



# Projet d'établissement

Juin  
2023

AGENCE  
**ERASMUS+**  
FRANCE · EDUCATION & FORMATION

  
**RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE**  
*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

 **UNION EUROPÉENNE**

## Sommaire

<b>1. INTRODUCTION</b> .....	<b>5</b>
1.1. Éditorial .....	5
1.2. Principes et enjeux du projet d'établissement de l'Agence Erasmus+ France / Éducation Formation.....	6
<b>2. L'AGENCE DANS SON ENVIRONNEMENT</b> .....	<b>11</b>
2.1. Les missions de l'Agence .....	11
2.2. L'organisation de l'Agence.....	12
2.3. Le fonctionnement .....	17
2.4. L'écosystème.....	18
<b>3. LES OBJECTIFS D'ÉVOLUTION</b> .....	<b>20</b>
3.1. Une identité et des valeurs à affirmer .....	20
3.2. Des traits culturels qui pourraient évoluer .....	21
3.3. Des objectifs stratégiques à préciser .....	22
3.4. Des missions et des fonctions à clarifier .....	27
3.5. Des organisations à repenser .....	28
3.6. Des évolutions à accompagner .....	30
3.7. Une dimension humaine à consolider.....	34
3.8. Des documents de référence à faire évoluer .....	35
<b>4. LES MOYENS NÉCESSAIRES</b> .....	<b>36</b>
4.1. Les moyens humains, conclusions de la synthèse RH.....	36
4.2. Les moyens financiers.....	37
4.3. Les moyens matériels .....	38
<b>5. UN PILOTAGE A PLUSIEURS NIVEAUX</b> .....	<b>39</b>
5.1. Comité de pilotage .....	39
5.2. Comités de suivi-évaluation.....	39
5.3. Groupes de travail thématiques.....	40
5.4. Instances de concertation.....	40
5.5. Mise en place d'un système de suivi-évaluation .....	40



# 1. INTRODUCTION

## 1.1. Éditorial



Le projet d'établissement est l'un des résultats du processus qui nous anime depuis ces derniers mois. Descriptif, analytique et stratégique, le document permet d'articuler, au service d'un cap précis, des orientations stratégiques à décliner au sein de chaque service, ainsi que notre identité et nos valeurs, dans une logique d'amélioration continue. La « carte stratégique », outil opérationnel, complète ce projet d'établissement, et met en cohérence et interrelation la contribution de chaque service aux objectifs stratégiques, associés au plan d'action et aux indicateurs prospectifs de pilotage.

La forte augmentation du budget global du programme (+80 % par rapport à la période 2014-2020), et l'objectif d'atteindre les 10 millions de mobilités européennes au cours de l'actuelle programmation font que toutes les agences nationales sont aujourd'hui engagées dans une réflexion sur la traduction concrète de ces évolutions sur le terrain. Il s'agit de penser les facteurs et les leviers d'une forte montée en puissance sur le plan financier et humain en garantissant nos impératifs de qualité.

C'est dans cette logique que l'Agence a sollicité l'appui du cabinet Eurogroup Consulting, pour l'accompagner dans la nécessaire réflexion à mener. Il ne s'agit pas de repenser de fond en comble une organisation qui donne satisfaction et a toujours fait preuve de son dynamisme et de son agilité, mais de concevoir les conditions de son adaptation à un contexte nouveau. À cet effet, une réflexion collective a été engagée au sein des départements et des services visant à dessiner un avenir commun.

Le séminaire de l'Agence a constitué le temps fort de cette démarche les 6 et 7 avril 2023. Ce moment de réflexion, de travail et de convivialité a permis des échanges foisonnants, autour des grands axes thématiques « stratégie, organisation et fonctionnement de l'Agence », « vivre et travailler ensemble à l'Agence », et l'émergence de nombreuses idées et propositions (stratégie globale, valeurs de l'Agence, évolutions des process RH, animation de la vie d'équipe, coordination interservices...). Il s'agit maintenant d'y donner suite.

C'est une étape importante que ce projet d'établissement ; il nous engage dans la continuité d'un travail collectif qui fait sens et constitue la boussole de notre démarche à venir.

Nelly FESSEAU,  
Directrice

## 1.2. Principes et enjeux du projet d'établissement de l'Agence

### Erasmus+ France / Éducation Formation



#### L'histoire du programme

Depuis son lancement en 1987, le programme a largement dépassé la première intuition des ministres de l'Éducation des neuf pays de la Communauté européenne qui, dès 1971, se sont accordés sur le principe d'une coopération dans le domaine de l'éducation. Aujourd'hui, le programme couvre tous les secteurs de l'éducation et de la formation, allant de l'accueil de la petite enfance à l'enseignement et à la formation professionnels, en passant par l'enseignement supérieur et l'éducation des adultes. Il soutient la coopération dans le domaine de la politique de la jeunesse et encourage la participation au sport.

En plus de trente-cinq ans d'existence, Erasmus est devenu un « marqueur civilisationnel », qui représente « une certaine idée du mode de vie européen et de l'Europe en tant qu'espace de paix, de liberté et de possibilités<sup>1</sup> ». Depuis 1987, le programme Erasmus+ a ainsi bénéficié à plus de 12 millions de personnes et formé des générations de citoyens européens. Erasmus est connu de 87 % des Français qui le citent en première réalisation concrète de l'Union européenne. 1 Français sur 3 connaît quelqu'un qui a participé à un échange Erasmus.



#### L'évolution et les enjeux actuels d'Erasmus+

Le programme Erasmus+ a connu une évolution remarquable au fil des années, suscitant un intérêt grandissant et offrant des opportunités d'apprentissage, de mobilité et de coopération dans les domaines de l'éducation et de la formation. Fort de ces succès, et grâce aux volontés politiques successives, le programme a connu une croissance régulière et a réussi à surmonter ces dernières années une série d'événements extérieurs de grande ampleur, tels que le Brexit et la pandémie de Covid 19, qui a donné lieu, pour la première fois de son histoire, à la mise en place de mobilités hybrides dès 2020. Dans ce souci constant d'adaptation aux évolutions sociétales, le programme s'engage à aller au-delà de ses limites actuelles afin de mieux répondre aux aspirations des jeunes, des acteurs professionnels et des décideurs. L'Agence Erasmus+ France a joué un rôle central dans ce succès, en assurant la promotion et la gestion des volets éducation et formation au niveau national. Aujourd'hui, l'Agence connaît une montée en charge importante face à l'augmentation significative de son budget, au nombre croissant de bénéficiaires et à la diversification des leurs attentes et besoins.

La nouvelle programmation 2021-2027, adoptée en décembre 2020 et qui a pu compter sur une mobilisation très forte des acteurs, s'attache ainsi à rendre le programme Erasmus+ plus inclusif, plus innovant et plus écologique, à travers 4 priorités stratégiques : l'inclusion, la transformation numérique, la transition environnementale et la participation à la vie citoyenne et démocratique. Avec le doublement du budget d'Erasmus+, porté à 26 milliards d'euros, l'objectif européen est d'atteindre 10 millions de participants entre 2021 et 2027, soit presque autant qu'au cours des trente-

---

<sup>1</sup> Citation extraite du Verbatim de Margaritis Schinas, vice-président chargé des questions migratoires et commissaire chargé de la promotion du mode de vie européen. Extrait du CP de la Commission européenne 2020 Programme Erasmus+ : [Programme Erasmus+ : la Commission se félicite de l'accord politique conclu \(europa.eu\)](#)



cinq ans d'existence du programme. C'est donc un moment charnière pour l'Agence Erasmus+, qui doit capitaliser sur son succès passé tout en se préparant à relever de nouveaux défis et opportunités.

Dans ce contexte dynamique, marqué par le lancement du programme 2021-2027 et par des aspirations toujours plus grandes, il est essentiel que l'Agence renforce sa structuration pour être toujours plus efficiente et innovante. Malgré ses nouveaux statuts, plus adaptés, et l'agilité dont elle a fait preuve, l'Agence doit en effet travailler sur l'alignement et le renforcement de sa gouvernance, de son organisation, de ses modes de fonctionnement, de ses outils et de ses effectifs et compétences, au regard des nouvelles orientations et des accélérations qui en découlent.



## Le besoin d'un projet d'établissement

La rédaction du présent projet d'établissement intervient donc à un moment opportun pour l'Agence Erasmus+, il vise à offrir une vision stratégique claire et à établir des orientations solides pour guider celle-ci dans son développement futur.

Tout en capitalisant sur l'expérience et les succès passés, le projet d'établissement positionne l'Agence Erasmus+ comme un acteur clé dans le domaine de l'éducation et de la formation en Europe, qui offre des services de qualité et contribue activement à la réalisation des objectifs du nouveau programme.

À travers ce projet d'établissement, l'Agence Erasmus+ s'engage à renforcer ses capacités, à consolider sa gouvernance, à optimiser son organisation et à améliorer ses pratiques opérationnelles. Pour cela, l'Agence travaille sur la structuration de sa stratégie, le renforcement des compétences de son personnel, la promotion de l'innovation et sur une approche intégrée pour répondre aux besoins diversifiés de ses parties prenantes.



## L'élaboration du projet d'établissement

L'Agence Erasmus+ a été accompagnée par Eurogroup Consulting pour élaborer ce projet d'établissement, qui s'est construit en trois temps :

1. Une phase de diagnostic et de construction du schéma cadre,
2. Un séminaire de l'Agence, rassemblant l'ensemble du personnel, les 6 et 7 avril 2023,
3. L'élaboration du projet d'établissement en tant que tel.

## Le diagnostic

La première phase de diagnostic s'est appuyée sur une méthodologie rigoureuse en impliquant différents acteurs de l'Agence Erasmus+. Des entretiens individuels ont été menés avec les 11 membres du comité de direction (CODIR) afin de recueillir leurs visions, leurs attentes et leurs recommandations concernant les orientations stratégiques et les actions prioritaires de l'Agence Erasmus+.

Par la suite, des entretiens ont été conduits avec les équipes opérationnelles des différentes fonctions métiers de l'Agence. Ces rencontres ont offert une vision globale des activités et des défis rencontrés par chaque équipe. Les échanges ont porté sur les bonnes pratiques, les obstacles identifiés, ainsi que sur les suggestions d'améliorations.

Parallèlement, un diagnostic approfondi a été réalisé en s'appuyant sur les résultats d'un test « ADN »<sup>2</sup>. Ce questionnaire, composé de 187 questions, a été envoyé à l'ensemble des agents de l'Agence Erasmus+. Il a permis de recueillir des données quantitatives et qualitatives sur différents aspects de la culture de l'Agence, tels que la satisfaction au travail, la communication interne, les modes de décision, etc. Les résultats de ce test ont révélé des éléments concrets pour discerner l'identité et la culture de l'Agence.

