les résultats de l'enquête puissent être comparés à ceux des cycles précédents de l'enquête EWCS. Afin de préparer la transition des enquêtes d'Eurofound vers un mode d'administration des données en ligne, un sous-échantillon aléatoire plus restreint de répondants sera recruté pour la conduite de l'entretien en ligne. Cette approche permet de comparer les réponses entre les deux modes d'administration pour une sélection de questions tirées de l'enquête EWCS. Elle permet par ailleurs de tester l'impact du passage à une approche «push» sur l'efficacité des enquêtes et sur la qualité des données. Dans le cadre de cette enquête 2023, les répondants seront invités à participer à une série de questionnaires de suivi en ligne. Ces questionnaires de suivi comporteront des questions de l'enquête EWCS qui n'avaient pas été posées dans le questionnaire initial, ce qui permettra d'augmenter la sélection de variables pour lesquelles des ruptures de tendances peuvent être gérées. Cet élément permettra également de tester le caractère judicieux du recrutement des répondants pour les questionnaires de suivi, l'impact des refus initiaux de participer à ces questionnaires de suivi ainsi que l'attrition de l'enquête à un stade ultérieur sur la composition de l'échantillon.

Une analyse plus approfondie des conditions de travail est envisagée dans le cadre des deux activités thématiques transversales portant sur l'impact du changement (activité 5) et sur la cohésion sociale et la convergence (activité 6).

### **Objectifs**

Cette activité vise à relever le défi de l'amélioration de la qualité de l'emploi et de la durabilité du travail tout au long de la vie, en fournissant aux décideurs politiques des éléments et des chiffres sur les conditions de travail ainsi que des données probantes de l'évolution de la

qualité de l'emploi. Elle aura pour objectif d'identifier et d'analyser les questions urgentes et les groupes spécifiques à risque, à la lumière également de l'impact de la crise de la COVID-19. En fournissant des connaissances sur les interventions politiques qui ont permis d'améliorer la qualité de l'emploi et de rendre le travail plus durable, Eurofound apportera un soutien à l'action politique.

### **Résultats escomptés**

À la fin de la période de programmation, Eurofound aura fourni des données probantes de la pertinence d'un large éventail d'instruments juridiques existants et prévus, notamment en ce qui concerne le temps de travail, l'égalité de traitement et la lutte contre la discrimination. Les travaux de recherche liés à l'impact de la COVID-19 sur les conditions de travail peuvent alimenter de nouvelles discussions sur, par exemple, la réglementation du télétravail (y compris le «droit à la déconnexion»), la santé et la sécurité au travail, la conception des lieux de travail et de l'organisation du travail, ainsi que les options de formation et de développement des compétences. L'Agence poursuivra sa coopération avec l'EU-OSHA en ce qui concerne la santé et la sécurité au travail.

Les points d'information sur les conditions de travail ressenties par les travailleurs dans l'UE en 2021 et l'analyse de la qualité de leur emploi permettront aux décideurs politiques et/ou aux évaluateurs concernés d'établir une photographie des conditions de travail et de la qualité de l'emploi, au lendemain de la crise de la COVID-19, ce qui leur permettra d'évaluer l'impact des initiatives réglementaires et non contraignantes – notamment celles mises en place dans le cadre du pilier européen des droits sociaux (par exemple, la directive sur l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée des parents et des personnes assurant la garde des enfants ou la directive sur la transparence et la prévisibilité des conditions de travail) – et d'identifier les lacunes.

Pour de nombreux indicateurs de qualité de l'emploi, des données seront disponibles sur les tendances à long terme, mais la comparabilité des données collectées en 2021 sera limitée en raison du changement du mode de collecte des données. Ces données probantes permettront toutefois de progresser davantage vers l'objectif consistant à soutenir la croissance dans la création d'emplois de qualité mesurables, comme l'a indiqué la présidente de la Commission. Compte tenu de l'accent mis sur la stratégie européenne en matière d'égalité entre les hommes et les femmes et des nouvelles orientations politiques de la Commission, il sera intéressant d'analyser les différences entre les sexes en matière de qualité de l'emploi, notamment au regard de l'impact de la crise de la COVID-19 et de la mise en œuvre de la stratégie européenne en matière d'égalité entre les hommes et les femmes pour 2020-2025.

En apportant des données probantes sur les conditions de travail et la qualité de l'emploi des personnes occupant des formes d'emploi atypiques, Eurofound aura soutenu l'objectif du pilier européen des droits sociaux visant à prévenir les relations d'emploi qui conduisent à des conditions de travail précaires. Plus particulièrement, l'Agence aura contribué à l'identification de différentes formes de travail indépendant, notamment celles présentant des caractéristiques pouvant être considérées comme du faux travail indépendant, en fonction des divers contextes nationaux. Les données probantes fournies sur la situation des travailleurs indépendants auront contribué à l'établissement d'une base de référence

pour le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre de la recommandation du Conseil sur l'accès à la protection sociale des travailleurs salariés et indépendants.

En apportant des connaissances sur les interventions politiques qui ont porté leurs fruits, Eurofound aura soutenu l'apprentissage mutuel et les processus d'examen par les pairs entre les États membres. Ainsi, par exemple, les connaissances fournies sur les cadres institutionnels et les politiques qui appuient l'amélioration de la durabilité du travail, comme en témoignent les taux d'emploi plus élevés des travailleurs âgés, permettront d'éclairer le processus du semestre européen et la rédaction des recommandations par pays (RPP).

## Programme 2021: Conditions de travail et travail durable

### Vue d'ensemble

En raison de la pandémie de COVID-19, la collecte des données pour l'enquête EWCS 2020 (septième édition) a dû être interrompue en mars 2020. Une enquête EWCS sera menée en 2021 dans le cadre d'entretiens CATI (qui viendront remplacer les entretiens en face à face utilisés lors des précédentes éditions de l'enquête EWCS). Cette enquête fait partie de l'activité 7 (Gestion et élaboration des enquêtes). À la suite du travail de terrain effectué au cours du premier semestre 2021, les préparatifs liés à la rédaction d'un rapport de synthèse débiteront en 2022. Ce rapport examinera les multiples dimensions de la qualité de l'emploi et comparera la situation de différents secteurs, professions, groupes d'âge et par sexe dans les États membres. Il établira une photographie des conditions de travail dans un monde du travail frappé par une grave crise sanitaire mondiale en 2020 et par son impact économique.

La COVID-19 représente un risque sans précédent pour la santé publique, qui concerne la société dans son ensemble, mais présente aussi des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, notamment ceux qui sont en première ligne. Les gouvernements de toute l'UE ont réagi avec la mise en place de mesures d'endiguement qui ont entraîné un arrêt complet de l'activité dans certains secteurs, et l'adoption généralisée du travail à distance dans d'autres. Toutefois, de nombreux services essentiels, qui reposent sur un contact étroit avec les clients, ont continué à fonctionner grâce à la mise en place de protocoles et de mesures destinées à protéger les travailleurs sur leur lieu de travail. D'après l'enquête électronique d'Eurofound *Vivre, travailler et COVID-19*, la majorité des personnes travaillant à domicile ont fait état d'une expérience globalement positive et affirmé qu'elles souhaitaient télétravailler davantage à l'avenir. Cependant, les conditions de travail de ces deux catégories de travailleurs (ceux qui continuent à se rendre sur leur lieu de travail et ceux qui télétravaillent) ont été profondément modifiées, ce qui entraîne des facteurs de stress supplémentaires et a un impact sur la santé physique et mentale des travailleurs ainsi que sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

En 2021, Eurofound étudiera l'impact de la crise de la COVID-19 sur les conditions de travail et les pratiques sur le lieu de travail. Les répondants de l'enquête EWCS 2020 pré-COVID-19 qui ont accepté d'être recontactés seront invités à analyser les changements induits par la pandémie (voir activité 7). Un autre projet examinera comment les pratiques sur le lieu de travail ont été adaptées pour garantir la continuité des activités, tout en protégeant la santé et la sécurité des travailleurs et en contribuant à leur bien-être physique et mental. La possibilité de recontacter les répondants de l'enquête ECS 2019 permettra à Eurofound d'étudier la manière dont les entreprises ont adapté leur lieu de travail en réponse au choc externe de la pandémie et aux perturbations qui s'en sont suivies. La collecte de données à l'aide d'un questionnaire en ligne sera réalisée en 2020 conjointement avec le Cedefop. Les mesures liées à l'organisation du travail, aux processus de production et aux changements des modèles d'affaires/activités commerciales seront examinées. La participation des représentants des salariés aux décisions relatives à ces mesures, y compris la présence de la négociation collective et du dialogue social, sera également abordée. L'accent mis sur les mesures prises sur le lieu de travail viendra compléter les informations collectées via la base de données «COVID-19 EU PolicyWatch» d'Eurofound et l'analyse des mesures des gouvernements et des partenaires sociaux dans le rapport ad hoc COVID-19 2020 sur les réponses politiques en Europe.

Les leçons tirées et les enseignements sur les forces et les faiblesses des mesures de lutte contre la crise sur le lieu de travail et sur leur durabilité seront examinés lors d'un séminaire réunissant experts, praticiens et parties intéressées. Cette initiative pourrait déboucher sur la formulation de recommandations politiques visant à rendre les entreprises, les lieux de travail et les travailleurs plus résilients dans les futures situations d'urgence.

L'accent sera mis, dans un deuxième temps, sur les modalités de télétravail. Le projet donnera un aperçu de l'ampleur du télétravail, avant et pendant la crise, et fournira une indication de l'adéquation pour le télétravail dans les différents secteurs et métiers. Ce travail sera effectué en coopération avec le Centre commun de recherche (CCR). La manière dont les entreprises ont instauré et favorisé le télétravail et l'expérience des salariés travaillant à domicile en temps de crise sont des sujets intéressants. Les données du questionnaire en ligne de suivi de l'enquête ECS, complétées par des entretiens approfondis, et les quatre vagues de l'enquête électronique *Vivre, travailler et COVID-19* d'Eurofound seront analysées. Cette analyse permettra de disposer d'informations sur les pratiques de télétravail mises en place en réponse à la crise et pendant les mesures nationales de confinement, sur les répercussions en termes de qualité de l'emploi (par exemple, la qualité du temps de travail, la santé et le bien-être des travailleurs, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée) et pour la direction, notamment en ce qui concerne l'organisation et la supervision du travail. L'analyse, qui s'appuiera sur les recherches menées antérieurement par Eurofound sur le travail à distance, a pour but de définir les implications de l'expérience du télétravail pendant la crise pour les futurs dispositifs de télétravail. Elle sera complétée par une cartographie des évolutions observées dans les États membres, sur la base des contributions du Réseau des correspondants d'Eurofound, avec un examen des positions des parties intéressées qui encadrent les nouvelles approches d'autorégulation et les changements dans la réglementation relative au télétravail à travers la législation et les conventions collectives. Les implications de la généralisation du télétravail sur les trajets domicile-travail et les émissions qui y sont associées seront également examinées (dans le cadre de l'activité 5 et de la coopération prévue avec l'AEE), de même que les implications de la place croissante du télétravail sur la répartition des salaires et des revenus.

En ce qui concerne le télétravail, les travaux de recherche d'Eurofound en 2020 sur le «droit à la déconnexion» seront complétés par des études de cas examinant les modalités de déconnexion introduites au niveau de l'entreprise, et s'interrogeant sur la question de savoir si la mise en œuvre de ces politiques affecte l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et le bien-être des travailleurs au sein de l'entreprise.

Les analyses secondaires de l'enquête ECS 2019, qui ont débuté en 2020, seront finalisées et publiées en 2021, y compris les projets explorant les pratiques innovantes sur le lieu de travail et dans les établissements à vocation exportatrice. La revue éditée conjointement par l'IZA, le Cedefop et Eurofound, qui comprend une série d'articles exploitant les données de l'enquête ECS 2019 ou traitant de sujets connexes, sera également publiée.

### Projets et réalisations

Description du projet	Réalisations	Année
Travaux préparatoires pour l'analyse des données de l'enquête EWCS-CATI 2021	Rapport de synthèse	2022
Analyse des données collectées en 2021 en recontactant les répondants de l'enquête EWCS 2020 pré-COVID-19 (suite du projet 2020)	Rapport	2023
La COVID-19 et l'impact sur la continuité de l'activité: les changements dans les pratiques sur le lieu de travail (suite du projet 2020)	Séminaire (experts, praticiens, parties intéressées)	2021
	Rapport	2021
Le télétravail dans l'UE – cadres réglementaires et prévalence	Rapport	2022
«Le droit à la déconnexion» – pratiques des entreprises (suite du projet ad hoc 2020)	Rapport	2021
L'innovation dans les établissements européens – analyse secondaire de l'enquête ECS 2019 (suite du projet 2020)	Note d'orientation	2021
Pratiques professionnelles dans les établissements à vocation exportatrice – Analyse secondaire ECS 2019 (suite du projet 2020)	Note d'orientation	2021
Revue éditée sur les pratiques sur le lieu de travail en Europe – IZA, Cedefop, Eurofound (suite du projet 2020)	Revue	2021

### Ressources:

326 000 € et ETP 5,2

## 2.2 Activité 2: Relations industrielles et dialogue social

### Perspective pluriannuelle

#### *Vue d'ensemble*

Eurofound continuera à soutenir le dialogue entre les partenaires sociaux et analysera l'évolution des systèmes de relations industrielles et du dialogue social. Cette analyse comparative des politiques, des cadres institutionnels et des pratiques contribuera également aux travaux de recherche menés dans le cadre des activités 5 et 6. Cette activité, qui s'appuiera sur l'expertise établie d'Eurofound en matière de relations industrielles, puisera aussi dans les connaissances du Réseau des correspondants d'Eurofound au niveau national.

Le premier axe de travail concerne les acteurs et les processus de relations industrielles, ainsi que le cadre dans lequel la relation de travail est façonnée (par la loi et par les conventions collectives). Dans ce contexte, des informations comparatives seront fournies sur les systèmes nationaux de relations industrielles, y compris les processus et les résultats du dialogue social et de la négociation collective au niveau national.

Le cadre des dimensions clés des relations industrielles et le tableau de bord des indicateurs établis par l'Agence seront mis à jour tout au long de la période de programmation. Le Réseau des correspondants d'Eurofound apportera des informations régulières et actualisées sur les évolutions nationales en matière de relations industrielles, y compris des mises à jour de la base de données COVID-19 EU PolicyWatch, créée en 2020, qui contient les initiatives politiques des gouvernements, des partenaires sociaux et d'autres acteurs visant à atténuer les retombées sociales et économiques de la crise. Une attention particulière sera accordée aux mesures ayant vocation à soutenir la relance économique.

Les rapports pourront également porter sur le fonctionnement du dialogue social tripartite et sur la participation des partenaires sociaux à l'élaboration des politiques au niveau national. Les données sur la fixation des salaires et du temps de travail, y compris pour les salaires minimums, seront régulièrement communiquées, et les conclusions relatives à l'évolution du temps de travail seront également publiées.<sup>10</sup> Les profils nationaux sur la vie active, qui comprennent des informations structurelles sur les systèmes de relations industrielles et sur d'autres dimensions de la vie active, seront mis à jour tous les deux ans. Les données et les conclusions sur les conflits

du travail générées dans le cadre de l'étude de faisabilité et du projet pilote d'observatoire des actions syndicales, mené au cours de la période de programmation précédente, seront présentées dans un rapport de synthèse final.

Un deuxième axe de travail concerne le soutien au dialogue social. Au niveau de l'UE, Eurofound continuera à soutenir le développement du dialogue social grâce à ses études sur la représentativité des organisations de partenaires sociaux. Ces études fournissent une base empirique permettant à la Commission de prendre des décisions sur la participation des organisations européennes de partenaires sociaux aux comités de dialogue social, de mener des consultations au titre de l'article 154 du TFUE, ainsi que d'évaluer la représentativité de ces organisations dans le cadre du dialogue conduisant aux décisions du Conseil au titre de l'article 155 du TFUE. En s'appuyant sur ses travaux antérieurs, Eurofound peut mettre son expertise à disposition en vue de soutenir les activités de renforcement des capacités pour un dialogue social efficace et d'appuyer le comité de dialogue social de l'UE, ainsi que les débats menés par les partenaires sociaux de l'UE dans le cadre de leur programme de travail. À partir des recommandations formulées dans le rapport *«Renforcement des capacités pour un dialogue social efficace»* (2020), Eurofound étudiera avec les partenaires sociaux la réalisation d'autres activités dans ce domaine et examinera les possibilités de soutien organisationnel.

L'activité 5 (Anticiper et gérer l'impact du changement) se penchera sur le rôle du dialogue social dans le contexte des restructurations et de la numérisation. Les partenaires sociaux, en particulier au niveau de l'entreprise, jouent un rôle clé dans l'anticipation et la gestion du changement, notamment en ce qui concerne l'adaptation du lieu de travail et du contenu des emplois, ou lorsque des restructurations plus importantes sont nécessaires. De même, le domaine stratégique 6 (Promotion de la cohésion sociale et de la convergence) examinera le rôle du dialogue social dans la contribution à certains résultats sociaux.

#### **Objectifs**

Dans ce domaine, Eurofound a pour objectifs d'aider les institutions de l'UE, les États membres et les partenaires sociaux à promouvoir le dialogue social, ainsi que de suivre et d'analyser l'évolution des systèmes de relations industrielles et du dialogue social aux niveaux national et européen. Eurofound apportera, sur une base comparative, des informations régulières, actualisées et faisant autorité à propos des principales

<sup>10</sup> Une analyse plus approfondie de l'évolution des salaires et du temps de travail sera effectuée dans le cadre de l'activité 6 «Promouvoir la cohésion sociale et la convergence».

évolutions affectant les acteurs, les processus et les résultats clés des relations industrielles, et mettra ses données et son expertise à disposition en vue de soutenir le dialogue social.

### Résultats escomptés

En fournissant des informations fiables et actualisées sur les tendances et les évolutions des systèmes nationaux de relations industrielles et les enjeux de la vie professionnelle (y compris un rapport sur les conflits du travail et les mouvements sociaux), Eurofound apportera un soutien aux institutions européennes, aux autorités publiques nationales et aux partenaires sociaux, à différents niveaux, dans leur travail d'élaboration des politiques, de dialogue social, de négociation collective et de réglementation des relations sociales. La contribution d'Eurofound portera tout particulièrement sur les mesures prises en réponse à la crise de la COVID-19.

Eurofound analysera les évolutions afin d'identifier les moyens de renforcer la négociation collective au niveau national et d'aider les partenaires sociaux et les

institutions européennes à promouvoir l'élargissement du dialogue social.

En particulier, les conclusions viendront enrichir le fonctionnement des comités et du dialogue social européen, en facilitant notamment les décisions sur la représentativité pour la consultation et la négociation, et contribueront à la mise en œuvre du huitième principe du pilier européen des droits sociaux (Dialogue social et participation des travailleurs). Les conclusions contribueront également au processus législatif et à la coordination des politiques tout au long du semestre européen, apportant ainsi des éclairages utiles sur divers sujets présentant un intérêt politique, en fonction des demandes des décideurs politiques et des acteurs des relations industrielles.

Les conclusions spécifiques auront pour but de contribuer à la discussion sur les salaires minimums, aux initiatives de promotion de salaires justes, décents et transparents (conformément au sixième principe du pilier européen des droits sociaux et à la priorité de l'égalité salariale entre les hommes et les femmes), ainsi qu'au suivi de la directive sur le temps de travail.

## Programme 2021: Relations industrielles et dialogue social

### Vue d'ensemble

En 2021, Eurofound fera rapport sur les tendances et l'évolution des systèmes nationaux de relations industrielles, y compris le dialogue social, ainsi que sur les enjeux et la réglementation de la vie active. Les résultats du suivi de ces évolutions seront analysés, le cas échéant, dans le cadre d'autres activités. Chaque pays du Réseau des correspondants d'Eurofound contribuera à l'élaboration d'un document de travail national annuel et continuera à fournir des mises à jour de la base de données COVID-19 EU PolicyWatch, qui servira de ressource pour des recherches plus approfondies (dans le cadre de cette activité et d'autres activités) sur les mesures visant à amortir les effets de la crise économique et sociale. Les profils nationaux sur la vie active, qui fournissent des informations sur les structures, les institutions et les réglementations qui régissent la vie active, seront mis à jour en 2021.

Un suivi régulier des systèmes de relations industrielles sera assuré et des rapports comparatifs seront publiés sur les évolutions affectant le temps de travail et les salaires minimums (niveaux et systèmes de fixation des salaires dans le contexte du débat politique européen). Des sujets spécifiques seront sélectionnés pour les rapports comparatifs, notamment l'analyse de l'impact de la crise sur la dynamique des négociations collectives à la suite de la crise de la COVID-19. L'évolution des objectifs, des priorités et des résultats de la négociation collective sera étudiée (par exemple, en ce qui concerne le travail à distance ou la protection des travailleurs de première ligne), et les changements intervenus dans les processus de négociation seront documentés, si nécessaire.

Un rapport de synthèse sera publié, qui analysera les données recueillies dans le cadre du projet pilote d'observatoire des actions syndicales et présentera les résultats.

Les processus nationaux de dialogue social seront analysés, et les informations sur le rôle des partenaires sociaux dans l'élaboration des réformes et des politiques publiques seront mises à jour (en prêtant attention aux réformes et aux politiques visant à surmonter la crise sanitaire liée à la COVID-19). Cette démarche impliquera des consultations et des négociations tripartites et bilatérales. Le cas échéant, des informations seront recueillies auprès d'institutions tripartites.

Eurofound soutiendra le dialogue social européen en menant plusieurs études sur la représentativité des organisations de partenaires sociaux dans les secteurs concernés. Six études seront publiées et la préparation d'autres études sera entamée dans des secteurs choisis en consultation avec la Commission européenne. Des conclusions seront également publiées sur les comités d'entreprise européens et sur les motivations qui mènent à la mise en place, ou non, de ces structures de dialogue social au sein des entreprises multinationales.

Eurofound mettra à jour sa base de connaissances sur le renforcement des capacités pour le dialogue social (en s'appuyant sur ses propres données et résultats de recherche, notamment les recommandations issues des séminaires de 2019, ainsi que sur le travail des partenaires sociaux eux-mêmes) et étudiera le développement des ressources en ligne pour soutenir le renforcement des capacités et l'apprentissage mutuel des organisations de partenaires sociaux, ainsi que d'autres activités. Il s'agira notamment d'examiner les possibilités de coopération et d'appui organisationnel avec les partenaires appropriés. L'Agence se tiendra prête à participer aux actions de renforcement des capacités des partenaires sociaux.

