



**PROJET
D'ÉTABLISSEMENT**

Juin 2023
Mise à jour
juin 2024

AGENCE
ERASMUS+
FRANCE · EDUCATION & FORMATION


**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**
*Liberté
Égalité
Fraternité*

 **UNION EUROPÉENNE**

Sommaire

1. INTRODUCTION	5
1.1. Éditorial	5
1.2. Principes et enjeux du projet d'établissement de l'Agence	7
Erasmus+ France / Éducation Formation	7
2. L'AGENCE DANS SON ENVIRONNEMENT	16
2.1. Les missions de l'Agence	16
2.2. L'organisation de l'Agence.....	18
2.3. Le fonctionnement	22
2.4. L'écosystème.....	23
3. LES OBJECTIFS D'ÉVOLUTION	26
3.1. Une identité et des valeurs à affirmer	26
3.2. Des traits culturels qui évoluent.....	29
3.3. Des objectifs stratégiques précisés et désormais à décliner.....	29
3.4. Des missions et des fonctions à clarifier	31
3.5. Des organisations à repenser	32
3.6. Des évolutions à accompagner	35
3.7. Une dimension humaine à consolider.....	40
3.8. Des documents de référence à faire évoluer	43
4. LES MOYENS NÉCESSAIRES	45
4.1. Les moyens humains, conclusions de la synthèse RH.....	45
4.2. Les moyens financiers.....	47
4.3. Les moyens matériels	48
5. UN PILOTAGE A PLUSIEURS NIVEAUX, GARANTISSANT UN SUIVI OPERATIONNEL DU PROJET D'ETABLISSEMENT	49
5.1. Comité de pilotage	49
5.2. Groupes de travail thématiques.....	49
5.3. Instances de concertation.....	51
5.4. Mise en place d'un système de suivi-évaluation	52
6. LES RÉSULTATS DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT À UN AN	53

1. INTRODUCTION

1.1. Éditorial



Le projet d'établissement résulte d'un processus de réflexion qui s'est déroulé sur plusieurs mois et qui se poursuit encore avec sa mise à jour régulière. Descriptif, analytique et stratégique, le document permet d'articuler, au service d'un cap précis, des orientations majeures qui se déclinent au sein de chaque service, ainsi que l'identité et valeurs de l'Agence, 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, qu'en 2023, l'Agence avec l'aide du cabinet *Eurogroup Consulting*, a engagé cette réflexion. Il ne s'agissait pas de repenser de fond en comble une organisation qui donnait satisfaction et qui avait toujours fait preuve de dynamisme et d'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 premier séminaire de l'Agence, qui s'était tenu les 6 et 7 avril 2023, a constitué le temps fort de cette démarche. 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...). Le 4 avril 2024, un deuxième séminaire a permis d'approfondir certains des axes stratégiques et d'y apporter collectivement des pistes de travail.

Cette mise à jour du projet d'établissement, un an après son adoption, permet de faire un point sur sa mise en œuvre concrète, qui révèle l'engagement de chacun et la volonté de tous que cette « boussole » guide 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 possibilités¹ ». Il a en effet bénéficié à plus de 15 millions de personnes et formé des générations de citoyens européens, et il 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 reçu 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. Aussi, les récentes crises géopolitiques (Ukraine, Moyen-Orient) ont affecté le fonctionnement du programme au niveau européen, mais de manière moins significative au niveau national. Il est à noter que la Commission européenne et les agences nationales ont su adapter la réglementation du programme aux événements extérieurs, afin de le rendre le plus résilient et agile dans les situations de crise. 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 / Éducation Formation 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 des bénéficiaires et à la diversification de leurs attentes et besoins.

La 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

¹ 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 \(europa.eu\)](#)

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-cinq ans d'existence du programme. C'est donc un moment charnière pour l'Agence Erasmus+ France / Éducation Formation, 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, l'Agence a renforcé sa structuration pour être toujours plus efficiente et innovante, et afin de 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.

Les grands rendez-vous de 2024, que sont les élections européennes et les Jeux Olympiques et Paralympiques, contribuent fortement à donner au programme Erasmus+ une image de composante essentielle de la vie des citoyens européens. Une mise en lumière qui préfigure, nous l'espérons, de l'ampleur que le programme prendra pour sa programmation 2028-2034 et du défi qui attend l'Agence.



Le besoin d'un projet d'établissement

Le projet d'établissement vise à offrir une vision stratégique claire et à établir des orientations solides pour guider celle-ci dans sa mise en œuvre. Tout en capitalisant sur l'expérience et les succès passés, il positionne l'Agence Erasmus+ France / Éducation Formation 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 programme 2021-2027.

À travers ce projet d'établissement, l'Agence Erasmus+ France / Éducation Formation s'engage à renforcer ses capacités, à consolider sa gouvernance, à optimiser son organisation et à améliorer ses pratiques opérationnelles. Pour cela, elle 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

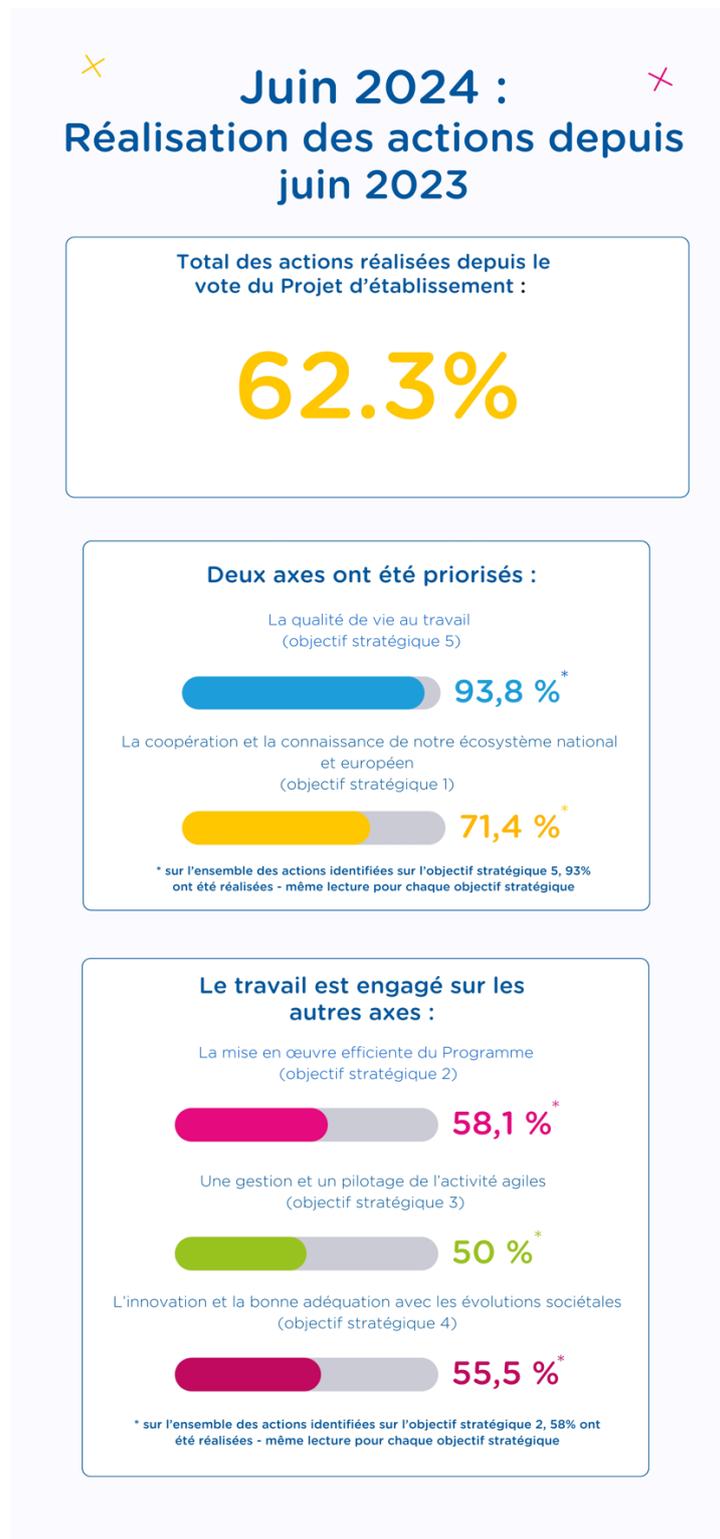
L'Agence Erasmus+ France / Éducation Formation a élaboré ce projet d'établissement en trois temps :

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

En 2024, l'Agence a poursuivi ce travail avec :

1. La réalisation d'actions contribuant à répondre aux objectifs opérationnels présentant un caractère prioritaire ;

2. La constitution de groupes de travail chargés de décliner les objectifs opérationnels structurants ;
3. Une seconde édition du séminaire des personnels le 4 avril 2024 qui a permis de recueillir les idées de l'ensemble des personnels de l'Agence ;
4. La mise à jour du projet d'établissement.



Le diagnostic

La phase de diagnostic qui a permis l'élaboration du projet d'établissement s'est appuyée sur une méthodologie rigoureuse impliquant différents acteurs de l'Agence Erasmus+ France / Éducation Formation. Des entretiens individuels ont été menés avec les membres du comité de direction (CODIR) afin de recueillir leurs visions, leurs attentes et leurs recommandations concernant les orientations stratégiques et les actions prioritaires à mettre en œuvre.

Dans un second temps, 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 »². Ce questionnaire, composé de 187 questions, a été envoyé à l'ensemble des agents. 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.

Les séminaires de l'Agence

SÉMINAIRE 2023

La deuxième étape du processus d'élaboration du projet d'établissement a été marquée par le séminaire de l'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 ;

² 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.*

- **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 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 vise à instituer un rendez-vous annuel, afin de maintenir une dynamique de réflexion stratégique continue au sein de l'Agence Erasmus+ France / Éducation Formation. Cette périodicité permet de consolider les acquis, de mesurer les progrès réalisés, d'ajuster les orientations et de 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.