Des entretiens ont également été menés auprès de différents cabinets spécialisés sollicités par l'Agence pour réaliser des études sur une variété de sujets (parcours digital, communication, qualité de vie au travail...). Ces rencontres ont permis de recueillir leurs perspectives et recommandations afin de les intégrer dans le projet d'établissement.

Enfin, une minutieuse analyse documentaire a été effectuée, incluant rapports d'activité, évaluations, manuels de procédures internes, politiques et réglementations, entre autres. Ce travail a permis d'obtenir une vue d'ensemble de l'Agence, de ses réalisations passées, de ses pratiques existantes et de ses axes d'amélioration.

L'ensemble de ces éléments a constitué une base solide pour le diagnostic initial, identifiant les enjeux clés, les atouts et les axes d'amélioration, tout en posant les premières pierres du schéma-cadre du projet d'établissement.

## Le séminaire de l'Agence

La deuxième étape du processus d'élaboration du projet d'établissement a été marquée par le Séminaire d'Agence qui avait 3 objectifs principaux :

- Concevoir un **espace privilégié pour partager les idées et les propositions de tous les agents**. Cette approche participative visait à construire une vision d'ensemble solide et cohérente, qui viendrait nourrir le projet d'établissement et la carte stratégique de l'Agence. Les discussions, les échanges et les débats entre les agents ont permis de rassembler les différentes perspectives et d'enrichir la réflexion collective ;
- **Fédérer l'ensemble des équipes de l'Agence lors d'un temps d'échange et de travail convivial et productif**. Il s'agissait d'une première initiative impliquant tous les agents, créant ainsi un esprit de cohésion au sein de l'organisation, renforçant les liens entre les différentes

---

<sup>2</sup> Pour les analyses d'Eurogroup consulting, dont le test « ADN », se référer au document : *Annexe au projet d'établissement - Éléments de diagnostic issus de l'étude portée par Eurogroup Consulting*.

équipes et favorisant les échanges interdisciplinaires. L'atmosphère conviviale et productive a encouragé la participation active de tous les agents ;

- **Concevoir une dynamique pérenne.** Il s'agit d'une initiative qui pourrait être répliquée annuellement, afin de maintenir une dynamique de réflexion stratégique continue au sein de l'Agence Erasmus+. Cette approche permettrait de consolider les acquis, mesurer les progrès réalisés, ajuster les orientations et favoriser une culture d'apprentissage collectif.



Le séminaire a été organisé autour de huit thèmes de travail, identifiés à partir des résultats du questionnaire « ADN » et considérés comme prioritaires pour l'Agence. Chaque thème a été associé à des ateliers spécifiques, conçus pour favoriser des discussions approfondies et des propositions concrètes.

Pour assurer la pertinence et la richesse des échanges, la préparation du séminaire s'est faite en collaboration avec les membres du CODIR, qui ont apporté leur expertise et leur vision stratégique. De plus, quinze agents volontaires ont co-animé les ateliers et ont apporté une vision opérationnelle qui a facilité la participation des agents et l'émergence de propositions concrètes.

Durant le séminaire, les discussions ont été animées et constructives. Les ateliers ont permis d'explorer différentes perspectives et de trouver des solutions sur mesure pour relever les défis identifiés et atteindre des résultats significatifs. Ces échanges ont nourri la réflexion stratégique et ont permis d'affiner les orientations du projet d'établissement de l'Agence. Au total, 40 groupes de travail se sont tenus, soit près de 50 heures d'échanges en 2 demi-journées.

Sur un total de 141 participants au séminaire (soit un taux de participation de 89,8 %), 92 agents ont répondu au questionnaire de satisfaction. Les retours ont été positifs, illustrant un séminaire apprécié dans son ensemble. Les échanges dans un cadre structuré ont permis de sortir de l'informel pour réfléchir en profondeur sur les enjeux de l'Agence et la rencontre entre différents services qui ont peu de contact dans le quotidien a été particulièrement appréciée.

### L'élaboration du projet d'établissement et de la carte stratégique

La troisième étape a consisté à traduire les orientations stratégiques et les propositions du séminaire en actions concrètes et opérationnelles. Il s'agissait de définir les objectifs stratégiques, les plans d'action détaillés, les indicateurs de suivi et les responsabilités. Cette déclinaison a été réalisée en coopération avec le CODIR de manière à assurer une cohérence entre les objectifs stratégiques et les activités quotidiennes de l'Agence Erasmus+.



En effet, le projet d'établissement doit être un document ancré dans la réalité, reflétant les aspirations collectives de l'Agence et guidant ses actions dans le cadre de la programmation 2021-2027. Sa réalisation revêt une grande importance puisqu'il offre une vision stratégique partagée par les acteurs de l'Agence, ce qui favorise l'alignement des efforts et des actions pour l'atteinte d'objectifs communs. Ce cadre de référence identifie donc les priorités afin d'optimiser l'utilisation des moyens de l'Agence, et ainsi une gestion efficace.

Le projet d'établissement joue également un rôle déterminant dans la mobilisation et l'engagement des équipes de l'Agence, en donnant un cadre et du sens au travail quotidien. Les orientations stratégiques définies permettent aux équipes de se concentrer sur des actions cohérentes, renforçant ainsi leur motivation et leur sentiment d'appartenance à un projet commun.

Enfin, le projet d'établissement facilite la communication et la coopération avec les parties prenantes externes. Il constitue un document de référence qui présente la mission, les valeurs, les objectifs et les actions de l'Agence Erasmus+. Celui-ci renforce la visibilité et la crédibilité de l'Agence, en reflétant son engagement envers l'excellence, l'innovation et l'inclusion dans le domaine de l'éducation et de la formation.

Ce document est donc le fruit d'une démarche collaborative, associant les parties prenantes tout au long de son élaboration. Il s'agit également d'un document évolutif, devant être suivi et révisé régulièrement afin de s'adapter aux changements de l'Agence et de répondre de manière proactive aux besoins des agents, des bénéficiaires et des décideurs.



## 2. L'AGENCE DANS SON ENVIRONNEMENT

### 2.1. Les missions de l'Agence

L'Agence Erasmus+ France / Éducation Formation est mandatée par la Commission européenne pour assurer, au niveau national, des missions de **promotion** et de **gestion** des volets Éducation et Formation du programme européen Erasmus+, qui incluent les **actions de mobilité** (Action clé 1), les **projets de partenariat** (Action clé 2) et les **dispositifs de soutien aux politiques publiques** (Action clé 3). Elle assure également la promotion des actions centralisées Erasmus+ mises en œuvre par l'Agence exécutive « Éducation, audiovisuel et culture » (EACEA). L'Agence est aussi service national d'assistance de la plateforme électronique pour l'éducation et la formation des adultes en Europe (EPALE), coordinatrice nationale de l'Agenda européen pour l'éducation et la formation des adultes (AEFA) et coordinatrice européenne du Salto sur la transition écologique. Sur les dispositifs de transparence et de reconnaissance des compétences, l'Agence est centre national Europass, centre national Euroguidance et coordinatrice de l'équipe nationale des expertes et experts Erasmus+ de l'Enseignement et de la formation professionnels (système européen de crédits d'apprentissage pour l'enseignement et la formation professionnelle).

L'objectif général du programme est de soutenir le développement éducatif, professionnel et personnel, de personnes dans les domaines de l'éducation, de la formation, de la jeunesse et du sport, contribuant ainsi à la croissance, l'emploi et la cohésion sociale, et au renforcement de l'identité européenne. Il s'agit également d'un instrument clé pour la construction d'un espace européen de l'éducation, promouvant la coopération stratégique européenne dans le domaine de l'éducation et de la formation.

La **convention constitutive** du groupement relève également les objectifs suivants :

- Veiller, conjointement avec l'Agence chargée du volet jeunesse du programme, à la **gestion coordonnée de la mise en œuvre du programme Erasmus+ au niveau national**, en particulier grâce au Comité Permanent Erasmus+ ;
- **Gérer les fonds dévolus** à ces missions dans le respect du règlement relatif aux règles financières applicables au budget général de l'Union européenne et du règlement établissant Erasmus+ ;
- Veiller à l'articulation et à la **cohérence de la mise en œuvre des programmes de l'Union européenne avec les politiques nationales** de l'éducation, de la formation, de l'emploi, de la recherche, de la culture, du numérique, notamment de promouvoir et d'accompagner la mise en place de politiques en faveur de la mobilité européenne et internationale des publics concernés aux échelles nationale et infranationale ;
- Définir des objectifs, **mesurer l'impact** des programmes et des dispositifs, et **procéder à leur évaluation interne** ;
- Fournir aux **ministères de tutelle** toute information sollicitée sur la mise en œuvre des programmes européens dont le groupement assure la gestion.

Enfin, l'Agence doit veiller à la mise en œuvre des quatre priorités stratégiques du programme 2021-2027 : **l'inclusion** des publics prioritaires, la prise en compte de la **transition environnementale** et de la **transformation numérique**, et la **participation à la vie démocratique**.

## 2.2. L'organisation de l'Agence

Afin d'assurer ses missions, l'Agence est organisée en **services « supports »** (Secrétariat général, Mission Relations et Ressources humaines, Direction Financière et Comptable, Mission Information, Communication et Valorisation, Mission Qualité et Performance) et en **services « métiers »** (Département Promotion, Département Gestion des Projets et Département Contrôle et Évaluation des Projets). L'organigramme 2023 de l'Agence est présenté ci-après.

La **Direction de l'Agence** est composée de la Directrice et du Directeur adjoint, assistés du Directeur de Cabinet et de son équipe (assistantes de direction, conseillères techniques et Mission Études et Prospective). Celle-ci assure la gouvernance et le fonctionnement du GIP en conduisant ses activités conformément aux orientations de l'Assemblée générale et en rendant des comptes à l'autorité nationale, à la Commission européenne et aux ministères de tutelle. La Direction définit les politiques et l'organisation de l'Agence en lien avec le programme Erasmus+ et les évolutions du contexte institutionnel. Les décisions permettant la mise en œuvre des orientations de l'Agence pour le déploiement du programme lui reviennent.



### Les services « supports »

Trois missions sont placées auprès de la Direction : la Mission Information Communication et Valorisation, la Mission Études et Prospective, et la Mission Qualité et Performance. Elles participent à la déclinaison des orientations stratégiques de l'Agence, en apportant analyses, notes, veilles, conseil et actions de communication.

La **Mission Information Communication et Valorisation** définit et met en œuvre les plans de communication de l'Agence tournés vers : les acteurs de l'éducation et de la formation, le grand public, les décideurs et les relais d'opinion. Mission transversale à l'ensemble des services de l'Agence, elle répond aux objectifs de promotion, de valorisation et de notoriété du programme souhaités par la Commission européenne et les autorités nationales.