### Projets et réalisations

Description du projet	Réalisations	Année
Études de représentativité	6 rapports	2021
Dialogue social tripartite et élaboration des politiques	Rapport	2022
Renforcement des capacités pour un dialogue social efficace (suite du projet ad hoc 2020)	Document de travail Ressource web	2021 2022
Rapports nationaux sur les relations industrielles, le dialogue social et la vie active	Mises à jour et extension de la base de données COVID-19 EU PolicyWatch Documents de travail Articles ad hoc	2021 et en cours  Annuel
Profil sur la vie active et base de données sur les salaires, le temps de travail et les conflits collectifs	Mise à jour des profils nationaux sur la vie active  Mise à jour de la base de données (salaires, temps de travail et conflits)	2021  2022
Salaires minimums – Révision annuelle	Rapport	Annuel
Évolution du temps de travail, 2019-2020	Rapport	2021
Évolution de la négociation collective suite à la crise sanitaire, sociale et économique	Rapport	2022
Mises à jour thématiques	Rapports et articles	2021
Observatoire des actions syndicales <sup>11</sup>	Rapport	2021
Comités d'entreprise européens (suite du projet ad hoc 2020)	Rapport	2021

### Ressources

1 239 000 € et ETP 8,4

## 2.3 Activité 3: Emploi et marchés du travail

### Perspective pluriannuelle

#### Vue d'ensemble

Après l'amélioration générale de la situation de l'emploi, au lendemain de la Grande Récession, les marchés du travail européens ont à nouveau été confrontés à des défis importants suite au déclenchement de la pandémie de COVID-19 au début de l'année 2020. Des niveaux de chômage élevés sont attendus dans certains pays, régions, secteurs et métiers, et les travailleurs les plus précaires et les plus vulnérables sont susceptibles d'être les plus gravement

touchés par la crise et, dans certains cas, le plus longtemps. Eurofound s'acquittera de sa mission en apportant des connaissances à même d'éclairer les politiques visant à atténuer les conséquences de la pandémie sur le travail et sur l'emploi et à garantir le bon fonctionnement et l'inclusivité du marché du travail. L'Agence collectera des données, analysera les tendances en matière d'emploi et l'évolution du marché du travail et apportera un soutien à la Commission, aux autres institutions de l'UE, aux États membres et aux partenaires sociaux afin d'élaborer les politiques de l'emploi. Pour parvenir à cet objectif, Eurofound continuera à assurer un suivi des tendances sur le marché du travail, de leur impact pour différents

<sup>11</sup> Sous réserve de la décision du comité exécutif en 2020 et des ressources disponibles.

groupes et des leçons qui peuvent en être tirées pour les décideurs politiques.

Dans le cadre de cette activité, un premier volet de recherche sera axé sur le changement de la structure du marché du travail, y compris l'impact de la pandémie de COVID-19. Ce travail permettra d'identifier les secteurs, les métiers et les qualifications en croissance et en déclin, grâce à des mises à jour et à des analyses constantes des instruments de suivi établis par Eurofound, l'Observatoire européen de l'emploi (EJM) et l'Observatoire européen des restructurations (ERM), ainsi qu'aux données d'Eurostat. L'EJM continuera à cartographier la croissance et le déclin des emplois dans les différents secteurs et métiers concernés, ainsi qu'à identifier les évolutions des profils de tâches et de certains aspects liés à la qualité de l'emploi, notamment en ce qui concerne le niveau d'éducation. L'accent sera mis sur les métiers employant un grand nombre de travailleurs et ceux qui connaissent la croissance ou le déclin le plus rapide. La coopération avec le CCR de la Commission européenne dans ce domaine devrait se poursuivre. Les travaux sur les restructurations pourraient également se poursuivre avec l'examen, par l'ERM, des événements de grande ampleur et des mesures législatives et de soutien, y compris la facilitation des transitions pour les travailleurs concernés et les mesures mises en place par les partenaires sociaux et les autorités publiques, notamment celles visant à garantir l'accès aux mesures de perfectionnement et de recyclage professionnels pour les travailleurs confrontés à des transitions entre emplois/secteurs. Ces travaux pourraient être complétés par une recherche qualitative plus poussée sur les pratiques des entreprises en matière de restructurations (y compris sur le rôle du dialogue social). Les perspectives régionales pourraient également être prises en compte. Les travaux de recherche sur les restructurations continueront de contribuer aux activités du Fonds européen d'ajustement à la mondialisation (FEM) et du Fonds social européen Plus (FSE+). Les résultats de ces deux instruments seront présentés de manière intégrée, afin de fournir une vue d'ensemble des changements structurels intervenus sur les marchés du travail.

L'analyse des restructurations alimentera également l'activité 5 (Anticiper et gérer l'impact du changement) en ce qui concerne certains types de restructurations (par exemple, ceux liés au changement climatique/à la transition vers une économie neutre en carbone, à la numérisation, à la délocalisation ou à la relocalisation), qui pourraient faire l'objet de recherches plus approfondies dans ce domaine.

Un deuxième axe de recherche portera sur les pénuries de main-d'œuvre et la sous-utilisation des potentiels. En partant des recherches menées dans le cadre du

programme de travail 2017-2020, cette analyse s'intéressera principalement aux interventions politiques et aux pratiques des entreprises. Eurofound examinera différents types de mesures relatives au marché du travail et aux politiques sociales au regard de leur efficacité, en se focalisant sur les mesures destinées à remédier au fonctionnement de certains secteurs souffrant de pénuries de main-d'œuvre qui se sont accentuées pendant la crise de la COVID-19.

Les différentes approches mises en œuvre, qui peuvent cibler aussi bien l'offre que la demande de main-d'œuvre, visent à favoriser l'activation/l'inclusion active et la gestion de la diversité sur le lieu de travail, en mettant l'accent sur les ressources humaines et les talents inutilisés ou sous-utilisés (en examinant, par exemple, la mobilité géographique ou professionnelle, l'inadéquation des compétences et le temps de travail, y compris le «sous-emploi sur le marché du travail», ou en se concentrant sur des groupes cibles spécifiques qui sont sous-représentés sur le marché du travail, tels que les personnes handicapées, les femmes et les jeunes). Les travaux de la Commission dans ce domaine, et la mise en œuvre des fonds de l'UE, tels que le FSE+, l'OCDE et d'autres organisations, seront pris en considération. La coopération avec le Cedefop et l'Autorité européenne du travail (ELA) sera examinée au regard des compétences et de la mobilité de la main-d'œuvre dans le contexte des politiques de l'emploi visant à pallier les pénuries de main-d'œuvre. D'une manière plus générale, l'utilisation d'autres ressources (par exemple, l'Observatoire européen des offres d'emploi) et l'échange avec d'autres acteurs européens travaillant sur la question des pénuries de main-d'œuvre et des potentiels sous-utilisés pourraient être examinés (par exemple, le réseau européen des services publics de l'emploi).

Cette activité contribuera également à la préparation du nouveau cycle de l'enquête ECS, prévu pour le prochain programme pluriannuel.

### **Objectifs**

Eurofound surveillera et analysera la manière dont la structure du marché du travail évolue, notamment à la suite de la crise de la COVID-19, en s'intéressant à la création nette d'emplois et à la perte d'emplois par secteur et par profession, ainsi que les principales caractéristiques de la structure de l'emploi (par exemple, la polarisation de l'emploi ou l'évolution de la composition des tâches dans les emplois). De plus, Eurofound apportera des informations actualisées sur les restructurations et leurs effets sur l'emploi ainsi que sur les politiques et la législation. Enfin, cette activité de recherche abordera le défi majeur que constituent les pénuries de main-d'œuvre dans certains secteurs et métiers, en s'interrogeant notamment sur l'efficacité des réponses politiques pertinentes.

### Résultats escomptés

L'analyse des changements structurels du marché du travail et de l'évolution de l'offre et de la demande permettra aux parties intéressées d'aller au-delà des données statistiques habituelles, afin de mieux comprendre les tendances et les évolutions récentes et d'identifier les opportunités et les défis qui en découlent. Ce travail peut contribuer à la réalisation de l'objectif de l'UE en ce qui concerne la création d'emplois de qualité dans les régions, ainsi qu'à l'élaboration d'une future politique industrielle globale et coordonnée. En plus de permettre un suivi général des restructurations à grande échelle, dans une période marquée par des chocs importants sur le plan économique et sur le marché du travail à la suite de la crise de la COVID-19, l'ERM peut constituer une base de connaissances pour les activités du FEM, du Fonds pour une transition juste et du FSE+, notamment à la lumière des propositions visant à élargir le champ d'application

du FEM après 2020 de façon à couvrir toutes les restructurations à grande échelle.

Les données de l'EJM continueront à informer les décideurs politiques sur la manière dont les évolutions de l'emploi sur les marchés du travail nationaux polarisent, améliorent ou suivent une autre tendance. L'analyse des mécanismes qui fonctionnent pour remédier aux pénuries de main-d'œuvre et activer les potentiels sous-utilisés aidera les décideurs politiques à concevoir des instruments adaptés. Les connaissances acquises dans le cadre de cette activité constitueront une base utile pour soutenir l'élaboration de politiques plus efficaces, notamment lors du débat sur les réformes du marché du travail (y compris dans le contexte du semestre européen), mais aussi le dialogue social, la mise en œuvre des mesures du FSE+ liées à l'accès à l'emploi, la participation des jeunes et des femmes, le vieillissement actif et l'intégration des migrants et des personnes handicapées.

## Programme 2021: Emploi et marchés du travail

### Vue d'ensemble

La recherche commencée en 2020 dans le cadre de l'EJM sur les changements du marché du travail liés au sexe et à l'âge (et menée conjointement avec le CCR de la Commission européenne) sera finalisée et publiée en 2021. Les rapports sur les changements structurels du marché du travail seront basés sur les données de l'EJM, de l'ERM et d'Eurostat. La Commission a utilisé ces données pour suivre l'évolution de l'emploi et des restructurations. Les recherches entamées en 2020 pour étudier l'impact immédiat de la crise de la COVID-19 sur l'emploi, ainsi que l'efficacité des mesures de soutien d'urgence mises en place par les gouvernements et les partenaires sociaux pour atténuer les conséquences négatives de la pandémie sur les entreprises, les travailleurs et les citoyens, seront publiées dans le courant du premier semestre 2021. D'ici la fin de l'année, un autre rapport faisant suite à la publication de 2020 sur l'impact immédiat de la crise sur l'emploi analysera la situation du marché du travail européen un an après le début de la pandémie de COVID-19. Dans la mesure où les données le permettent, ce rapport examinera la résilience à court terme des pays et secteurs. Il adoptera également une perspective régionale (en s'appuyant sur les précédentes recherches de l'EJM), par exemple en analysant certaines des régions les plus touchées par la crise, comme les régions touristiques traditionnelles.

En 2021, les bases de données juridiques et des événements de l'ERM seront mises à jour avec des données actualisées. Les informations pertinentes recueillies dans la base de données COVID-19 EU PolicyWatch seront intégrées dans les instruments de soutien de l'ERM et dans la base de données juridiques. L'élargissement du champ d'application de la base de données des événements de l'ERM sera envisagé, notamment pour identifier les cas de relocalisation ou de restructuration résultant de la numérisation ou de la transition vers une économie neutre en carbone (voir également l'activité 5).

Dans le cadre du volet de recherche sur les pénuries de main-d'œuvre, l'analyse ECS 2019 sur les pratiques sur le lieu de travail concernant la pénurie et l'inadéquation des compétences, menée conjointement avec le Cedefop, sera finalisée et publiée en 2021. En outre, sur la base des résultats du projet du programme de travail 2020 sur les pénuries de main-d'œuvre (qui sera finalisé et publié en 2021), de nouvelles recherches seront lancées pour évaluer l'efficacité de certains types d'interventions. Compte tenu de l'application d'une approche sélective, la priorité sera accordée aux mesures renforcées ou introduites pendant la crise de la COVID-19 pour remédier aux pénuries de main-d'œuvre qui existaient déjà avant la crise et qui se sont accentuées dans certains secteurs (comme celui des soins). Cet exercice permettra de tirer des leçons des mesures d'urgence mises en place, afin de faire face de manière plus durable aux défis structurels du marché du travail. En ce qui concerne l'orientation, ces interventions pourraient viser à favoriser l'activation de groupes qui sont actuellement sous-représentés sur le marché du travail, tels que les jeunes, les femmes, les personnes handicapées, les migrants, etc. L'accent sera mis sur l'utilisation efficace des talents et des compétences sur le lieu de travail (notamment par la formation continue) et sur la gestion de la diversité sur le lieu de travail. La recherche s'appuiera sur les travaux antérieurs d'Eurofound concernant, par exemple, les conditions de

travail dans certains secteurs ou les analyses des services publics. La coopération avec le Cedefop (au sujet des stratégies en matière de compétences) et avec l'ELA (en ce qui concerne la mobilité) sera examinée et les recherches existantes menées par la Commission européenne seront prises en compte.

### Projets et réalisations

Description du projet	Réalisations	Année
Observatoire européen de l'emploi (mise à jour en cours)	Base de données mise à jour	2021
	Rapport sur le sexe et l'âge (conjointement avec le CCR) du projet 2020	2021
	Note d'orientation sur la dimension professionnelle de l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes – tirée du projet de 2020	2021
Bases de données ERM (mise à jour en cours)	Base de données mise à jour	2021
COVID-19 – les implications pour l'emploi et la vie active (suite du projet ad hoc 2020)	Rapport	2021
Rapport sur les changements structurels du marché du travail: COVID-19 – Un an après (EJM, ERM et autres sources)	Rapport	2021
Pénuries de compétences et utilisation des compétences en Europe – Analyse secondaire de l'enquête ECS 2019 (suite du projet 2020)	Rapport	2021
Rapport de synthèse recensant les pénuries et les interventions (suite du projet 2020)	Rapport	2021
	Rapport	2022
Interventions politiques pour lutter contre les pénuries de main-d'œuvre: examen des évaluations des politiques	Database update (ERM)	2022

### Ressources

454 000 € et ETP 5,9

## 2.4 Activité 4: Conditions et qualité de vie

### Perspective pluriannuelle

#### Vue d'ensemble

La crise sanitaire et la crise économique qui a suivi la pandémie de COVID-19 a profondément affecté la vie des personnes vivant en Europe. Dans ce contexte, l'étude des conditions et de la qualité de vie prend une importance encore plus grande, et Eurofound continuera à suivre les tendances dans ce domaine à la lumière de ce nouveau défi.

En 2023, comme mentionné dans les activités 1 et 7 concernant la discussion sur l'approche à plus long terme des enquêtes d'Eurofound, l'Agence mènera l'enquête EWCS, qui comportera des questions sur les conditions de travail et sur les conditions de vie en lien avec les conséquences de la COVID-19. Les personnes interrogées dans le cadre de cette enquête seront recrutées en face à face. La majorité de ces répondants seront également interrogés de manière présentielle, afin de s'assurer que les résultats de l'enquête puissent être comparés à ceux des cycles précédents de l'enquête EWCS. Pour préparer la transition des enquêtes d'Eurofound vers un mode d'administration

des données en ligne, un sous-échantillon aléatoire plus restreint de répondants sera recruté pour réaliser l'entretien en ligne. Cette démarche permettra de comparer les réponses entre les deux différents modes d'administration dans le cas d'une sélection de questions tirées de l'enquête EWCS. Cela permettra par ailleurs de tester l'impact du passage à une approche incitant à utiliser le web sur l'efficacité des enquêtes et la qualité des données. Dans le cadre de cette enquête 2023, les répondants seront invités à participer à une série de questionnaires de suivi en ligne. Ces questionnaires de suivi comporteront des questions de l'enquête EWCS qui n'avaient pas été posées dans le questionnaire initial, ce qui permettra d'augmenter la sélection de variables pour lesquelles des ruptures de tendances peuvent être gérées. Cet élément permettra également de tester l'efficacité du recrutement des répondants pour les questionnaires de suivi, l'impact des refus initiaux de participer à ces questionnaires de suivi, ainsi que l'attrition de l'enquête à un stade ultérieur sur la composition de l'échantillon.

L'enquête européenne sur la qualité de la vie (EQLS) devrait être réalisée en 2025 à partir des leçons tirées de l'enquête test de 2023.

Les sociétés européennes sont toujours plongées dans l'incertitude du fait de la pandémie de COVID-19. Dans ce contexte, Eurofound étudiera l'impact de la crise économique sur les conditions de vie des Européens, à différents stades de la vie, ainsi que le rôle joué par les différentes initiatives mises en œuvre pour atténuer les difficultés sociales auxquelles sont confrontés divers groupes de population.

En outre, pour répondre aux principaux changements démographiques observés dans les sociétés européennes, Eurofound se concentrera sur les répercussions du vieillissement démographique. Ces travaux de recherche consistent, d'une part, à comprendre et à évaluer la qualité de vie des personnes âgées, y compris les travailleurs âgés et les retraités, et, d'autre part, à analyser la sécurité des revenus ainsi que le rôle des services publics pour faciliter un vieillissement autonome. La perspective de recherche d'Eurofound sera axée sur les préférences et les opportunités qu'ont les citoyens de participer à la société et à l'emploi, ainsi que sur la possibilité de contribuer au développement de services qui offrent les mêmes opportunités aux personnes âgées. Les nouvelles tendances démographiques ont également des implications pour la jeune génération et pour les femmes. Cette question sera étudiée dans le cadre des travaux de recherche sur les jeunes, leur inclusion sociale et leur mobilité sociale, y compris la transmission des avantages et des désavantages entre les générations. En s'appuyant sur les résultats de recherches antérieures, Eurofound étudiera l'impact différencié de la crise sur les hommes et les femmes en fonction de plusieurs dimensions.

Les institutions et les services publics, qui ont joué un rôle majeur et ont été confrontés à des difficultés importantes pendant la crise de la COVID-19, conçoivent, mettent en œuvre et facilitent de nombreuses réponses aux défis et aux opportunités d'amélioration des conditions de vie. La qualité et l'équité (accès et coût abordable) de ces services seront examinées, en mettant éventuellement l'accent sur les services sociaux, de soins et de santé, sur la base des résultats disponibles de la nouvelle enquête proposée par Eurofound et d'autres sources de données, telles que les statistiques de l'Union européenne sur le revenu et les conditions de vie (EU-SILC) et l'enquête sur les droits fondamentaux. Eurofound éclairera les décideurs politiques en produisant des données probantes sur les tendances et les moteurs de changement à l'œuvre dans ce domaine, dans le cadre de la mise en œuvre des services prévus au chapitre III du pilier européen des droits sociaux. Les travaux de recherche sur la qualité de la société contribueront également à l'activité 6 (Promotion de la cohésion sociale et de la convergence) sur des questions telles que la confiance, les tensions sociales ou la qualité des services publics, comme cela a été précédemment examiné dans le cadre de l'enquête EQLS.

### **Objectifs**

Cette activité a pour objectifs d'assurer un suivi de l'impact de la pandémie de COVID-19 et de la crise économique qui en découle en Europe, de fournir des informations sur la situation, les tendances et les risques, ainsi que d'étudier les moyens d'améliorer les conditions de vie dans l'Union européenne. La recherche portera globalement sur la qualité de la société et sur les communautés locales et régionales, en soulignant le rôle de la protection sociale pour l'ensemble de la population et en portant une attention particulière aux personnes les plus vulnérables.

Un autre objectif consiste à éclairer les débats politiques sur le vieillissement et les mesures visant à améliorer la situation sociale des personnes âgées, sur le soutien à la vie autonome et sur le développement de services de qualité venant compléter les soins informels tout au long de la vie. Par ailleurs, la recherche fournira des informations actualisées sur la situation sociale des jeunes, hommes et femmes, afin de soutenir des mesures politiques favorisant leur inclusion.

### **Résultats escomptés**

Les résultats de la recherche, qui permettront de mettre en lumière l'impact des retombées sanitaires et économiques de la crise de la COVID-19 sur les conditions de vie, contribueront aux initiatives et aux évaluations de la mise en œuvre du pilier européen des droits sociaux ainsi qu'à la préservation du modèle social européen, tout en accordant une attention particulière à la dimension régionale. Les conclusions spécifiques relatives aux groupes touchés par l'évolution démographique, aux responsabilités en matière de soins, à l'évolution de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ainsi qu'à l'accès à des services publics de qualité, pourraient venir alimenter le débat sur la Garantie Jeunesse et être utilisées au cours du semestre européen pour les RPP liées à la politique sociale, notamment en ce qui concerne les soins. Ces travaux de recherche peuvent soutenir les discussions autour d'initiatives telles que la Garantie pour l'enfance, tandis que les conclusions sur l'égalité des sexes contribueront à la stratégie pour l'égalité entre les hommes et les femmes 2020-2025. Les résultats de la recherche sur les services de soins peuvent venir nourrir les discussions du semestre européen sur les dépenses sociales et les services sociaux et contribuer au suivi et à l'évaluation de la mise en œuvre du Fonds de cohésion et du FSE+. Les résultats pourraient alimenter les rapports annuels du Comité de l'emploi et de la protection sociale, ainsi que les rapports de la Commission européenne sur l'évolution de l'emploi et de la situation sociale en Europe.

## Programme 2021: Conditions et qualité de vie

### Vue d'ensemble

Eurofound fournira un aperçu complet de l'impact de la crise de la COVID-19 sur les conditions de vie des personnes âgées et sur leurs besoins en matière de services de soins formels et informels. En s'appuyant sur l'enquête électronique d'Eurofound *Vivre, travailler et COVID-19* et sur d'autres sources de données, l'analyse examinera comment la crise de la COVID-19 a affecté le bien-être, la situation économique et le risque d'exclusion sociale des personnes âgées pendant et après la crise. Il s'agira notamment d'évaluer la proportion croissante de personnes vivant seules, qui sont confrontées au risque de solitude et ont besoin d'une aide sociale et économique pendant les phases de confinement de la pandémie. En outre, dans la mesure où les personnes âgées ont été particulièrement frappées par la crise sanitaire (les plus vulnérables étant les personnes en établissement d'hébergement), le projet examinera les services et les soins informels pour les personnes âgées, en se concentrant notamment sur les régions les plus touchées par le vieillissement démographique et par la pandémie de COVID-19. Eurofound étudiera les écarts en matière de disponibilité et d'utilisation des services de soins et procédera à l'examen de plusieurs exemples de solutions à distance pour les services de santé et de soins.

À partir du programme de travail 2020, Eurofound achèvera son étude sur les jeunes et les premiers effets de la crise de la COVID-19 sur le bien-être et les perspectives d'emploi des jeunes et des NEET.