SÉMINAIRE 2024

Le second séminaire de l'Agence était attendu des personnels qui y voient l'occasion d'échanger et de partager leurs idées, leur vision du programme et de l'Agence. Ce second rendez-vous avait pour but d'approfondir certains des objectifs opérationnels du projet d'établissement, comme l'accompagnement des bénéficiaires, ou la transformation digitale, la modernisation des pratiques professionnelles grâce à l'intelligence artificielle mais aussi d'aborder des sujets en lien avec la qualité de vie au travail, tels que la prise à bail de nouvelles surfaces de bureaux et le déménagement subséquent ou les règles de fonctionnement au sein de l'Agence. Des sujets qui sont par ailleurs traités dans le cadre de groupes de travail internes, qui s'appuieront sur les idées issues du séminaire pour mener leurs travaux.

Bien que les sujets traités aient été différents les uns des autres, les pistes envisagées par les personnels ont souvent convergé vers des solutions digitales, comme l'amélioration des outils existants par la levée des dysfonctionnements ou à leur enrichissement par de nouvelles fonctionnalités, ou encore la création d'un intranet favorisant la diffusion et le partage des informations.



Quelques exemples d'idées émises :

Objectif stratégique 2	Mettre en œuvre le programme de manière efficiente et conformément aux exigences réglementaires
<u>Atelier 3 – World cafés :</u> Quelles actions pouvons-nous mettre en place pour rendre notre documentation plus pratique et facile à	<i>Créer un parcours de formation pour les bénéficiaires</i> <i>Concevoir une catégorisation et un code couleur</i> <ul style="list-style-type: none">- Multiplier les FAQ ou de courts tutoriels- Mettre en place un code couleur qui différencie la documentation réservée aux structures débutantes ou confirmées- Sonder les bénéficiaires afin d'identifier les supports les plus adaptés à leurs usages- Mettre en place un travail commun entre départements "métiers" pour gérer la documentation

<p>utiliser par les bénéficiaires ?</p>	<p><i>Développer l'accueil téléphonique et les rendez-vous</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place des rencontres et formations entre pairs - Débloquer des moyens supplémentaires pour mieux accompagner les bénéficiaires (renforcement des effectifs ou redéploiements internes) - Mettre en place un numéro vert facile d'accès
<p><u>Atelier 3 – World cafés :</u> Quels sont les enjeux pour la mise en œuvre de la feuille de route de la transformation digitale 2024-2028 de l'Agence ?</p>	<p><i>Personnaliser les parcours en fonction du profil de l'utilisateur</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Refondre les sites pour retrouver l'intégralité de l'information sur un seul et même site - Prendre en compte les questions d'accessibilité pour ne pas exclure les personnes en situation de handicap <p><i>Centraliser les ressources internes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Créer un intranet ou une <i>digital workplace</i> afin de faciliter l'accès des collaborateurs aux documents et outils dont ils ont besoin

<p>Objectif stratégique 3</p>	<p>Assurer la gestion et le pilotage de l'Agence pour accompagner la croissance de son activité</p>
<p><u>Atelier 3 – World cafés :</u> Comment connaître les règles de fonctionnement de l'agence et les appliquer dans tous les services ?</p>	<p><i>Associer les agents aux évolutions à venir</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Simplifier et harmoniser les processus supports et RH <p><i>Mettre en cohérence l'information</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Revoir la documentation existante - Créer des FAQ, lexiques, guides des process et organiser ces ressources en les classant par thématiques (à destination des personnels) - Centraliser l'information au sein d'un canal de diffusion unique et partagé par tous les collaborateurs de l'Agence

Objectif stratégique 4	Être une Agence innovante et en phase avec les évolutions sociétales
<u>Atelier 1</u> – L'optimisation des tâches par l'innovation	<p><i>Mieux travailler avec la Commission Européenne</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Automatiser la procédure de validation des codes OID sur Project Management Module (PMM) <p><i>Alléger les tâches annexes et améliorer les logiciels</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Rédiger une base de mail type pour traiter les questions de premier niveau - Mettre en place un <i>chatbot</i> pour répondre aux questions les plus fréquentes - Mettre en place un système d'envoi de rappels automatiques aux porteurs de projet à l'approche des dates butoirs qui jalonnent la vie de leur projet - Revoir la procédure et la gestion des déplacements et des ordres de mission <p><i>Partager une information fiable et cohérente</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Disposer d'une base de données et de tableaux de bord complets, alimentés à l'aide de logiciels d'extraction et de données automatisées - Établir une base de contact qualifiée, mise à jour et partagée - Accéder facilement aux éléments de langage et à l'historique des décisions actées par la gouvernance

Objectif stratégique 5	Veiller à la qualité de vie au travail des agents
<u>Atelier 2</u> - Le déménagement, anti-solutions et communication	<p><i>Faire preuve de transparence et d'écoute</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Disposer d'un calendrier précis et de détails sur les modalités organisationnelles sur les nouveaux locaux - Prévoir que les badges de l'ensemble des agents permettent d'accéder à tous les bâtiments - Mettre en place une signalétique claire et une numérotation des bureaux - Prévoir des machines à café, des fontaines à eau et des jeux de société dans tous les bâtiments <p><i>Multiplier les moments de convivialité</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Prévoir une décoration accueillante, des postes de travail bien équipés, confortables et ergonomiques - Mettre en place des espaces insonorisés pour les appels et visioconférences - Multiplier moments de convivialité comme les petits-déjeuners, opérations de <i>team building</i>

- Renforcer les temps de coopération et d'interaction entre services et départements
- Augmenter la fréquence de la newsletter interne « Erasmus+ & Nous »
- Mettre en place des enquêtes de satisfaction sur l'installation dans les nouveaux locaux et le bien-être des personnels

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

La troisième étape de l'élaboration du projet d'établissement 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+ France / Éducation Formation.

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+ France / Éducation Formation. 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, 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 professionnels).

L'objectif général du programme est de soutenir le développement éducatif, professionnel et personnel de personnes à travers des projets menés dans les domaines de l'éducation, de la formation, de la jeunesse et du sport, et ainsi de contribuer à la croissance, l'emploi, 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** de l'Agence Erasmus+ France / Éducation Formation 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, en promouvant et en accompagnant notamment 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** ;

“ Sandrine Courchinoux & Erwin Guilhem-Ducléon, chargée d'études et valorisation & chargé d'études statistiques, Mission Études et Numériques : Grâce à la publication des Notes de l'Observatoire, nous nous sommes attachés à des thèmes transversaux qui offrent une vue d'ensemble des effets du Programme sur les bénéficiaires. Ainsi, trois notes sont parues depuis juin 2023. Elles analysent respectivement, pour la première la dimension environnementale dans les projets Erasmus+. Pour la deuxième l'engagement social et citoyen dans ces projets, elle fut d'ailleurs co-pilotée avec l'Agence Jeunesse et Sport. Enfin, la troisième, une nouvelle fois copilotée par les deux Agences nationales, analyse la place du sport dans le Programme Erasmus+ et dans le Corps européen de solidarité.

L'évaluation des effets des mobilités sur les participants (apprenants et personnels) repose aussi sur l'enquête créée et diffusée par l'Agence. Les questionnaires à destination de ces deux publics ont été intégralement revus en 2023. Les indicateurs ont été précisés, actualisés et mis en cohérence avec les standards et référentiels nationaux et internationaux. 2 modules ont également été créés pour les priorités Inclusion et diversité, et Transition environnementale. En 2024, les modules pour les deux autres priorités seront développés, et une analyse de faisabilité sera menée par la Mission Études et Numérique pour un élargissement de l'enquête aux apprenants du secteur Education des adultes.

Depuis octobre 2023, l'enquête est diffusée annuellement, les modules relevant des priorités sont adressés par deux en alternance.

- Fournir aux **ministères de tutelle** toute information sollicitée sur la mise en œuvre des programmes européens dont l'Agence 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**.

“ Audrey Mace-Rousseau, directrice du département Promotion : Dans l'optique de promouvoir l'inclusion du Programme l'accent a été mis, depuis juin, sur l'identification de structures prioritaires notamment dans le secteur scolaire. Cet accent a permis la publication en décembre du Guide *Le programme Erasmus+* pour les acteurs du champ scolaire avec notamment une fiche dédiée à l'« enseignement adapté » et des séquences d'information sur les possibilités Erasmus+ à destination des cadres de l'enseignement adapté (INSHEA) ainsi qu'en direction des instituts médico-éducatifs et établissements régionaux d'enseignement adapté de France.

“ Jean Bassaler-Merpillat, directeur du département Gestion des Projets : Face à la hausse de la demande, bien plus forte que la hausse des crédits, l'Agence a choisi de renforcer les points qualitatifs attribués aux mobilités des secteurs scolaires et de la formation professionnelle. Elle a aussi par le même mécanisme favorisé les mobilités du public relevant de l'inclusion.

2.2. L'organisation de l'Agence

Afin d'assurer ses missions, l'Agence est organisée en **services « supports »** (secrétariat général, service des ressources humaines, agence comptable, direction de la communication, mission qualité et performance) et en **services « métiers »** (département promotion, département gestion des projets, département contrôle et évaluation des projets). L'organigramme 2024 de l'Agence est présenté ci-après.

La **direction de l'Agence** est composée de la directrice et de la directrice adjointe, assistées du directeur de cabinet et de son équipe (assistantes de direction, conseillers techniques et mission études et numérique). Elle assure la gouvernance et le fonctionnement de l'Agence 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 services sont placés auprès de la direction : la direction de la communication, la mission études et numérique, et la mission qualité et performance. Ils participent à la déclinaison des orientations stratégiques de l'Agence, en étant chargés d'analyses, notes, veilles, conseils et actions de communication.

La **direction de la communication** 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. Direction 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 numérique** (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 à 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**, service ordonnateur délégué, gère les affaires financières, la commande publique, l'informatique ainsi que les infrastructures techniques et logistiques de l'Agence.

Le service des **ressources humaines** pilote stratégiquement la fonction ressources humaines et contribue au dialogue social. Il gère le personnel en termes de parcours professionnel, de gestion des compétences, de recrutement, de contrats et de plans de formation. Le service 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.

L'agence **comptable** est chargée de la régularité et de l'exécution de l'ensemble des opérations financières de l'Agence, en dépenses et en recettes. 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.

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.

 **Audrey Mace-Rousseau** : Le département promotion a déployé plusieurs plans d'action, avec une claire intensification depuis juin dernier. L'un d'entre eux est dédié à la mobilité des apprenants adultes sur différents champs : Economie Sociale et Solidaire, Solidarité/santé/action sociale/familles, Collectivités territoriales, Culture/ Education Populaire, Emploi /Insertion.