La **Mission Études et Prospective** (Études et réseaux scientifiques) a pour objectif, sur l'ensemble des domaines d'action de l'Agence, d'effectuer une action régulière sur les champs de l'éducation et de la formation à l'échelle nationale et internationale et de représenter l'Agence dans les réseaux stratégiques pour les programmes et dispositifs dont elle a la charge. Elle produit des données issues de la mise en œuvre du programme, effectue des analyses sur le profil des acteurs participants, génère des connaissances relatives au développement des projets et permet une aide à la décision dans le pilotage de l'Agence nationale.

La **Mission Qualité et Performance** intervient auprès de l'ensemble des départements dans le cadre de l'animation de la démarche qualité et d'amélioration continue, le suivi des audits de supervision et le pilotage de l'Agence. La Mission contribue plus précisément à la veille et la mise à jour du corpus de procédures sur les volets intervention et fonctionnement de l'Agence, à la mise en place d'un système d'identification, d'évaluation et de traitement des risques, à la supervision des audits et au développement du pilotage de l'activité de l'Agence.

Le **Secrétariat général** est le service ordonnateur délégué qui a en charge les différentes missions assurant le fonctionnement général de l'Agence. Il gère le budget de fonctionnement, les achats et engagements des dépenses, les infrastructures, l'informatique, l'accueil et la logistique.

La **Mission des Relations et Ressources humaines** pilote stratégiquement la fonction ressources humaines et contribue au dialogue social, elle gère le personnel en termes de parcours



professionnel, de gestion des compétences, de recrutement, de contrats et de plans de formation. La Mission assure également l'exécution budgétaire dans le domaine des ressources humaines, organise la paye, applique la réglementation en matière d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail et pilote l'action sociale de l'Agence.

La **Direction Financière et Comptable** est chargée de la régularité et de l'exécution de l'ensemble des opérations financières de l'Agence, elle contrôle et paye toutes les dépenses. Elle est également responsable de la comptabilité générale de l'Agence, garante de la qualité et la sincérité des comptes. La Direction applique la réglementation nationale en matière de finances publiques ainsi que le règlement financier de l'Union européenne, elle élabore et suit le budget d'intervention, les budgets des conventions autres qu'Erasmus+ et le budget de fonctionnement en recettes.

## Les services « métiers »

Le **Département Promotion** est chargé de promouvoir Erasmus+ auprès des professionnels de l'éducation, de la formation professionnelle initiale et continue, de l'orientation, de l'insertion et de l'emploi. À travers l'organisation et la participation à des événements, la mise en place d'activités de conseil et d'accompagnement au dépôt de projets Erasmus+, la création d'outils pour rendre le programme accessible à tout professionnel, le département s'adresse aux acteurs de l'Éducation et de la Formation qu'il informe, oriente et accompagne vers des dépôts de projets de qualité. Il contribue également à structurer la coopération multi-partenariale de l'Agence. Dans cette perspective, le Département déploie la promotion selon deux axes : d'une part depuis l'Agence via le travail des Ingénieur-es de Promotion et d'Animation et d'autre part, à travers le réseau des Développeurs Erasmus+ et des Bureaux Territoriaux Erasmus+ qu'il anime, forme et accompagne. Ses activités sont organisées autour de 4 pôles opérationnels : le pôle Formation et Insertion des Adultes / EPALE, AEFA ; le pôle Scolaire & Enseignement et Formation professionnels / Europass, Euroguidance ; le pôle Enseignement supérieur ; et le pôle Relais et Appuis à la Promotion.



Le **Département Gestion de Projets** est chargé de la mise en œuvre des programmes et de l'accompagnement des porteurs de projets. Il est constitué de trois pôles opérationnels : le Pôle Partenariats, le Pôle Mobilité (Formation professionnelle, Éducation des adultes, Enseignement scolaire) et le Pôle Mobilité Enseignement supérieur. Le guide des Agences nationales, publié chaque année par la Commission européenne, est la référence qui encadre l'ensemble des activités du département, référence complétée par le programme de travail de l'Agence validé par la

Commission européenne. Il reçoit les candidatures, en organise l'évaluation via l'animation et formation d'un vivier d'évaluateurs et experts externes, il tient les Comités nationaux d'évaluation et organise la publication des résultats. Par la suite, le DGP contractualise avec les lauréats et les accompagne en organisant des formations, publiant des guides d'aide, répondant aux questions et en accompagnant dans la conduite des projets financés par des conseils plus ciblés et stratégiques. Il assure le monitoring qui vise à un bon respect des engagements qualité pris par les bénéficiaires de subvention.

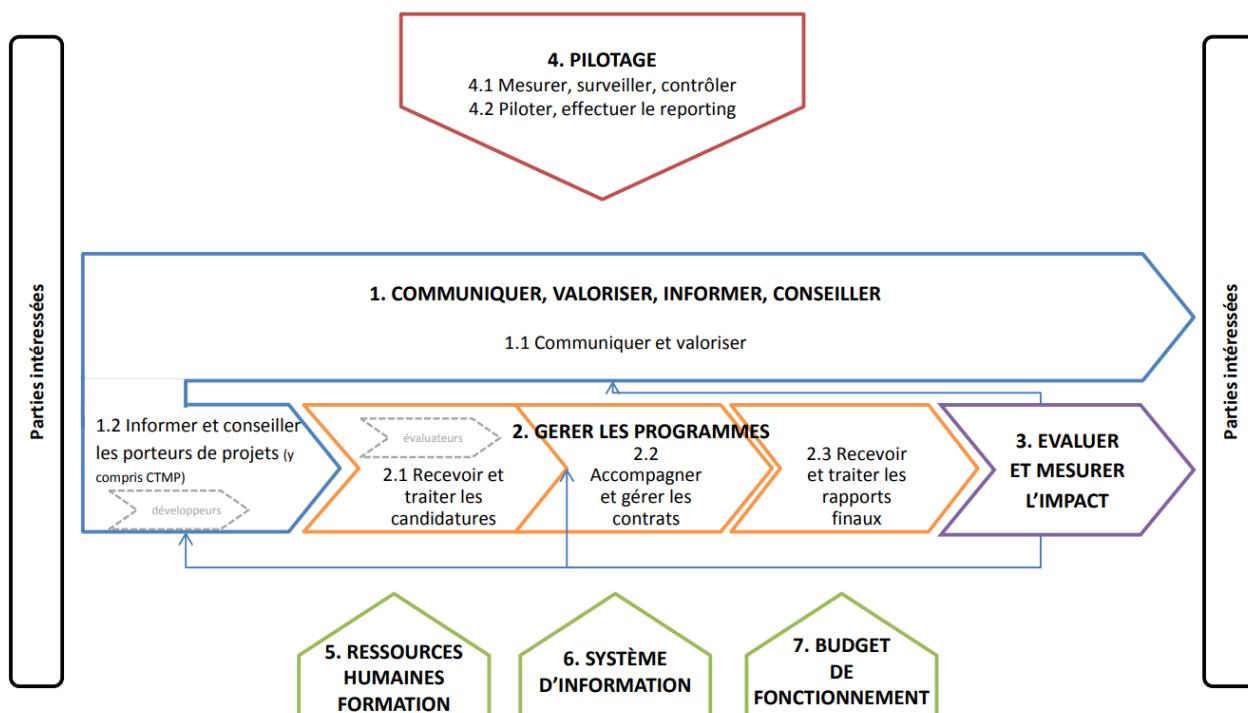
La création du **Département Contrôle et Évaluation finale des Projets** en 2012, en tant que service indépendant dédié aux contrôles des projets, a permis de répondre à trois objectifs : mener à bien les obligations contractuelles relatives aux contrôles dans le respect du cadre réglementaire ; fournir les garanties nécessaires en termes de prévention des risques liés aux conflits d'intérêts et gagner en efficience par une réorganisation des activités de l'Agence et par la professionnalisation des agents en charge des activités de contrôle. Les missions principales du DCEP se concentrent autour des contrôles simplifiés de l'intégralité des rapports de fin de projet des bénéficiaires, des visites sur place en cours de projets, des audits systèmes et financiers *ex post* et des contrôles sur pièces pour un échantillon de projets. Le département contribue ainsi à la mesure et à l'analyse de la performance globale de la mise en œuvre du programme et à l'identification des axes d'amélioration ; il facilite également la valorisation du programme, notamment en repérant des bonnes pratiques issues des projets.



## Le cycle de vie d'un projet dans sa déclinaison métiers

L'Agence joue un rôle important dans l'information et la promotion des actions du programme, elle accompagne les établissements à la candidature, en organisant les appels à propositions et en apportant une assistance technique aux porteurs de projets. À partir du dépôt de la candidature, l'Agence assure un suivi administratif et financier des projets, un suivi qualitatif et une valorisation des projets. Ces missions sont assurées par le Département Gestion de Projets, le Département Promotion et le Département Contrôle et Évaluation des Projets.

## CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS



## Les effectifs de l'Agence

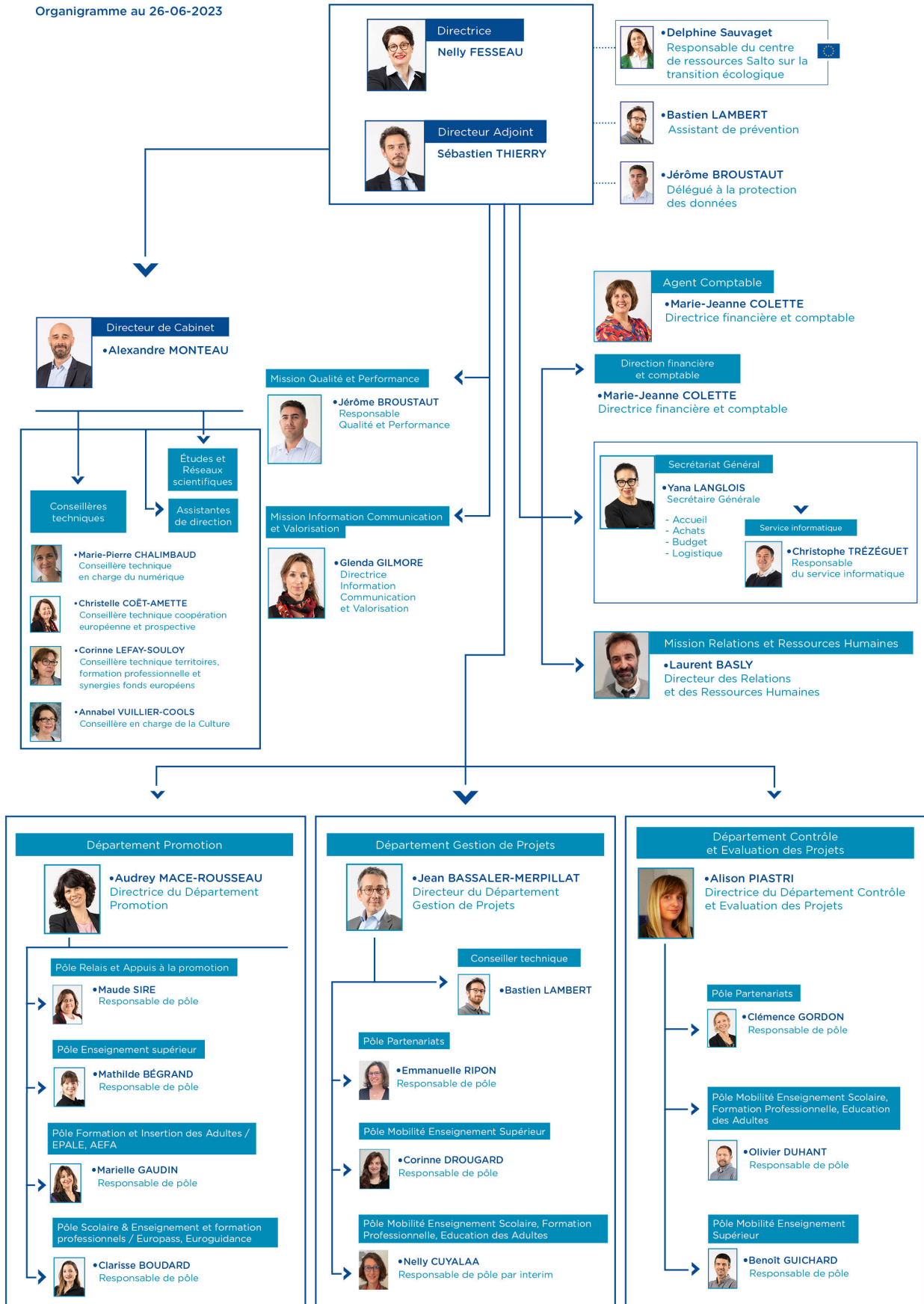
En 2017 l'Agence s'est dotée d'un outil RH visant à être en phase avec les objectifs définis par la Convention constitutive et les évolutions du programme Erasmus+. Elle a mis en place une cartographie des emplois et des compétences qui définit six grandes familles d'emplois.