Par ailleurs, les conséquences imprévues des mesures de confinement et les retombées économiques consécutives à la pandémie de COVID-19 pourraient impacter différemment les hommes et les femmes. Dans ce contexte, Eurofound, en coordination avec l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (EIGE), étudiera l'écart multidimensionnel entre les sexes en analysant l'impact de la crise de la COVID-19 sur la participation à l'emploi, les conditions de vie matérielles et le bien-être des hommes et des femmes, afin d'identifier les différences et d'évaluer les effets de la crise sur les écarts entre les sexes. En exploitant l'enquête électronique d'Eurofound *Vivre, travailler et COVID-19* et d'autres sources de données, Eurofound analysera également les changements dans la répartition du travail rémunéré et non rémunéré, des responsabilités domestiques et des soins entre les hommes et les femmes pendant la crise, et elle examinera la question de savoir si la fermeture des écoles et les autres mesures de confinement ont provoqué une recrudescence des conflits vie professionnelle-vie privée, en particulier chez les ménages ayant de jeunes enfants. Ces travaux seront complétés par une vue d'ensemble des mesures et des initiatives mises en œuvre pendant la pandémie de COVID-19 dans le but de soutenir les parents, directement ou indirectement, sur le plan financier, de l'emploi ou de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

La pandémie de COVID-19 a eu de nombreuses répercussions sur les services publics, remettant même en cause leur mode de fonctionnement habituel. Le nombre d'utilisateurs de certains services publics a connu une augmentation soudaine, tandis que d'autres services ont dû se réinventer et trouver d'autres solutions pour continuer à répondre aux besoins des usagers. En exploitant l'enquête électronique *Vivre, travailler et COVID-19* ainsi que d'autres sources de données et analyses qualitatives, Eurofound étudiera l'impact et les changements induits par la COVID-19 sur l'utilisation et l'offre de services publics, tels que les services d'aide à l'emploi, les services de santé et de soins, la protection sociale ou encore l'éducation. L'analyse portera sur la préparation des prestataires pour faire face à un grand nombre de demandes de services et s'adapter à de nouveaux modes de fonctionnement, notamment via les outils numériques. La satisfaction et les expériences des usagers en ce qui concerne la qualité des services et leur adaptation aux nouvelles modalités de fonctionnement, seront également examinées. Une évaluation sera effectuée pour savoir lesquels de ces changements se sont pérennisés et comment ils ont été financés.

### Projets et réalisations

Description du projet	Réalisations	Année
L'impact de la COVID-19 sur les conditions de vie des personnes âgées et leurs besoins en matière de soins	Rapport de recherche	2022
Enquêter sur la fracture entre les sexes à la suite de la COVID-19	Rapport de recherche	2022
S'adapter à une nouvelle réalité: Mise à disposition des services publics dans l'ère de la COVID-19	Rapport de recherche	2022
Les NEET 10 ans après + COVID-19 (suite du projet 2020)	Rapport de recherche	2021
L'équité et l'avenir (suite du projet 2020)	Rapport de recherche	2021

### Ressources

355 000 € et ETP 4,0

## 2.5 Activité 5: Anticiper et gérer l'impact du changement

### Perspective pluriannuelle

#### *Vue d'ensemble*

Les mégatendances mentionnées dans le chapitre sur le contexte général sont à l'origine d'une évolution rapide de l'économie et du marché du travail. À l'heure actuelle, la numérisation et la transition vers une économie neutre en carbone sont deux des moteurs de changement les plus puissants, avec l'impact à long terme attendu de la crise de la COVID-19. Eurofound se concentrera sur l'impact de ces vecteurs de changement – qui sont parfois associés à de nouveaux modèles d'affaires et à une organisation du travail différente – sur la création d'emplois, l'intégration dans le marché du travail, les relations de travail et les conditions de travail, ainsi que sur les implications pour les institutions du marché du travail, en particulier le cadre réglementaire, le dialogue social et la protection sociale. Les rôles, les situations et les défis liés à certains types d'organisations, comme les PME ou le secteur public, pourraient être abordés.

Eurofound étudiera les aspects liés au déploiement de la numérisation, notamment l'IA. Parmi les questions qui seront examinées, on peut citer l'utilisation et la propriété des données privées/personnelles, mais aussi, dans le domaine des conditions de travail, les pratiques de leadership et de GRH, le travail à distance et flexible, le travail en équipe, l'interaction homme-machine, le temps de travail, le contrôle et la surveillance. À cet effet, les données de l'enquête EWCS et de l'enquête ECS pourront être exploitées, dans la mesure du possible. Une coopération avec l'EU-OSHA et l'Agence des droits fondamentaux de l'Union européenne (FRA) pourrait être envisagée en ce qui concerne les implications de la numérisation pour la santé et la sécurité, en particulier les risques psychosociaux et la dimension éthique de la numérisation.

L'impact de la transition vers une économie neutre en carbone – à la lumière de l'objectif d'une Europe climatiquement neutre, de l'économie circulaire et de l'instrument de relance «NextGenerationEU» – est moins connu. Eurofound étudiera les effets socio-économiques, notamment sur l'emploi (mutations et transformation des emplois) et les conditions de travail, ainsi que sur la société (par exemple, les effets distributifs des politiques de lutte contre le changement climatique). Certains de ces travaux peuvent s'appuyer sur les résultats du projet pilote concernant l'avenir de l'industrie manufacturière (FOME) mis en œuvre par Eurofound. Une coopération avec l'Agence européenne pour l'environnement est envisagée.

Sur la base des recherches menées dans le cadre de l'activité 3 (Emploi et marchés du travail), les

restructurations dans les secteurs concernés seront identifiées et analysées. Les restructurations spécifiquement liées à la numérisation et à la transition vers une économie neutre en carbone pourraient être identifiées grâce aux bases de données de l'ERM, en adaptant la base de données des événements et en complétant l'étude par une recherche qualitative. L'analyse porterait également sur le rôle spécifique du dialogue social et des représentants des travailleurs dans la conception et la mise en œuvre du processus de changement (par exemple, les plans sociaux), y compris le soutien aux transitions des travailleurs concernés et les autres mesures, telles que les politiques actives du marché du travail, rassemblées dans les bases de données juridiques et de soutien de l'ERM.

Eurofound examinera également l'impact, dans les domaines indiqués au premier paragraphe de cette activité, des nouveaux modèles d'affaires et d'organisation du travail. Il pourrait s'agir, par exemple, d'examiner de nouveaux modes de coopération et d'organisation entre et au sein des entreprises, tels que ceux liés à l'économie des plateformes ou à l'économie circulaire. L'orientation déjà existante de la recherche axée sur le travail de plateformes se poursuivra, en mettant davantage l'accent sur la cartographie et la réalisation d'évaluations de l'efficacité des initiatives visant à s'attaquer aux défis identifiés. En outre, des questions telles que la discrimination, le sexe, l'âge ou la vie privée pourraient être examinées.

Les scénarios futurs des évolutions potentielles induites par la numérisation ou la transition vers une économie neutre en carbone seront exposés. Ce travail passera par une discussion avec les parties intéressées sur les voies et les mesures possibles pour atteindre les résultats souhaités.

En abordant les implications pour les relations industrielles dans le cadre de ces recherches, Eurofound explorera le rôle, les opportunités et les défis du dialogue social traditionnel, ainsi que l'émergence des nouveaux types d'actions collectives là où elles existent.

#### **Objectifs**

Eurofound examinera l'impact de la numérisation et de la transition vers une économie neutre en carbone sur les niveaux d'emploi, les conditions de travail (y compris la protection sociale) et les relations de travail, et elle étudiera le rôle des relations industrielles et du dialogue social dans la conception et la mise en œuvre de ces changements, ainsi que l'impact sur la société et les citoyens. Seront également analysées les implications pour les institutions du marché du travail, en particulier les partenaires sociaux et le cadre réglementaire, ainsi que pour différents groupes sociaux et régions. Les mesures et initiatives mises en place pour gérer le changement seront cartographiées, et les voies vers un avenir souhaitable seront explorées.

### Résultats escomptés

En réalisant cet objectif, les parties intéressées disposeront des éléments nécessaires pour décider où et comment intervenir pour gérer le changement, optimiser les effets positifs et prévenir les conséquences indésirables de la numérisation et de la transition vers une économie neutre en carbone sur le travail et sur l'emploi, dans un marché du travail frappé par la pandémie de COVID-19. L'accent mis sur l'impact de ces moteurs de changement sur le lieu de travail permettra de mieux comprendre comment aider les employeurs et les travailleurs à tirer parti des opportunités et à atténuer les défis liés à ces évolutions, qui constituent l'une des priorités de l'agenda politique européen (comme en témoignent, par exemple, le dispositif NextGenerationEU, le pacte vert pour l'Europe, le programme stratégique de l'UE 2019-2024 ou les priorités fixées dans la loi sur les services numériques, le plan d'action en matière d'éducation numérique, la mise à jour du programme de développement des compétences, la stratégie de l'UE pour les données ou le livre blanc de l'UE sur l'intelligence artificielle). La recherche pourrait également venir alimenter la nouvelle stratégie en faveur des PME et les activités tendant à aider les entreprises à s'adapter à la mondialisation, contribuant ainsi aux priorités de la Commission pour une «Europe adaptée à l'ère numérique» et une «économie au service des personnes».

La recherche sur la double transition liée à la numérisation et au changement climatique pourrait fournir des informations utiles aux décideurs politiques qui cherchent des solutions pour améliorer le fonctionnement des marchés pour les consommateurs, les entreprises, les travailleurs et la société, pour soutenir le développement durable des villes et des zones urbaines, et pour aider les régions à améliorer leurs infrastructures et leur accès aux services, comme le prévoient les priorités de la Commission pour une «Europe adaptée à l'ère numérique», le «pacte vert pour l'Europe», la «cohésion et les réformes» et la «démocratie et démographie».

L'étude de l'impact sur les institutions du marché du travail, notamment la réglementation et les partenaires sociaux, peut contribuer aux discussions sur la question de savoir si les cadres traditionnels sont adaptés à l'objectif visé dans un monde du travail en pleine mutation.

L'examen des effets distributifs des politiques de lutte contre le changement climatique et des mesures visant à maximiser la justice sociale viendra contribuer au Fonds pour une transition équitable. Le suivi des réformes et des nouvelles interventions peut également favoriser un échange d'approches politiques et de leçons apprises, en apportant des informations sur «ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas».

## Programme 2021: Anticiper et gérer l'impact du changement

### Vue d'ensemble

En 2021, Eurofound finalisera et publiera son programme de travail de recherche 2020 sur l'impact des technologies de numérisation sur l'organisation et les conditions de travail, et elle lancera sa ressource phare en ligne en matière de numérisation. Seront également publiés les travaux commencés en 2020 sur l'examen des effets distributifs de la transition vers une économie neutre en carbone (demande ad hoc 2020).

Dans le nouveau cycle de programmation, Eurofound poursuivra ses recherches sur l'impact de la numérisation sur la vie active. Une attention particulière sera accordée aux effets du déploiement de la numérisation au sein des entreprises sur l'emploi et les conditions de travail (y compris la protection sociale). Ces travaux seront menés à l'aide des «vecteurs de changement» établis par Eurofound: automatisation, numérisation et coordination par le biais de plateformes.

Dans le domaine de l'automatisation et de la numérisation, les implications humaines et éthiques, entre autres, de la robotisation, des appareils portables, de l'IA et des données massives sur le lieu de travail seront étudiées. Conformément aux orientations de la Commission européenne sur l'utilisation des données électroniques, cette étude pourrait porter sur la manière dont les notions de «nécessité, proportionnalité et délais» sont appliquées dans la pratique. Le projet explorera le rôle des exigences externes des entreprises (telles que celles issues de la réglementation ou des attentes des parties intéressées), ainsi que les normes et processus internes des entreprises. Ce projet s'appuiera sur les recherches menées récemment par Eurofound sur les technologies innovantes, la nature du travail dans les lieux de travail numérisés, la surveillance des salariés et la protection de la vie privée sur le lieu de travail, ainsi que sur les données de l'enquête ECS 2019. Une coopération avec la FRA sera envisagée.

En ce qui concerne le travail de plateformes, une évaluation de nouvelles initiatives traitant des questions relatives à l'emploi et aux conditions de travail sera lancée. Parmi ces initiatives figurent notamment la représentation des travailleurs de plateformes, la négociation des conditions de travail, la fourniture d'une assurance et d'une protection sociale et la fiscalité. Le suivi de l'évolution de l'économie de plateformes se poursuivra par le biais du référentiel web d'Eurofound.

Dans ces trois domaines, le rôle et les implications pour les partenaires sociaux, la négociation collective et le dialogue social seront examinés. Ce système exploitera les recherches existantes (comme celles financées par la Commission européenne) et les données des enquêtes EWCS et ECS, le cas échéant. Une approche qualitative des études de cas sera également nécessaire pour recueillir des informations plus approfondies. En outre, ce volet de recherche sera soutenu par les outils de suivi d'Eurofound.

Un deuxième volet de recherche portant sur l'impact de la transition vers une économie neutre en carbone commencera en 2021 avec la phase de conceptualisation. Une analyse bibliographique sera effectuée pour dresser l'état des lieux des informations disponibles concernant les effets de la transition vers une économie neutre en carbone sur le travail et sur l'emploi. La relation entre le télétravail et les émissions de carbone sera analysée (voir activité 1).

En outre, la recherche sur l'effet distributif des politiques de réduction des émissions de carbone, lancée comme projet ad hoc en 2020, permettra non seulement d'examiner les groupes de population et les régions qui risquent de subir des impacts négatifs, mais aussi de rassembler des données probantes sur la manière dont cette question est abordée au niveau des États membres. Grâce à ces résultats, un projet examinant l'impact socio-économique de la transition vers une économie neutre en carbone sera lancé et mené en coopération avec l'AEE.

Un troisième volet de recherche adoptera une approche sectorielle examinant l'impact sur le travail et sur l'emploi des changements structurels dans les services financiers. Ce secteur, qui est fortement touché par la numérisation et par d'autres mégatendances qui ont eu un impact sur la structure professionnelle du secteur, présente un intérêt particulier. En effet, même si ces tendances étaient déjà à l'œuvre avant l'apparition de la COVID-19, la crise sanitaire a donné un élan à la numérisation des transactions monétaires, notamment en raison des mesures de distanciation physique. Eurofound explorera les conséquences probables de ces changements, d'un point de vue à la fois quantitatif et qualitatif, en s'appuyant sur l'EJM et l'ERM, sur une récente étude de représentativité d'Eurofound sur le secteur bancaire et sur des études de cas d'entreprises. La recherche permettra non seulement de cartographier l'impact sur l'emploi, les profils professionnels, les tâches et les compétences requises, par exemple, mais aussi de déterminer dans quelle mesure la crise de la COVID-19 a entraîné des changements temporaires ou des évolutions durables. Elle permettra également d'examiner le rôle du dialogue social dans la formation des changements structurels et des évolutions liées à la crise.

La base de données des événements de l'ERM sera adaptée pour permettre l'identification des restructurations à grande échelle liées à la numérisation et à la transition vers une économie neutre en carbone, et les instruments de soutien et les bases de données juridiques seront élargis pour couvrir également les interventions politiques nationales se rapportant à ces moteurs de changement (voir activité 3).

La coopération avec des groupes de réflexion européens et d'autres acteurs qui mènent des recherches dans ces domaines, comme le CCR, la FRA et l'EU-OSHA en ce qui concerne la numérisation et l'OIT en ce qui concerne les travaux prévus sur le dialogue social dans un monde du travail en pleine mutation, sera consolidée (lorsqu'elle existe déjà) ou envisagée.

## Projets et réalisations

Description du projet	Réalisations	Année (résultats disponibles)
<b>Automatisation/numérisation</b>		
Implications humaines et éthiques de la numérisation sur le lieu de travail	Rapport	2022
	Mise à jour des ressources en ligne	2022
<b>Numérisation</b>		
Nature du travail sur le lieu de travail numérisé (suite du projet 2020)	Rapport	2021
<b>Plateformes</b>		
Caractéristiques et efficacité des initiatives traitant des questions relatives au travail et à l'emploi dans le cadre du travail de plateformes	Note d'orientation	2022
Maintenance du référentiel web sur l'économie des plateformes	Bases de données mises à jour	2021
	Analyses succinctes (dossiers)	2021
<b>Transition vers une économie neutre en carbone</b>		
Transition vers une économie neutre en carbone: Principaux enjeux liés aux aspects socio-économiques (suite du projet 2020)	Rapport	2021
	Documents de travail	2021

Description du projet	Réalisations	Année (résultats disponibles)
<b>Transition vers une économie neutre en carbone</b>		
Effet distributif des mesures de réduction des émissions de carbone et des politiques visant à atténuer cet impact (poursuite du projet ad hoc 2020)	Rapport	2021
Impact socio-économique de la transition vers une économie neutre en carbone	Rapport (conjointement avec l'AEE)	2023
<b>Autres</b>		
Numérisation des ressources en ligne (suite du projet 2020)	Ressource en ligne	2021
	Rapport	2021
L'impact du changement sur le travail et l'emploi dans les services financiers: Évolutions, processus de restructuration et résultats	Rapport	2022

**Ressources**  
406 000 € et ETP 5,3

## 2.6 Activité 6: Promouvoir la cohésion sociale et la convergence

### Perspective pluriannuelle

#### Vue d'ensemble

Après les améliorations de la croissance économique et de la participation au marché du travail enregistrées ces dernières années, la pandémie de COVID-19 et la crise économique qui en découle constituent un nouveau défi extraordinaire pour l'Union européenne et pour sa stabilité économique et sociale. Les très graves conséquences financières de la crise pourraient conduire à de nouvelles fragmentations des performances des États membres, révélant ainsi la fragilité des progrès accomplis récemment en matière de convergence. En outre, les effets socio-économiques de la crise pourraient avoir un impact sur les inégalités entre les citoyens, avec pour conséquence une perception croissante d'insécurité économique et sociale et un sentiment de mécontentement chez de nombreux Européens, mécontentement qui s'exprime tant au niveau national qu'au niveau européen. À cet égard, la promotion de la convergence ascendante vers de meilleures conditions de travail et de vie et le renforcement de la cohésion économique et sociale sont de la plus haute importance pour l'Union européenne. Afin que les décideurs politiques puissent disposer d'éléments d'information sur les moyens permettant d'atténuer les conséquences de la crise et de réduire les fragmentations économiques et sociales, Eurofound poursuivra et développera le thème de la convergence ascendante du programme de travail précédent. L'Agence se focalisera plus explicitement sur la hausse potentielle des nouvelles inégalités et sur la manière d'expliquer et de relever les défis croissants qui menacent la cohésion sociale de l'UE. Afin de suivre l'impact de la pandémie de COVID-19, Eurofound

continuera à rendre compte régulièrement des tendances de convergence ascendante sur le plan socio-économique, ainsi que dans les domaines de l'emploi, des conditions de travail et de vie en Europe, au niveau des États membres et des régions. Cette étude, qui sera complétée par une enquête sur les performances européennes en matière de convergence par rapport à d'autres pays développés, comme les États-Unis, par exemple, permettra de disposer d'une mesure comparative pour évaluer les performances de l'UE dans le domaine de la convergence. Le référentiel web en matière de convergence sera mis à jour et développé.

De plus, Eurofound se concentrera sur les vecteurs de convergence et les implications de la convergence économique et sociale au sein de l'Union européenne. La recherche mettra en évidence les liens entre les différentes dimensions de la convergence et les facteurs qui favorisent la convergence, tels que l'investissement social, la mobilité et les cadres institutionnels (par exemple, la réglementation, les systèmes de protection sociale, les services publics, le dialogue social et les réformes structurelles). L'effet sur la convergence économique et sociale des différents programmes de relance mis en place au niveau européen pour répondre à la pandémie de COVID-19 et à la crise économique qui en a résulté, sera étudié et comparé avec les effets de la récession de 2008. Grâce à ce travail, les décideurs politiques disposeront d'informations sur l'efficacité de ces initiatives et sur les moyens possibles de promouvoir la convergence. Une attention particulière sera accordée au suivi et à l'explication de la convergence dans la zone euro, notamment en ce qui concerne les écarts entre les différents groupes de pays et les éventuelles asymétries émergentes. Eurofound examinera également la manière dont les processus de relations industrielles, en particulier les négociations collectives, influencent la convergence de certains résultats.

Un autre volet de recherche portera sur la cohésion sociale dans l'Union européenne, afin d'éclairer les décideurs politiques sur les moyens de promouvoir des politiques en faveur d'une société plus juste et plus inclusive. Il est possible que la pandémie de COVID-19 ait provoqué un creusement des inégalités existantes ou l'apparition de nouvelles inégalités qui affectent plus largement la société et les citoyens. Les disparités économiques, sociales et sanitaires, tant sur le marché du travail (comme la sécurité des revenus et de l'emploi) que dans l'accès et la qualité des biens et services essentiels – tels que les soins de santé, le logement, l'éducation ou la protection sociale –, seront examinées sous l'angle de la cohésion sociale. Les liens avec le thème des migrations et de l'intégration seront également pris en compte. Cette analyse sera menée sur différents groupes de la société, y compris les classes moyennes. En s'appuyant sur les données de l'enquête d'Eurofound, la question des perspectives d'avenir et des perceptions de l'équité sera prise en compte. En outre, Eurofound étudiera les expressions d'un manque de cohésion associées non seulement à la situation matérielle et économique, mais aussi à la confiance dans les institutions et aux tensions entre les groupes sociaux (par exemple, entre groupes ethniques et religieux), ainsi que la participation des citoyens.

### **Objectifs**

L'activité a pour objectif général d'étudier le lien entre l'évolution des disparités entre les États membres et entre les groupes sociaux et l'évolution de la cohésion sociale en Europe. Elle vise notamment à suivre les principales tendances et les déterminants clés de la convergence économique et sociale ascendante en Europe, à comprendre l'impact de la COVID-19 sur la convergence ascendante, ainsi qu'à identifier les principaux moteurs politiques permettant de renforcer la résilience des États membres et de promouvoir une convergence ascendante durable.

Cette activité vise également à étudier les tendances et les déterminants de la cohésion sociale, avec un accent particulier sur l'impact de l'augmentation des niveaux de disparités entre les groupes sociaux à la suite de la crise de la COVID-19. La recherche examinera les principaux facteurs d'inégalité et les leviers politiques clés qui permettent de favoriser la réduction des inégalités multidimensionnelles et les initiatives de

promotion de la cohésion sociale. Elle fournira également aux décideurs politiques des idées d'actions pour réduire les inégalités et renforcer la cohésion sociale en Europe.

### **Résultats escomptés**

Les données produites dans le cadre de cette activité permettront d'informer les décideurs politiques sur les dernières tendances et les facteurs de convergence, d'inégalités et de cohésion sociale en Europe, tout en apportant des éclairages sur l'impact de la crise de la COVID-19. La recherche sur la convergence, qui s'inscrit dans le cadre de l'objectif de l'UE d'atteindre une convergence économique et sociale durable, permettra d'identifier les lacunes et les chevauchements entre ces deux objectifs. Elle évaluera l'impact de la COVID-19 et de la crise économique qui en a résulté sur les tendances en matière de convergence, ainsi que les effets des différents programmes de relance sur la réduction des fragmentations découlant de la crise, notamment grâce au rétablissement rapide de la pleine fonctionnalité du marché unique. Elle s'efforcera de contribuer au débat sur le pilier européen des droits sociaux, sur sa mise en œuvre et son rôle de contrôle (notamment par le biais du processus du semestre européen), ainsi que sur la réforme de l'Union économique et monétaire.