Les différents plans d'action s'appuient sur des sessions d'accompagnement des candidats avec le cycle *Prêt-es pour Erasmus+!*, l'organisation de rencontres européennes Erasmus+ telles que celle dédiée à la mobilité des apprentis en novembre 2023, l'organisation d'événements de promotion comme les Journées de l'enseignement supérieur ou encore la participation au Forum national de l'Economie Sociale et Solidaire & de l'Innovation Sociale.

Dans cette perspective, le département déploie la promotion selon deux axes : d'une part, depuis l'Agence via le travail des ingénieurs de promotion et d'animation et d'autre part, à travers le réseau des développeurs 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 enseignement scolaire & enseignement et formation professionnels / Europass, Euroguidance; le pôle enseignement supérieur; et le pôle relais et appuis à la promotion.



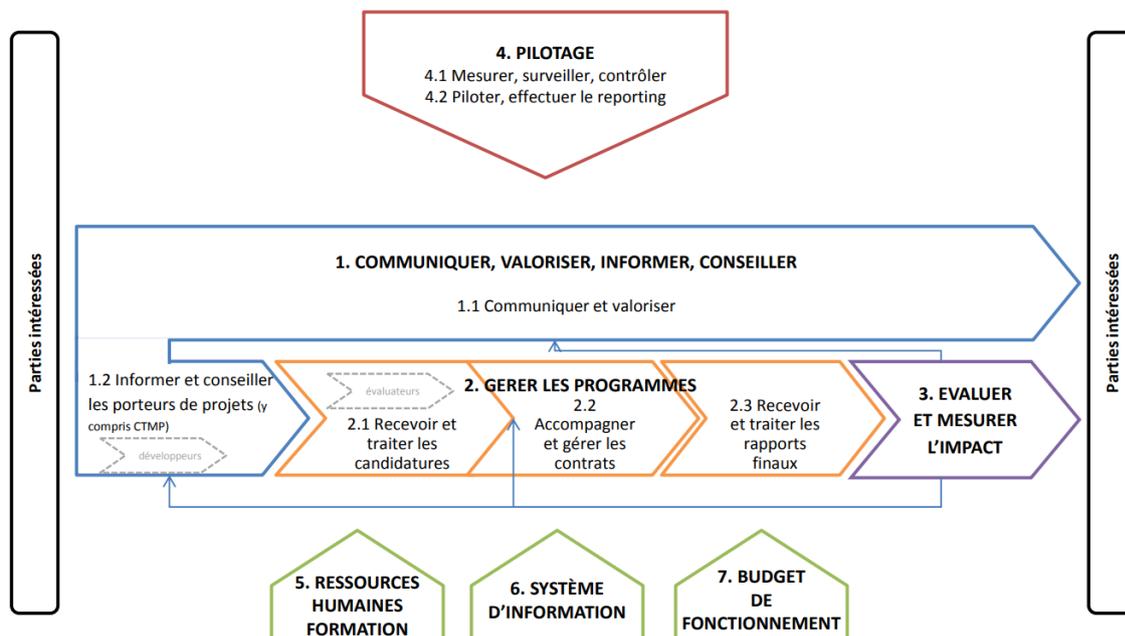
Le **département gestion de projets** est chargé de la mise en œuvre du programme et de l'accompagnement des porteurs de projets. Il est constitué de cinq pôles : le pôle pilotage, le pôle partenariats, le pôle mobilités scolaire, celui mobilités enseignement et formation professionnels / éducation des adultes et le pôle mobilités de l'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 la 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 département contractualise avec les lauréats et les accompagne en organisant des formations, publiant des guides d'aide, répondant aux questions et prodiguant des conseils ciblés et stratégiques. Il assure le monitoring qui vise à un bon respect des engagements qualité pris par les bénéficiaires de subventions.

La création du **département contrôle et évaluation 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 efficacité par une réorganisation des activités de l'Agence et par la professionnalisation des agents en charge des activités de contrôle. Les missions principales de ce département 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

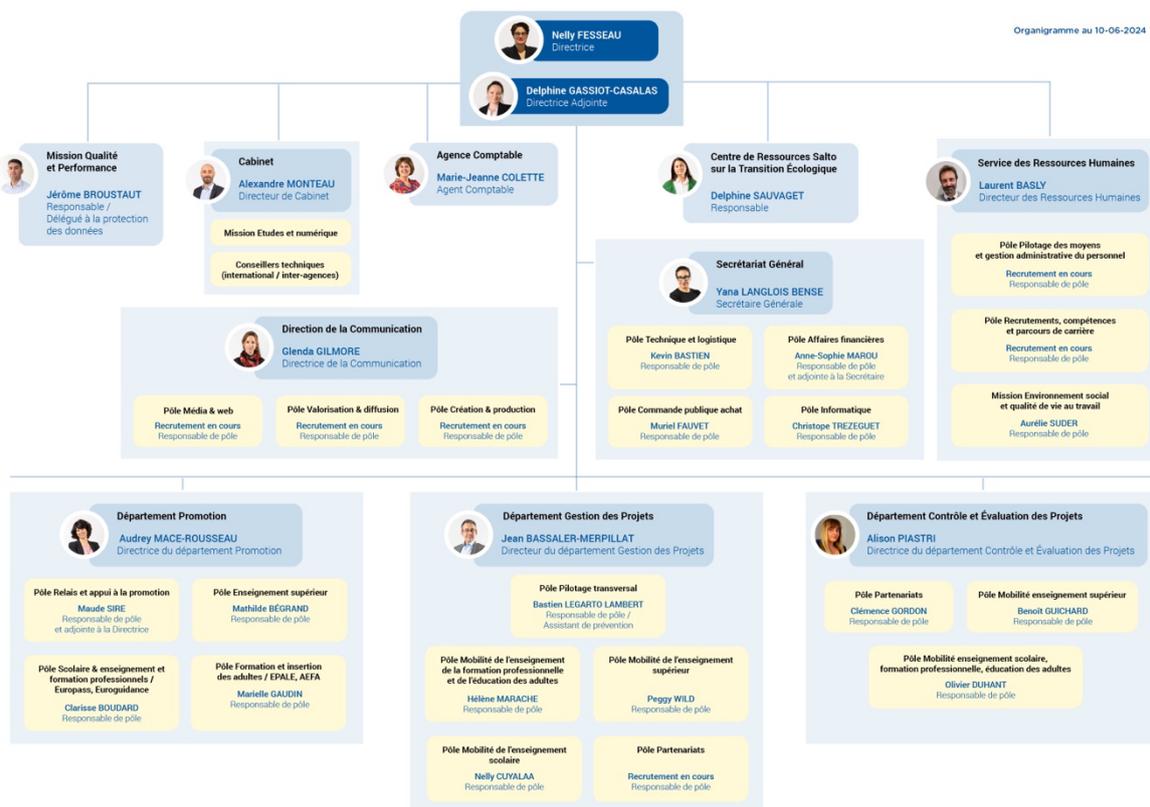


Les effectifs de l'Agence

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 et qui a été mise à jour en 2022.

En juin 2024, l'Agence dispose de 177 ETPT, dont 22 ETPT mis à disposition.





2.3. Le fonctionnement

L'Agence Erasmus+ France / Éducation Formation 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 la ministre de l'Éducation nationale et de la Jeunesse, la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, le ministre de l'Europe et des Affaires étrangères, le haut-commissaire à l'Enseignement et à 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 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+** a été renouvelé en 2021 et élargi en 2023 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 **1 018 partenaires, réseaux et relais français** : 611 évaluateurs, 330 développeurs, 25 partenaires institutionnels et associatifs et 52 ambassadeurs Erasmus+.

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

“ Nelly Fesseau, directrice de l'Agence Erasmus+ France / Éducation Formation : « Nous avons à cœur de consolider notre collaboration avec l'Agence Erasmus+ France / Jeunesse & Sport. Cela s'est traduit par l'organisation d'évènements communs, comme le séminaire qui a rassemblé, les 6 et 7 juillet 2023, à Poitiers, les équipes de pilotage et de management de nos deux agences. L'objectif de cette rencontre était de définir des pistes de travail communes et de discuter d'actions conjointes de communication comme celles en lien avec les élections européennes et les Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024. Depuis, d'autres évènements ont réuni nos agences, comme la conférence annuelle qui s'est tenue en novembre à Toulouse, ou la conférence de presse de mars 2024, à Paris. Nous avons d'ailleurs contractualisé cette volonté de partager plus et de collaborer mieux à travers une convention de partenariat qui a été signée le 26 avril 2024. Celle-ci prévoit notamment la valorisation de nos bonnes pratiques à travers la participation réciproque à nos assemblées générales, conseils d'administrations, comités nationaux d'évaluation (CNE) ou encore conseil d'orientation et cercle de réflexion. »





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, révisé en 2024 à hauteur de 421 000 € 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,
- Produire des outils de formation et d'accompagnement des Agences nationales Erasmus+ et Corps européen de solidarité,
- Publier 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 réalisés, 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 2023 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 »,



Jérôme Broustaut, responsable de la Mission Qualité et Performance : Nous avons organisé une conférence à destination des agents sur le cadre institutionnel de l'Union Européenne d'une enseignante-chercheuse, directrice du Centre d'Études Européennes de l'université Lyon 3, afin de favoriser la connaissance de l'écosystème européen des agents. De plus, ce séminaire est venu alimenter quatre modules sur l'Union Européenne disponibles en ligne et accessibles également hors Agence.

- Renforcer la pratique de l'anglais « technique/métier » Erasmus+,



Laurent Basly, directeur du service des Ressources Humaines : La politique de l'Agence en matière de formation de ses personnels a évolué afin de permettre un accès à la formation en anglais à tous, selon des modalités adaptées aux niveaux et besoins de chacun.

- o Organiser des échanges/ conférences avec : la Maison de l'Europe, des députés européens, des représentants de la CE...
- o 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+.



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 :

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

Ainsi, les besoins exprimés par les agents sur l'importance d'installer une référente en charge de la question des handicaps ont été pris en compte très rapidement, puisque c'est seulement un mois après le vote du projet d'établissement devant l'Assemblée Générale que celle-ci fut désignée.