En 2023, l'Agence dispose de 148,5 ETPT et de 22 ETPT mis à disposition, soit un total de 170,5 ETPT et de 157 personnes physiques.





Organigramme au 26-06-2023



## 2.3. Le fonctionnement

L'Agence Erasmus+ est un **groupement d'intérêt public (GIP)** à durée indéterminée depuis 2021 avec une **gouvernance et un comité d'orientation renouvelés**. Le GIP associe des **représentants de l'État**, des **opérateurs de l'éducation, de la formation et de l'orientation**, des **collectivités territoriales** et des **acteurs économiques** en vue d'atteindre des objectifs communs en matière d'éducation et de formation (ex. mobilité, internationalisation des établissements, modernisation des systèmes éducatifs).

La gouvernance du GIP est constituée de trois collèges :

- **Le collège de l'État** qui est représenté par le ministre de l'Éducation nationale et de la Jeunesse, la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, la ministre de l'Europe et des Affaires étrangères, la ministre déléguée chargée de l'Enseignement et de la Formation professionnels, la ministre de la Culture et le ministre de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire ;
- **Le collège des opérateurs de l'éducation, de la formation et de l'orientation** qui est composé du Centre national des œuvres universitaires et scolaires (CNOUS), de France Universités, de France Éducation International (FEI), de Sorbonne Université, de l'Université de Bordeaux et de l'Université Savoie Mont-Blanc ;
- **Le collège des collectivités territoriales** qui a été créé pour renforcer la stratégie de mobilisation des acteurs dans les territoires, initiée par l'Agence depuis plusieurs années. Il est composé de l'association Régions de France, de la Région Centre-Val de Loire et de l'Association des Villes Universitaires de France (AVUF).

L'évolution du statut du GIP vise à instaurer des instances de travail conjointes pour faciliter et faire vivre les conventions partenariales mises en place.

Le conseil d'orientation du GIP, le **Cercle Erasmus+**, sous la présidence de Jean Arthuis, a été renouvelé en 2021 avec des personnalités engagées dans la construction de l'espace européen de l'éducation. Celles-ci font des **propositions sur la stratégie de mise en œuvre et de développement** du programme sur l'ensemble du territoire national et au service de tous les citoyens. Sa composition permet de prendre en considération les priorités actuelles du programme et de donner une place plus importante aux jeunes.

## 2.4. L'écosystème

### Le réseau partenarial de l'Agence

Dans la logique de plus grande accessibilité, de meilleure inclusivité et d'élargissement du nombre de ses bénéficiaires, l'Agence s'appuie sur les réseaux de nombreux partenaires dans les domaines de l'éducation et de la formation. L'objectif est de promouvoir l'utilisation du programme par toutes les parties prenantes du secteur de l'éducation, de l'enseignement et de la formation professionnelle initiale et continue, de l'action sociale ainsi que de l'économie sociale et solidaire.

À travers une **politique événementielle, éditoriale et institutionnelle conduite avec ses partenaires nationaux et territoriaux**, l'Agence développe la notoriété du programme, son appropriation par les acteurs pertinents et s'appuie sur un haut niveau d'expertise afin d'améliorer l'efficacité du programme.

En lien avec les acteurs de la mobilité européenne, l'Agence contribue au **développement des politiques publiques nationales, européennes et internationales** ainsi qu'à l'orientation et à la formation des individus grâce à l'acquisition de compétences transversales.

À ce jour, l'Agence coopère avec **976 partenaires, réseaux et relais français** : 619 évaluateurs Erasmus, 326 développeurs, 25 partenaires institutionnels et associatifs, 5 bureaux territoriaux Erasmus+ expérimentaux et 1 chargée de prospection territoriale Erasmus+.

L'Agence coordonne également, **avec l'Agence Erasmus+ France / Jeunesse et Sport**, la mise en œuvre d'Erasmus+ en France, et interagit avec le **réseau des 55 Agences nationales Erasmus+ en Europe**.



# L'ÉCOSYSTÈME



## Une Agence au cœur de l'écosystème européen



La mise en place du centre de ressources **Salto**, dans le sens du Green Deal, l'initiative de l'Union européenne qui vise à faire de l'Europe le premier continent neutre sur le plan climatique d'ici 2050, permet la conception d'un plan d'action ambitieux qui couvre de nombreux aspects de la durabilité environnementale (notamment la réduction des émissions de gaz à effet de

serre, la transition vers une énergie propre, la préservation de la biodiversité, la promotion de l'économie circulaire et la protection de l'environnement). Un budget de 412 000 € par an est déployé et une équipe dédiée de 4 ETP est structurée au sein de l'Agence depuis janvier 2023 afin de :

- Soutenir la priorité du programme liée à la transition environnementale,
- Réaliser des outils de formation et d'accompagnement des Agences,
- Réaliser des études et synthèses,
- Réaliser des actions de communication et de valorisation.






### 3. LES OBJECTIFS D'ÉVOLUTION

En appui sur la réflexion en cours au sein de l'Agence et sur les éléments de diagnostic et d'analyse apportés par l'étude d'Eurogroup Consulting<sup>3</sup>, un certain nombre d'axes d'évolution se dessinent dans le contexte de la montée en puissance à prévoir.

#### 3.1. Une identité et des valeurs à affirmer

Les différents groupes de travail du séminaire ont chacun, dans un exercice collectif, proposé 4 à 5 valeurs. En consolidant les propositions des groupes de travail, chacune des valeurs ci-dessous a été formulée 3 ou 4 fois ; elles constituent donc le « Top 5 ».

Il en ressort (sans « ordre de préférence ») l'identité et les valeurs suivantes :


 **Europe** : contribuer au développement de l'identité européenne est la finalité à laquelle coopèrent tous les collaborateurs de l'Agence Erasmus+.




Les groupes de travail ont réfléchi à la question de leur lien avec l'Europe dans leur quotidien professionnel. Il en ressort que si l'objectif de contribuer à une Europe plus proche pour les bénéficiaires du programme est bien présent, les agents n'ont pas, pour nombre d'entre eux, le sentiment d'y participer quotidiennement. Et surtout, ils estiment ne pas avoir une bonne maîtrise des institutions et des politiques européennes.


Il est ainsi proposé de :

- Diffuser des informations/connaissances sur l'UE et ses politiques et les institutions nationales (ministères, etc.) via : le « 60 minutes » de l'Agence, une « fresque de l'Europe »,
- Renforcer la pratique de l'anglais « technique/métier » Erasmus+,
- Organiser des échanges/ conférences avec : la Maison de l'Europe, des députés européens, des représentants de la CE...,
- Organiser un séminaire à Bruxelles pour découvrir les institutions européennes et le travail de la CE.

 **Service public** : porter et incarner les valeurs du service public de gratuité, d'équité, d'accessibilité et de rigueur de gestion est une exigence pour chaque agent d'Erasmus+.


<sup>3</sup> Voir le document *Annexe au projet d'établissement - Éléments de diagnostic issus de l'étude portée par Eurogroup Consulting*.

 **Éducation** : s'impliquer dans la politique publique de l'éducation pour valoriser l'expérience de vie que représente un projet Erasmus et l'émancipation qu'il permet pour les futurs citoyens européens.

 **Ouverture** : s'engager pour accompagner tous les bénéficiaires, notamment en allant vers ceux qui en ont le plus besoin et en favorisant l'inclusion (valeur qui s'applique aussi en interne).

Ainsi, il pourrait être envisagé de :

- Renforcer le multiculturalisme dans les équipes au travers du processus de recrutement,
- Désigner un référent handicap et respecter l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés (6 % de l'effectif total).

 **Bienveillance** : travailler dans un esprit qui préserve la liberté de parole et la capacité d'écoute, d'intégration des contraintes de l'autre (agent ou service), de souci des nouveaux arrivants et de valorisation de la convivialité, au niveau du management et de tous les agents :

- Élargir l'accès au « Jobshadowing » pour un plus grand nombre d'agents,
- Poursuivre les formations au management bienveillant,
- Poursuivre les travaux engagés sur le DUERP, la QVCT, etc.,
- Accompagner la mise en œuvre d'une association du personnel,
- Poursuivre les temps de convivialité de l'Agence.

### 3.2. Des traits culturels qui pourraient évoluer

Le diagnostic ADN, proposé par Eurogroup Consulting, est un outil d'analyse qui vise à recueillir la **perception des traits culturels** partagés **par les collaborateurs** d'une organisation dans deux temps : le présent et leur évolution perçue dans le futur. Le test se base sur **7 dimensions** (rapport à l'organisation, au travail, à l'entreprise, à l'action, au management, à la décision, et au métier).

Le diagnostic permet avant tout de distinguer les traits culturels :

- Dominants : points de vue partagés par une grande majorité de répondants,
- Prépondérants : points de vue globalement partagés par les répondants,
- Ambivalents : points de vue différents et antagonistes.

Les constats issus de cette analyse sont détaillés dans l'Annexe au projet d'établissement.