En outre, le travail sur la cohésion peut contribuer à la compréhension de l'impact de la crise de la COVID-19 sur les inégalités, afin de mieux encadrer les priorités de l'UE identifiées par le Conseil européen concernant le renforcement de la cohésion, la réduction des inégalités et le rôle de la protection sociale. Les données probantes et les informations issues de ces études fourniront aux décideurs politiques des possibilités d'action dans la nouvelle réalité post-COVID-19 qui seront très importantes pour la nouvelle Commission européenne. Le travail sur la confiance et le mécontentement peut contribuer aux initiatives globales concernant le débat sur l'avenir de l'Europe. Pour toutes ces raisons, les résultats produits dans le cadre de cette activité viendront enrichir les travaux menés par les différents services de la Commission européenne et du Comité de l'emploi (EMCO), le Comité de la protection sociale (CPS), le Comité économique et financier (CEF), le Conseil et le Parlement européen, notamment en ce qui concerne le semestre européen.

## Programme 2021: Promouvoir la cohésion sociale et la convergence

### Vue d'ensemble

En 2021, en s'appuyant sur les travaux réalisés dans le cadre du précédent programme de travail, Eurofound étudiera les premiers effets de la pandémie de COVID-19 sur la convergence économique et sociale et continuera à fournir des points d'étape réguliers sur la convergence ascendante, aux niveaux européen et régional, dans les dimensions mentionnées dans le pilier européen des droits sociaux et dans le tableau de bord social qui l'accompagne.

En utilisant les données d'Eurostat, Eurofound commencera à étudier les facteurs de convergence ascendante, en accordant une attention particulière à la fracture géographique et à l'impact de la pandémie de COVID-19. L'effet des programmes de relance et des politiques visant à renforcer la résilience et à promouvoir une convergence ascendante durable sera examiné. Enfin, cette activité s'attachera à déterminer si, et comment, les processus de relations industrielles, en particulier les négociations collectives, influencent la convergence de certains résultats (par exemple, les salaires, le temps de travail...).

Eurofound commencera également à travailler sur la mesure des niveaux et des moteurs de cohésion sociale.

En 2021, la recherche étudiera l'impact de la COVID-19 sur les inégalités économiques et sociales en Europe, en mettant l'accent sur les revenus, l'emploi, l'éducation et la santé. L'effet de la crise de la COVID-19 sur les niveaux, les moteurs et les implications des inégalités, et les politiques de soutien à la réduction des inégalités, seront examinés.

En s'appuyant sur la littérature spécialisée publiée sur le capital social, les tendances en matière de cohésion sociale seront analysées dans la durée. L'impact de la COVID-19 sur la cohésion sociale et la confiance sera également étudié à l'aide des données tirées de l'enquête *Vivre, travailler et COVID-19*. Les résultats de cette analyse, qui portera sur différents groupes sociaux, seront comparés au niveau des États membres afin de mettre en évidence les similitudes et les différences. Les initiatives visant à promouvoir l'inclusivité seront également prises en considération.

### Projets et réalisations

Description du projet	Réalisations	Année
Maintenance de l'outil méthodologique Convergence (suite du projet 2020)	Mise à jour du référentiel web	2021
Expliquer la convergence: La fracture géographique et l'impact de la COVID-19	Rapport de recherche	2022
L'influence des relations industrielles sur la convergence	Document de travail	2022
L'impact de la COVID-19 sur les inégalités économiques et sociales	Rapport de recherche	2022
Confiance et cohésion à l'ère de la COVID-19	Rapport de recherche	2022
Inégalités régionales et convergence (suite du projet 2020)	Note d'orientation	2021
Convergence des conditions de vie (suite du projet 2020)	Note d'orientation	2021
Suivi de la convergence dans l'UE – Rapport phare (suite du projet 2020)	Rapport phare	2021

### Ressources

249 000 € et ETP 5,8

## 2.7 Activité 7: Gestion et élaboration des enquêtes

### Perspective pluriannuelle

#### Vue d'ensemble

Les enquêtes d'Eurofound, qui couvrent un large éventail de domaines politiques pertinents s'inscrivent dans le cadre des priorités stratégiques de l'Agence, viennent alimenter une partie substantielle du programme de travail pluriannuel. L'Agence a mené sur plusieurs années trois enquêtes européennes (l'EWCS depuis 1990, l'EQLS depuis 2003 et l'ECS depuis 2004).

Ces dernières années, Eurofound a élaboré une stratégie à long terme visant à pérenniser les enquêtes

et à les rendre viables sur le plan financier. La fréquence des enquêtes a été modifiée, de nouveaux modes de collecte des données ont été étudiés et les taux de non-réponse ont été analysés.

Pour la période 2021–2024, Eurofound envisage de mettre en œuvre les actions suivantes.

L'Agence continuera à développer sa stratégie à long terme en matière d'enquêtes, avec notamment un examen de la viabilité de différents modes de collecte des données plus rentables, qui tiennent compte à la fois de la qualité globale des enquêtes et de leur comparabilité dans le temps. Un autre élément de la stratégie consiste à revoir la manière dont les enquêtes sont gérées, en évaluant les différentes modalités

d'organisation des enquêtes en termes de passation de contrats, les opportunités d'approfondir la collaboration avec d'autres agences de l'UE, les conditions d'une meilleure synergie et la possibilité d'élargir la taille des échantillons grâce à une collaboration accrue avec les États membres. Dans le cadre des travaux de développement ultérieurs, des sources de données complémentaires potentielles seront examinées, telles que l'analyse des données massives ou les enquêtes en ligne non probabilistes et non aléatoires (en s'appuyant sur l'expérience de l'enquête électronique COVID-19).

L'enquête EWCS par entretien téléphonique (EWCS-CATI 2021), prévue en 2021, viendra remplacer l'enquête EWCS 2020 en face à face, dont le travail de terrain a dû être interrompu en raison de la pandémie de COVID-19. En raison de la crise sanitaire, le changement de mode et le passage aux enquêtes CATI était le seul moyen possible pour Eurofound – comme pour la plupart des autres offices statistiques dans le monde – de reprendre les travaux sur le terrain dans un avenir prévisible. Les personnes qui ont répondu à l'enquête EWCS 2020 et ont donné leur accord pour être recontactées feront l'objet d'un suivi.

Dans le cadre de l'approche à plus long terme des enquêtes d'Eurofound, une étude de faisabilité présentant divers scénarios de pérennisation des enquêtes d'Eurofound a été rédigée et discutée au sein d'un groupe de pilotage. À partir de cette étude et de ces discussions, il a été décidé qu'en 2023, Eurofound réaliserait l'enquête EWCS en y incluant des questions sur les conditions de travail et de vie qui sont pertinentes pour les conséquences de la crise de la COVID-19. Les personnes interrogées dans le cadre de cette enquête seront recrutées en face à face. La majorité de ces répondants seront également interrogés de manière présentielle, afin de s'assurer que les résultats de l'enquête puissent être comparés à ceux des cycles précédents de l'enquête EWCS. Afin de préparer la transition des enquêtes d'Eurofound vers un mode d'administration des données en ligne, un sous-échantillon aléatoire plus restreint de répondants sera recruté pour la conduite de l'entretien en ligne. Cette approche permet de comparer les réponses entre les deux modes d'administration pour une sélection de questions tirées de l'enquête EWCS. Elle permet par ailleurs de tester l'impact du passage à une approche incitant à utiliser le web sur l'efficacité des enquêtes et sur la qualité des données. Dans le cadre de cette enquête 2023, les répondants seront invités à participer à une série de questionnaires de suivi en ligne. Ces questionnaires de suivi comporteront des questions de l'enquête EWCS qui n'avaient pas été posées dans le questionnaire initial, ce qui permettra d'augmenter la sélection de variables pour lesquelles des ruptures de tendances peuvent être gérées. Cet élément permettra également de tester l'efficacité du recrutement des

répondants pour les questionnaires de suivi, l'impact des refus initiaux de participer à ces questionnaires de suivi ainsi que l'attrition de l'enquête à un stade ultérieur sur la composition de l'échantillon.

L'EQLS devrait être réalisée en 2025 en s'appuyant sur les enseignements tirés de l'enquête test de 2023.

Un groupe de pilotage composé de représentants du conseil d'administration a accompagné l'étude de faisabilité et surveillera tout développement potentiel de la future approche en matière d'enquêtes.

Un nouveau cycle de l'enquête ECS sera lancé au cours de la prochaine période de programmation, à condition de trouver des partenaires de coopération appropriés. L'enquête 2019 a traité des domaines de l'organisation du travail, des pratiques de RH, de la participation des travailleurs, du dialogue social, des stratégies de compétences et de la numérisation sur le lieu de travail.

L'exploitation des données des enquêtes précédentes (à savoir l'enquête EWCS-CATI 2021) se poursuivra également au cours du cycle pluriannuel, comme indiqué dans l'activité 1.

Cette activité comporte trois axes de travail:

- la réalisation des enquêtes: préparation et réalisation du travail sur le terrain
- le développement d'enquêtes méthodologiques: pérennisation des enquêtes
- la gestion des enquêtes: amélioration de l'organisation des enquêtes

### **Objectifs**

Les enquêtes informent et guident une bonne partie du travail de recherche d'Eurofound. Au cours de la période de programmation précédente, l'approche à long terme de l'Agence en matière d'enquêtes a été réévaluée, et Eurofound a élaboré une stratégie à long terme pour l'avenir des enquêtes, visant à garantir une meilleure utilisation des ressources et à se tenir informé des évolutions méthodologiques.

L'Agence examinera la viabilité de différents modes de collecte des données plus rentables, en se penchant sur la qualité globale des enquêtes ainsi que sur la comparabilité avec les données collectées dans le passé. Un autre objectif est d'améliorer l'organisation des enquêtes en termes de passation de contrats, d'approfondir la collaboration et de créer de meilleures synergies avec les autres agences de l'UE et les États membres.

### **Résultats escomptés**

Eurofound aura assuré le déploiement de la stratégie pour l'avenir des enquêtes, afin de s'assurer que l'Agence demeure une source majeure de données utiles à l'élaboration des politiques dans ses domaines de compétence.

## Programme 2021: Gestion et élaboration des enquêtes

### Vue d'ensemble

En 2021, l'enquête EWCS-CATI 2021 sera mise en œuvre par le biais d'entretiens téléphoniques à la suite de l'interruption de l'enquête EWCS 2020 en face à face du fait de la COVID-19. Une étude de suivi des répondants de 2020 est également prévue. Les données de l'enquête EWCS 2020 et 2021 seront utilisées pour étudier les effets du mode d'enquête. Le travail de pérennisation des enquêtes se poursuit également en 2021, avec le développement de la conception du scénario sélectionné pour l'avenir et la préparation d'un pilote. Des évaluations de méthodes complémentaires de collecte des données (par exemple, les données massives et les enquêtes non probabilistes) sont également prévues, de même qu'un inventaire et une documentation des données d'Eurofound. En 2021, les travaux de gestion des enquêtes consisteront en un examen des procédures de passation de marchés et des modalités d'appel d'offres.

En outre, Eurofound continuera à contribuer au débat sur l'impact de la COVID-19 sur le travail et la vie privée en lançant une quatrième vague de l'enquête électronique *Vivre, travailler et COVID-19*, qui fait suite à la troisième édition publiée vers la fin de l'année 2020. Un accent particulier sera mis sur les conditions de vie et l'accès aux services publics, tout en assurant une approche synergique et complémentaire avec l'enquête EWCS.

### Projets et réalisations

Description du projet	Réalisations	Année
EWCS-CATI 2021 (entretiens téléphoniques) et suivi de l'enquête EWCS 2020 (suite du projet 2020)	Ensembles de données, questionnaire Rapport d'évaluation externe de la qualité des données	2022
Développer la conception du scénario choisi pour l'avenir (suite à la décision du conseil d'administration)		
Développement d'enquêtes méthodologiques (étude des effets du mode EWCS, évaluation des méthodes complémentaires de collecte de données) et des données massives (expérience, inventaire et documentation des données d'Eurofound)	Documents internes, base de données massives	2022
Gestion des enquêtes (examen des procédures de passation de marchés d'enquêtes et des modalités d'appel d'offres)	Documents internes, documentation des données	2021
Panel de l'enquête en ligne <i>Vivre, travailler et COVID-19</i>	Ensemble de données Rapport de recherche	2021 2021

### Ressources

690 000 € et ETP 6,0

## 2.8 Activité 8: Réponse aux demandes d'informations ad hoc

### Perspective pluriannuelle

#### Vue d'ensemble

Afin de pouvoir réagir à l'évolution de besoins d'information qui ne pouvaient pas être prévus au moment de l'élaboration du programme et aux demandes ad hoc des décideurs politiques, Eurofound se réserve des ressources qui lui permettront de fournir, à la demande de ses parties prenantes, des documents d'information, des rapports personnalisés et de brèves études. Les capacités mises en réserve peuvent également être utilisées pour mener des recherches à l'initiative d'Eurofound sur les enjeux futurs et les questions imprévues. Le comité exécutif sera

pleinement informé des demandes reçues et des travaux de recherche ad hoc.

#### Objectif

Fournir des connaissances pertinentes aux parties intéressées de l'Agence sur demande.

#### Réalisations

Rapports personnalisés sur les résultats existants

Études répondant aux demandes des parties intéressées

Documents d'information

Contributions aux publications

Rapports financés par les parties intéressées

**Résultats escomptés**

Eurofound disposera de la flexibilité nécessaire pour réagir à l'évolution des besoins d'information et pour fournir des données probantes sur les questions émergentes ou imprévues, nécessitant une action politique.

La Commission européenne, le Conseil de l'Union européenne et ses comités, le Parlement européen, les États membres, par l'intermédiaire de leurs présidences du Conseil de l'UE, les gouvernements nationaux et les partenaires sociaux européens peuvent recevoir, à leur demande, des informations personnalisées sur les questions relevant du mandat d'Eurofound.

**Ressources**

287 000 € et ETP 2,4

## 3. Activités horizontales

### 3.1 Activité 9: Communication

**Perspective pluriannuelle****Vue d'ensemble**

La communication joue un rôle primordial dans la réalisation de l'objectif premier d'Eurofound, qui est d'apporter des connaissances, des conclusions basées sur les recherches, des informations et des analyses factuelles et des services pour l'élaboration des politiques, ainsi que de faciliter le partage des connaissances entre et parmi les parties intéressées.

Eurofound travaille dans un contexte de communication différent, avec un cadre politique modifié, un règlement fondateur révisé et un climat de communication qui connaît de profonds bouleversements. Les nouveaux outils et canaux sont en constante évolution, et les décideurs politiques adaptent leurs préférences en conséquence.

Dans ce contexte, les efforts mis en œuvre par Eurofound doivent viser avec précision à garantir que ses connaissances parviennent aux acteurs concernés, aux niveaux européen et national, afin d'élaborer et de mettre en œuvre de meilleures politiques dans les principaux domaines de compétence de l'Agence. Les commentaires, analyses et évaluations des utilisateurs donnent une image très claire du meilleur moyen de parvenir à cet objectif, c'est-à-dire de la manière la plus rapide, la plus pertinente et la plus rentable.

**Objectifs**

Le cadre du plan de communication et de diffusion institutionnel s'articule autour de quatre objectifs clés:

1. Mettre en œuvre un axe politique (conforme aux grandes priorités de l'UE) dans tous les produits de communication, en privilégiant la production et la promotion de certains produits, particulièrement pertinents pour l'élaboration des politiques, par rapport à d'autres, et en mettant en évidence l'expertise de l'Agence.

2. Mettre en œuvre une approche de production et de diffusion du contenu qui privilégie le numérique, en donnant la priorité aux canaux en ligne et mobiles par rapport aux canaux traditionnels.
3. Exploiter les partenariats collaboratifs pour les activités de communication avec les institutions de l'UE (en particulier la Commission et le Parlement), les autres agences de l'UE, les partenaires sociaux, les organisations internationales et autres multiplicateurs.
4. Développer davantage la communication au niveau national (tout en continuant à privilégier l'échelle européenne), en intégrant une approche nationale de l'analyse et de la fourniture de données, en renforçant la communication avec les organes de représentants nationaux de l'UE (par exemple, les comités de l'UE) et en envisageant une collaboration stratégique axée sur les organes tripartites, les gouvernements nationaux, les partenaires sociaux et autres organisations pertinentes.

**Résultats escomptés**

L'activité de communication garantira aux décideurs politiques et aux principales parties intéressées un accès rapide et aisé aux informations, aux résultats et aux analyses les plus pertinentes d'Eurofound, selon des modalités et dans un format qui leur permettront d'élaborer de meilleures politiques pour l'amélioration des questions sociales, de l'emploi et du travail. Les campagnes visant à faire connaître les conclusions d'Eurofound, ses domaines de compétence et son nouveau programme de travail permettront aux parties intéressées de savoir où et comment accéder aux informations adéquates et d'une manière qui facilite leur travail. Les résultats de cette activité viseront notamment – mais pas exclusivement – à développer la couverture du travail d'Eurofound dans les médias, à accroître le nombre de citations d'Eurofound dans les revues universitaires et à augmenter le nombre de téléchargements et l'activité des utilisateurs sur le site web, le nombre de références au travail d'Eurofound dans les documents stratégiques de l'UE et le nombre

de contributions et d'engagements d'experts d'Eurofound en rapport avec les principaux débats politiques du moment. D'autres résultats consisteront à mieux faire connaître l'Agence et son travail auprès de nouveaux publics et à améliorer le niveau de satisfaction des groupes existants. Cette amélioration se traduira par des retours d'information positifs

continus de la part des utilisateurs, par des demandes constantes d'expertise ciblée de la part des décideurs politiques aux niveaux européen et national, par une portée et un impact médiatiques accrus, par des niveaux d'interaction plus élevés avec les réseaux sociaux et, enfin, par un nombre de contacts enregistrés plus important.

## Plan de communication et de diffusion 2021

### Vue d'ensemble

En 2021, Eurofound adaptera ses activités de communication au niveau institutionnel afin d'assurer une présentation et une promotion optimales des priorités du nouveau programme. Il s'agira notamment de modifier le site web institutionnel en mettant l'accent sur les principaux axes des domaines stratégiques. La présentation par ces points d'accès, dont la création s'appuiera sur la section thématique existante du site web, sera priorisée par rapport à l'accès via l'observatoire. Des travaux seront menés pour améliorer encore l'accès multimédia et multilingue aux messages clés et aux questions politiques dans ces domaines. Les formats de publication et les processus de production connexes seront optimisés pour l'affichage et l'utilisation en ligne. La capacité de visualisation des données d'Eurofound sera davantage développée et adaptée aux besoins spécifiques des utilisateurs.

La communication avec les parties intéressées et les publics cibles sera davantage optimisée, en s'appuyant sur l'approche de «priorité au numérique» adoptée au niveau institutionnel, afin d'étendre et d'améliorer la portée de l'action à l'aide de plateformes et d'outils nouveaux et améliorés. Les plateformes de réseaux sociaux seront adoptées pour rendre compte des changements et des résultats institutionnels révisés. Une nouvelle vidéo institutionnelle présentant les objectifs et le travail d'Eurofound sera produite, parallèlement à une nouvelle production institutionnelle. D'autres travaux seront menés sur l'explorateur de données Eurofound mis à niveau, afin de fournir un meilleur accès et une meilleure utilisation de toutes les ressources de données d'enquête et autres, en particulier les résultats des enquêtes ECS et EWCS, ainsi que les mises à jour continues de l'enquête électronique Vivre, travailler et COVID-19. Le développement d'applications web sera assuré en vue de fournir une série de ressources nouvelles ou adaptées, comme indiqué dans le programme de travail. La série de webinaires de l'Agence sera adaptée aux priorités du nouveau programme, et la nouvelle initiative «Demandez à l'expert» sera mise en place. Dans ce contexte, l'accent sera mis sur la nécessité de rendre les experts et l'expertise d'Eurofound plus accessibles, sous différents formats et par différents canaux. La collaboration avec des partenaires clés parmi les institutions européennes, les partenaires sociaux, les organes tripartites et les gouvernements, sera privilégiée et formalisée pour toutes les activités de communication, en particulier dans le domaine des contributions et des initiatives politiques ciblées, ainsi que des campagnes sur les réseaux sociaux. La collaboration d'Eurofound avec les présidences de l'UE se traduira, en particulier, par une contribution aux présidences portugaise et slovène au cours de cette année. Les plans pour le Forum des fondations se poursuivront en 2021 en vue de l'organisation de l'événement de haut niveau (sous une forme ou une autre) dans la dernière partie de l'année.

Le volume global des réalisations sera réduit et l'accent sera mis sur leur dimension politique. L'annuaire «Vivre et travailler en Europe» sera produit et publié, clôturant ainsi le précédent programme quadriennal. La finalisation et la promotion des principaux résultats de 2020, en particulier les deux rapports phares sur la convergence et la numérisation, seront menées à bien.

Le plan de communication et de diffusion englobe également tous les résultats de communication mentionnés dans les activités opérationnelles, résultats qui seront promus et diffusés dans le cadre défini ci-dessus.

### Projets et réalisations

Description du projet	Réalisations	Année
Production et publication institutionnelles	Publications et réalisations institutionnelles Signalisation et image de marque institutionnelles: DP 2021–2024 Contenu et applications web institutionnels Visualisation des données Bibliothèque et services d'information	2021

Description du projet	Réalisations	Année
Campagnes institutionnelles	Gestion d'événements, Forum, visites et partenariats Espace d'exposition, matériel et logistique Diffusion, électronique, OP et impression Veille des réseaux sociaux, publicité sur les réseaux sociaux Partenariats médias, veille médiatique, distribution et partenariats Photo, vidéo et audio	

### Ressources

1 696 000 € et ETP 15

## 3.2 Activité 10: Gestion et développement

### Perspective pluriannuelle

#### Vue d'ensemble

Eurofound opère au sein du cadre institutionnel de l'UE. L'Agence s'engage à fournir des résultats répondant à un haut niveau de professionnalisme, tout en faisant un usage efficient et efficace des ressources disponibles. Les activités d'Eurofound sont exécutées dans un cadre (réglementaire) de gouvernance ouvert et transparent et sont menées à bien dans un esprit d'équipe et de collaboration. Pour soutenir l'objectif stratégique de l'organisation, l'accent sera mis sur les points suivants.

Le développement et l'implication des personnes et le renforcement des capacités pour obtenir une organisation hautement performante.