Noémie Barat, ingénieure de promotion, département Promotion : J'ai été désignée référente handicap en juillet 2023. Cette nouvelle mission se place dans la continuité des valeurs d'inclusion que l'Agence porte. Ainsi, dès le début ma mission, j'ai mis l'accent sur la sensibilisation, en particulier par des campagnes de mailing ou d'affichages. Au regard de nos valeurs de bienveillance, je porte également une attention toute particulière à l'adaptation de l'environnement de travail des agents en situation de handicap, notamment par l'achat de matériel adapté.



Christelle Coët-Amette,

conseillère chargée des relations européennes & internationales, Cabinet de Direction :

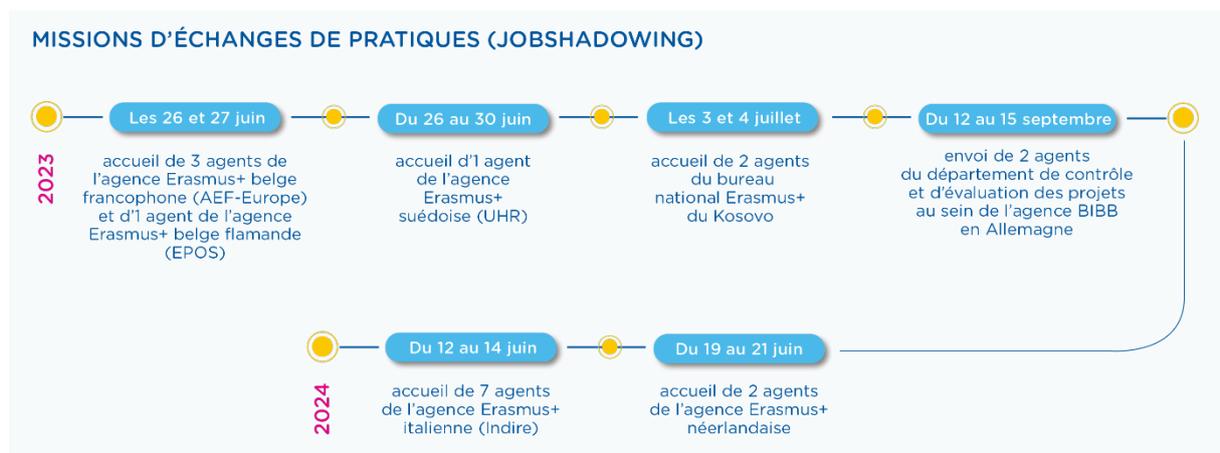
En tant que référente de l'Agence pour l'inclusion dans le programme Erasmus+, l'une des quatre priorités stratégiques de la programmation 2021-2027, je m'attache à promouvoir et à communiquer sur les opportunités d'inclusion et de diversité. J'assure le rôle de point de contact inclusion avec la Commission Européenne, les autres agences et les acteurs extérieurs et participe aux grands rendez-vous dédiés. J'anime également un Comité de Pilotage inter-service dédié à l'inclusion, qui se réunit trimestriellement. Il est l'occasion pour chaque département de rapporter la participation à des événements en lien avec ce caractère du Programme et de s'assurer de la bonne compréhension des informations relatives à cette priorité au sein de l'Agence.

De manière collaborative nous avons révisé le *Guide inclusion et diversité* de l'Agence dont la version 2024 est désormais disponible sur notre site internet sur la page consacrée à l'inclusion.



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,



Association des Personnels : Nous avons créé l'association des personnels en septembre 2023, à l'initiative d'une dizaine d'agents qui forment aujourd'hui le bureau et le conseil d'administration. Nous proposons ainsi des activités culturelles, sportives et de divertissement en dehors du cadre professionnel pour tous les personnels de l'Agence. Il y a par exemple la possibilité de s'inscrire à des cours de yoga les mercredis midi, ou encore de participer à des ateliers d'aquarelle ou de lecture. L'Agence nous soutient par ailleurs avec une subvention et la mise à disposition des locaux pour accueillir certains de nos événements, comme le marché de Noël en décembre dernier.

- Poursuivre les temps de convivialité de l'Agence.

3.2. Des traits culturels qui évoluent

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.

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 précisés et désormais à décliner

L'Agence comptait 9 objectifs stratégiques qui ont été revus et réduits à 5 :

L'Agence devait en effet se doter d'**objectifs stratégiques propres**, qui ont 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 est, en 2024, décliné en « plans d'action ».

“ Delphine Gassiot-Casalas, directrice adjointe : À la suite du vote du projet d'établissement en juin 2023 la déclinaison des différents objectifs stratégiques s'est poursuivie. L'objectif premier abordé par ce travail est de rendre les objectifs stratégiques plus lisibles et cela grâce à un travail de granulométrie et de ventilation réalisé dans le cadre du Comité de pilotage « Suivi du projet d'établissement ». Ainsi, ont été créés des échelons intermédiaires, qui correspondent à des objectifs spécifiques. Enfin, ces différents objectifs spécifiques se subdivisent eux-mêmes en objectifs opérationnels.



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 efficiente 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

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+ devait être clarifiée et structurée de manière à garantir une gestion optimale des ressources financières. Cela impliquait 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.



Yana Langlois Bense, secrétaire générale : La fonction financière a été restructurée, en particulier grâce à la création d'un poste de secrétaire générale adjointe en charge des affaires financières. De plus, cette fonction originellement compétence de l'Agence comptable, ex-DFC, a été transférée vers notre service, le Secrétariat général. Elle est en effet, dorénavant, une de nos compétences.



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.



Delphine Gassiot-Casalas : Une réflexion a été initiée en mai 2024 et devrait aboutir à une proposition de nouvelle organisation au sein de l'Agence, en lien avec les missions actuelles de la mission qualité et performance, afin de mieux répondre aux besoins de l'Agence en la matière.



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.



Marie-Pierre Chalimbaud, conseillère technique en charge du numérique, Cabinet de Direction : Un diagnostic réalisé auprès des usagers et des collaborateurs Erasmus a abouti à la construction d'une feuille de route digitale : 6 chantiers structurants seront déployés sur la période 2024-2028. Une gouvernance transversale est mise en place pour le pilotage et le suivi de la transformation digitale de l'Agence.

Depuis le vote du projet d'établissement en juin 2023 l'Agence a eu à cœur de structurer ses collaborations avec les opérateurs du numérique, tels que le réseau de l'association des Directions de systèmes d'information des DSI (A.DSI), le groupe de travail Erasmus avec la Direction Numérique pour l'Éducation (DNE) et bien d'autres. Les réunions mensuelles, actions communes en faveur de l'accompagnement des bénéficiaires, sont un exemple des efforts déployés afin de renforcer l'animation des réseaux nationaux.



Le rôle des conseillers et conseillères techniques

Il était 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.



Sophiane Meddour, conseiller technique chargé des relations institutionnelles, Cabinet de Direction : La clarification des missions du Cabinet s'est traduite, depuis le vote du projet d'établissement 2023, par un recentrage des missions autour de deux axes : les relations institutionnelles et les relations européennes et internationales, fonctions assurées par deux conseillers techniques. Nos maîtres-mots : relais et accompagnement. Nous agissons, en effet, en qualité d'appui à la Direction lors des rencontres avec les autres acteurs de son écosystème. De plus, nous animons conjointement le Cercle Erasmus+, comité d'orientation qui conseille la direction de l'Agence.

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.

Des séminaires ont été organisés pour chacun de ces services. Ils ont permis de recueillir les besoins exprimés par les agents et de prendre en compte la montée en charge du programme.



Direction de la Communication

(ex-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 Direction de la Communication 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 Direction de la Communication. En vue de l'agrandissement constant de l'Agence, ces projets seront certainement étendus à l'avenir.

Les missions de la Direction de la Communication 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, **les effectifs du service sont en croissance régulière**.



Glenda Gilmore, directrice de la Direction de la Communication : Ainsi, la réorganisation de notre service s'est articulée autour de différents points. Sur le plan formel la Mission Information Communication Valorisation est devenue la Direction de la Communication (DCOM). Sur le plan organisationnel, la DCOM est maintenant orchestrée par trois pôles :

- Pôle média et web,
- Pôle valorisation et diffusion,
- Pôle création et production.

Elle passe aussi par un élargissement des effectifs, et la mise en place d'un encadrement intermédiaire avec des « Responsables de pôles » permettra un management de proximité plus efficace, et un meilleur pilotage du programme de travail par la direction.



Service des Ressources humaines

(ex-Mission Relations et Ressources humaines - MRRH)

Une réflexion a été engagée afin de permettre à l'ex-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 le Service des Ressources humaines (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.

Après un temps de réflexion engagé au moment du séminaire de service et à la faveur des deux nouveaux postes affectés au service, la réorganisation a été engagée en début d'année 2024. Elle est maintenant effective.

“ Patricia Perez, chargée des ressources Paie et RH & Aurélie Suder, chargée de la qualité de vie et des conditions de travail : Nous avons décidé dès le début d'année 2024, à la faveur des postes affectés, de réorganiser le service autour de 3 pôles. Celle-ci est porteuse tant pour nous que pour les agents de nombreux bénéficiaires. A court terme, elle signifie un allègement de la charge de travail par agent. Grâce à la compartimentalisation, les agents hors du service savent maintenant vers qui se tourner. Ainsi, nous pouvons traiter plus qualitativement chaque demande. A long terme, nous estimons que les résultats optimaux seront visibles début 2025, avec potentiellement la mise en place d'un nouvel SIRH au cours de cette même année.

“ Laurent Basly : De plus, un poste dédié à la qualité de vie et des conditions de travail a été créé, afin de prendre en charge l'accompagnement, la prévention et l'amélioration de la qualité de vie au travail (QVT), ainsi que le lien avec l'action sociale. Un système de référents dédiés à l'écoute et aux difficultés rencontrées par les agents a été mis en place, avec notamment l'adhésion à la plateforme d'assistance psychologique WPO et à la cellule d'écoute AlloDiscrim, qui recueille les signalements des personnels victimes ou témoins de discrimination, d'agissement sexiste ou de violence sexiste et sexuelle au travail.



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'ex-Direction Financière et Comptable a dû être repensée afin de :

- Regrouper le suivi de l'intervention, actuellement organisé par l'ancienne 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.

La restructuration du Secrétariat Général, déjà envisagée au cours de l'exercice 2023/2024, a été entérinée. C'est une réussite car porteuse de nombreux gains tant pour les agents que pour l'Agence.