Un certain nombre d'évolutions pourraient être prises en considération :

- Par rapport aux traits culturels en lien avec le **mode d'action et le mode de management**, les équipes gagneraient à développer leur autonomie, leur responsabilité et leur capacité d'innovation. La proactivité peut être un levier fort pour accomplir les missions de l'Agence qui évolue constamment. Il faut donc créer des espaces, dans les limites des activités de l'Agence, pour que les agents aient le droit à l'imagination, qu'ils soient force de proposition, de créativité et prennent des initiatives.

- Par rapport au **mode de décision**, il serait favorable de se projeter plus systématiquement dans le long terme, étant donné que le GIP est désormais pérenne. Il est également désirable de renforcer les logiques-approches qualitatives pour aller vers la valorisation du travail des agents et assurer l'accompagnement des bénéficiaires.
- Par rapport au **mode de fonctionnement**, l'Agence gagnerait à challenger sa tendance verticale, qui traduit une culture en silos. Il faudrait donc activer avec force le levier de la coopération et de la transversalité, construisant une culture de gestion interservices, ce qui impulsera une montée en qualité collective.
- Le **rapport à Erasmus** est très positif, cependant c'est sur ce point qu'il y a le plus de traits ambivalents, ce qui reflète des opinions divergentes entre anciens et nouveaux agents. L'évolution des traits n'est pas à craindre, elle accompagne l'évolution de l'Agence et l'histoire des personnels. Celle-ci gagne à être ouverte à de nouvelles compétences et visions dans une perspective d'intégration des nombreux arrivants.

### 3.3. Des objectifs stratégiques à préciser

L'Agence compte aujourd'hui 9 objectifs stratégiques qui ont été revus par les agents dans le cadre d'un atelier du séminaire interne. Plusieurs éléments de constat ont été largement partagés au cours du groupe de travail :

- Les **objectifs stratégiques actuels ne sont pas clairement connus, identifiés, ni partagés** (ils gagneraient à être plus incarnés et suivis) et sont le produit de l'histoire de l'Agence ;
- Les objectifs stratégiques s'apparentent plus à des **objectifs du programme que de l'Agence**. Pour autant, les enjeux pointés dans ces objectifs sont jugés en lien avec les activités courantes de l'ensemble des équipes.
- **L'Agence doit se doter d'objectifs stratégiques propres**, qui auront pour but de :
  - Permettre à chacun de connaître la ligne directrice, le cap et la vision de l'Agence ;
  - Donner du sens à l'action des agents, en permettant de raccrocher des objectifs personnels au cadre général de l'Agence ;
  - Communiquer aussi bien en interne qu'en externe ;
  - Structurer un système d'aide à la décision ;
  - Définir une ligne commune à l'ensemble des équipes.

Se basant sur les 9 objectifs stratégiques historiques existants, les agents ont identifié 6 objectifs en lien avec l'Agence, qui ont ensuite été retravaillés par le CODIR qui les a regroupés en 5.

Chaque objectif stratégique sera décliné en « **plans d'action** ».



### Les 9 objectifs historiques

1. Un **programme inclusif** pour les publics prioritaires
2. Un programme responsable s'inscrivant dans la **transition environnementale**
3. Un programme s'inscrivant dans la **transformation numérique**
4. Participation à la **vie démocratique**
5. Un programme **présent dans les territoires** et s'appuyant sur une mobilisation forte des acteurs institutionnels territoriaux
6. Une **dimension internationale** renforcée pour Erasmus+
7. Un programme préservant une **image positive et un capital sympathie** fort auprès des citoyens
8. Un **programme bien géré** promouvant des **projets de qualité** et une **utilisation optimum des financements européens**
9. Une Agence qui **maîtrise son activité**



### Les 6 objectifs travaillés lors du séminaire

1. Mettre en œuvre le programme
2. Gérer du mieux possible l'Agence
3. Travailler du mieux possible au sein de l'écosystème européen
4. Être un administration innovante et en phase avec les évolutions sociétales
5. Veiller au bien-être et à l'épanouissement des agents
6. Être une Agence apprenante



### Les 5 objectifs validés par le CODIR

1. Favoriser les relations et les partenariats dans l'écosystème national et européen
2. Mettre en œuvre le programme de manière efficace et conformément aux exigences réglementaires
3. Assurer la gestion et le pilotage de l'Agence pour accompagner la croissance de son activité
4. Être une Agence innovante et en phase avec les évolutions sociétales
5. Veiller à la qualité de vie au travail des agents

Cette évolution des objectifs a abouti à la définition des 5 objectifs stratégiques suivants, déclinés comme suit :



Objectif stratégique 1	Favoriser les relations et les partenariats dans l'écosystème national et européen
Axes d'action	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer la collaboration avec l'Agence Erasmus+ France / Jeunesse et Sport</li> <li>• Renforcer les coopérations et partenariats de l'Agence, tant au plan national qu'europpéen</li> <li>• Travailler de manière étroite avec l'ensemble des Agences européennes</li> <li>• Favoriser la connaissance de l'écosystème européen pour les agents</li> <li>• Renforcer la bonne articulation du programme avec les politiques nationales</li> </ul>





## Objectif stratégique 2

Mettre en œuvre le programme de manière efficiente et conformément aux exigences réglementaires

### Axes d'action

- Anticiper les temps forts nationaux et européens du programme
- S'assurer de la prise en compte des 4 priorités du programme par les structures bénéficiaires
- Renforcer le dispositif de maîtrise du risque

#### *Maîtriser et accompagner la montée en charge du programme 2021-2027*

- Anticiper les plans de promotion au regard des perspectives d'évolutions budgétaires, réglementaires et des impulsions politiques
- Préparer l'Agence aux enjeux quantitatifs et qualitatifs liés à l'augmentation des financements afin d'assurer une utilisation optimale des crédits d'intervention
- Renforcer le contrôle de la bonne utilisation des crédits d'intervention

#### *Assurer un impact durable et positif des projets sur les structures bénéficiaires, les participants et leur environnement*

- Promouvoir le programme tout en continuant à rappeler les standards de qualité que devront respecter les futures structures bénéficiaires
- Absorber l'accroissement d'activité tout en assurant la mission d'accompagnement et de monitoring
- Identifier les besoins et attentes des bénéficiaires afin d'assurer la nature et la qualité de l'accompagnement
- Accompagner les bénéficiaires, dans leur montée en compétences de mise en œuvre du programme
- Assurer une évaluation de l'impact des projets à 360°

#### *Renforcer le caractère inclusif du programme pour les publics prioritaires*

- Poursuivre le renforcement de l'ancrage du programme
- Identifier les structures prioritaires

#### *Préserver une image positive et un capital sympathie fort auprès des citoyens*

- Élaborer et mettre en œuvre des plans de communication visant différents publics sur les réussites et résultats du programme



### Objectif stratégique 3

Assurer la gestion et le pilotage de l'Agence pour accompagner la croissance de son activité

#### Axes d'action

- Établir une ligne directrice permettant aux services et aux agents de donner du sens à leur activité dans le cadre général de l'Agence
- Anticiper les variations de l'activité et la montée en charge (élaborer des plans prospectifs RH, SI, etc.)
- Renforcer les moyens d'accompagnement RH afin de développer le capital humain de l'agence
- Renforcer le fonctionnement transverse et collaboratif de l'Agence
- Formaliser, harmoniser et animer les process internes de fonctionnement et de prise de décisions
- Systématiser l'usage d'indicateurs pour généraliser la démarche de performance
- Optimiser les tâches lourdes et répétitives (externalisation, nouveaux outils...)

#### *Adapter l'Agence au processus de digitalisation*

- Élaborer un schéma d'urbanisation et une programmation pour réaliser les transformations numériques
- Renforcer les capacités numériques au sein de l'agence afin de conserver la maîtrise des outils
- Intégrer le processus de digitalisation promu par l'UE, ses nouvelles méthodes et organisations du travail

#### *Développer un système de pilotage à plusieurs niveaux au sein de l'Agence*

- Établir un dispositif de suivi du cadre stratégique de l'Agence
- Développer des instances internes de pilotage du programme à différents niveaux
- Harmoniser les outils de pilotage utilisés au sein de l'Agence à partir de données communes et partagées

#### *Faire de l'Agence un acteur exemplaire en termes de transition environnementale*

- Porter un discours commun sur la transition environnementale
- Mettre en œuvre des actions qui ont un impact environnemental concret au sein de l'Agence



#### Objectif stratégique 4

Être une **Agence innovante** et en phase avec les **évolutions sociétales**

#### Axes d'action

- Affirmer et communiquer les valeurs de l'Agence
- Décliner des actions sur l'ensemble des dimensions RSE
- Favoriser la culture d'innovation en interne
- Développer une culture managériale partagée et cohérente avec les valeurs de l'Agence

*Être une Agence apprenante qui s'inscrit dans une logique d'amélioration continue*

- Renforcer les dispositifs de formation des agents, leur permettant d'avoir une connaissance des process, des outils et du programme
- Accompagner les évolutions organisationnelles de l'Agence
- Développer une dynamique de mesure autour de l'impact des activités de l'Agence
- Assurer l'agilité de l'Agence pour trouver des solutions aux nouvelles problématiques professionnelles des agents liées à l'évolution du programme (nouveaux domaines de compétences comme la fraude, etc.



#### Objectif stratégique 5

Veiller à la **qualité de vie au travail des agents**

#### Axes d'action

- Formaliser l'accueil des nouveaux arrivants pour assurer leur intégration
- Préserver l'attractivité des métiers Erasmus
- Créer des espaces de convivialité et de partage entre agents et engager une réflexion sur l'aménagement voire le changement des locaux
- Développer la reconnaissance des agents Accompagner les évolutions de l'Agence avec bienveillance et écoute
- Proposer un accompagnement de parcours de carrière, en résorbant les différences de statuts sur des emplois similaires

### 3.4. Des missions et des fonctions à clarifier

Afin d'assurer une plus grande clarté et une meilleure structuration des missions de l'Agence Erasmus+, un certain nombre de domaines nécessitent une clarification. Les domaines prioritaires identifiés sont les suivants :



#### La fonction financière

La mission de la fonction financière au sein de l'Agence Erasmus+ doit être clarifiée et structurée de manière à garantir une gestion optimale des ressources financières. Cela implique d'établir des procédures et des directives claires pour la planification budgétaire, le suivi des dépenses, la gestion des subventions et des financements, ainsi que la production de rapports financiers précis et transparents. La définition des rôles et responsabilités des acteurs impliqués dans la fonction financière est également essentielle pour assurer une gestion financière efficace et une bonne gouvernance.



#### L'audit interne et le contrôle interne

Il est crucial de définir de manière précise le rôle de l'audit interne et du contrôle interne au sein de l'Agence Erasmus+. Ces fonctions doivent être clairement définies pour garantir une évaluation indépendante des activités, des processus et des systèmes de contrôle interne de l'Agence. Cela comprend l'identification des risques, la mise en place de mécanismes de contrôle appropriés dans le but d'améliorer l'efficacité, la transparence et la conformité de nos opérations.