- Investissement continu dans la formation et le développement du personnel, à l'appui des domaines proposés d'intervention.
- Gestion de l'engagement et de l'implication des personnes vis-à-vis des objectifs d'amélioration des performances de l'organisation et rétention du personnel en insufflant un sens de l'appropriation, de la responsabilité et de l'imputabilité.

L'offre d'informations et de renseignements permettant de prendre des décisions éclairées sur l'utilisation des maigres ressources.

- Le cycle de programmation est soutenu par des données et des preuves de sa réalisation selon des critères d'évaluation établis et des informations de suivi des performances en vue de l'amélioration de l'organisation, de l'apprentissage et de la durabilité future.
- Renforcer davantage l'établissement du budget par activités et la gestion par activités à l'appui de la stratégie d'externalisation de l'Agence et de l'optimisation de l'allocation des ressources internes.

- Des méthodes de travail et une exécution des tâches efficaces et efficientes, grâce à l'application de normes de gestion de projet et de processus dans le cadre de la stratégie de «priorité au numérique».

Soutenir les opérations fondées sur les résultats conformément aux principes de conformité réglementaire et de gouvernance des agences de l'UE.

- Promouvoir un comportement et une conduite éthiques pour éviter les conflits d'intérêts et les irrégularités et assurer une tolérance zéro à la fraude en s'appuyant sur le cadre de contrôle interne de l'Agence.
- Poursuivre la professionnalisation de l'approche de l'Agence en matière de gestion de la qualité, conformément à des pratiques établies ou émergentes dans des agences de l'UE comparables et adaptées aux opérations d'Eurofound.

#### Objectifs

L'Agence s'acquitte de son mandat avec des salariés qui réalisent leur potentiel par:

- la mise en œuvre de programmes de développement basés sur des formules d'apprentissage hybrides
- des outils professionnels efficaces en matière de gestion de projets et de processus
- l'accès à des données et à des analyses concernant la mise en œuvre du programme sur la base de solutions numériques efficaces

Pendant la période du programme, l'Agence mettra en œuvre son cadre de durabilité concernant l'impact économique, social et environnemental avec des normes qui garantissent des mesures comparables.

#### Résultats escomptés

Optimisation des compétences et des capacités du personnel pour répondre aux exigences du programme.

Assurance raisonnable d'une bonne gestion financière fondée sur les éléments constitutifs du contrôle interne et sur des audits ciblés.

## Programme 2021: Gestion et développement

### Vue d'ensemble

Le démarrage du nouveau programme de quatre ans s'appuiera sur les éléments suivants.

- Les activités annuelles d'apprentissage pour le développement du personnel, conjuguées à l'élaboration et au pilotage initial d'un cadre de compétences révisé.
- Un tableau de bord des indicateurs de performance et une analyse qualitative des performances passées et des commentaires des utilisateurs.
- Une intégration plus étroite entre la gestion de projet et les systèmes financiers en vue d'une meilleure précision et d'un accès direct aux données sur la mise en œuvre des programmes.
- Un bon fonctionnement des composantes du contrôle interne et la tolérance zéro à la fraude grâce à l'évaluation annuelle des risques, au suivi régulier et au mois annuel de l'éthique institutionnelle.

### Projets et réalisations

Description du projet	Réalisations	Année
Développement du personnel (et des systèmes RH)	Un cadre révisé de cartographie des compétences et des qualifications	2021
Évaluation et suivi: performance organisationnelle et apprentissage	Politique d'évaluation 2021–2024 Contrat cadre pluriannuel pour les services d'évaluation et de retour d'information Rapport sur les performances 2017-2020	2021
Gestion par activités	Développement d'une connexion informatique entre les systèmes de gestion de projets et de gestion financière	2021–2022
Gestion de projets et de processus	La priorité au numérique appliquée au processus de passation de marchés et à la gestion des missions	2021
Durabilité	Examen, politiques et programmes environnementaux	2021–2022
Gouvernance	Réunions du conseil d'administration et du comité exécutif Évaluation annuelle du contrôle interne et examen des risques Rapport annuel institutionnel 2020, y compris le rapport sur le développement durable	2021 2021 2021

### Ressources

398 000 € et ETP 6,5

## 4. Approche de mise en œuvre

### 4.1 Méthodes et outils

Eurofound mettra en œuvre un large éventail d'approches de recherche, de méthodologies et de sources de données au cours de cette période de programmation. Les instruments d'enquête d'Eurofound ont déjà été décrits au point «2.7 Activité 7:

Gestion et élaboration des enquêtes». Autres exemples de méthodologies et d'outils:

- Analyse par Eurofound d'autres ensembles de données, notamment ceux d'Eurostat. Cette analyse implique à la fois l'utilisation directe des données d'Eurostat et d'autres sources de données, mais aussi la mise en correspondance de divers ensembles de données pour créer des sources d'information uniques, comme cela se fait, par exemple, avec l'Observatoire européen de l'emploi.

- Rassembler des informations au niveau national et comparer les réglementations et les pratiques. Cette activité est principalement menée avec le Réseau des correspondants d'Eurofound implantés dans les différents États membres. Les études de représentativité sont un exemple de cette approche. Le Réseau des correspondants d'Eurofound participe à tous les domaines de recherche d'Eurofound (en particulier dans les domaines où il n'existe pas de sources de données harmonisées), en décrivant et en comparant les cadres institutionnels, les politiques et les pratiques. Le modèle de service sera évalué et les exigences seront revues en prévision d'une nouvelle procédure d'appel d'offres pour le prochain contrat-cadre avec les correspondants. La création de synergies avec les réseaux de la Commission européenne sera envisagée. Un nouveau contrat sera conclu en mars 2022.
- La systématisation des informations accessibles au public, comme dans l'ERM ou le pilote sur un observatoire des actions syndicales. Eurofound étudiera d'autres options pour utiliser le big data et les informations générées par les utilisateurs.
- L'approche de l'évaluation des politiques repose essentiellement sur un examen des évaluations réalisées précédemment. Cette évaluation implique la compilation et l'examen critique de nombreuses études et, si possible, des méta-évaluations. Une autre approche possible est le recours aux entretiens avec des experts.
- En raison de l'importance croissante accordée au changement au cours de cette période de programmation, l'accent sera mis sur les méthodes tournées vers l'avenir, telles que l'élaboration de scénarios, la prévision ou l'analyse rétrospective. Ces méthodes sont souvent utilisées ensemble lors des discussions avec les groupes de parties intéressées. Les méthodologies exploratoires peuvent également inclure des études de cas de phénomènes émergents, mais encore relativement mineurs.
- Cette période de programmation aura davantage recours aux recherches menées par d'autres acteurs universitaires et par d'autres institutions et organes de l'UE, organisations internationales, groupes de réflexion, etc. Ces recherches peuvent être utilisées pour étudier diverses questions dans les domaines stratégiques du changement et de la cohésion. Elles peuvent également être appliquées pour fournir des contributions pertinentes aux débats politiques clés.
- L'Agence envisagera l'utilisation de registres et de bases de données administratives nationales, le cas échéant, tout en sachant que l'accès aux données et la comparabilité des données sont difficiles.

- Il y aura des possibilités relativement larges de réaliser des études ad hoc, que ce soit celles demandées par les parties intéressées ou celles lancées par Eurofound en réponse à l'évolution des besoins politiques au cours de la période de programmation.

La plupart des ressources seront consacrées aux enquêtes et au Réseau des correspondants d'Eurofound. D'autres outils et approches seront considérés, le cas échéant.

## 4.2 Collaboration et partenariats

Eurofound entretient une relation de travail étroite avec les autres agences de l'UE. Elle continuera à s'appuyer sur la collaboration existante avec ses agences sœurs dans le domaine de la politique de l'emploi et des affaires sociales (Cedefop, ELA, EU-OSHA et ETF), ainsi qu'avec d'autres agences liées aux travaux d'Eurofound (FRA, EIGE, AEE). Les protocoles d'accord et la coordination des programmes de travail peuvent aboutir à la sélection d'activités conjointes d'intérêt commun. Dans ce contexte, Eurofound étudiera la possibilité d'un partenariat avec le Cedefop et d'autres agences et institutions de l'UE en vue de la prochaine enquête sur les entreprises européennes. Eurofound a signé un ANS avec l'ELA, qui prévoit de partager le service du comptable d'Eurofound, et un accord administratif avec l'Observatoire européen des drogues et des toxicomanies (OEDT) pour la fourniture de services d'évaluation. L'Agence tentera également de conclure un protocole d'accord avec l'ELA, qui pourrait prévoir la possibilité d'actions conjointes sur la mobilité, si cela est jugé approprié pour les deux agences.

Eurofound s'efforcera de renforcer ses relations avec la Commission européenne, ce qui passera notamment par l'organisation d'activités avec le CCR. La coopération pourrait être étendue dans des domaines tels que le soutien au renforcement des capacités des partenaires sociaux dans le cadre du FSE ou les activités de restructuration pour le FEM. L'Agence envisagera également de nouvelles voies de coopération avec la DG Recherche et innovation, afin d'élargir le rôle actuel d'Eurofound. Enfin, dans le contexte de la révision d'un nouveau contrat-cadre pour le réseau de correspondants en 2022, Eurofound examinera la possibilité d'unir ses forces ou de créer davantage de synergies avec les réseaux de la Commission européenne.

La coopération dans le domaine de la communication est exposée plus en détail dans la section suivante. Eurofound cherchera des moyens de coopérer avec des entités à même d'agir comme des multiplicateurs ou de créer des synergies avec l'activité de l'Agence. Il pourrait

s’agir notamment d’envisager une coopération avec les entités mentionnées dans le règlement fondateur, telles que les organismes tripartites nationaux.

L’Agence est ouverte à la possibilité de mener des projets pilotes et des actions préparatoires, le cas échéant, à la demande de la Commission, comme le prévoit le règlement fondateur de l’Agence.

#### 4.3 Stratégie de relations avec les pays tiers et les organisations internationales

Eurofound entretient des relations de travail étroites avec des organisations internationales telles que l’OIT et l’OCDE, ce qui lui permet de bénéficier d’une perspective mondiale dans l’analyse des questions politiques de l’UE. Au cours de la période de programmation, l’Agence compte répéter l’analyse globale des conditions de travail menée avec l’OIT en vertu de l’accord-cadre de coopération existant.

Eurofound prévoit de poursuivre son travail dans les pays candidats, en s’appuyant sur le rôle positif joué par les agences de l’UE pour soutenir la stratégie de l’UE à l’égard des pays de l’élargissement. Eurofound proposera de poursuivre l’incorporation de ces pays dans les enquêtes de l’Agence, ce qui leur permettra non seulement de se comparer aux autres pays, mais aussi de suivre leur propre évolution au fil du temps en ce qui concerne les conditions de vie et de travail.

Eurofound étudiera également la possibilité d’adopter une approche similaire pour d’autres pays dans le cadre de la partie orientale et méridionale de l’instrument européen de voisinage.

Les ressources consacrées aux relations internationales sont réduites et intégrées dans les activités du programme de travail annuel. Certains frais de mission sont couverts par la ligne budgétaire ordinaire dédiée aux missions de l’Agence.

## 5. Perspectives en matière de ressources humaines et financières: Programmation des ressources 2021–2024

### 5.1 Ressources financières

Au moment de la rédaction du présent document, un accord politique avait été conclu au sein du Conseil en ce qui concerne le prochain CFP pour les années 2021 à 2027. Toutefois, les discussions avec la deuxième branche de l’autorité budgétaire, le Parlement européen, étaient toujours en cours.

Les chiffres suivants sont basés sur la dernière ventilation de la discussion sur le CFP fournie par les services de la Commission. Ces chiffres prévoient un gel en termes réels (en prix de 2018) de la subvention d’Eurofound pour les sept années à venir. En termes nominaux, cela équivaut à une augmentation annuelle de la subvention d’environ 2 %. Cette augmentation devrait permettre de compenser un taux d’inflation annuel estimé à 2 % également.

Le niveau prévu pour le titre 3 (dépenses opérationnelles) en 2021 s’élève à près de 6,1 millions d’euros. En raison du gel quasi-total des subventions ces dernières années, ce montant est nettement inférieur à celui de 2010, qui était d’environ 7,8 millions d’euros. Les augmentations des subventions prévues au cours des sept prochaines années serviront en grande partie à inverser la tendance à la baisse du titre 3 pour le ramener à 6,5 millions d’euros d’ici 2023. Les augmentations du titre 1 (personnel et coûts liés au personnel) devraient être très faibles. Des fonds supplémentaires seront mis à disposition pour le titre 2 afin de renforcer l’infrastructure informatique et d’investir dans le programme de durabilité d’Eurofound, en particulier la durabilité environnementale.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Budget	PD 2020	CFP	CFP	CFP	CFP
<b>Recettes</b>						
Subvention	20 779 000	21 195 000	21 600 000	22 051 000	22 492 000	22 942 000
Autres recettes	200 000	200 000	220 000	219 000	218 000	218 000
<b>Total</b>	<b>20 979 000</b>	<b>21 395 000</b>	<b>21 820 000</b>	<b>22 270 000</b>	<b>22 710 000</b>	<b>23 160 000</b>
<b>Dépenses</b>						
Titre 1	13 810 000	13 925 000	14 080 000	14 220 000	14 490 000	14 700 000
Titre 2	1 520 000	1 600 000	1 640 000	1 700 000	1 750 000	1 820 000
Titre 3	5 649 000	5 870 000	6 100 000	6 350 000	6 470 000	6 640 000
<b>Total</b>	<b>20 979 000</b>	<b>21 395 000</b>	<b>21 820 000</b>	<b>22 270 000</b>	<b>22 710 000</b>	<b>23 160 000</b>

## 5.2 Ressources humaines

Le tableau suivant présente l'évolution prévue des effectifs jusqu'en 2024.

Effectifs	Effectifs prévus en 2020				
Total AD <sup>12</sup>	51	51	51	51	51
Total AST <sup>13</sup>	40	40	40	40	40
Total AC <sup>14</sup>	13	14	14	14	14
END <sup>15, 16</sup>	1	0	0	0	0
Prestataires de services structurels <sup>17</sup>	7 <sup>18</sup>	7	7	7	7
Total	112	112	112	112	112

Eurofound ne s'attend à aucun changement dans ses effectifs globaux au cours de la période 2021-2024. Les détails des effectifs et de leur évolution figurent à l'annexe III.

La stabilité des effectifs témoigne du mandat inchangé de l'Agence et de la poursuite de la plupart de ses tâches. Il est important de souligner qu'entre 2013 et 2018, Eurofound a dû réduire ses postes du tableau des effectifs (AD et AST) de 10 % et que des mesures et des réorganisations importantes ont dû être mises en œuvre pour compenser la perte de personnel. Dans le même temps, Eurofound a dû continuer à exécuter les programmes de travail et même à renforcer la réputation et la visibilité de l'Agence.

## 5.3 Développement des tâches et gains d'efficacité

Si la révision du règlement fondateur d'Eurofound [règlement (CEE) n° 1365/75] a entraîné une mise à jour du mandat de l'Agence, elle n'a engendré aucun changement substantiel susceptible d'influer sur les besoins en ressources. Le présent document de programmation ne prévoit donc pas de nouvelles tâches ni d'augmentation des tâches existantes.

L'Agence pourrait toutefois se voir confier de nouvelles tâches, telles que des projets pilotes ou des conventions de contribution, qui nécessiteraient des ressources allant au-delà des chiffres présentés ici.

Dans le contexte d'un éventuel gel du budget pour les sept prochaines années, les gains d'efficacité sont le seul moyen de contrer les effets probables de l'inflation et autres augmentations de coûts. Avec plus de 60 % de son budget dans le domaine du personnel et des coûts liés au personnel (titre 1), régi dans une large mesure par le statut du personnel de l'UE, le potentiel de gains d'efficacité réside dans le nombre de personnes employées et, dans une moindre mesure, dans des domaines tels que les missions, les bâtiments et les économies liées à la passation de marchés de services.

L'augmentation des services partagés entre différentes agences de l'UE ou entre une agence et la Commission pourrait constituer un levier important de gains d'efficacité. En effet, ces dernières années, les agences ont considérablement professionnalisé leur approche du partage des services: sélection systématique de tâches potentielles à partager, augmentations substantielles du nombre de marchés publics partagés, permettant des économies administratives et des économies d'échelle, et suivi et compte rendu réguliers des progrès accomplis dans ce domaine. En 2020, Eurofound a signé un accord de niveau de service avec l'ELA pour partager les services du comptable d'Eurofound.

Le nombre de services partagés et de marchés publics passés conjointement avec la Commission a également augmenté de manière constante tout au long de ces

12 Le total des administrateurs est constitué de fonctionnaires et d'agents temporaires.

13 Le total des assistants est constitué de fonctionnaires et d'agents temporaires.

14 Agents contractuels, en ETP.

15 Experts nationaux détachés (END).

16 Auparavant, l'END était introduit en échangeant un AC contre un END. À partir de 2021, cet échange sera inversé.

17 Les prestataires de services sont engagés par une entreprise privée et effectuent des tâches externalisées spécialisées de nature horizontale/de soutien, par exemple dans le domaine des technologies de l'information. À la Commission, les critères généraux suivants doivent être remplis: 1) n'avoir conclu aucun contrat individuel avec la Commission; 2) travailler dans les locaux de la Commission, habituellement avec un PC et un bureau; 3) être suivi sur le plan administratif par la Commission (badge, etc.); et 4) contribuer à la valeur ajoutée de la Commission.

18 1 directeur de la restauration, 1 chef, 2 aides-cuisiniers, 1 technicien de surface, 2 membres de la sécurité.

dernières années. Un exemple en est le déploiement au sein d'Eurofound du système RH de la Commission, Sysper, qui sera pleinement mis en œuvre pendant la période couverte par le présent document de programmation.

Si ces évolutions ont assurément entraîné une amélioration de la qualité des produits et services achetés, ainsi que des économies d'échelle, la réduction de la charge administrative et des coûts est beaucoup moins évidente. En effet, les procédures de participation aux marchés publics conjoints et aux services partagés entraînent des coûts de coordination qui limitent les économies potentielles. C'est d'autant plus vrai si une agence dirige un marché conjoint ou

propose des services à d'autres agences. Dans le cas de la Commission, cette situation débouche régulièrement sur la formulation de demandes de frais annuels fixes très élevés, par exemple pour l'utilisation de Sysper ou la possibilité de participer à des appels d'offres pour des marchés informatiques.

Outre le partage de services et les marchés publics conjoints, la fourniture de solutions numériques plus nombreuses et de meilleure qualité pour soutenir l'Agence est un élément clé de la réalisation de gains d'efficacité. La refonte des processus et des projets, sous l'impulsion du numérique, pour réduire la charge administrative constituera un autre axe de travail important dans les années à venir.

# Annexes

## Annexe I: Allocation des ressources par activité

Tableau A1: Allocation des ressources

Activité	Coût opérationnel Coût du titre 3 (€)	Temps de travail en ETP*	Coût total (€)
Conditions de travail et travail durable	326 000	5,2	1 624 000
Relations industrielles et dialogue social	1 239 000	8,4	3 361 000
Emploi et marchés du travail	454 000	5,9	1 946 000
Conditions et qualité de vie	355 000	4,0	1 369 000
Anticiper et gérer l'impact du changement	406 000	5,3	1 714 000
Promouvoir la cohésion sociale et la convergence	249 000	5,8	1 704 000
Gestion et élaboration des enquêtes	690 000	6,0	2 210 000
Demandes ad hoc	287 000	2,4	892 000
Infrastructure de communication institutionnelle	1 696 000	15,0	5 286 000
Gestion et développement	398 000	6,5	1 714 000
<b>Total général</b>	<b>6 100 000</b>	<b>64,4</b>	<b>21 820 000</b>

Remarque: \* Équivalent temps plein.

## Annexe II: Ressources financières

### Tableau A2: Dépenses

Dépenses	2020		2021	
	Crédits d'engagement	Crédits de paiement	Crédits d'engagement	Crédits de paiement
Titre 1	13 925 000	13 925 000	14 080 000	14 080 000
Titre 2	1 600 000	1 600 000	1 640 000	1 640 000
Titre 3	5 870 000	5 870 000	6 100 000	6 100 000
<b>Total des dépenses</b>	<b>21 395 000</b>	<b>21 395 000</b>	<b>21 820 000</b>	<b>21 820 000</b>

### Tableau A3: Crédits d'engagement

	Budget exécuté 2019 <sup>19</sup>	Budget 2020	Projet de budget pour l'exercice 2021		Variation 2021/2020	Envisagés 2022	Envisagés 2023
			Demande de l'Agence <sup>20</sup>	Proposition de budget			
<b>Titre 1 Dépenses de personnel</b>	<b>13 492 940</b>	<b>13 925 000</b>	<b>14 080 000</b>	<b>14 080 000</b>	<b>1,1%</b>	<b>14 220 000</b>	<b>14 490 000</b>
<b>11 Salaires et indemnités</b>	12 087 118	12 448 000	12 730 000	12 730 000	2,3%	12 892 000	13 140 000
- dont postes du tableau des effectifs	11 663 841	11 978 000	12 253 000	12 253 000	2,3%	12 440 000	12 683 000
- dont personnel externe	423 277	470 000	477 000	477 000	2,6%	452 000	457 000
<b>12 Dépenses relatives au recrutement de personnel</b>	162 824	263 000 <sup>21</sup>	214 000	214 000	-18,6%	207 000	214 000
<b>13 Frais de mission</b>	291 682	320 000	290 000	290 000	-9,4%	300 000	305 000
<b>14 Infrastructure à caractère socio-médical</b>	235 579	266 000	266 000	266 000	0,0%	271 000	276 000
<b>15 Formation</b>	114 894	160 000	160 000	160 000	0,0%	160 000	160 000
<b>16 Services externes<sup>22</sup></b>	600 842	468 000	420 000	420 000	-10,3%	390 000	395 000
<b>17 Réceptions et événements</b>							
<b>Titre 2 Dépenses d'infrastructure et de fonctionnement</b>	<b>1 622 357</b>	<b>1 600 000</b>	<b>1 640 000</b>	<b>1 640 000</b>	<b>2,5%</b>	<b>1 700 000</b>	<b>1 750 000</b>
<b>20 Location d'immeubles et frais accessoires</b>	716 310	693 000	723 000	723 000	4,3%	763 000	793 000
<b>21 Technologies de l'information et de la communication</b>	740 572	722 000	732 000	732 000	1,4%	752 000	772 000
<b>22 Biens meubles et frais accessoires</b>	91 660	100 000	100 000	100 000	0,0%	100 000	100 000
<b>23 Dépenses administratives courantes</b>	12 160	20 000	20 000	20 000	0,0%	20 000	20 000
<b>24 Poste/télécommunications</b>	61 855	65 000	65 000	65 000	0,0%	65 000	65 000
<b>25 Frais de réunions</b>							
<b>26 Frais de fonctionnement liés aux activités opérationnelles</b>							
<b>27 Information et publication</b>							
<b>28 Études</b>							
<b>Titre 3 Dépenses opérationnelles (à préciser par chapitre)</b>	<b>6 373 863</b>	<b>5 870 000</b>	<b>6 100 000</b>	<b>6 100 000</b>	<b>3,9%</b>	<b>6 350 000</b>	<b>6 470 000</b>
<b>Total des dépenses</b>	<b>21 489 160</b>	<b>21 395 000</b>	<b>21 820 000</b>	<b>21 820 000</b>	<b>2,0%</b>	<b>22 270 000</b>	<b>22 710 000</b>

<sup>19</sup> Tous les engagements pris à partir des crédits C1, C4 et des nouveaux crédits R0 en 2019.