“ Yana Langlois Bense : La réorganisation du secrétariat général a conduit à une professionnalisation marquée des équipes et une amélioration significative de la lisibilité des processus supports, à la fois au sein de l'Agence mais également à destination de nos divers interlocuteurs externes.

En se concentrant sur le développement des compétences et la standardisation des pratiques, le secrétariat général objective une efficacité opérationnelle accrue, une meilleure coordination interne et une transparence renforcée. Ces changements ont non seulement permis d'optimiser une organisation mais également de préparer le service à relever les défis futurs avec agilité et compétence.

3.6. Des évolutions à accompagner

Département Promotion

Créé le 1^{er} 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+.

“ Audrey Mace-Rousseau : Dans la continuité de cet objectif, le département promotion a œuvré à l'animation du Réseau des Développeurs Erasmus+, dans un contexte d'émergence de besoins exprimés par l'enseignement scolaire autour de la mobilité individuelle des élèves. Un groupe de travail s'est constitué et a abouti à la création d'un kit à destination des établissements afin de faciliter la mobilité de leurs élèves.

Le déploiement des TCA³, 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.

³ Training and Cooperation Activities.

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.

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 ;

Un tableau de bord de reporting interne a été mis en place en collaboration avec la Mission Qualité et Performance (MQP) qui permet d'avoir une vision claire sur l'ensemble des financements à destination des structures bénéficiaires. De plus, il permet de s'assurer de la prise en compte effective des 4 priorités du Programme par ces mêmes structures. Tout en offrant la possibilité de voir la priorité privilégiée par celles-ci.

- **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 ;

“ **Jean Bassaler-Merpillat** : La volonté de maintenir la qualité de monitoring dans le contexte d'accroissement de l'activité a conduit au sein du Département Gestion de Projets (DGP) à des résultats importants, notamment par la mise en place d'un recensement des besoins de chaque bénéficiaire afin que chaque agent du département puisse organiser des ateliers qui y sont dédiés. Ont aussi été mises en place des nouvelles méthodes de sélection et de formation des évaluateurs, avec la création d'un parcours recensant leurs connaissances (pour la sélection) et proposant les points à acquérir (formation en ligne pour les évaluateurs sélectionnés).

“ **Erwin Guilhem-Ducléon** : Aussi, une formation a été mise en place avec pour objectif premier d'acculturer les agents à l'Intelligence Artificielle (IA). Les idées qui en sont ressorties en termes d'accompagnement des bénéficiaires nous permettent déjà d'envisager de nouvelles potentialités.

- Mobiliser une interface pour la **nouvelle politique de contrôle interne, d'audit interne et financière** que l'Agence entend déployer ;
- Renforcer sa **coopération inter-départements** 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.



Bastien Legarto Lambert, responsable du pôle Pilotage, département Gestion des Projets : Suite à un séminaire de service, la réorganisation du Département de gestion de projets a conduit à la création du Pôle pilotage, un pôle transversal qui intègre les activités d'évaluation des projets, de monitoring et de gestion des données. Cette réorganisation, effective depuis le 1^{er} mars 2024, a permis d'harmoniser les pratiques et de gagner du temps en centralisant toutes les activités autour des évaluations dans un pôle précis. De plus, la présence d'un service dédié à la gestion des données facilite les échanges avec les autres départements, qui savent dorénavant vers qui se tourner sur ce sujet.



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.



Alison Piastri, directrice du département Contrôle et Évaluation des projets : Au Département Contrôle et Évaluation des Projets, nos actions se sont en effet orientées en partie depuis juin 2023 sur le renforcement de la maîtrise du risque, nous conduisant notamment à renforcer nos contrôles et audits. À titre d'exemple, l'organisation de retours d'expériences sur les constats issus des contrôles est toujours plus récurrente et performante. Ils se formalisent par de potentiels axes d'améliorations, pour que nos contrôles gagnent en qualité. Ensuite, ces retours d'expériences sont transmis aux autres départements opérationnels de l'Agence.

La **forte augmentation des fonds** sur la fin de programmation 2014-2020 avait 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.

En ce sens, le séminaire interne au service, mis en place à la suite du vote du projet d'établissement, a convenu d'une réorganisation. La Mission Études et Perspectives a été transformée en Mission Études et Numérique, avec l'intégration d'une conseillère technique en charge du numérique.



Agence Comptable

(ex-Direction Financière et Comptable – DFC)

La nécessité de repenser la fonction financière, évoquée précédemment, mène à envisager l'évolution de l'Agence 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.

“ Marie-Jeanne Colette, agent comptable : La Direction Financière et Comptable est devenue l'Agence comptable et voit ses missions resserrées autour de l'activité comptable. Ainsi, le service facturier concernant les dépenses de l'Agence et la mission budget de l'Agence se recentrent sur le Secrétariat Général. L'Agence comptable conserve de manière transitoire le service facturier pour le secteur intervention, et se recentre sur le cœur de métier agent comptable.

Mission Qualité et Performance

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,

“ Jérôme Broustaut : Nous avons agi dans le sens du renforcement de la maîtrise du risque par la création depuis juin 2023 d'un groupe de travail dédié. Dès lors nous avons mis en place différentes actions, dont une en particulier qui a permis de mettre en place une vision partagée en interagences et en interservices sur le sujet des bénéficiaires qualifiés « à risque » ou d'exclus. De même, la réalisation d'audits et contrôles par le Département Contrôle et Évaluation des Projets (DCEP) va également dans le sens du renforcement de la surveillance. Enfin, nous nous sommes attachés, au cours de cet exercice, à mieux contrôler l'utilisation des crédits d'intervention dans le but à terme d'améliorer leur utilisation optimale.

- Contrôle de gestion et pilotage des indicateurs de performance,
- Interface métiers / Support dans le déploiement des outils métier.

Un séminaire pour repenser les missions de la MQP a été initié en mai 2024 afin de proposer une organisation et une définition des missions adaptées aux besoins en termes de pilotage, de contrôle et d'audit interne de l'Agence.

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) ;
- 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.

“ Nelly Fesseau : Le sujet de la qualité de vie au travail présentait un caractère prioritaire au vu des différents indicateurs internes qui nous parvenaient. C’est pourquoi nous avons renforcé les moments conviviaux comme les petits-déjeuners mensuels. Ils permettent d’organiser des rétrospectives récurrentes autour des réalisations, événements et faits marquants qui ont rythmé le mois. Ils sont l’occasion de souligner et valoriser le travail des agents au quotidien.

Dans le sens du renforcement de la communication interne, l’Agence s’est également dotée de différents points de contacts, connus de l’ensemble des agents, chargés de les accompagner sur les questions de qualité de vie au travail. Nous avons notamment créé un poste spécifiquement dédié au sein du service des ressources humaines et une mission de référent handicap. Nous avons par ailleurs donné accès aux agents qui en ressentent le besoin à des plateformes d’écoute.

“ Juline Druillole, **gestionnaire Formation** : Le travail depuis juin dernier est engagé pour renforcer l’écoute active des managers via quatre parcours de formation. Les thématiques abordées convergent vers une meilleure prise en compte des difficultés rencontrées au travail, et ce notamment au travers de sensibilisations aux bonnes pratiques et d’un suivi actif des situations critiques.



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^{er} qu’au 2^e étage.

“ Nelly Fesseau : Concernant la question de l’environnement de travail, nous avons conscience qu’il était urgent d’augmenter la surface de travail pour permettre aux collaborateurs de travailler dans de bonnes conditions. Le choix a été fait de louer de nouveaux locaux voisins des nôtres. Le déménagement de certains services dans ces nouveaux locaux, et le redéploiement des équipes restantes dans les locaux actuels interviendront au cours de l’été 2024.

Prenant acte des réflexions amorcées sur la qualité de vie au travail (QVT) nous avons mis au cœur de l’exercice la nécessité d’offrir aux agents un environnement de travail convivial et fonctionnel. Cet objectif poursuivi tout au long de cette période abouti à de larges réussites.

“ Yana Langlois Bense : La prise à bail de locaux supplémentaires améliorera considérablement les conditions de travail de nos agents et nous permettra d'accueillir de nouveaux collaborateurs dans de bonnes conditions. De plus, dans le cadre de notre politique d'amélioration de la qualité de vie au travail, nous réfléchissons à l'aménagement des espaces de convivialité dans ces nouveaux locaux. Il est essentiel de maintenir le lien et de favoriser les échanges entre les équipes suite à ce déménagement.

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).

“ Nelly Fesseau : Il était nécessaire de mettre du liant entre les équipes et les agents. Nous avons répondu à ce besoin par la création d'un poste de chargé de communication interne, par l'accompagnement de la création d'une association des personnels.

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.



Nelly Fesseau : Face à une montée en puissance inédite du programme, des évolutions sont nécessaires tant dans notre organisation que dans nos méthodes de travail. Pour accompagner les agents avec bienveillance sur ces changements, nous avons d'une part doublé les financements dédiés à la formation continue, et d'autre part, fait le choix de les associer à l'identification des meilleures solutions. Cette réflexion collective est organisée au cours d'un séminaire annuel qui favorise les échanges et contribue à la convivialité à l'agence mais également tout au long de l'année par leur contribution aux différents comités de pilotages installés sur divers sujets, notamment sur le suivi du projet d'établissement et sur la mise en œuvre du programme.

L'Agence a véritablement mis au cœur de ses priorités l'accompagnement de l'ensemble de nos personnels. Nous nous sommes notamment engagés en faveur de leur montée en compétences tout au long de leur parcours en renforçant et multipliant, depuis juin dernier, les opportunités de formation offertes.



Laurent Basly : Ainsi, le montant dédié aux formations du personnel a quasiment doublé en 2024. Le programme d'action du projet d'établissement a permis de dégager deux priorités pour ces formations : enclencher un processus de professionnalisation des managers via un parcours managérial, et confirmer la priorité donnée à l'apprentissage des langues vivantes pour les agents.

Ensuite, il est important de noter la modernisation des modalités de gestion des formations, grâce à la plateforme en ligne présentant le catalogue des formations, à la disposition des agents. Nous pouvons dire que la plateforme s'est professionnalisée et met davantage l'accent sur la formation initiale pour les nouveaux arrivants.

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 était 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.