#### Le numérique

La transformation numérique de l'Agence naît de la transformation numérique du programme et nécessite de travailler à une meilleure articulation entre infrastructure, services, assistance à maîtrise d'ouvrage et prospective.



#### Le rôle des conseillers et conseillères techniques

Il est essentiel de clarifier les missions et les responsabilités des conseillers et conseillères techniques au sein de l'Agence Erasmus+. Ils jouent un rôle clé dans le soutien et l'accompagnement de la Direction. Il convient de définir clairement les compétences requises, les activités à réaliser, les modalités de suivi et d'évaluation, ainsi que les mécanismes de coordination avec les autres départements de l'Agence pour assurer une collaboration fluide et efficace.



### 3.5. Des organisations à repenser

De manière globale, les départements de l'Agence sont satisfaits de leur organisation. Cependant, l'ensemble des évolutions que connaît l'Agence amène certains services à se poser des questions sur leur organisation et à mener des réflexions sur leurs évolutions :

- La Mission Information Communication Valorisation,
- La Mission Relations et Ressources humaines,
- Le Secrétariat général.



#### Mission Information Communication Valorisation (MICOVA)



Face à la montée en charge du programme et l'objectif de financer 10 millions de mobilités dans toute l'Europe pour la période 2021 – 2027, la MICOVA doit **renforcer ses efforts de communication** afin de **toucher des publics cibles divers et variés**. L'équipe continue à accompagner le département promotion qui multiplie ses actions de communication auprès des professionnels de l'éducation et de la formation et, en parallèle, gère une charge de travail croissante pour communiquer directement auprès du grand public. Par ailleurs, les **nouveaux projets de communication interne** sont également gérés au sein de la MICOVA. En vue de l'agrandissement constant de l'Agence, ces projets seront certainement étendus à l'avenir.

Les missions de la MICOVA impliquent non seulement une **charge de travail plus importante** pour l'équipe, mais aussi un **besoin de renfort pour certains métiers** (ex. : les relations médias) et de **nouvelles expertises** (ex. : audiovisuelles). Par conséquent, **l'équipe MICOVA est en croissance régulière**.

## Mission Relations et Ressources humaines



Une réflexion est en cours afin de permettre à la MRRH de mieux structurer son activité et de faciliter la qualité des échanges avec :

- Les services dans un calendrier de gestion RH partagé ;
- Les représentants du personnel pour garantir la qualité du dialogue social ;
- Les relations institutionnelles externes avec les partenaires contributeurs du GIP (MAD) + avec les plateformes RH (ex plateforme RH préfecture Région et SAFIRE) avec les autres structures RH (Agence Jeunesse et instituts ou Agences locales type ARS ou Institut JS, ou ENM) ;
- Les correspondants et référents internes en lien avec la MRRH (président de l'association des personnels, référent Handicap, assistant de prévention, médecin du travail, plateforme d'écoute) ;
- Les prestataires externes à qui est confiée la réalisation d'une prestation RH.

## Le Secrétariat général



La nécessité de repenser les fonctions financières et numériques évoquées précédemment mène à envisager l'évolution du secrétariat général. L'objectif premier recherché est celui d'un regroupement de la compétence budgétaire et financière en un service représentant l'ordonnateur. Pour y parvenir, la frontière entre l'actuel Secrétariat général et l'actuelle Direction Financière et Comptable doit être repensée afin de :

- Regrouper le suivi de l'intervention, actuellement organisé par la Direction Financière et Comptable et celui du budget de fonctionnement, actuellement du ressort du Secrétariat général,
- Centraliser la préparation du budget, des budgets rectificatifs et des comptes rendus de gestion à l'attention du contrôleur budgétaire en région.

Cette évolution plus en cohérence avec la gestion budgétaire publique ne doit pas occulter la nécessité, par ailleurs, de repenser le cadre d'intervention du Secrétariat général, et notamment :

- L'accroissement des effectifs et l'extension des espaces de bureaux vont occasionner une gestion de l'immobilier qui nécessitera une coordination sur l'ensemble des activités. Les textes réglementaires sur les questions environnementales sont en constante évolution sur ce secteur, cela nécessite un traitement conjoint à toutes les opérations liées au bâtiment (travaux, maintenance, entretien, gestion des déchets),
- Comme cela est très clairement ressorti lors du séminaire, l'Agence gagnerait à se doter d'une compétence juridique.

### 3.6. Des évolutions à accompagner

#### Département Promotion

Créé le 1<sup>er</sup> septembre 2022, le pôle Relais et Appui à la Promotion (REAP) est notamment en charge du pilotage de la promotion territoriale via le réseau des Développeurs Erasmus+ et les Bureaux Territoriaux Erasmus+. Avec le déploiement massif et immédiat (dès 2023) des Bureaux Territoriaux Erasmus+ sur l'ensemble des territoires couverts par Région de France et la nécessité de créer des Bureaux ou Point de contacts ou autre forme de présence Erasmus+ pour les territoires ultra-marins non couverts par RDF, le pôle REAP devra être repensé.

Le déploiement des TCA<sup>4</sup>, en soutien aux 4 priorités européennes et aux stratégies nationales, est une autre des évolutions de promotion pour cette seconde partie de programmation.

Le secteur Éducation des adultes doit également être renforcé compte tenu d'une sous-consommation budgétaire liée aux particularités des acteurs de ce secteur et à la forte augmentation des budgets inhérents.

Il s'agit également d'accompagner le développement des secteurs Scolaire et Enseignement et Formation Professionnels à partir de 2025.

Enfin, il s'agira dès 2026/2027, d'anticiper la promotion de la programmation 2028-2034.

---

<sup>4</sup> *Training and Cooperation Activities.*



## Département Gestion des Projets

Dans le cadre de la nouvelle programmation, le Département Gestion des Projets (DGP) fait face à des enjeux forts qui résultent tant des engagements pris auprès des autorités nationales que de la Commission européenne via le *working program*. Ainsi, le DGP est amené à se repenser pour :

- Absorber une **forte augmentation du nombre de dossiers** à évaluer, contractualiser et accompagner ;
- **S'assurer que les 4 priorités du programme sont bien traitées** et, le cas échéant, mettre en œuvre des actions de correction. Cela impacte tant l'évaluation que la gestion ;
- **Renforcer l'accompagnement des bénéficiaires**, les différentes études montrant un ressenti négatif sur la disponibilité téléphonique et un rejet massif de la pratique d'une procédure écrite et reposant sur des guides d'aide ;
- Mobiliser une interface pour la **nouvelle politique de contrôle interne, d'audit interne et financière** que l'Agence entend déployer ;
- Renforcer sa **coopération interdépartements** en se rendant plus disponible pour des interventions avec les départements promotion et contrôle ;
- **Déployer le monitoring, pierre angulaire du nouveau programme**, très encadrée par les consignes de la Commission européenne et nécessitant de savoir analyser l'impact d'une gestion au regard d'un plan objectivé afin de délivrer des conseils pour améliorer une trajectoire.

Le Département Gestion des Projets a lancé une **réflexion structurante dès février 2021**.

La première phase a consisté en une démarche projet permettant à l'ensemble de l'équipe de s'inscrire dans huit groupes thématiques. Cette réflexion s'est poursuivie à travers les journées de département.

Ainsi, le 30 septembre 2021, la **création d'une cellule évaluation** a été actée pour soulager les pôles de cette activité, dorénavant présente presque dix mois sur douze et très mobilisatrice.

Puis, lors de la journée département du 23 septembre 2022 et suite aux travaux en ateliers tenus ce jour-là ainsi que des travaux complémentaires menés par trois agents auprès de l'équipe, il est apparu que **les attentes étaient, outre la création de postes, moins une restructuration qu'un renforcement de la transversalité pour plus d'efficience**. La piste de regrouper d'un côté les tâches administratives et de l'autre celles d'accompagnement a été fortement écartée.



## Département Contrôle et Évaluation des Projets

Le département Contrôle et Évaluation des Projets rassemble une trentaine d'agents actuellement répartis sur **trois pôles** « Partenariats », « Mobilité de l'Enseignement supérieur » et « Mobilité de l'Enseignement Scolaire, de l'Enseignement et de la Formation Professionnels, et de l'Éducation des Adultes ».

Principalement en intervention sur la phase finale du cycle de vie des projets, le département assure la **mise en œuvre de l'intégralité des contrôles primaires** sur l'ensemble des actions gérées par l'Agence : traitement financier et évaluation qualitative de 100 % des rapports finaux, réalisation des audits système et contrôles sur site en cours de projet, contrôles sur pièces.



La **forte augmentation des fonds** sur la fin de programmation 2014-2020 a conduit le département à se structurer en trois pôles avec la création en 2020 d'un pôle dédié à la mobilité de l'Enseignement supérieur, cette évolution ayant alors pour objectif premier de permettre le **maintien du niveau de qualité du management d'équipe** ainsi qu'une **mise en cohérence organisationnelle avec le Département Gestion des Projets** pour un pilotage optimisé.

La croissance importante du programme 21-27 ainsi que l'augmentation du nombre de contrôles sur site ont un impact significatif sur le périmètre des contrôles. Ainsi, un **renforcement du pilotage pourra être nécessaire à l'horizon 2024-2025** en fonction de l'évolution du nombre de bénéficiaires et du volume de projets sur le périmètre de la mobilité de l'enseignement scolaire notamment qui connaît un fort succès sur la nouvelle programmation. Cette évolution permettra de **maintenir et garantir le niveau de qualité actuel en matière de pilotage des activités et de management des équipes**.

Par ailleurs, dans une approche résolument centrée sur le suivi des bénéficiaires et avec la nécessité d'intégrer pleinement le périmètre des contrôles dans la stratégie de gestion des risques et d'analyse de la performance de l'Agence et du programme, le DCEP voit l'activité liée aux contrôles sur site augmenter fortement et le traitement des rapports finaux poursuivre son intensification sur le programme 2021-2027.

Le déploiement d'une approche de **sélection et de mise en œuvre des contrôles désormais basée à 100 % sur une analyse des risques** ou encore le déploiement des audits système à l'ensemble des actions du programme représentent un défi important pour le département et ses équipes en termes de **renforcement et de développement de compétences**, mais aussi de développement d'outils et pratiques permettant de sécuriser l'activité du département et la bonne utilisation des fonds du programme.



### Cabinet de la Direction

Dans le cadre du projet d'établissement, il s'agit de renforcer les missions auprès de la Direction, l'impact des actions menées auprès des bénéficiaires et de recentrer le travail du Cabinet sur des thématiques transverses.



### Direction Financière et Comptable

La nécessité de repenser la fonction financière, évoquée précédemment, mène à envisager l'évolution de la Direction Financière et Comptable dans le cadre d'une meilleure articulation avec le Secrétariat général. L'objectif premier recherché est celui d'un regroupement de la compétence budgétaire et financière en un service représentant l'ordonnateur.