<sup>20</sup> Cette colonne reflète la demande de l'Agence au budget de l'UE.

<sup>21</sup> Prévisions pour le recrutement d'un nouveau directeur exécutif.

<sup>22</sup> Ce chapitre comprend notamment les honoraires des ANS pour les services de la Commission, les stagiaires et les experts nationaux détachés (END).

Tableau A4: Crédits de paiement

	Budget exécuté 2019 <sup>23</sup>	Budget 2020	Projet de budget pour l'exercice 2021		Variation 2021/2020	Envisagés 2022	Envisagés 2023
			Demande de l'Agence	Proposition de budget			
<b>Titre 1 Dépenses de personnel</b>	<b>13 213 344</b>	<b>13 925 000</b>	<b>14 080 000</b>	<b>14 080 000</b>	<b>1,1 %</b>	<b>14 220 000</b>	<b>14 490 000</b>
<b>11 Salaires et indemnités</b>	12 087 118	12 448 000	12 730 000	12 730 000	2,3 %	12 892 000	13 140 000
- dont postes du tableau des effectifs	11 663 841	11 978 000	12 253 000	12 253 000	2,3 %	12 440 000	12 683 000
- dont personnel externe	423 277	470 000	470 000	477 000	2,6 %	452 000	457 000
<b>12 Dépenses relatives au recrutement de personnel</b>	118 772	263 000 <sup>24</sup>	214 000	214 000	-18,6 %	207 000	214 000
<b>13 Frais de mission</b>	279 149	320 000	290 000	290 000	-9,4 %	300 000	305 000
<b>14 Infrastructure à caractère socio-médical</b>	173 991	266 000	266 000	266 000	0,0 %	271 000	276 000
<b>15 Formation</b>	86 488	160 000	160 000	160 000	0,0 %	160 000	160 000
<b>16 Services externes<sup>25</sup></b>	467 827	468 000	420 000	420 000	-10,3 %	390 000	395 000
<b>17 Réceptions et événements</b>							
<b>Titre 2 Dépenses d'infrastructure et de fonctionnement</b>	<b>1 209 955</b>	<b>1 600 000</b>	<b>1 640 000</b>	<b>1 640 000</b>	<b>2,5 %</b>	<b>1 700 000</b>	<b>1 750 000</b>
<b>20 Location d'immeubles et frais accessoires</b>	431 582	693 000	723 000	723 000	4,3 %	763 000	793 000
<b>21 Technologies de l'information et de la communication</b>	694 414	722 000	732 000	732 000	1,4 %	752 000	772 000
<b>22 Biens meubles et frais accessoires</b>	67 508	100 000	100 000	100 000	0,0 %	100 000	100 000
<b>23 Dépenses administratives courantes</b>	7 010	20 000	20 000	20 000	0,0 %	20 000	20 000
<b>24 Poste/télécommunications</b>	59 440	65 000	65 000	65 000	0,0 %	65 000	65 000
<b>25 Frais de réunions</b>							
<b>26 Frais de fonctionnement liés aux activités opérationnelles</b>							
<b>27 Information et publication</b>							
<b>28 Études</b>							
<b>Titre 3 Dépenses opérationnelles (à préciser par chapitre)</b>	<b>2 749 994</b>	<b>5 870 000</b>	<b>6 100 000</b>	<b>6 100 000</b>	<b>3,9 %</b>	<b>6 350 000</b>	<b>6 470 000</b>
<b>Total des dépenses</b>	<b>17 173 293</b>	<b>21 395 000</b>	<b>21 820 000</b>	<b>21 820 000</b>	<b>2,0 %</b>	<b>22 270 000</b>	<b>22 710 000</b>

Tableau A5: Recettes

Recettes	2020	2021
	Recettes estimées par l'Agence	Haushaltsvorschlag
Contribution de l'UE	21 195 000	21 600 000
Financement supplémentaire de l'UE: subventions ad hoc et conventions de délégation	pm	pm
Autres recettes	200 000	220 000
<b>Total recettes</b>	<b>21 395 000</b>	<b>21 820 000</b>

23 Tous les engagements pris à partir des crédits C1, C4 et des nouveaux crédits R0 en 2019.

24 Prévisions pour le recrutement d'un nouveau directeur exécutif.

25 Ce chapitre comprend notamment les honoraires des ANS pour les services de la Commission, les stagiaires et les END.

Tableau A6: Ventilation des recettes

Recettes	2019	2020	2021		Variation 2021/2020	2022	2023
	Budget exécuté <sup>26</sup>	Recettes estimées par l'Agence	Comme demandé par l'Agence	Proposition de budget		Envisagé	Envisagé
<b>1 Recettes provenant des taxes et redevances</b>							
<b>2 Contribution de l'UE</b>	20 779 000	21 195 000	21 600 000	21 600 000	2,0%	22 051 000	22 492 000
- Dont recettes affectées découlant des excédents des exercices précédents		pm	pm	pm		pm	pm
<b>3 Contribution des pays tiers (y compris les pays membres de l'AELE et les pays candidats)</b>	1 020 701	pm	pm	pm		pm	pm
- Dont AELE		pm	pm	pm		pm	pm
- Dont pays candidats		pm	pm	pm		pm	pm
<b>4 Autres contributions</b>		pm	pm	pm		pm	pm
- Dont financement supplémentaire de l'UE provenant de subventions ad hoc (article 7 du RFC)		pm	pm	pm		pm	pm
<b>5 Opérations administratives</b>		18 000	18 000	18 000	0%	19 000	18 000
- Dont intérêts générés par les fonds payés par la Commission au moyen de la contribution de l'UE (article 58 RFC)		15 000	15 000	15 000	0%	15 000	15 000
<b>6 Recettes provenant des services prestés contre rémunération</b>	121 835	182 000	202 000	202 000	11,1%	200 000	200 000
<b>7 Correction des déséquilibres budgétaires</b>							
<b>Total recettes</b>	<b>21 921 536</b>	<b>21 395 000</b>	<b>21 820 000</b>	<b>21 820 000</b>	<b>2,0%</b>	<b>22 270 000</b>	<b>22 710 000</b>

Tableau A7: Résultat de l'exécution budgétaire et annulation de crédits

Résultat de l'exécution budgétaire	2017	2018	2019
Recettes effectivement perçues (+)	20 440 843,26	20 763 521,81	21 921 536
Paiements effectués (-)	-16 762 783,98	17 144 531,09	17 173 293
Report de crédits (-)	-3 957 046,16	3 588 557,55	5 424 643
Annulation des crédits reportés (+)	37 528,29	103 315,96	226 704
Ajustement pour le report de crédits issus des recettes affectées de l'exercice précédent (+)	241 458,60	9 773,12	115 534
Variations de taux de change (+/-)	-1 719,71	-1 547,62	-1 327
Ajustement de l'équilibre négatif de l'exercice précédent (-)			
<b>Total</b>	<b>-1 719,70</b>	<b>141 974,63</b>	<b>-335 489</b>

26 Recettes perçues et encaissées en 2019.

## Annexe III: Perspectives en matière de ressources humaines et évolution du personnel

Tableau A8: Perspectives en matière de ressources humaines

Effectifs		Nombre de postes prévus dans le budget 2018 de l'UE adopté	Nombre de postes prévus dans le budget 2019 de l'UE adopté	Nombre de postes effectivement pourvus au 31.12.2019	Effectifs prévus en 2020	Effectifs prévus en 2021	Effectifs prévus en 2022	Effectifs prévus en 2023
Fonctionnaires	AD	5	5	5	5	4	4	4
	AST	6	6	6	6	6	6	6
	AST/SC	0	0	0	0	0	0	0
AT	AD	44	46	41	46	47	47	47
	AST	36	34	35	34	33	33	32
	AST/SC	0	0	0	0	1	1	2
<b>Total</b>		<b>91</b>	<b>91</b>	<b>87</b>	<b>91</b>	<b>91</b>	<b>91</b>	<b>91</b>
AC GF IV		3	6	5	6	7	7	7
AC GF III		4	3	2	3	3	3	3
AC GF II		5	2	2	2	3	3	3
AC GF I		2	2	2	2	1	1	1
<b>Total AC<sup>27</sup></b>		<b>14</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>
<b>END<sup>28</sup></b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Prestataires de services structurels <sup>29</sup>		7	7	7	7	7	7	7
<b>Total</b>		<b>113</b>	<b>112</b>	<b>106</b>	<b>112</b>	<b>112</b>	<b>112</b>	<b>112</b>
Personnel externe <sup>30</sup> à des fins de remplacement temporaire <sup>31</sup>			2	5	2	2	2	2

27 ETP.

28 Eurofound avait introduit un poste d'END en convertissant un poste d'AC. À compter de 2021, le poste d'END est reconverti en poste d'AC.

29 Les prestataires de services sont engagés par une entreprise privée et effectuent des tâches externalisées spécialisées de nature horizontale/de soutien, par exemple dans le domaine des technologies de l'information. À la Commission, les critères généraux suivants doivent être remplis: 1) n'avoir conclu aucun contrat individuel avec la Commission; 2) travailler dans les locaux de la Commission, habituellement avec un PC et un bureau; 3) être suivi sur le plan administratif par la Commission (badge, etc.); et 4) contribuer à la valeur ajoutée de la Commission. Exprimé en ETP. Dans le cas d'Eurofound: 1 directeur de la restauration, 1 chef, 2 aides-cuisiniers, 1 technicien de surface, 2 membres de la sécurité.

30 ETP.

31 Par exemple, un remplacement en raison d'un congé de maternité ou d'un congé de maladie de longue durée.

Tableau A9: Évolution du personnel

Catégorie et grade	Tableau des effectifs dans le budget 2018 de l'UE <sup>32</sup>		Tableau des effectifs dans le budget 2019 de l'UE		Nombre de postes effectivement pourvus au 31.12.2019		Modifications envisagées dans le tableau des effectifs 2019 en application de la règle de flexibilité		Tableau des effectifs 2020		Tableau des effectifs 2021		Tableau des effectifs 2022		Tableau des effectifs 2023	
	Fonctionnaires	AT	Fonctionnaires	AT	Fonctionnaires	AT	Fonctionnaires	AT	Fonctionnaires	AT	Fonctionnaires	AT	Fonctionnaires	AT	Fonctionnaires	AT
AD 16																
AD 15		1		1		1										
AD 14		1		1						1				2		2
AD 13	1	4	2	3		1			2	3	2	3	2	3	2	3
AD 12	2	7	1	8	3	5			1	8	1	8	1	8	1	8
AD 11	0	5	1	5		2			1	5	0 <sup>33</sup>	5	5	0 <sup>34</sup>	5	5
AD 10	2	4		5		2				6		6		6		5
AD 9	1	3	1	7	1	4			1	6	1	6	1	6	1	6
AD 8	1	6		7	1	8				8		8		8		8
AD 7		7		6		8				5		6		6		6
AD 6		3		2		6 <sup>35</sup>				2		2		2		3
AD 5		1		1		3				1		1		1		1
<b>Total AD</b>	<b>5</b>	<b>44</b>	<b>5</b>	<b>46</b>	<b>5</b>	<b>40</b>			<b>5</b>	<b>46</b>	<b>4</b>	<b>47</b>	<b>4</b>	<b>47</b>	<b>4</b>	<b>47</b>
AST 11		1		1						2		2		2		2
AST 10		1		2		2				1		1		1		1
AST 9		5		6		5				7		7		7		7
AST 8		7	1	7		2			1	7	2	7	2	7	2	6
AST 7	2	8	2	7	1	11			2	5	2	5	2	5	2	5
AST 6	3	2	2	1	3	1			2	2	2	2	2	2	2	2
AST 5	1	7	1	5		5			1	5		5		5		5
AST 4		2		2		4				1		2		2		2
AST 3		1		2		4				2		1		1		2
AST 2		1		1	1	1				2		1		1		0
AST 1		1		0	1	0				0		0		0		0
<b>Total AST</b>	<b>6</b>	<b>36</b>	<b>6</b>	<b>34</b>	<b>6</b>	<b>35</b>			<b>6</b>	<b>34</b>	<b>6</b>	<b>34</b>	<b>6</b>	<b>34</b>	<b>6</b>	<b>34</b>

32 Des mises à jour du tableau des effectifs ont été insérées afin de permettre des reclassements et des promotions. Dans certains grades, notamment AD 5, la cohorte date en grande partie d'une certaine période de recrutement, et beaucoup de membres du personnel ont atteint ou atteindront au moins le facteur de multiplication du grade indiqué à l'annexe IB du statut. La non-inclusion d'une telle disposition constituera un obstacle à l'évolution de carrière.

33 Un poste officiel à convertir en agent temporaire.

34 Un poste officiel à convertir en agent temporaire.

35 Cela inclut le poste de comptable suivant les recommandations de la Cour des comptes.

Catégorie et grade	Tableau des effectifs dans le budget 2018 de l'UE <sup>36</sup>		Tableau des effectifs dans le budget 2019 de l'UE		Nombre de postes effectivement pourvus au 31.12.2019		Modifications envisagées dans le tableau des effectifs 2019 en application de la règle de flexibilité		Tableau des effectifs 2020		Tableau des effectifs 2021		Tableau des effectifs 2022		Tableau des effectifs 2023	
	Fonctionnaires	AT	Fonctionnaires	AT	Fonctionnaires	AT	Fonctionnaires	AT	Fonctionnaires	AT	Fonctionnaires	AT	Fonctionnaires	AT	Fonctionnaires	AT
AST/SC 6																
AST/SC 5																
AST/SC 4																
AST/SC 3																
AST/SC 2										1				1		2
AST/SC 1																
Total AST/SC																
Total	15	78	11	80	11	76			11	80	11	80	10	81	10	81
	93		91		87		91		91		91		91		91	

<sup>36</sup> Des mises à jour du tableau des effectifs ont été insérées afin de permettre des reclassements et des promotions. Dans certains grades, notamment AD 5, la cohorte date en grande partie d'une certaine période de recrutement, et beaucoup de membres du personnel ont atteint ou atteindront au moins le facteur de multiplication du grade indiqué à l'annexe IB du statut. La non-inclusion d'une telle disposition constituera un obstacle à l'évolution de carrière.

## Annexe IV: Politiques de ressources humaines

### 1. Politique de recrutement

#### a) Fonctionnaires

La plupart des fonctionnaires en poste à Eurofound proviennent de l'exercice de «titularisation» entrepris en 2007. Le concours était ouvert à tous les agents temporaires en service, indépendamment du poste occupé. La conséquence de cette procédure est que le personnel de l'Agence possède désormais le statut de fonctionnaire à titre personnel, sans égard à la fonction exercée. Les formules utilisées pour le recrutement des fonctionnaires sont les suivantes:

- transfert interinstitutionnel
- concours interne (article 29, point d), du statut des fonctionnaires)
- listes de réserve de l'Office européen de sélection du personnel (EPSO) pour les fonctionnaires, à l'aide de la base de données des listes de réserve électroniques (LRE)
- concours général organisé par l'EPSO
- agents temporaires recrutés en vertu de l'article 2, point b)

En raison des difficultés à attirer, recruter et retenir les bons candidats (notamment dans le domaine de la recherche), la décision quant à la manière de pourvoir les postes vacants officiels doit être prise au cas par cas. Eurofound est consciente du principe énoncé à l'article 29, selon lequel la grande majorité des fonctionnaires doivent être recrutés dans le cadre de concours généraux. Par conséquent, la future politique de pourvoi des postes officiels prévoit différentes options permettant à Eurofound de gérer le processus de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible. Cette politique a pour but de permettre à Eurofound de pourvoir les postes vacants dans les délais impartis et de promouvoir les possibilités d'évolution de carrière des membres du personnel actuels.

Les transferts interinstitutionnels pour les fonctionnaires sont annoncés sur les sites web d'Eurofound, de l'EPSO et de la Commission. Ils sont également communiqués à toutes les agences. Des concours internes peuvent être organisés sur la base de l'article 29, point d), du statut. Un avis de vacance exposant le descriptif du poste, les compétences nécessaires et le processus de sélection est publié en interne au sein de l'Agence, et les fonctionnaires et agents temporaires en activité sont invités à postuler.

#### b) Agents temporaires

La grande majorité du personnel de l'Agence est composée d'agents temporaires, 2(f). Les agents temporaires sont recrutés pour tous les rôles, que ce soit des rôles de gestion ou opérationnels, à l'exception de ceux qui sont assurés par des agents contractuels. En outre, il existe deux postes d'agents temporaires 2(a), occupés par le directeur exécutif et le directeur adjoint.

Tous les membres nouvellement recrutés se verront proposer un contrat à durée déterminée avec, pour les agents temporaires 2(f), la possibilité de signer un contrat à durée indéterminée dès le premier renouvellement. Les contrats à durée déterminée sont conclus pour une durée de cinq ans, sauf si, exceptionnellement, la nature du poste à pourvoir ou les compétences requises sont d'une durée plus courte. En règle générale, un agent temporaire 2(f) se voit proposer un contrat à durée indéterminée lors du premier renouvellement. Le contrat d'un agent temporaire 2(a) peut être renouvelé une seule fois pour une durée supplémentaire de cinq ans.

Lorsqu'il n'est pas possible de pourvoir un poste de fonctionnaire en nommant un fonctionnaire, l'option consistant à désigner un agent temporaire en vertu de l'article 2, point b), du RAA est exercée. Dans ce cas, la durée du contrat est de quatre ans maximum, avec possibilité de renouvellement pour deux années supplémentaires au maximum.

Les grades d'entrée sont conformes aux exigences du statut et au modèle de décision pour les agences. Pour le poste d'assistant administratif le plus subalterne (par exemple, secrétaire ou assistant financier), le niveau d'entrée est AST 1<sup>37</sup>. Pour les fonctions d'assistant administratif plus complexes (par exemple, responsable RH, responsable de l'information, responsable des contrats, rédacteur ou assistant personnel), le niveau d'entrée est AST 3 ou AST 4. La quasi-totalité du personnel AD est recrutée aux niveaux AD 5, AD 6 ou AD 7. Eurofound recrute des chercheurs en sciences sociales en début de carrière aux niveaux AD 5 et AD 6. Les chercheurs possédant une grande expérience de la gestion de projets et de programmes de recherche sont recrutés au niveau AD 7. Le facteur déterminant dans le choix du point d'entrée approprié est le niveau d'expérience que doit posséder le candidat pour assumer les responsabilités de la fonction. Par exemple, dans le domaine de la recherche, les directeurs de

<sup>37</sup> Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014, le grade le plus bas est AST/SC 1. Les postes de ce niveau n'ont pas été inclus dans le tableau des effectifs car il n'existe aucun poste à l'Agence qui puisse être classé comme un emploi de secrétaire.

recherche recrutés au niveau AD 7 sont normalement des candidats plus expérimentés, possédant une expérience et un savoir-faire importants, et qui sont censés pouvoir assumer immédiatement un rôle de gestion de projet. À l'inverse, les agents de recherche, qui sont recrutés au niveau AD 5, sont généralement moins expérimentés et sont affectés, dans un premier temps, à des travaux de nature plus technique/scientifique, par exemple la direction plutôt que la gestion de recherches. Dans ce rôle, l'agent de recherche développe au fil du temps les compétences d'un directeur de recherche et lors de sa promotion, le moment venu, au niveau AD 7, il sera censé maîtriser tous les aspects du rôle de directeur de recherche.

### c) Agents contractuels

Les agents contractuels sont engagés par Eurofound pour exercer des fonctions de recherche subalternes, des rôles de soutien, ou pour apporter un appui aux activités opérationnelles.

Les rôles pour lesquels des agents contractuels ont été engagés sont les suivants: Responsable de projet (RH), responsable de projet (recherche), assistant d'événements, assistant de contrats, responsable de projet (protection des données et contrôle interne), réceptionniste, assistant d'installations et assistant d'opérations. Les facteurs suivants sont pris en compte pour décider des postes à pourvoir par des agents contractuels:

- il n'existe aucun poste disponible dans le tableau des effectifs approuvé pour trouver un candidat approprié et il existe un problème de surcharge de travail (peut-être à long terme)
- il existe un projet à court ou moyen terme pour lequel la nomination d'une ressource permanente n'est pas justifiée
- pour pourvoir un poste à court terme en raison d'une maladie prolongée ou, exceptionnellement, d'un congé de maternité
- un poste est créé sur une base pilote et un agent contractuel est employé jusqu'à ce que le succès du nouveau poste puisse être évalué le moment venu
- le poste est celui d'un agent général ou manuel/administratif du type de ceux précédemment engagés en tant qu'agents temporaires de catégorie D (tels que les réceptionnistes)

Eurofound propose des contrats d'une durée maximale de cinq ans. Ces contrats peuvent être renouvelés s'il est nécessaire de conserver le poste et sous réserve des contraintes budgétaires. En cas de deuxième renouvellement, le contrat passe à une durée indéterminée<sup>38</sup>.

Certains agents contractuels se sont vu proposer des contrats de plus courte durée, en fonction, par exemple, de la durée envisagée du projet dans le cas des activités de base, de la durée estimée pendant laquelle une ressource supplémentaire est requise, ou du délai nécessaire pour pourvoir un poste d'agent temporaire vacant.

Le recrutement d'agents contractuels pour un emploi à court ou moyen terme peut se faire de deux manières. La première consiste à rechercher des candidats dans la base de données CAST Permanent de l'EPSO. La deuxième option, qui consiste à procéder au recrutement par le biais d'une procédure de sélection organisée par l'Agence, est toujours la solution la plus efficace.

CAST Permanent est une nouvelle procédure de sélection d'agents contractuels, développée par l'EPSO pour un certain nombre de profils comprenant les groupes de fonctions II, III et IV.

### d) Experts nationaux détachés<sup>39</sup>

Eurofound dispose actuellement d'un expert national détaché (END) qui joue le rôle de conseiller politique. L'Agence fait souvent appel à des END pour la réalisation de travaux de type directeur de recherche ou agent de recherche.