Nelly Fesseau : Deux ans après la mise en œuvre du nouveau référentiel des carrières et des rémunérations, nous avons soutenu sa mise à jour pour permettre d'augmenter le régime indemnitaire fonctionnel et de revaloriser les rémunérations des agents.

Au regard des attentes exprimées, l'Agence a engagé un travail conséquent sur l'évolution du Référentiel de l'Agence, document à l'incidence directe sur la reconnaissance et la valorisation du travail des agents. Une mise à jour a, en effet, été adoptée en juin 2023 et mise en application. Elle contribue grandement à la poursuite d'objectifs multiples pour l'Agence et ses collaborateurs.



Laurent Basly : Le référentiel des carrières et des rémunérations a été révisé afin de résorber les différences de statuts sur des emplois similaires et de relever l'attractivité des métiers Erasmus. Enfin, les offres d'emploi sont désormais publiées prioritairement en interne.



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 en juin 2024 et projection à 2027

Année	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Emplois autorisés en ETP (hors mis à disposition)	106,5	114,5	124,5	134,5	148,5	165,5
Évolution par rapport à N-1	+6	+8	+10	+10	+14	+ 17

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.

L'Agence a organisé son dialogue de gestion dans l'optique de permettre les réorganisations des services (département de la gestion des projets, secrétariat général, service des ressources humaines, direction de la communication) qui doivent conduire à une meilleure efficacité, compte tenu de l'accroissement d'activité constaté. Nous sommes également très engagés dans la modernisation de nos méthodes de travail, en essayant de tirer le meilleur parti des innovations technologiques, prometteuses de gain d'efficacité et en qualité de vie au travail.

Conclusion

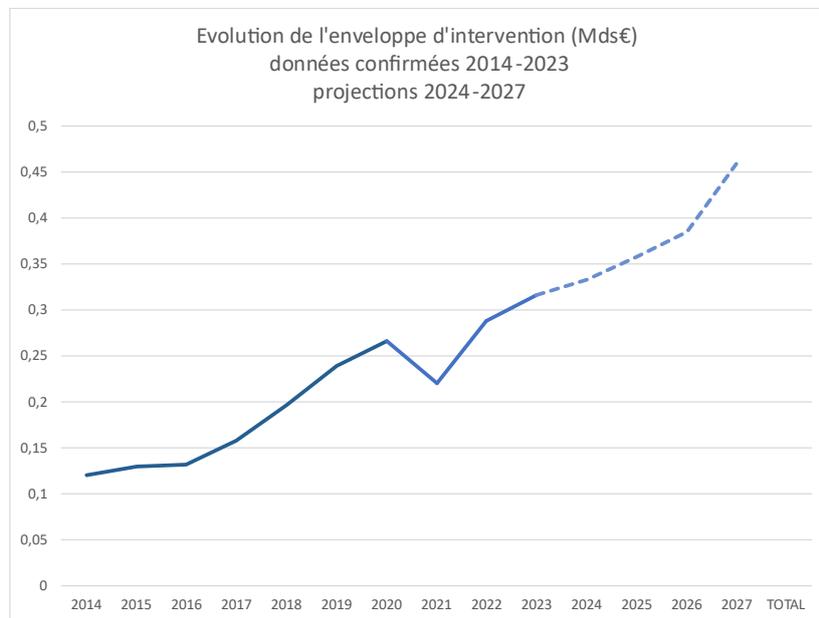
Afin d'anticiper les besoins des différents services, les **créations d'emplois devraient s'inscrire dans une programmation pluriannuelle vérifiée et soutenable**. Le manque de visibilité sur les évolutions budgétaires de la Commission européenne et la notification des crédits en janvier de l'année N 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.**

L'Agence a travaillé, dans le cadre du groupe de travail composé de notre CBR et de la DREIC, à un plan pluriannuel des emplois, pour la deuxième moitié du programme, de 2024 à 2027. Ce plan sera ajusté au gré des résultats observés et de nouveaux besoins constatés.

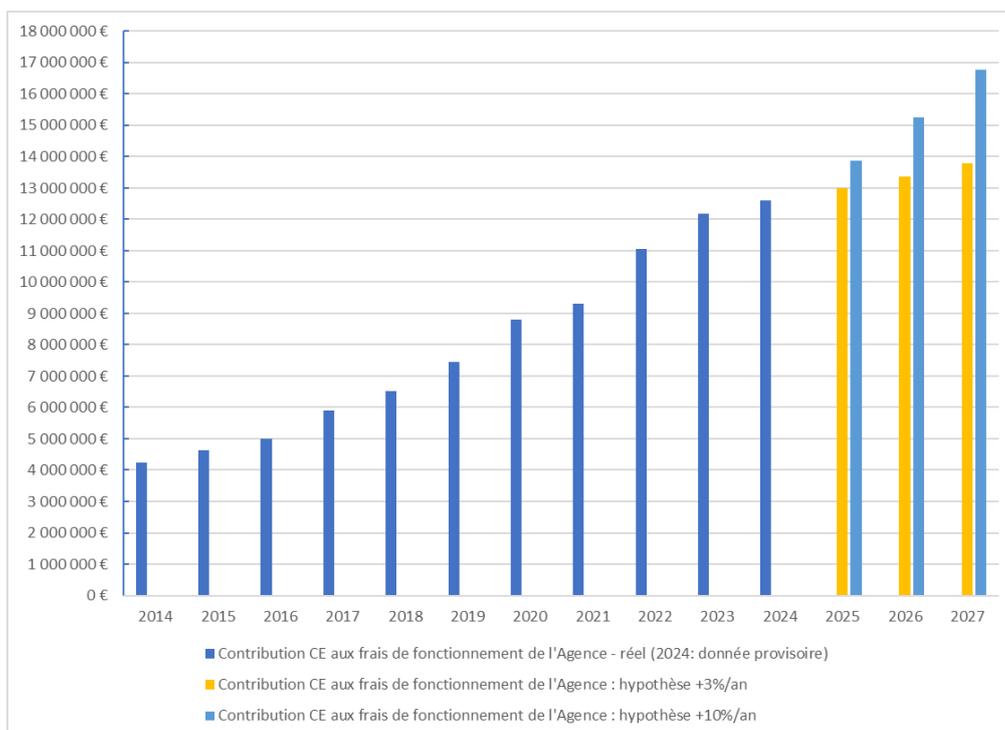


4.2. Les moyens financiers

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'offraient à l'Agence dont les locaux sont déjà exigus, et ce malgré un développement du télétravail.

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

“ Yana Langlois Bense : Depuis le vote du projet d'établissement en juin dernier, nous avons pris la décision d'agrandir nos locaux en prenant à bail deux nouvelles surfaces dans un nouveau bâtiment contigu. Cela nous offre une surface aménageable supplémentaire de 682 mètres carrés. Les deux prises à bail ont été soumises à l'approbation de notre assemblée générale, qui les a validées. Les travaux ont débuté mi-mai, et nous prévoyons un emménagement, pour les services concernés, entre fin juillet et septembre 2024.



5. UN PILOTAGE A PLUSIEURS NIVEAUX, GARANTISSANT UN SUIVI OPERATIONNEL DU PROJET D'ETABLISSEMENT

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 soumettre des propositions à la direction. Il est chargé de mesurer l'efficacité du projet d'établissement, d'analyser les données quantitatives et qualitatives sur les résultats obtenus.

Les membres du comité de pilotage sont choisis au sein du CODIR de l'Agence et les représentants du personnel désigne un membre qui assiste à toutes les réunions. Ce comité est piloté par la directrice-adjointe de l'Agence et les propositions qui en émane font l'objet d'une décision de la directrice de l'Agence.

5.2. Groupes de travail thématiques

Des groupes de travail ont été constitués pour travailler sur des projets spécifiques liés au projet d'établissement. Chaque groupe est composé des agents intéressés par la thématique, issus des différentes structures de l'Agence.

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 implication maximale des agents, une coordination des activités et des actions liées à leur domaine respectif, une réflexion collective et une prise de décision éclairée.

Cinq thématiques ont été priorisées, parmi les objectifs arrêtés dans le projet d'Établissement par le comité de pilotage pour l'exercice 2024. Les groupes de travail dédiés ont commencé à œuvrer dès le mois de mars 2024.

Erwin Guilhem-Ducléon : Le groupe de travail « **Automatiser et optimiser les tâches par l'innovation** » vise à perfectionner les processus internes de l'Agence en identifiant les tâches répétitives et chronophages qui entravent la productivité et le bien-être des agents. Il découle d'un séminaire sur l'intelligence artificielle qui a permis une première sensibilisation et acculturation des agents et des services à son usage. Le groupe de travail prolonge cet effort en s'élargissant pour inclure toutes les tâches susceptibles d'être automatisées.

Pour ce faire, nous avons lancé une première phase consistant à recueillir les retours des agents lors d'un atelier dédié aux "irritants", ces aspects du travail qui génèrent de la frustration ou des inefficacités. Ensuite, nous envisageons des solutions adaptées à chaque tâche, en tenant compte de leurs spécificités. L'objectif ultime est de traduire ces besoins en spécifications détaillées pour des outils qui libéreront les agents des tâches routinières, leur permettant ainsi de se consacrer à des activités à plus forte valeur ajoutée. Cela contribuera à améliorer à la fois leur bien-être et l'efficacité globale de l'Agence.

Nelly Cuyalaa, responsable du pôle Mobilité de l'enseignement scolaire, département Gestion des Projets : Prenons l'exemple des codes OID (numéro permettant d'identifier une organisation de manière unique). Ils représentent un irritant majeur, car ces codes doivent être vérifiés chaque année, avec la mise à jour de différents documents via la plateforme de la CE créant ainsi de nombreux allers-retours avec le bénéficiaire qui est le seul à pouvoir modifier les informations. Cette tâche s'avère chronophage et peu stimulante, mais elle fait partie intégrante de nos obligations contractuelles.

Selon nos estimations, 46 agents seraient impactés positivement par cette automatisation, et l'on passerait d'un temps estimé par le Département gestion des projets de 12 minutes à 3-4 minutes par OID.

Erwin Guilhem-Ducléon : Ce groupe de travail vise à optimiser les processus internes de l'Agence en identifiant les tâches répétitives et chronophages qui entravent la productivité et le bien-être des agents. Il découle d'un premier séminaire sur l'intelligence artificielle qui a permis une première sensibilisation et acculturation des agents et des services à son usage. Le groupe de travail prolonge cet effort en s'élargissant pour inclure toutes les tâches susceptibles d'être automatisées.