L'évolution de la mission pourrait clarifier son action selon les axes suivants :

- Maîtrise documentaire (corpus de procédures),
- Dispositif de maîtrise des risques et animation du contrôle interne,
- Contrôle de gestion et pilotage des indicateurs de performance,
- Interface métiers / Support dans le déploiement des outils métier.

 La gestion de crise au sein de l'Agence

Les **enjeux européens ont un impact direct sur la politique de l'Agence**. Des événements tels que le Brexit et la crise sanitaire ont clairement démontré la nécessité de s'adapter rapidement et de faire preuve d'une réactivité forte, allant jusqu'à intégrer un mode de gestion de crise pour différents contextes.

Le **Brexit** a entraîné des répercussions majeures sur les échanges et la mobilité des étudiants, des enseignants et des professionnels de l'éducation/formation entre le Royaume-Uni et les pays membres de l'Union européenne. Cela a exigé de l'Agence Erasmus+ une réponse rapide et stratégique afin de minimiser les perturbations pour les participants et de trouver des solutions alternatives pour maintenir les opportunités d'échanges et de coopération notamment pour répondre à la demande croissante des étudiants de pratiquer l'anglais.

La **crise sanitaire mondiale**, avec l'émergence de la pandémie de COVID-19, a été un autre exemple de l'importance pour l'Agence Erasmus+ de pouvoir passer en mode de gestion de crise. Les restrictions de voyage, les fermetures d'établissements d'enseignement et les mesures de distanciation sociale, ont eu un impact significatif sur les activités de mobilité et de coopération. L'Agence a dû adapter rapidement ses procédures, offrir un soutien aux participants et mettre en place des mesures de sécurité pour assurer la continuité des activités dans des conditions exceptionnelles.

Il est donc essentiel que l'Agence Erasmus+ tienne compte de ces crises passées et présentes, et anticipe celles qui pourraient survenir à l'avenir. Elle doit poursuivre ses efforts pour **se doter d'une capacité de gestion de crise solide**, en mettant en place **des plans d'urgence, des plans de continuité d'activité (PCA), des protocoles de communication clairs et une flexibilité** pour s'adapter aux circonstances incertaines.

Ces situations exceptionnelles ont mis en évidence des besoins de renforcement de la connaissance fine et du développement du lien direct avec les bénéficiaires finaux. Cela pose la question de la mise en place d'un outil qui permettrait la fluidification de la diffusion et de l'échange d'information concernant les bénéficiaires finaux, élèves, étudiants, apprentis, adultes bénéficiant d'une bourse Erasmus+, etc.

L'Agence devra ainsi prévoir de/d' :

- Engager une réflexion sur la gestion de crise à l'Agence en relation avec les modalités de gestion de crise des ministères (Éducation nationale et Jeunesse, Enseignement supérieur et Recherche, ministère de l'Europe et des Affaires étrangères) au premier semestre 2024 ;

- Travailler avec les autres Agences nationales et la Commission européenne pour faire évoluer les outils (interconnexion en temps réel avec tous les porteurs de projets) au deuxième semestre 2023 ;
- Travailler avec les autres Agences nationales et la Commission européenne pour anticiper le changement de programme dès 2025 (pour le programme 2028-2034).

### 3.7. Une dimension humaine à consolider

Une enquête sur la qualité de vie au travail a été réalisée et visait à valoriser la notion de qualité du service public et définir des actions. Des pistes de travail ont été identifiées sur les différents aspects.

#### Relations professionnelles

##### Thèmes et piste de réflexion

- Remettre de la communication au sein de l'Agence en travaillant notamment sur l'impression de non-considération du bien-être des agents par la Direction ;
- Revoir les canaux de communication interne (newsletter interne annonçant les départs, les arrivées, les naissances...) ;
- Former les managers et cadres supérieurs à l'écoute active via des ateliers afin de leur donner les outils pour remettre du liant au sein de leur service.

#### L'Agence, organisation et environnement de travail

##### Thèmes et piste de réflexion

- Afficher les bonnes pratiques d'installation au poste de travail lorsque les agents sont à l'Agence ;
- Sensibiliser les agents à l'aménagement de leur poste de travail en télétravail. Il est possible d'organiser par exemple des échanges personnalisés par agent pour faire le point avec eux sur leur poste à domicile et trouver le meilleur compromis ;
- Réfléchir à l'agencement des salles de pause et de repos aussi bien au 1<sup>er</sup> qu'au 2<sup>e</sup> étage.

#### Les valeurs et la cohésion sociale

##### Thèmes et piste de réflexion

- Mettre en place des temps d'échanges interservices pour faciliter la communication entre les agents des différents services et permettre la connaissance et des missions et fonctions de chacun ;
- Organiser les moments conviviaux autour de la participation à une manifestation par exemple et s'appuyer sur les agents eux-mêmes ;
- Mettre en place un processus de remontée d'idées. Chaque proposition devra faire l'objet d'un retour à l'agent qui l'a émise (que celle-ci soit considérée comme réalisable ou non).

## Développement professionnel et reconnaissance au travail

### Thèmes et piste de réflexion

- Réaliser un focus lors de tous les entretiens annuels sur les compétences de chaque collaborateur ainsi que sur leur souhait de les mettre en œuvre dans le cadre de leur mission au sein de l'Agence ;
- Faciliter la mobilité interne pour permettre des parcours et éviter l'usure professionnelle (formation complémentaire...);
- Clarifier les possibilités et processus de mobilité interne ;
- Formaliser le processus de tutorat déjà en place afin de renforcer et de valoriser le savoir-faire des collaborateurs expérimentés ;
- Mettre en place un plan de formation pour développer les compétences et stimuler les parcours ;
- Mettre en œuvre la participation des agents aux décisions et aux actions de changement qui affecteront leur travail et/ou leur lieu de travail.

### 3.8. Des documents de référence à faire évoluer



#### Le Référentiel de l'Agence

Un groupe de travail dédié a été constitué avec le contrôleur budgétaire régional et ses équipes, et l'autorité nationale représentée par la DREIC secondée par la Direction des Affaires Financières du Ministère. Il implique également les représentants du personnel ainsi que des représentants du CODIR.

L'objectif des ajustements proposés est triple :

- Améliorer l'application du référentiel dans le cadre du contrôle budgétaire et rendre plus fluide la procédure de visa préalable des contrats (calculs d'ancienneté, clarification des classements indiciaires, simplification des avancements automatiques d'indice) ;
- Ajuster quelques éléments structurels pour améliorer l'efficacité de la politique recrutement et de gestion des carrières (portabilité du CDI ; amélioration de la durée du primo recrutement ; évolutions indiciaires au sein d'une grille) ;
- Actualiser les rémunérations : les montants indemnitaires en phase avec les administrations déconcentrées (mise à jour des montants des CIF). Les planchers des grilles indiciaires de la catégorie B au vu de l'évolution du taux horaire du SMIC. Les indemnités de sujétions correspondant à de nouvelles missions à venir.

## L'impact attendu

- ✓ Améliorer les indicateurs du recrutement : réduire le turn-over élevé (18,2 % en 2022) en stabilisant les équipes en place et en rendant les postes plus attractifs,
- ✓ Simplifier et standardiser le processus de contrôle préalable pour gagner en temps et en efficacité : stabilisation des règles du contrôle, réduction du temps d'attente du recrutement / du candidat.



## 4. LES MOYENS NÉCESSAIRES

### 4.1. Les moyens humains, conclusions de la synthèse RH

#### Analyse croisée et problématisée des études RH réalisées entre 2020 et 2022

Des expertises externes ont permis de quantifier les besoins de recrutement, notamment celles réalisées par les cabinets Sémaphores en 2020 et Ailiom en 2021.

Ces expertises menées selon des approches différentes pour calculer l'évolution des recrutements au sein de l'Agence, préconisent la création de 13 à 16 emplois par an afin de pouvoir faire face à l'augmentation conséquente des crédits d'intervention et du volume d'activité qui en découle.

#### Actualisation des mouvements RH à avril 2023 et projection à 2027

##### Les mouvements RH à avril 2023

Année	2019	2020	2021	2022	2023 (au 30 avril)
Plafond d'emploi en ETP	106,5	114,5	124,5	134,5	148,5
Évolution du plafond par rapport à l'année précédente	+6	+8	+10	+10	+15
Consommation moyenne annuelle ETPT	102,3	109,89	116,09	122,31	138,5
Taux d'exécution (en %)	95,80 %	95,97 %	93,24 %	90,94 %	93,27 %



## Les projections à 2027

Compte tenu de l'accélération du rythme d'activité sur les prochaines 4 années, l'augmentation des emplois devrait aller au-delà de 10 nouveaux postes par an.

Afin de retravailler la projection des besoins, il est nécessaire de connaître la volumétrie budgétaire sur les prochaines années, cependant cette projection n'est que partiellement consolidée. Les besoins en termes de recrutement de 2024 à 2027, préparés et argumentés par chaque service, font l'objet de réflexions spécifiques et seront soumis au groupe de travail rassemblant le contrôleur budgétaire régional (CBR) et la DREIC.

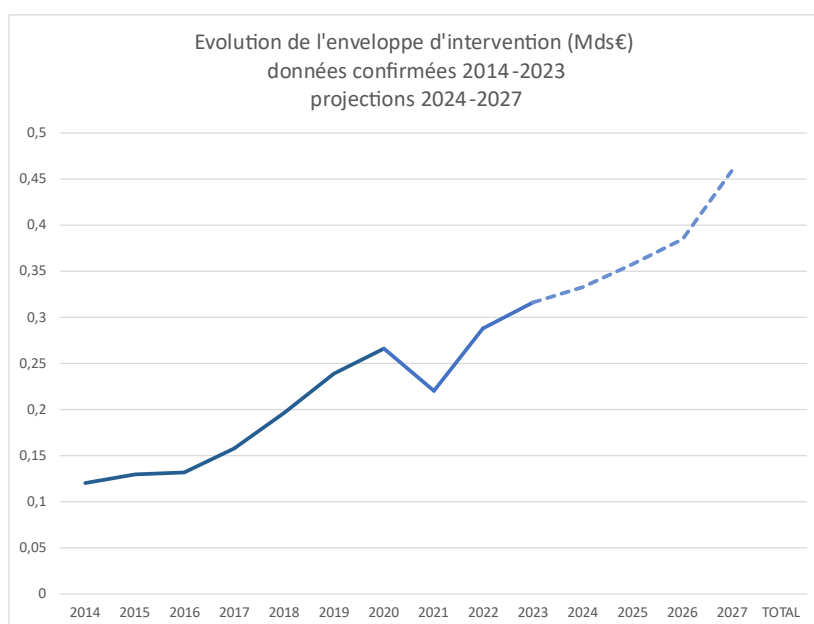
Au-delà de l'évolution des recrutements, il conviendra de prendre en compte les **leviers d'organisation et de fonctionnement à mobiliser** pour optimiser la structure des emplois et la performance.