La procédure suivie consiste à adresser une demande aux administrations et organismes nationaux, par l'intermédiaire de leurs représentations permanentes respectives à Bruxelles. Les candidats sont désignés en vue de leur rattachement à Eurofound, qui les invite ensuite à un entretien pour évaluer leur aptitude à occuper le poste annoncé. Si le candidat est jugé apte, il se voit offrir un détachement de deux ans, avec paiement d'une indemnité journalière conformément aux règles relatives aux END adoptées par la Commission.

### e) Prestataires de services structurels<sup>40</sup>

Au sein d'Eurofound, il existe trois catégories de ressources relevant de cette rubrique.

38 Dans le cas du personnel du GF IV, sous réserve de la confirmation de l'obtention du niveau B2 dans une troisième langue.

39 N.B.: Les END ne sont pas employés par l'Agence.

40 N.B.: Les prestataires de services structurels ne sont pas employés par l'Agence.

### **Intérimaires**

- Le personnel intérimaire est fourni pour répondre à des besoins de personnel à court terme résultant de l'incapacité à pourvoir un poste vacant immédiatement ou à effectuer les travaux lorsque le titulaire du poste est en congé de maladie de longue durée.
- Les intérimaires sont engagés pour remplir toute une série de fonctions:
  - réceptionniste
  - responsable des installations générales
  - responsable de contenu web
  - responsable RH/généraliste
  - assistant RH
  - assistant dans le domaine de la finance
  - officier opérations
  - responsable de la recherche
  - assistant personnel
  - secrétaire
  - assistant du service d'assistance TIC
- La durée des contrats intérimaires varie généralement de 2 à 11 mois. Dans des cas exceptionnels, le personnel intérimaire peut être engagé pour une période plus longue, lorsqu'il possède des compétences clés ou que la durée de vie d'un projet risque de dépasser 11 mois.
- Il est mis à disposition par une agence de recrutement avec laquelle Eurofound a conclu un contrat-cadre de quatre ans à la suite d'une procédure d'appel d'offres ouverte. Les contrats de travail intérimaire sont conclus avec l'agence de recrutement et non avec Eurofound.

### **Prestataires TIC**

- Les prestataires TIC fournissent des services de conseil et un soutien technique supplémentaire au personnel de l'unité TIC. Ce soutien concerne les projets pour lesquels l'unité TIC ne dispose pas en interne du savoir-faire technique nécessaire.
- Les prestataires sont fournis dans le cadre d'un contrat-cadre attribué à la suite d'une procédure d'appel d'offres ouverte, menée par Eurofound ou la DG DIGIT (Commission européenne). Les contrats-cadres sont conclus pour une durée comprise entre un et quatre ans.
- Les services des prestataires sont fournis selon les besoins et se rapportent à des projets TIC spécifiques approuvés dans le plan stratégique annuel en matière de TIC. Une assistance peut également être fournie pendant les périodes de forte activité ou pour pallier l'absence de personnel technique clé dans le domaine des TIC (tel que l'administrateur de réseau).

### **Prestataires de services**

- Un certain nombre d'agents contractuels travaillent au sein de l'Agence dans le cadre de contrats-cadres pour la fourniture de services de restauration, de nettoyage et de sécurité.

### **f) Nomination des chefs d'unité**

Afin de garantir la nomination des candidats de la plus haute qualité et compétence aux postes de chefs d'unité (encadrement intermédiaire), Eurofound a décidé, en 2013, d'ouvrir par principe le processus aux candidats internes et externes. Dans ce cas, bien que les postes soient annoncés en interne dans le cadre de procédures de transfert et de sélection, les candidats peuvent également être recherchés par le biais du processus de mobilité interorganisations ou d'une procédure de sélection ouverte. Ces postes représentent une petite proportion du nombre total de postes à pourvoir. Dans le cadre de cette approche, Eurofound tiendra compte du plafond de 20 % qui s'applique à ces nominations.

## 2. Évaluation des performances et reclassement/promotions

Tableau A10: Reclassement du personnel temporaire/promotion des fonctionnaires

Catégorie et grade	Personnel en activité au 01.01.2018		Nombre de membres du personnel promus/reclassés en 2019		Nombre moyen d'années dans le grade des membres du personnel promus/reclassés	Taux de multiplication (%) – Annexe IB, Statut des fonctionnaires
	Fonctionnaires	AT	Fonctionnaires	AT		
AD 16						
AD 15						
AD 14		2				
AD 13		2				15
AD 12	3	4				15
AD 11		3		2	12	25
AD 10		1		1	4.5	25
AD 9	1	5		2	4	25
AD 8	1	7		1	3	33
AD 7		9		2	4	36
AD 6		2		2	4.5	36
AD 5		5				36
<b>Total AD</b>	<b>5</b>	<b>40</b>	<b>0</b>	<b>10</b>		
AST 11						
AST 10		2				20
AST 9		4				20
AST 8		3		3	5.3	25
AST 7	1	10		1	6	25
AST 6	1	3		2	5.9	25
AST 5	2	5	2	1	4.6	25
AST 4		2		1	3	33
AST 3		5				33
AST 2		4		1	4.1	33
AST 1	2		1		3.6	33
<b>Total AST</b>	<b>6</b>	<b>39</b>	<b>3</b>	<b>9</b>		
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>79</b>	<b>3</b>	<b>19</b>		

Tableau A11: Reclassement des agents contractuels

Groupe de fonction	Grade	Personnel en activité au 01.01.2018	Nombre de membres du personnel reclassés en 2019	Nombre moyen d'années dans le grade des membres du personnel promus/reclassés	Nombre d'années en moyenne passées dans ce grade avant reclassement au grade supérieur
ACIV	18				
	17				
	16				
	15				
	14	1			
	13	1			
AC III	12				
	11				
	10				
	9	2	1	4.3	3–5
	8	1			
AC II	7				
	6	1			
	5	1			
	4				
AC I	3				
	2	1	1	2	6–10
	1	1			
<b>Total</b>		<b>9</b>	<b>2</b>		

### 3. Politique en matière de mobilité

La mobilité peut être interne, entre agences ou entre agences et institutions.

#### Mobilité au sein de l'Agence

Tous les postes vacants sont publiés en interne, lorsque cela est possible et approprié. Les candidats intéressés passent un entretien et, s'ils sont jugés aptes, sont transférés en interne. En l'absence de candidat approprié, une procédure de sélection ou un concours est lancé. La première étape consiste en une sélection/un concours interne, et si les candidats internes sont retenus, ils sont nommés au poste à pourvoir. Seul un transfert interne réussi a été enregistré en 2019.

Il existe également un système de rotation des postes. Ce système n'est pas souvent utilisé, mais il permet aux membres du personnel d'échanger leurs fonctions. La décision finale de faciliter l'échange dépend de l'aptitude de chaque candidat à exercer la fonction.

### 4. Redéploiement

Les décisions quant au choix des postes à supprimer sont basées, si nécessaire, sur des critères stratégiques et organisationnels pour s'assurer que l'intérêt supérieur de l'Agence n'est pas compromis et que les objectifs du document de programmation sont atteints.

Ces critères devraient permettre d'évaluer si le poste est essentiel au fonctionnement d'Eurofound et devraient donc inclure les considérations suivantes.

- Le poste rendu disponible (transfert, fin de contrat, retraite ou démission) est-il toujours aussi utile qu'il l'était au moment de sa création?
- La technologie ou des procédures/structures plus efficaces ont-elles créé des doublons dans les fonctions?
- Le poste est-il affecté à une activité clé?
- L'activité dispose-t-elle des ressources suffisantes ou présente-t-elle des ressources excédentaires? Pourrait-elle être menée avec moins de ressources ou en restructurant d'autres fonctions? Y a-t-il un double emploi entre cette fonction et celles exécutées par d'autres? Le travail peut-il être délégué à d'autres membres du personnel?
- L'activité/tâche peut-elle être sous-traitée ou tout simplement abandonnée?
- Les compétences sont-elles critiques? Peut-on les trouver chez d'autres membres du personnel ou faut-il les recruter?
- Quel serait l'impact d'une vacance définitive du poste, pour le département et pour Eurofound?
- Les réductions de personnel devraient-elles être utilisées pour rééquilibrer la situation en faveur des AD avec moins de personnel AST, ou vice versa?

L'AT est le type de contrat standard pour les agences, tel que défini à l'article 2, point f), du RAA, et Eurofound continuera à maximiser le nombre de postes d'AT. Sur une période de temps donnée, il est proposé de transférer les tâches plus administratives aux postes d'agents contractuels.

## 5. Équilibre hommes-femmes et équilibre géographique

**Tableau A12: Équilibre hommes-femmes (au 31 décembre 2019)**

Femmes	Agent contractuel	GF I	1
		GF II	1
		GF III	2
		GF IV	3
	Fonctionnaire	AD	3
		AST	5
	Agent temporaire	AD	17
		AST	25
	<b>Total</b>		<b>57</b>
	Hommes	Agent contractuel	GF I
GF II			1
GF III			
GF IV			2
Fonctionnaire		AD	2
		AST	1
Agent temporaire		AD	24
		AST	10
<b>Total</b>		<b>41</b>	
<b>Total</b>		<b>98</b>	

**Tableau A13: Équilibre hommes-femmes dans les postes d'encadrement supérieur et intermédiaire<sup>41</sup> (au 31 décembre 2019)**

	Effectifs	Pourcentage
<b>Hommes</b>	5	50 %
<b>Femmes</b>	5	50 %

### Équilibre géographique

La répartition des nationalités est assez équilibrée. Il est à noter que peu de candidats d'États membres tels que Chypre, l'Estonie, Malte et la Slovaquie postulent pour des postes au sein d'Eurofound. Le nombre relativement

élevé de personnels irlandais est dû essentiellement à des raisons historiques et pourrait se rééquilibrer avec le temps, mais, pour des raisons géographiques, il restera plus élevé que les autres nationalités.

**Tableau A14: Répartition du personnel par nationalité (au 31 décembre 2019)**

État membre de l'UE	
Autriche	3
Belgique	6
Royaume-Uni	1
Bulgarie	1
Danemark	1
Pays-Bas	7
Finlande	1
France	9
Allemagne	7
Grèce	3
Hongrie	2
Irlande	27
Italie	6
Lituanie	1
Luxembourg	1
Pologne	4
Portugal	2
Roumanie	1
Slovaquie	1
Espagne	12
Suède	2

## 6. Scolarité

Il existe une école européenne (de type II), à Dunshaughlin, dans le comté de Meath, qui dispense un enseignement jusqu'au niveau 5. Cette école a été créée principalement pour les enfants du personnel de l'Office alimentaire et vétérinaire, une direction de la Commission, à Grange, dans le comté de Meath. Toutefois, elle ne propose pas le diplôme de baccalauréat européen et ne constitue pas, pour des raisons logistiques, une option viable pour le personnel d'Eurofound. Aucun des enfants du personnel d'Eurofound ne fréquente actuellement cette école.

<sup>41</sup> Ouvrant droit à une prime d'encadrement.

Eurofound a discuté de la question de la scolarisation avec les autorités irlandaises, en particulier au regard de l'engagement pris par le gouvernement irlandais, dans l'accord de siège, d'être ouvert à la possibilité d'assurer l'éducation des enfants du personnel d'Eurofound dans des conditions similaires à celles prévues pour le personnel de l'UE en poste ailleurs. À la suite de ces consultations, le personnel d'Eurofound a été interrogé sur ses préférences. Il a exprimé une forte préférence pour le maintien du niveau de choix dont il bénéficie actuellement et la poursuite du versement de la double allocation scolaire pour les enfants scolarisés dans l'enseignement secondaire. Compte tenu de ces retours d'information, Eurofound a décidé de ne pas approfondir la question d'une école européenne agréée pour le moment.

Eurofound, ainsi que la Commission et le bureau du Parlement en Irlande, bénéficient depuis plusieurs années d'un accord avec une école privée, le St Andrew's College, à Blackrock (Dublin), qui couvre à la fois l'enseignement primaire et l'enseignement

secondaire. Dans son «annexe européenne», l'école offre aux enfants du personnel d'Eurofound un enseignement complémentaire, dans leur langue maternelle, entièrement financé par le gouvernement irlandais. Elle prépare également les enfants au baccalauréat international (IB) et est reconnue en tant que centre d'examen. De nombreux membres du personnel d'Eurofound font le choix de cette école pour scolariser leurs enfants. Dans sa politique d'admission, l'école accorde un certain niveau de priorité aux enfants du personnel d'Eurofound. Cependant, en fonction de la demande générale, la priorité donnée aux enfants d'Eurofound ne garantit pas forcément l'obtention d'une place dans l'établissement. Cette situation est particulièrement problématique pour les enfants des membres du personnel nouvellement recrutés, qui arrivent en Irlande sans avoir eu le temps de préparer leur venue, parfois même au milieu de l'année scolaire. Eurofound a instauré un dialogue régulier avec la direction de l'école afin de l'informer des évolutions des effectifs et de faire comprendre les besoins particuliers du personnel d'Eurofound et de ses enfants.

## Annexe V: Biens immeubles

Tableau A15: Bâtiments actuels

	Nom, lieu et type de bâtiment	Autres observations
<b>Informations à fournir par bâtiment</b>	Dublin: Bâtiment principal et centre de conférences	
<b>Superficie (en mètres carrés)</b>	Environ 2 500 m <sup>2</sup> .	
– dont espaces de bureaux	2 000 m <sup>2</sup> .	
– dont autres locaux	500 m <sup>2</sup> , centre de conférences	
<b>Loyer annuel (en €)</b>	s.o.	
<b>Type et durée du contrat de location</b>	s.o.	
<b>Subvention ou aide du pays d'accueil</b>	s.o.	
<b>Valeur actuelle du bâtiment</b>	452 187 €	31.12.2019

	Nom, lieu et type de bâtiment	Autres observations
<b>Informations à fournir par bâtiment</b>	Dublin: Loughlinstown House et terrain (bâtiment historique classé)	
<b>Superficie (en mètres carrés)</b>	Environ 500 m <sup>2</sup> .	
– dont espaces de bureaux	350 m <sup>2</sup> .	
– dont autres locaux	150 m <sup>2</sup> de salles de réunion	
<b>Loyer annuel (en €)</b>	Aucun; la somme de 250 000 € a été versée en 2000 pour un bail de 99 ans (à partir de 2001)	
<b>Type et durée du contrat de location</b>	Bail de 99 ans	
<b>Subvention ou aide du pays d'accueil</b>	s.o.	
<b>Valeur actuelle du bâtiment</b>	s.o.	

	Nom, lieu et type de bâtiment	Autres observations
<b>Informations à fournir par bâtiment</b>	Bruxelles: 18, Avenue d'Auderghem	Bureau de liaison de Bruxelles
<b>Superficie (en mètres carrés)</b>	100 m <sup>2</sup> .	
– dont espaces de bureaux		
– dont autres locaux		
<b>Loyer annuel (en €)</b>	22 920 €	En 2019
<b>Type et durée du contrat de location</b>	Contrat de bail avec clause de résiliation annuelle	
<b>Subvention ou aide du pays d'accueil</b>	s.o.	
<b>Valeur actuelle du bâtiment</b>	s.o.	

### Projets immobiliers en phase de planification

Aucun nouveau bâtiment ou extension importante de bâtiment n'est prévu; pas de changement de surface.

### Projets immobiliers soumis au Parlement européen et au Conseil

Eurofound ne prévoit pas de soumettre au Parlement européen et au Conseil des projets de construction susceptibles d'avoir des implications financières importantes. De même, aucun projet immobilier n'a été soumis préalablement conformément à l'article 203 du règlement financier.

## Annexe VI: Privilèges et immunités

Le gouvernement irlandais et Eurofound ont conclu un accord de siège et un protocole d'accord connexe le 10 novembre 2015. Cet accord est entré en vigueur le 19 juillet 2016.

Ces documents ont remplacé les accords précédents, qui étaient basés sur la correspondance écrite entre Eurofound et les services du gouvernement irlandais.

Le nouvel accord de siège et le protocole d'accord sont basés sur la Convention de Vienne (protocole sur les privilèges et immunités), ainsi que sur des lignes directrices et des modèles élaborés par la Commission et le réseau juridique interinstitutionnel (IALN).

**Tableau A16: Aperçu des privilèges**

Privilèges de l'Agence	Privilèges accordés au personnel	
	Protocole sur les privilèges et immunités/statut diplomatique	Éducation/garderie
<p>L'Agence jouit du statut diplomatique.</p> <p>Comme les autres institutions de l'UE, Eurofound est exonérée de la TVA.</p> <p>Eurofound prend en charge la totalité des coûts liés au mobilier de bureau, à la sécurité et aux infrastructures.</p> <p>Les ministères et les gouvernements régionaux n'apportent aucune contribution.</p>	<p>Bien que les membres du personnel ne jouissent pas du statut diplomatique, les cadres supérieurs ont droit à un laissez-passer pour faciliter leurs déplacements. Ce privilège n'est toutefois pas utilisé actuellement. Le protocole sur les privilèges et immunités est applicable à l'ensemble du personnel recruté au titre du statut. Ce protocole permet aux membres du personnel, ainsi qu'à leur famille, d'entrer en Irlande sans être soumis aux procédures d'immigration habituelles. Il permet également aux membres du personnel de se déplacer sans entrave entre leur domicile et leur lieu de travail et de transférer leur résidence en Irlande sans payer de droits d'importation sur leurs effets personnels et véhicules à moteur. Les membres du personnel sont exonérés de l'impôt national sur le revenu, étant donné qu'ils sont soumis à un impôt au profit des Communautés sur les traitements, salaires et émoluments qui leur sont versés par les Communautés.</p> <p>Le personnel (à l'exception du directeur exécutif) ne bénéficie d'aucune exonération permanente de la TVA.</p> <p>Le personnel recruté en dehors de l'Irlande peut acheter jusqu'à deux voitures sans payer de taxes ni de droits d'importation. Les membres du personnel peuvent également acheter des biens ménagers en franchise de TVA pendant les 24 premiers mois qui suivent leur déménagement en Irlande.</p>	<p>Le personnel n'a pas accès aux crèches subventionnées. Les allocations scolaires sont versées au personnel conformément aux dispositions du statut. Les frais de scolarité ne sont pas payés directement par Eurofound. Le personnel qui envoie ses enfants dans des écoles privées peut bénéficier de l'allocation scolaire non forfaitaire (l'enfant doit être âgé d'au moins six ans) conformément aux dispositions du statut.</p>

## Annexe VII: Évaluations

Le système de suivi des performances d'Eurofound (EPMS), qui vise à favoriser une culture d'évaluation de l'amélioration continue de l'organisation, est complété par d'autres éléments: les ICP, une série de mesures, les commentaires des utilisateurs, l'évaluation qualitative, l'analyse et l'apprentissage. L'approche d'Eurofound soutient l'évaluation externe périodique organisée par la Commission européenne.

Une approche évaluative est utilisée pour rendre compte, dans la mesure du possible, de la contribution des travaux d'Eurofound aux objectifs politiques de l'UE, en sachant que cet impact dépend de divers facteurs indépendants de la volonté d'Eurofound.

La politique d'évaluation et le programme d'évaluation 2021–2024 d'Eurofound s'articulent autour d'une approche modulaire destinée à remplacer l'approche d'évaluation conventionnelle ex ante/intermédiaire/ex post au niveau du programme, en se concentrant notamment sur le niveau d'activité du nouveau cycle de programme. Le programme d'évaluation définit les plans de haut niveau sur une période de quatre ans.

Eurofound possède une expertise et une expérience de longue date dans le domaine du suivi et de l'évaluation des performances. Cette approche, qui est également renforcée par une participation étroite au réseau de développement des performances des agences de l'UE, tient compte des évolutions et des exigences récentes en matière de suivi et d'évaluation pour les agences de l'UE.

L'analyse et l'évaluation permettent de mieux comprendre pourquoi et comment les informations d'Eurofound contribuent à l'élaboration des politiques. Ces analyses viennent alimenter les rapports établis à des fins de reddition de comptes, notamment par le biais du rapport d'activité annuel consolidé, et contribuent au développement des programmes annuels. En outre, Eurofound reconnaît que l'évaluation constitue un outil systématique très utile, qui fournit des données probantes pour une meilleure prise de décision, ainsi qu'un outil d'amélioration continue et d'apprentissage organisationnel.