Pour ce faire, nous avons lancé une première phase consistant à recueillir les retours des agents lors d'un atelier dédié aux "irritants", ces aspects du travail qui génèrent de la frustration ou des inefficacités. Ensuite, nous envisageons des solutions adaptées à chaque tâche, en tenant compte de leurs spécificités. L'objectif ultime est de traduire ces besoins en spécifications détaillées pour des outils qui libéreront les agents des tâches routinières, leur permettant ainsi de se consacrer à des activités à plus forte valeur ajoutée. Cela contribuera à améliorer à la fois leur bien-être et l'efficacité globale de l'Agence.

“ Jean Bassaler-Merpillat : À la suite du vote du projet d'établissement, un groupe de travail piloté par le Département Gestion de Projets a vu le jour afin d'**identifier les besoins et attentes des bénéficiaires**. En prenant appui sur un travail déjà amorcé par les départements « métiers » et suite à la réalisation d'une enquête, nous avons pu avancer dans cette direction, notamment lors du séminaire de l'Agence avec un atelier dédié. Le groupe livrera ses travaux en juillet. En particulier, autour de trois axes :

- La mise en cohérence de nos pratiques,
- Une documentation reclassée afin de pourvoir, par la suite, la repenser,
- Un renforcement de l'accompagnement.

Pour cette-dernière piste l'idée d'une plateforme de prise de rendez-vous en ligne a émergé, ainsi qu'un système de retranscription automatique des rendez-vous. Ces éléments œuvreront à terme à une communication plus fluide entre les bénéficiaires et l'Agence. Un travail est aussi engagé quant à la création d'un agenda partagé des temps forts de l'année centralisant toute la documentation, et dont la complétion serait à la charge d'un agent désigné par service.

“ Kim Bellec, chargée d'accompagnement des porteurs de projet, département Gestion des Projets : Dans le contexte de ce groupe de travail, un des objectifs est d'arriver à classer les ressources d'accompagnement existantes à destination des bénéficiaires. Cette classification permettra d'identifier les ressources qui manquent ou bien celles qui, au contraire, pourraient être remplacées voire supprimées. En s'appuyant sur ce travail, il pourrait être envisagé de créer, via un parcours de formation du bénéficiaire, un outil d'accompagnement personnalisé tout au long du cycle de vie du projet.

5.3. Instances de concertation

Des instances externes sont impliquées dans le processus de pilotage du projet d'établissement.

Le **Cercle Erasmus+** est une instance qui émet des propositions d'orientation sur la stratégie de mise en œuvre et de développement du Programme en lien avec les priorités européennes et nationales sur l'éducation, l'enseignement supérieur et la formation professionnelle.

L'expertise et la variété des profils des membres du Cercle Erasmus + offrent un éclairage précieux sur les enjeux qui se présentent à l'Agence. Le Cercle se réunit trois fois par an.

Le « **Panel utilisateurs** » regroupe des représentants des bénéficiaires du Programme, sur l'ensemble des secteurs couverts. Il offre un regard pragmatique et très concret sur les difficultés rencontrées et permet à l'Agence d'affiner ses choix en matière de gestion du Programme

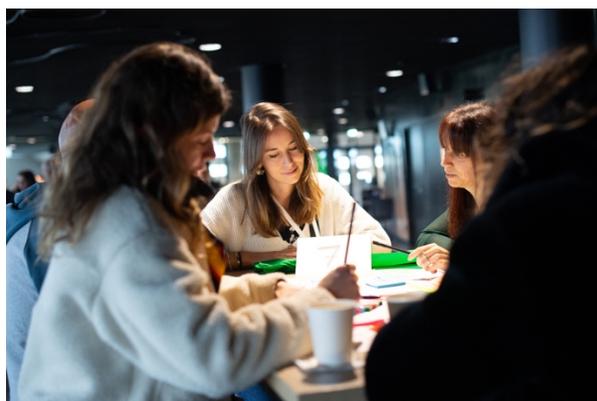
L'**Assemblée générale** est, en vertu de la convention constitutive du GIP, chargée d'approuver la définition des objectifs stratégiques en veillant au respect des orientations politiques nationales dans la mise en œuvre des programmes relevant des missions du groupement. A ce titre, l'Assemblée générale a approuvé le projet d'établissement qui lui a été soumis en juin 2023 et se prononcera tous les ans sur sa mise en œuvre et ses mises à jour.

5.4. 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 est 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. Les points clés de ce processus comprennent notamment l'élaboration des indicateurs de performance, l'identification des sources de données et des méthodes de collecte.

Un comité de « gouvernance de la donnée » a été constitué afin d'assurer une approche systématique et cohérente de la surveillance et de l'évaluation tout au long du projet ;

La communication des résultats et de l'évaluation sera assurée annuellement. 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.



6. LES RÉSULTATS DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT À UN AN

“ Nelly Fesseau : Les discussions et échanges du séminaire interne des 6 et 7 avril 2023 ont alimenté le projet d'établissement de l'agence qui s'est structuré autour de cinq objectifs stratégiques. Ce document, qui fixe les orientations de l'agence, a été voté en Assemblée générale le 26 juin 2023. Depuis, les cinq objectifs stratégiques ont été recalibrés et leur déclinaison a été affinée grâce à la création d'échelons intermédiaires, les objectifs spécifiques, et d'échelons plus fins, les objectifs opérationnels.

La présente mise à jour du projet d'établissement est l'occasion de rendre compte, un an après son adoption, d'une définition plus précise objectifs stratégiques et de l'avancée de la mise en œuvre des actions. 62 % d'entre elles ont d'ailleurs déjà été réalisées au cours de l'année qui vient de s'écouler et ce pourcentage atteint 94 % pour celles relatives à l'objectif stratégique de la qualité de vie au travail.

Légende :

- Déplacement dans un OS différent
- Ajout

Objectif stratégique X	Intitulé
<u>Objectif spécifique X :</u> Intitulé	<i>Intitulé de l'objectif opérationnel</i> <ul style="list-style-type: none">• Action réalisée entre juin 2023 et aujourd'hui• Action réalisée entre juin 2023 et aujourd'hui• Action réalisée entre juin 2023 et aujourd'hui

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
<u>Objectif spécifique 1 :</u> Renforcer les coopérations et partenariats de l'Agence au niveau national	Renforcer la collaboration avec l'Agence Erasmus + France / Jeunesse et Sport <ul style="list-style-type: none"> ✓ Organiser des événements communs ✓ Établir une convention avec l'Agence Jeunesse ✓ Mettre en place une complémentaire santé partagée Animer les partenariats nationaux et développer de nouvelles coopérations <ul style="list-style-type: none"> ✓ Construire et animer la collaboration avec les réseaux et opérateurs du numérique ✓ Associer des acteurs nationaux aux COFIL ✓ Créer des plans d'actions partagés (ex : collectivités territoriales) ✓ Poursuivre l'animation du Cercle Erasmus+ ✓ Recentrer les missions autour des relations institutionnelles avec la création d'un poste dédié
<u>Objectif spécifique 2 :</u> Renforcer les coopérations et partenariats de l'Agence au niveau européen	Travailler de manière plus étroite avec l'ensemble des Agences européennes <ul style="list-style-type: none"> ✓ Participer au réseau des Agences nationales (réunions formelles et informelles) ✓ Contribuer aux réseaux interagences sur le digital (ex : réseau Digital Contact Points / SALTO Digital) ✓ Renforcer la pratique du jobshadowing (accueil et envoi d'agents) ✓ Organiser et participer aux Training and Cooperation Activities ✓ Participer et contribuer aux réseaux européens des points de contact des "outils et dispositifs européens" (ex : SALTO, Europass, Euroguidance, Experts E+ EFP, AEFA, EPALE)
<u>Objectif spécifique 3 :</u> Favoriser la connaissance de l'écosystème européen pour les agents	Mettre en place des actions de formations / expériences formatives à destination des agents <ul style="list-style-type: none"> ✓ Organiser un 60' de l'Agence sur les élections européennes ✓ Organiser un séminaire à destination des agents sur le cadre institutionnel de l'Union Européenne ✓ Créer 4 modules en ligne sur l'Union Européenne, alimentés par le séminaire

RÉUNIONS AVEC LES AGENCES EUROPÉENNES ERASMUS+



<p>Objectif stratégique 2</p>	<p>Mettre en œuvre le programme de manière efficiente et conformément aux exigences règlementaires</p>
<p><u>Objectif spécifique 1 :</u> Renforcer le caractère inclusif du Programme</p>	<p><i>Renforcer l'ancrage territorial du Programme</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Animer le Réseau des Développeurs Erasmus+ ✓ Organiser et participer à des événements de promotion dans les territoires <p><i>Identifier et favoriser les structures et les territoires prioritaires</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Créer un guide <i>Le Programme Erasmus+</i> pour les acteurs du champ scolaire <p>Favoriser la participation des publics relevant de l'inclusion</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Rehausser les points qualitatifs attribués aux mobilités du scolaire et de la formation professionnelle
<p><u>Objectif spécifique 2 :</u> Assurer un impact durable et positif des projets sur les structures bénéficiaires, les participants et leur environnement</p>	<p><i>S'assurer de la prise en compte des 4 priorités du Programme par les structures bénéficiaires</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tenir un tableau de bord des priorités traitées dans les partenariats <p><i>Maintenir la qualité d'accompagnement et de monitoring dans un contexte d'accroissement de l'activité</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Organiser une formation aux potentialités de l'intelligence artificielle ✓ Identifier les leviers pour maintenir un accompagnement qualitatif ✓ Mettre en place un recensement des besoins des bénéficiaires ✓ Mettre en place une nouvelle méthode de sélection et de formation des évaluateurs <p><i>Identifier les besoins et les attentes des bénéficiaires afin d'assurer la nature et la qualité d'accompagnement attendues</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Finaliser le diagnostic réalisé auprès des usagers Erasmus, analyser les besoins prioritaires ✓ Organiser une enquête auprès de l'ensemble des bénéficiaires afin d'identifier les thématiques prioritaires ✓ Mission priorisée pour 2024-2025 et qui a fait l'objet d'un atelier pendant le séminaire Agence <p><i>Promouvoir le Programme tout en rappelant les standards de qualité et les exigences de gestion</i></p> <p><i>Accompagner les bénéficiaires, dans leur montée en compétences de mise en œuvre des projets</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mettre en place des ateliers de lancement et ateliers thématiques <p><i>Assurer une évaluation de l'impact des projets à 360°</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Rédiger et publier les Notes de l'Obs ✓ Piloter des études externalisées ✓ Réaliser des enquêtes apprenants et personnels