## Conclusion

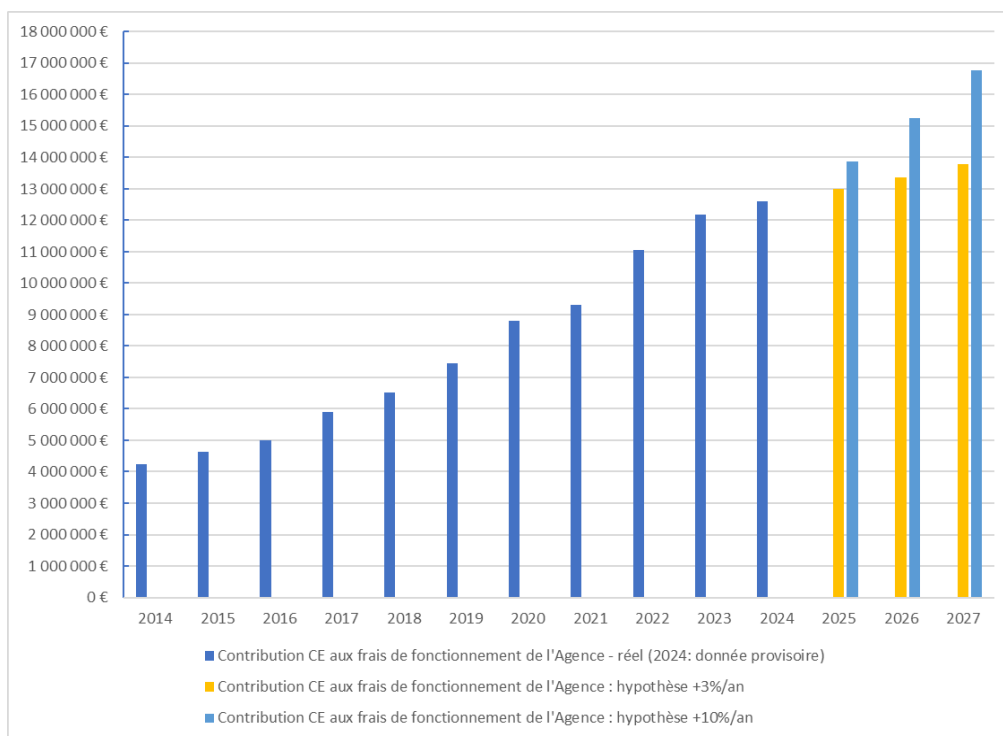
Afin d'anticiper les besoins des différents services, les **créations d'emplois devraient s'inscrire dans une programmation pluriannuelle vérifiée et soutenable**. Le manque de visibilité sur les évolutions budgétaires de la Commission européenne et la notification des crédits en janvier de l'année N rendent cet exercice difficile. **Néanmoins, et sur la base des réflexions menées, une projection annuelle pourra être présentée à l'assemblée générale de l'année N-1, pour l'année N autorisant les créations d'emplois sous réserve de l'obtention des crédits de fonctionnement.**

## 4.2. Les moyens financiers

Les graphiques suivants présentent l'évolution de l'**enveloppe d'intervention** sur la période 2014-2023 (données confirmées) et 2024-2027 (projections) et les **contributions de la Commission européenne aux frais de l'Agence** entre 2014 et 2027 (2024-2027 projections).



Deux projections ont été réalisées ci-après : à 3 % (évolution *a minima*) et à 10 % (moyenne de l'évolution de la contribution de la Commission européenne aux frais de fonctionnement de l'Agence sur la période 2014-2020) :



### 4.3. Les moyens matériels

Une réflexion est engagée autour de l'occupation d'un **nouvel espace de travail**.

Plusieurs options s'offrent à l'Agence dont les locaux dont déjà exigus, et ce malgré un développement du télétravail.

- Taux de présence à peu près 70 %
- Une option de location est actuellement envisagée dans le bâtiment B, niveau 5, 9 rue des gamins:
  - Louer dès le 1<sup>er</sup> janvier 2024 : 276 m<sup>2</sup> complémentaires
  - Si besoin : location de 276 m<sup>2</sup> complémentaires 2026

La direction régionale de l'immobilier de l'Etat est pleinement associée à cette réflexion.



## 5. UN PILOTAGE A PLUSIEURS NIVEAUX, garantissant un suivi opérationnel du projet d'établissement

### 5.1. Comité de pilotage

Le comité de pilotage est chargé de la mise en œuvre du projet d'établissement. Il est composé de membres de l'équipe de direction, de représentants du personnel et des parties prenantes concernées. Il se réunit régulièrement pour faire le point sur l'avancement du projet et prendre des décisions.

Pour assurer le pilotage efficace du projet d'établissement de l'Agence Erasmus+ France / Éducation Formation, il est nécessaire de mettre en place une structure de comitologie et d'organiser différentes instances.

En ce sens, il s'agit d'identifier les parties prenantes clés et les acteurs impliqués dans le projet d'établissement de l'Agence Erasmus+ France Éducation & Formation. Pour assurer une gouvernance solide, un comité de pilotage comprenant des représentants de l'Agence, des partenaires externes et des parties prenantes pertinentes est constitué.

Les membres du comité de pilotage devront être choisis en fonction de leur expertise et de leur capacité à contribuer activement au projet. La définition claire des rôles et responsabilités de chaque membre du comité, y compris le chef de projet et les membres du personnel de l'Agence, est également essentielle.

Le comité de pilotage est composé des représentants suivants :

- La Directrice de l'Agence Erasmus+, Nelly FESSEAU, en tant que présidente du comité de pilotage. En plus de superviser l'ensemble du projet d'établissement, la directrice sera responsable de la supervision générale du comité de pilotage, garantissant ainsi une cohérence stratégique et une prise de décision efficace,
- Les membres du CODIR de l'Agence.

### 5.2. Comités de suivi-évaluation

Des comités de suivi-évaluation seront mis en place pour mesurer l'efficacité du projet d'établissement. Ces comités seront chargés de collecter des données quantitatives et qualitatives sur les résultats obtenus et de les analyser. Ils seront composés de membres de l'équipe de Direction, de représentants du personnel et d'experts externes.

Des représentants des institutions partenaires, tels que des universités, des établissements d'enseignement et des organisations de formation pourraient ici être mobilisés. Ces partenaires joueront un rôle clé dans la réalisation des objectifs du projet d'établissement et apporteront leur connaissance approfondie du terrain ainsi que des perspectives diverses.

Le présent projet d'établissement a été réalisé à mi-parcours du programme 2021-2027, il est donc valable entre 2023 et 2027 et sera soumis à des actualisations annuelles selon les actions engagées.

### 5.3. Groupes de travail thématiques

Des groupes de travail peuvent être constitués pour travailler sur des projets spécifiques liés au projet d'établissement. Ces groupes sont composés de membres de l'équipe de Direction, de représentants du personnel et de parties prenantes concernées.

Désignés sur la base du volontariat, ils sont les garants du travail effectué en séminaire et du suivi des réalisations portés au sein du projet d'établissement. Ils sont chargés de traiter des questions spécifiques et de formuler des recommandations. La création d'une telle instance permettra une meilleure implication des agents, une coordination des activités et des actions liées à leur domaine respectif, une réflexion collective et une prise de décision éclairée.

### 5.4. Instances de concertation

Des instances externes peuvent être impliquées dans le processus de pilotage du projet d'établissement. Il peut s'agir de groupes consultatifs composés d'experts externes, de représentants d'organisations partenaires ou de parties prenantes de l'écosystème éducatif et de la formation. Leur contribution permettra d'enrichir les réflexions, d'obtenir des avis experts et de favoriser la prise en compte des besoins et attentes des différentes parties prenantes.

### 5.5. Mise en place d'un système de suivi-évaluation

Afin d'assurer un suivi efficace de la mise en œuvre du projet d'établissement, un système de suivi-évaluation rigoureux doit être mis en place. Ce système permettra de mesurer les progrès réalisés, d'évaluer l'efficacité des actions entreprises et d'ajuster les stratégies si nécessaire. Voici les étapes clés de ce processus :

- Développement d'un plan de suivi-évaluation détaillant les objectifs, les indicateurs de performance, les sources de données, les méthodes de collecte et les échéanciers. Ce plan permettra d'assurer une approche systématique et cohérente de la surveillance et de l'évaluation tout au long du projet ;
- Identification des indicateurs de performance pertinents pour mesurer les progrès réalisés dans la réalisation des objectifs du projet d'établissement. Ces indicateurs peuvent inclure le nombre de partenariats établis, le taux de participation des étudiants et des enseignants, les niveaux de satisfaction des bénéficiaires, les indicateurs de qualité, etc. ;
- Mise en place de mécanismes de collecte de données régulières, tels que des enquêtes, des rapports d'activité, des études de cas, etc., pour recueillir les informations nécessaires à l'évaluation. Ces mécanismes permettront d'obtenir des données fiables et pertinentes pour mesurer l'impact et l'efficacité des actions entreprises ;
- Analyse des données collectées et évaluation de l'efficacité des actions mises en œuvre. Les résultats de cette analyse permettront d'identifier les réussites, les lacunes et les domaines nécessitant des améliorations. Cette évaluation servira de base pour prendre des décisions informées et ajuster les stratégies en conséquence ;
- Communication des résultats de la surveillance et de l'évaluation au comité de pilotage, aux parties prenantes et aux acteurs concernés. Ces informations permettront d'alimenter les discussions, de partager les leçons apprises et de prendre des décisions stratégiques pour garantir l'alignement continu du projet d'établissement sur les objectifs visés.



## LE MOT DE LA FIN

Ce premier projet d'établissement définit le cap pour les prochaines années de l'Agence. Conçu par l'ensemble des personnels, présenté en assemblée générale, il nous engage.

La forte croissance du Programme Erasmus+, l'augmentation réelle du nombre de bénéficiaires et les évolutions à prévoir sur les questions de mobilité et de partenariats internationaux, nous ont donné l'opportunité d'une réflexion collective orientée vers une nécessaire adaptation de l'Agence pour y répondre au mieux.

Il constitue également un levier pour mieux identifier les besoins des équipes : comment penser la continuité du « travailler ensemble » et du « vivre ensemble » au sein de l'Agence ?

Comme vous le savez, le projet d'établissement est la traduction concrète des objectifs stratégiques en plan d'action. Il constitue en ce sens une étape du processus d'amélioration continue qui nous anime. Il sera retravaillé et mis à jour chaque année.

C'est ensemble que nous bâtirons cet avenir commun !

Nelly FESSEAU,  
Directrice







AGENCE ERASMUS+ FRANCE /  
EDUCATION & FORMATION

9, rue des Gamins  
CS 71965  
33088 BORDEAUX CEDEX

<https://agence.erasmusplus.fr>

@ErasmusplusFR



**Erasmus+**  
Enrichit les vies, ouvre les esprits.