### Tableau A17: Plan d'action

Plan d'action basé sur le document de travail des services de la Commission: *Évaluation des agences de la Commission européenne travaillant dans le domaine de la politique de l'emploi et des affaires sociales: Eurofound, Cedefop, ETF et EU-OSHA (2019) 159 Final (9.4.2019) – version finale janvier 2020.*

Titre de la recommandation par référence à la numérotation du document de travail des services de la Commission	Actions	Responsable	Date d'échéance	Statut
<b>Recommandations spécifiques à l'agence Eurofound (chapitre 6.2.2., page 56)</b>				
(23) «Améliorer encore la qualité/fiabilité des résultats produits par certains correspondants nationaux...»	Poursuite des mesures d'assurance qualité mises en place (examen, notation, retour d'information des membres du conseil d'administration), qui seront prises en compte dans l'examen effectué lors du renouvellement annuel du contrat.	Équipe de projet du Réseau des correspondants d'Eurofound	Janvier 2020 et 2021	En cours
	Les résultats de cette évaluation seront disponibles en novembre 2020 en vue d'une décision sur la portée du prochain cycle de contrats.	Responsable de l'évaluation/Prestataires de l'évaluation	31/01/2021	
<b>Recommandations générales pour les agences (chapitre 6.2.1, pages 53-55)</b>				
<b>Innovation au niveau des agences (efficacité): Recommandations 3-5</b>				
(5.1) «Les systèmes de mesure des performances des agences peuvent être davantage alignés et rendus plus comparables. En conséquence, les agences pourraient s'efforcer d'aligner davantage leurs méthodologies d'indicateurs de performance...»	La comparaison des méthodologies et des indicateurs de performance d'entrée et de sortie servira de base au système de suivi des performances 2021–2024, qui sera mis en œuvre à partir de janvier 2021.	Groupe de pilotage de l'EPMS	31/12/2020	Comparaison des indicateurs administratifs terminée. Poursuite des travaux sur les méthodologies en 2021-2022

Titre de la recommandation par référence à la numérotation du document de travail des services de la Commission	Actions	Responsable	Date d'échéance	Statut
<b>Recommandations générales pour les agences (chapitre 6.2.1, pages 53-55)</b>				
<i>Coopération renforcée: Recommandations 9-14</i>				
(10) «En ce qui concerne la gestion des performances, des systèmes communs ou coordonnés entre les agences permettraient de réaliser des économies, comme indiqué au point b), tout en respectant les objectifs spécifiques de chaque agence.»	Les méthodes de collecte des données sont examinées conjointement, souvent dans le contexte du sous-réseau de développement des performances des agences.	Unité «Soutien organisationnel»	2021–2024	Voir ci-dessus
(11) «Apprentissage mutuel et partage de services avec des agences décentralisées en dehors de la DG EMPL ou avec la Commission, et autres formes de coopération par l'intermédiaire du réseau des agences de l'UE. Cela permettrait d'économiser les ressources allouées aux fonctions horizontales en s'appuyant, le cas échéant, sur l'expertise d'autres agences.»	Eurofound contactera la Commission européenne avant de lancer un appel d'offres pour un nouveau contrat-cadre avec le réseau de correspondants, afin d'étudier toutes les options possibles (appel d'offres commun, coopération, création de synergies avec les réseaux de la CE...).	Conseiller IR dans le cadre de l'évaluation intermédiaire du Réseau des correspondants d'Eurofound (voir la recommandation spécifique 23 d'Eurofound)	2020–2021	En cours
(12) «Prestation conjointe lorsque des approches et des outils communs existent, par exemple, gestion de réseaux d'experts et réalisation d'enquêtes (par exemple, panel commun d'entreprises). Les agences pourraient joindre leurs efforts et leurs ressources sans se substituer aux enquêtes spécifiques ciblées menées par les agences EMPL.»	Eurofound compte poursuivre sa coopération avec le Cedefop pour la prochaine édition de l'enquête sur les entreprises européennes. Elle se réjouirait de voir d'autres agences se joindre à cette coopération. Eurofound tentera de mettre en place un cadre de coopération avec l'OCDE (similaire à celui mis en place avec l'OIT).	Directeur adjoint dans le cadre de l'examen annuel des protocoles d'accord entre agences	2020–2021	Le Cedefop n'a pas l'intention de participer au prochain cycle de l'enquête ECS. En fonction du résultat de la discussion sur l'avenir des enquêtes, d'autres formes de collaboration seront envisagées.
(13) «Une programmation et une planification conjointes, mais exclusivement axées sur des domaines se prêtant à la coopération et/ou à une exécution conjointe, pourraient être mises en place.»  (14) «Concrètement, ce renforcement de la coopération entre les agences pourrait se traduire par un élargissement et un alignement des calendriers des documents de programmation pluriannuels des agences, dans la mesure où les programmes de travail annuels demeureront spécifiques aux agences.»	Eurofound poursuivra sa coopération avec d'autres agences sur la base de protocoles d'accord et de plans d'action annuels. Un nouveau protocole d'accord avec l'Autorité européenne du travail sera envisagé en ce qui concerne les activités liées à la mobilité.	Directeur exécutif (coordination)	Annuellement (protocole d'accord avec l'ELA 2020-2021)	La collaboration avec l'Agence européenne pour l'environnement sera approfondie en 2021.

## Annexe VIII: Risques

Les risques sont l'un des cinq éléments constitutifs du cadre de contrôle interne<sup>42</sup>. La gestion des risques est une activité permanente qui consiste à identifier et à évaluer soigneusement les problèmes susceptibles d'affecter l'exécution des activités de l'organisation et la réalisation de ses objectifs<sup>43</sup>. Les risques présentés dans le tableau ci-dessous se rapportent à la période de programmation pluriannuelle 2021–2024. Ce tableau recense les risques résiduels les plus importants au niveau institutionnel après une évaluation de leur probabilité et de leur impact. Ces actions viennent s'ajouter aux contrôles internes mis en place et sont spécifiques à la période annuelle concernée. Pour le programme 2021, le processus d'identification des risques au cours du troisième trimestre 2020 a mis en

évidence cinq risques susceptibles d'avoir un impact sur le programme et l'organisation dans son ensemble, et qui sont considérés comme supérieurs à l'appétence de l'Agence pour le risque. Le registre des risques et la mise en œuvre du plan d'action font l'objet d'un suivi tout au long de la période de mise en œuvre du programme. Il en est ensuite rendu compte dans le rapport d'activité annuel consolidé. La direction procède à un examen des risques chaque année au cours du troisième trimestre. Pour la mise en œuvre du programme 2021, les principaux domaines de risque demeurent la gestion de l'incertitude liée au virus de la COVID-19 et la mise en adéquation des ressources financières et humaines disponibles (plus rares) avec les attentes externes et les ambitions internes.

**Tableau A18: Risques, réponses et actions identifiés**

Titre et description du risque	Type de risque	Réponse au risque	Action
<p>Le virus de la COVID-19 continuera d'exiger une très grande souplesse dans la mise en œuvre du programme de travail, avec des retards qui ont des répercussions négatives sur</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>les possibilités de contribuer à l'agenda politique de l'UE, ou sur</li> <li>la consommation budgétaire prévue,</li> </ul> <p>tout en pesant sur la capacité du personnel à s'adapter à l'incertitude, ce qui entraîne des niveaux de productivité plus faibles.</p>	Stratégique; Financier; Personnel et organisation	Réduire	<p>Déploiement complet de l'environnement (technique) et du soutien à l'expérience et à l'expertise pour utiliser des solutions alternatives aux réunions et événements en face à face.</p> <p>Planification modulaire des activités pour s'adapter à l'évolution des priorités et utiliser au mieux l'activité ad hoc.</p> <p>Soutien au personnel, notamment en proposant le télétravail, et aide à la santé mentale.</p>
<p>En raison de la situation budgétaire (c'est-à-dire les réductions probables du budget et des ressources humaines), il est difficile pour l'Agence de répondre aux attentes de ses parties intéressées et de s'acquitter de son mandat de manière adéquate.</p>	Financier; Environnement extérieur; Organisation	Réduire	<p>Mettre en œuvre les activités pluriannuelles de façon modulaire afin de permettre une adaptation souple (réduction des activités) en cas de changement des priorités.</p> <p>Les éventuelles implications sur la capacité en ressources humaines des activités régulières prévues dans le programme de travail devront être prises en compte au moment de décider de la mise en œuvre des demandes ad hoc.</p>
<p>L'incertitude liée aux implications des défis méthodologiques et des évolutions financières, dans le contexte des considérations relatives au budget global et aux priorités d'Eurofound, qui risquent de compromettre la viabilité à moyen terme de l'activité d'enquêtes de l'Agence.</p>	Stratégique; Financier	Réduire	<p>Mettre en œuvre les mesures envisagées en 2020:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>l'extension du cycle des enquêtes à six ans</li> <li>partenariats avec d'autres agences</li> <li>la viabilité de différentes méthodologies et solutions alternatives</li> </ul>
<p>Doublons et absence de synergies avec d'autres organisations dans des domaines d'intérêt commun et de contribution politique.</p>	Stratégique; Financier	Réduire	<p>L'étude de synergies en temps opportun, par exemple:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>gestion conjointe des activités d'enquête</li> <li>collaboration entre les réseaux nationaux dans le domaine du mandat d'Eurofound</li> <li>investissement commun dans le big data</li> </ul> <p>Poursuite de l'échange et du suivi des (projets de) programmes avec d'autres agences et organisations.</p>

42 Adopté lors de la réunion du conseil d'administration de novembre 2018.

43 Basé sur le guide de mise en œuvre de la Commission en matière de gestion des risques, novembre 2015.

Titre et description du risque	Type de risque	Réponse au risque	Action
Organisation non alignée de manière optimale sur les objectifs du programme et structure basée sur les synergies des différentes fonctions et de l'expertise professionnelle.	Personnel et organisation; Communication interne	Réduire	Adapter les structures internes en mettant l'accent sur une collaboration efficace dans la mise en œuvre du programme de travail annuel et en saisissant les occasions de contribuer aux demandes des parties intéressées tout au long de l'année.

## Annexe IX: Projet de plan de passation de marchés

L'article 72 du règlement financier d'Eurofound prévoit qu'un engagement budgétaire est précédé d'une décision de financement, à l'exception des dépenses administratives. Il stipule en outre que les programmes de travail annuels et pluriannuels d'Eurofound inclus dans le document de programmation valent décision de financement pour les activités qu'ils recouvrent.

Le règlement financier d'Eurofound précise que la décision de financement doit indiquer, pour la passation de marchés, l'enveloppe budgétaire globale disponible (article 72, paragraphe 3). En d'autres termes, le chiffre défini par cette décision de financement, qui s'élève à 2 826 000 €, se rapporte au budget de passation de marchés disponible en 2021 pour les dépenses opérationnelles du titre 3 du budget d'Eurofound.

En ce qui concerne la modification de la décision de financement, il convient de relever que seul le droit d'apporter des modifications non substantielles au programme de travail a été délégué à l'ordonnateur (le directeur exécutif) par le conseil d'administration<sup>44</sup>.

Une modification non substantielle est considérée comme une augmentation de la décision de financement de moins de 20 %, conformément à la clause de flexibilité suivante.

### Clause de flexibilité

Les augmentations cumulées de l'enveloppe budgétaire globale de la décision de financement n'excédant pas 20 % du montant total de la décision de financement ne sont pas considérées comme substantielles au sens de l'article 32, paragraphe 3, du règlement financier d'Eurofound, pour autant que ces modifications n'aient pas d'incidence majeure sur la nature d'une activité ni sur l'objectif du programme de travail.

Si les modifications ont une incidence majeure sur la nature d'une activité et sur l'objectif du programme de travail (par exemple, l'ajout ou la suppression d'une activité), elles sont toujours considérées comme substantielles et nécessitent une décision de financement modificative, quels que soient les montants budgétaires concernés.

**Tableau A19: Aperçu du projet de plan de passation de marchés**

Objet	Valeur	Remarque
<b>Conditions de travail et travail durable</b>		
Travaux préparatoires pour le rapport de synthèse EWCS-CATI 2021 (contrat d'imputation statistique pour le questionnaire modulaire)	60 000,00 €	
Le télétravail dans l'UE – cadres réglementaires et prévalence	20 000,00 €	
<b>Relations industrielles</b>		
Études de représentativité	71 000,00 €	Quatre contrats distincts
Fourniture de mises à jour thématiques	30 000,00 €	Deux contrats distincts
Network of Eurofound Correspondents	4 800 000,00 €	Plafond maximum des contrats: 4 ans
<b>Emploi et marchés du travail</b>		
Évaluation des politiques de lutte contre les pénuries de main-d'œuvre	150 000,00 €	
<b>Conditions de vie</b>		
Enquêter sur la fracture entre les sexes à la suite de la COVID-19	30 000,00 €	
S'adapter à une nouvelle réalité – fourniture et utilisation des services publics dans l'ère de la COVID-19	40 000,00 €	
<b>Anticiper et gérer l'impact du changement</b>		
Implications humaines et éthiques de l'automatisation et de la numérisation sur le lieu de travail sur l'organisation du travail et les conditions de travail	120 000,00 €	
Politiques pour le travail de plateformes: premiers enseignements	100 000,00 €	
Étudier l'impact socio-économique de la transition vers une économie à faible émission de carbone	80 000,00 €	
<b>Convergence et cohésion dans l'Union européenne</b>		
Expliquer la convergence: la fracture géographique – analyse politique pour l'interprétation des résultats et des tendances	30 000,00 €	
L'impact de la COVID-19 sur les inégalités multidimensionnelles – analyse politique	50 000,00 €	

<sup>44</sup> Décision n° 24 du conseil d'administration du 4 mai 2020; si des modifications substantielles sont apportées au programme de travail, le directeur exécutif demande l'approbation du conseil d'administration.

Objet	Valeur	Remarque
<b>Gestion et élaboration des enquêtes</b>		
Développement d'une enquête méthodologique – étude des effets des modalités d'enquête sur l'EWCS	50 000,00 €	
Développement d'enquêtes méthodologiques – évaluation d'autres formes de collecte des données et expérience en matière de données massives	50 000,00 €	
Développer la conception du scénario choisi pour l'avenir – préparations et appel d'offres pour le pilote en 2022	460 000,00 €	
Développer la conception du scénario choisi pour l'avenir – étude de faisabilité sur les estimations de coûts	30 000,00 €	
<b>Communication</b>		
Fourniture d'une campagne de communication sur les réseaux sociaux et de services de marketing	300 000,00 €	
Fourniture et analyse des données bibliométriques à Eurofound	45 000,00 €	
<b>Gestion et développement</b>		
Fourniture de services d'évaluation et de remontée d'informations	550 000,00 €	Plafond maximum des contrats: 4 ans
Fourniture d'électricité à Eurofound	300 000,00 €	Plafond maximum des contrats: 4 ans
Fourniture de services de courtage en assurance	160 000,00 €	Plafond maximum des contrats: 4 ans
Fourniture de produits de papeterie générale	60 000,00 €	Plafond maximum des contrats: 4 ans
Achat d'une voiture	35 000,00 €	
Conseil en gestion environnementale	20 000,00 €	
Amélioration écologique des installations d'Eurofound	150 000,00 €	
Fourniture de services d'architecture	40 000,00 €	Plafond maximum des contrats: 4 ans
Gestionnaire de contenu HPE – Assistance et conseil au service d'assistance	60 000,00 €	Plafond maximum des contrats: 4 ans

## Annexe X: Prévoir des accords de subvention, de contribution ou de niveau de service

Financement par le biais d'un accord de subvention ou de contribution pour l'année 2021, conformément à l'article 7 du règlement financier-cadre.

Tableau A20: Prévoir des accords de subvention, de contribution ou de niveau de service

	Informations générales					Impacts financiers et sur les RH			
	Date effective ou prévue de la signature	Montant total	Durée	Contrepartie	Description succincte	N = 2020	2021	2022	2023
<b>Convention de subvention</b>									
Convention de subvention – Actions extérieures de l'Union européenne (2018/402-940)	12 janvier 2019	550 000 €	30 mois à compter de la date de signature (11 juillet 2021) <sup>45</sup>	Direction générale de la politique européenne de voisinage et des négociations d'élargissement (DG NEAR) – Commission européenne	Fourniture de statistiques comparatives sur les conditions de travail et les pratiques des entreprises	495 000,00 € (préfinancement en 2019)	--	55 000 €	--
						Montant			
						Nombre d'AC/END	--	--	--
Accord de niveau de service (avant-projet)	Décembre 2020 (prévu)	1 000 000 € (prévu)	2-3 ans (prévu)	Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion (DG EMPL) – Commission européenne	Fourniture de données et de résultats de recherche pour alimenter le suivi de l'initiative de la Commission européenne sur les salaires minimums équitables	Non connu	Non connu	Non connu	Non connu
						Montant			
						Nombre d'AC/END	1 GF-IV	1 GF-IV	1 GF-IV

45 La DG NEAR a proposé de prolonger la durée du contrat jusqu'en 2022 afin d'atténuer les retards causés par la pandémie.

## Annexe XI: Gestion environnementale

Les administrations publiques sont chargées de réduire autant que possible l'impact de leurs activités administratives sur l'environnement. Dans son rapport spécial *Comment les institutions et organes de l'UE calculent-ils, réduisent-ils et compensent-ils leurs émissions de gaz à effet de serre?* (14/2014), la Cour des comptes européenne conclut en recommandant la mise en œuvre complète de l'EMAS (système européen de management et d'audit) et des marchés publics écologiques par l'ensemble des institutions et organes de l'UE.

Eurofound considère la durabilité environnementale comme un des éléments permettant une plus grande durabilité institutionnelle dans le contexte des objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies. Si des efforts considérables ont été consacrés par le passé à la mise en place d'actions d'amélioration individuelles, telles que la modernisation du système d'éclairage, l'amélioration de l'isolation des fenêtres, l'installation d'un système de vidéoconférence de pointe, la réduction du nombre de missions, la réduction de la consommation de papier ou l'installation de points de recharge pour les voitures électriques, aucune stratégie à long terme n'a encore été mise en œuvre.

À partir de 2020, des mesures concrètes ont été prises pour obtenir une certification EMAS dans un délai de 2 à 3 ans.

Le principal obstacle à des progrès plus rapides dans ce domaine est la rareté des ressources humaines et financières à la disposition d'Eurofound. Chaque année, seuls quelques projets relativement petits sont mis en

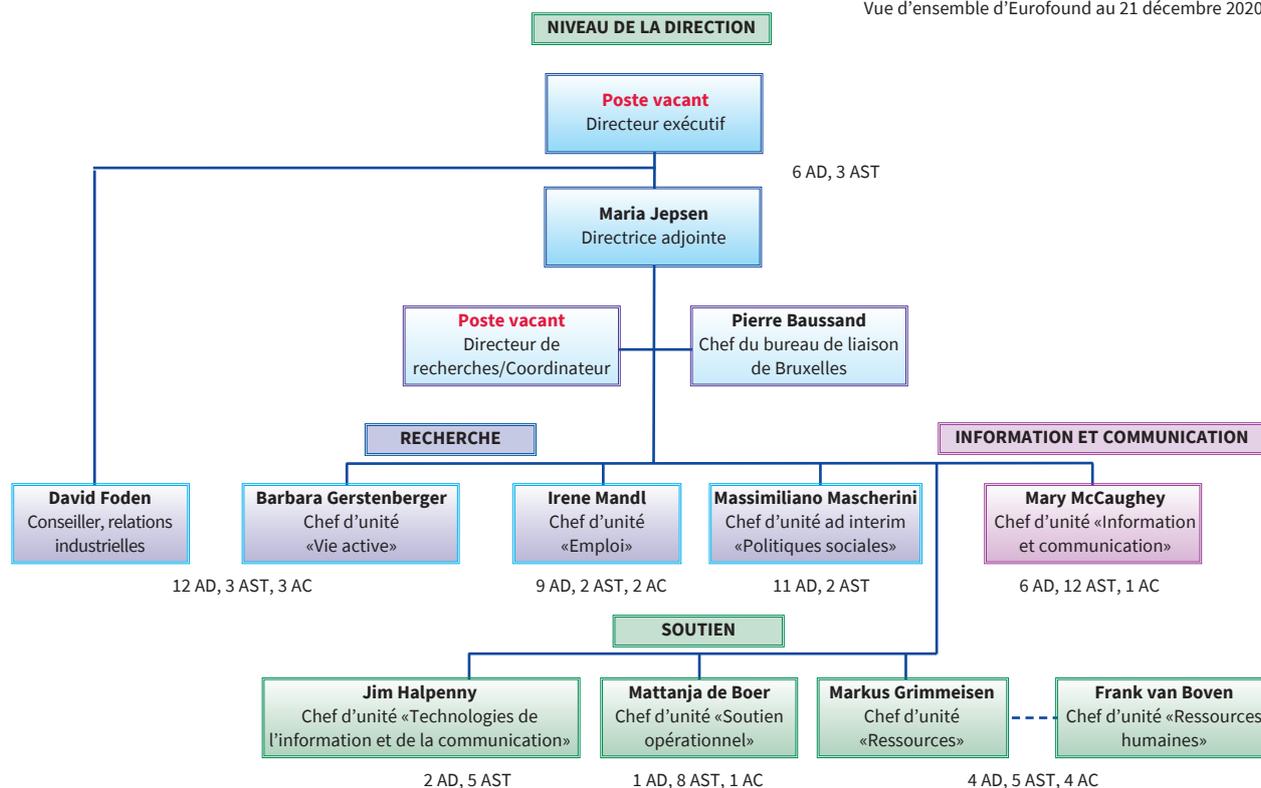
œuvre dans le domaine de la gestion environnementale, afin de ne pas compromettre les attentes justifiées des parties intéressées en ce qui concerne le respect du mandat réel d'Eurofound, tel qu'il est défini dans son règlement fondateur. Il est donc suggéré à l'autorité budgétaire (le Parlement et le Conseil de l'UE) de mettre à disposition un budget spécifique, qui permette à des agences comme Eurofound de demander des subventions qui ne sont pas disponibles auprès des autorités nationales, afin d'accélérer les efforts tendant à améliorer la durabilité environnementale de leurs opérations. Cela permettrait aux institutions et aux agences de l'UE de donner l'exemple d'un pacte vert pour l'Europe.

Les marchés publics sont un instrument important pour la durabilité et la transition vers une économie circulaire. En 2020, Eurofound adaptera sa stratégie en matière de marchés publics afin de définir la meilleure façon d'intégrer la durabilité dans les pratiques et les systèmes de marchés publics existants. L'Agence s'appuiera sur le manuel, la boîte à outils et les critères relatifs aux marchés publics sociaux et écologiques disponibles auprès de la Commission européenne. Plus particulièrement, l'accent sera mis sur la sensibilisation et la formation internes afin de susciter de l'adhésion sur la base des plans de passation de marchés pour 2020-2021, en identifiant les demandes d'achat environnementales/sociales appropriées pour un pilote adéquat.

La collaboration au sein des réseaux d'agences appropriés constituera un soutien important.

## Annexe XII: Organigramme 2020

Vue d'ensemble d'Eurofound au 21 décembre 2020



Remarque: AD: Poste d'administrateur; AST: Poste d'assistant; AC: Poste d'agent contractuel.



## Entrer en contact avec l'Union européenne

### En personne

Dans toute l'Union européenne se trouvent des centaines de centres d'information Europe Direct. Vous pouvez trouver l'adresse du centre le plus proche à l'adresse suivante: <http://europa.eu/contact>

### Par téléphone ou courrier électronique

Europe Direct est un service destiné à répondre aux questions que vous vous posez sur l'Union européenne. Vous pouvez contacter le service:

- au numéro vert suivant: 00 800 6 7 8 9 10 11 (des frais peuvent s'appliquer chez certains opérateurs),
- au numéro de standard suivant: +32 22999696
- par courrier électronique, en suivant le lien [https://europa.eu/european-union/contact\\_fr](https://europa.eu/european-union/contact_fr)

## S'informer sur l'Union européenne

### En ligne

Des informations sur l'Union européenne sont disponibles dans toutes les langues officielles de l'Union sur le site Europa à l'adresse <http://europa.eu>

### Publications de l'Union européenne

Vous pouvez télécharger ou commander des publications gratuites et payantes à partir de l'EU Bookshop à l'adresse suivante: <http://publications.europa.eu/eubookshop>. Vous pouvez obtenir plusieurs exemplaires de publications gratuites en contactant Europe Direct ou votre centre d'information local ([https://europa.eu/european-union/contact\\_fr](https://europa.eu/european-union/contact_fr)).

### Droit de l'Union européenne et documents connexes

Pour accéder aux informations juridiques provenant de l'Union, y compris à l'ensemble du droit de l'Union depuis 1951, dans toutes les langues officielles, veuillez visiter EUR-Lex à l'adresse suivante: <http://eur-lex.europa.eu>

### Données ouvertes de l'Union européenne

Le portail des données ouvertes de l'Union (<http://data.europa.eu/euodp/fr>) donne accès à des ensembles de données de l'Union. Les données peuvent être téléchargées et réutilisées gratuitement à des fins commerciales ou non commerciales.

La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound) est une agence tripartite de l'Union européenne instaurée en 1975. Son rôle est de fournir des informations dans le domaine des politiques sociales et liées au travail conformément au règlement (UE) 2019/127.