Objectif spécifique 3 :

Maîtriser et accompagner la montée en charge du Programme

Renforcer le dispositif de maîtrise du risque

- ✓ Renforcer la prévention des risques par la mise en place d'une vision partagée en interservices et en interagences sur les porteurs de projet, les bénéficiaires à risques ou exclus
- ✓ Mettre en place des audits et des contrôles des risques
- ✓ Étoffer la procédure de signalement en cas de fraude
- ✓ Améliorer l'utilisation optimale des crédits d'intervention

Développer des instances internes de pilotage du Programme à différents niveaux (→ avant dans OS3)

- ✓ Installer un comité de suivi du projet d'établissement
- ✓ Mettre en place quatre groupes de travail thématiques dans le contexte du projet d'établissement
- ✓ Créer un comité de pilotage du Programme

Anticiper les plans de promotion au regard des perspectives d'évolutions budgétaires, règlementaires et des impulsions politiques

- ✓ Concevoir et déployer des plans de promotion ciblés selon les besoins et les priorités
- ✓ Elaborer une planification à trois ans pour maîtriser la charge associée à la promotion du Programme

Objectif spécifique 4 :

Adapter l'Agence au processus de digitalisation

(→ avant dans OS 3)

Intégrer le processus de digitalisation promu par la Commission Européenne, ses nouvelles méthodes et organisations du travail (→ avant dans OS 3)

- ✓ Déterminer collectivement une feuille de route digitale et la faire adopter (Assemblée Générale, projet d'établissement)
- ✓ Mettre en place une organisation pour la conduite, le suivi et le pilotage de la feuille de route transformation digitale
- ✓ Opérationnaliser et budgéter le déploiement de la feuille de route transformation digitale, organiser les marchés d'accompagnement

Mettre en œuvre et accompagner le processus de digitalisation du Programme [Erasmus + Digital]

- ✓ Mettre en place et animer un groupe de travail interservices sur la digitalisation du Programme (ESCI-Erasmus+Digital)
- ✓ Mettre en place et animer un groupe de travail national RI-SI, déployer les actions identifiées
- ✓ Finaliser et promouvoir le développement spécifique edu-Connect (groupe de travail Agence-DNE-DREIC)

Objectif spécifique 5 :

Préserver une image positive auprès des citoyens

Elaborer et mettre en œuvre des plans de communication visant différents publics sur les réussites et résultats du Programme

- ✓ Créer un réseau des ambassadeurs afin d'encourager une participation de tous au Programme
- ✓ Élaborer une stratégie de communication envers le public cible du secteur des adultes
- ✓ Lancer la campagne de communication nationale "Rencontrez l'Europe, et surtout vous-même"

Renforcer l'articulation du Programme avec les actualités et politiques nationales

(→ avant dans OS 1)

- ✓ Organiser des COPIL trans-services sur l'inclusion et la diversité dans le Programme
- ✓ Animer des réseaux d'experts thématiques
- ✓ Organiser des événements thématiques faisant le lien avec les priorités nationales et européennes

<p>Objectif stratégique 3</p>	<p>Assurer la gestion et le pilotage de l'Agence pour accompagner la croissance de son activité</p>
<p><u>Objectif spécifique 1 :</u></p> <p>Adapter la gestion de l'Agence</p>	<p>Accompagner les évolutions organisationnelles de l'Agence (→ avant dans OS 4)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tenir des séminaires de service conduisant à l'expression des besoins de réorganisation (réorganisation : Département Gestion de Projets, Direction de la Communication, Service des Ressources Humaines, Agence comptable) <p>Renforcer les moyens d'accompagnement RH afin de développer le capital humain de l'Agence</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Réorganiser le Service des Ressources Humaines ✓ Renforcer le service par trois collaborateurs supplémentaires : recrutement, qualité de vie au travail, formation <p>Renforcer le fonctionnement transverse et collaboratif de l'Agence</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Organiser des séminaires ✓ Créer et poursuivre l'action des multiples groupes de travail par secteur en interservices
<p><u>Objectif spécifique 2 :</u></p> <p>Adapter le pilotage de l'Agence</p>	<p>Établir une ligne directrice permettant aux services et aux agents de donner du sens à leur activité dans le cadre général de l'Agence</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Voter le projet d'établissement et suivi annuel devant l'Assemblée Générale <p>Anticiper les variations d'activité et la montée en charge</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Constituer un groupe de travail avec DREIC et le CBR pour travailler sur la montée en charge de l'Agence (17 équivalents temps plein en 2024) ✓ Analyser des besoins en ressources humaines et des alternatives à l'accroissement des effectifs (externalisation et potentialités de l'intelligence artificielle) <p>Formaliser, harmoniser et animer les process internes de fonctionnement et prise de décisions</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mission priorisée pour 2024-2025 et qui a fait l'objet d'un atelier pendant le séminaire Agence <p>Systematiser l'usage d'indicateurs pour généraliser la démarche de performance</p> <p>Etablir un dispositif de suivi du nouveau cadre stratégique de l'Agence</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mettre en place COPIL Suivi du projet d'établissement ✓ Lancer des groupes de travail dédiés au suivi du projet d'établissement ✓ Tenir le séminaire annuel de l'Agence <p>Harmoniser les outils de pilotage utilisés au sein de l'Agence à partir de données communes et partagées</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Créer un groupe de travail interservices sur la gouvernance de la donnée



Objectif stratégique 4	Être une Agence innovante et en phase avec les évolutions sociétales
<u>Objectif spécifique 1 :</u> Affirmer et communiquer les valeurs de l'Agence	<i>Développer une culture managériale partagée et cohérente avec les valeurs de l'Agence</i> <ul style="list-style-type: none">✓ Mettre en place de parcours de formations managériales <i>Favoriser la culture d'innovation en interne</i> <ul style="list-style-type: none">✓ Organiser une formation intelligence artificielle✓ Tenir le séminaire annuel avec un atelier dédié✓ Organiser le Digital Lab' Erasmus (temps d'échanges mensuels entre agents sur les innovations digitales dans les métiers Erasmus)
<u>Objectif spécifique 2 :</u> Être une Agence innovante qui s'inscrit dans une logique d'amélioration continue	<i>Renforcer les dispositifs de formation des agents, leur permettant d'avoir une connaissance des process, des outils et du Programme</i> <ul style="list-style-type: none">✓ Développer les plateformes de formation <i>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.)</i> <ul style="list-style-type: none">✓ Former des managers à la coopération avec le Parquet Européen✓ Organiser de séminaires d'équipes sur l'évolution des pratiques en matière d'évaluation qualitative✓ Organiser les échanges de pratiques interagences sur les nouveautés du Programme (approche par le risque, approche forfaitaire KA2, accréditations) Mobiliser les potentialités du digital (→ avant dans OS 2 et 3) <ul style="list-style-type: none">✓ Établir un diagnostic partagé des attentes et besoins des usagers et des collaborateurs Erasmus✓ Mettre en place un environnement numérique de travail global et d'une gestion transversale de la connaissance agence. (Phase 1 : organiser l'expression des besoins des agents, analyser et prioriser les attentes) Automatiser et optimiser les tâches par l'innovation (→ avant dans OS 2 et 3) <ul style="list-style-type: none">✓ Identifier les tâches à automatiser, évaluer l'impact potentiel de l'automatisation de ces tâches

Objectif
spécifique 3 :

S'inscrire
pleinement
dans une
démarche RSE

Porter un discours commun sur la transition environnementale (→ avant dans OS
3)

- ✓ Aligner la commande publique avec les engagements de responsabilité
sociétale des entreprises
- ✓ Désigner un Green Contact Point

Développer une dynamique de mesure de l'impact des activités de l'Agence

- ✓ Calculer annuellement l'empreinte carbone de l'Agence et la compenser
- ✓ Poursuivre la compensation de l'utilisation des mobilités douces



Objectif stratégique 5	Veiller à la qualité de vie au travail des agents
<u>Objectif spécifique 1 :</u> Proposer un environnement de travail de qualité	<p><i>Formaliser l'accueil des nouveaux arrivants pour assurer leur intégration</i></p> <ul style="list-style-type: none">✓ Proposer un parcours d'intégration à l'arrivée des agents via la plateforme de formation <p><i>Créer des espaces de convivialité et de partage entre agents</i></p> <ul style="list-style-type: none">✓ Créer une association des personnels✓ Proposer des petits-déjeuners réguliers <p><i>Engager une réflexion sur l'aménagement voire le changement des locaux</i></p> <ul style="list-style-type: none">✓ Prise à bail du R+2 et R+5✓ Anticiper le maintien du lien <p>Points contacts sur différents sujets liés à la QVT</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Installer une référente handicap✓ Installer une référente qualité de vie au travail Agence✓ Mettre en place une plateforme d'écoute violences sexistes et sexuelles✓ Mettre en place une plateforme d'écoute psychologique
<u>Objectif spécifique 2 :</u> Préserver l'attractivité des métiers Erasmus	<p><i>Développer la reconnaissance des agents</i></p> <ul style="list-style-type: none">✓ Ajuster le Référentiel de l'Agence sur la rémunération et la gestion des carrières✓ Créer des cafés-valo <p><i>Proposer un accompagnement de parcours de carrière, en résorbant les différences de statuts sur des emplois similaires</i></p> <ul style="list-style-type: none">✓ Favoriser la mobilité interne <p><i>Accompagner les évolutions de l'Agence avec bienveillance et écoute</i></p> <ul style="list-style-type: none">✓ Doubler les financements dédiés à la formation continue des agents✓ Mettre en place une formation en ligne pour l'accueil des nouveaux arrivants✓ Organiser le séminaire dédié au besoin de réorganisation des services pour faire face à l'évolution de l'activité et au changement d'échelle



LE MOT DE LA FIN

Ce 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

05 56 00 94 00

agence.erasmusplus.fr

@ErasmusplusFR