

---

# Agence Erasmus+ France éducation formation Programme Erasmus+ (2014-2020)

## Audit de supervision

---

**RAPPORT N° 2015-082  
OCTOBRE 2015**

Rapport à madame la ministre de l'éducation nationale,  
de l'enseignement supérieur et de la recherche

monsieur le secrétaire d'État chargé de l'enseignement  
supérieur et de la recherche



**igaenr**  
Inspection générale  
de l'administration  
de l'Éducation nationale  
et de la Recherche



**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE,  
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE**

---

*Inspection générale de l'administration  
de l'éducation nationale et de la recherche*

---

**Agence Erasmus+ France éducation formation  
Programme Erasmus+ (2014-2020)  
Audit de supervision**

**Octobre 2015**

**Rémy GICQUEL**

*Inspecteur général de l'administration de l'éducation  
nationale et de la recherche*

**Astrid KRETCHNER**

*Inspectrice générale de l'administration de  
l'éducation nationale et de la recherche*



## SOMMAIRE

<b>Préambule .....</b>	<b>1</b>
<b>1. La méthodologie du contrôle .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Les conditions de mise en place du programme Erasmus+.....</b>	<b>3</b>
2.1. Ancien et nouveau programme : un changement de paradigme .....	3
2.2. Un changement de modèle dans un contexte fonctionnel et institutionnel instable .....	5
2.2.1. <i>Des incertitudes sur le renouvellement du GIP.....</i>	<i>5</i>
2.2.2. <i>Des difficultés liées à l'instabilité des documents de gestion et à l'implémentation des outils informatiques de la CE.....</i>	<i>6</i>
2.2.3. <i>Une réorganisation de l'Agence en cours d'ajustement .....</i>	<i>7</i>
2.3. Les leviers utilisés par l'Agence pour assurer la mise en œuvre du programme.....	8
2.3.1. <i>Une stratégie de communication soutenue .....</i>	<i>9</i>
2.3.2. <i>L'accompagnement des projets – le renforcement du réseau des développeurs de la mobilité.....</i>	<i>10</i>
2.3.3. <i>Une démarche d'analyse de l'impact et une réflexion sur le repérage et la valorisation des bonnes pratiques .....</i>	<i>11</i>
2.3.4. <i>Un accent mis sur la qualité de l'évaluation et des évaluateurs .....</i>	<i>13</i>
2.4. Le management de la qualité et de la performance .....	14
2.4.1. <i>Procédures et outils de surveillance de la qualité : les chantiers en cours.....</i>	<i>14</i>
2.4.2. <i>La qualité de la gestion .....</i>	<i>15</i>
2.4.3. <i>La démarche d'audit interne .....</i>	<i>16</i>
<b>3. L'analyse des résultats 2014.....</b>	<b>17</b>
3.1. Un résultat globalement satisfaisant bien que contrasté .....	17
3.2. La complexité technique du programme Erasmus+ – un risque de dégradation potentielle du taux d'utilisation des subventions.....	19
3.3. Un taux d'éligibilité en progression .....	20
3.4. L'atteinte de la majorité des indicateurs opérationnels d'activité 2014 .....	20
3.5. Le pilotage d'autres dispositifs.....	21
3.6. Le dispositif Euromed .....	22

<b>4.</b>	<b>Le suivi des conventions 2011, 2012 et 2013 du programme EFTLV .....</b>	<b>23</b>
4.1.	Les contrôles primaires .....	23
4.1.1.	<i>Contrôles simplifiés et contrôles approfondis .....</i>	<i>23</i>
4.1.2.	<i>Les visites de contrôle .....</i>	<i>23</i>
4.1.3.	<i>Les audits systèmes et financiers .....</i>	<i>24</i>
4.2.	Le respect des délais réglementaires, l'enjeu de la recevabilité des rapports finaux .....	24
4.2.1.	<i>La recevabilité .....</i>	<i>24</i>
4.2.2.	<i>Les délais de traitement des rapports .....</i>	<i>24</i>
4.2.3.	<i>Les délais de paiement .....</i>	<i>25</i>
4.3.	Les crédits d'intervention : engagement, utilisation et recouvrement .....	25
4.3.1.	<i>Le taux d'engagement .....</i>	<i>25</i>
4.3.2.	<i>Les taux d'utilisation .....</i>	<i>25</i>
4.3.3.	<i>La correction financière .....</i>	<i>26</i>
4.3.4.	<i>Les recouvrements .....</i>	<i>26</i>
<b>5.</b>	<b>Deux points d'attention : les ressources humaines et les locaux .....</b>	<b>27</b>
5.1.	La montée des besoins RH et des compétences : une problématique accompagnée .....	27
5.1.1.	<i>Le plan de résorption de la précarité élément structurant du dialogue social et de la politique d'emploi .....</i>	<i>27</i>
5.1.2.	<i>La nécessité d'affiner les projections budgétaires relatives au plan de CDIisation .....</i>	<i>28</i>
5.2.	La question des locaux .....	28
<b>6.</b>	<b>Le programme de travail 2015-2016 – les tendances à mi-parcours .....</b>	<b>29</b>
6.1.	Les enseignements de l'appel d'offres 2015 – une situation globalement satisfaisante avec quelques disparités et quelques points d'attention .....	29
6.1.1.	<i>Le volume des candidatures .....</i>	<i>30</i>
6.1.2.	<i>Le volume des mobilités .....</i>	<i>30</i>
6.1.3.	<i>Le profil des candidatures et les budgets demandés .....</i>	<i>31</i>
6.1.4.	<i>Le risque de stagnation de la demande : analyses ciblées et mesures correctives .....</i>	<i>32</i>
6.2.	L'observation à mi-parcours des objectifs stratégiques et de quelques indicateurs du programme de travail 2015 .....	33
6.2.1.	<i>Les objectifs stratégiques .....</i>	<i>33</i>
6.3.	La consolidation de l'accompagnement des candidatures et de leur qualité .....	35

6.3.1.	<i>La promotion du programme et l'accompagnement des candidatures</i> .....	35
6.4.	La prise en compte des publics éloignés de la mobilité et de l'emploi.....	37
6.4.1.	<i>Une définition de la notion de « publics les plus en difficulté » à préciser</i> .....	37
6.4.2.	<i>Les actions à destination de publics ciblés</i> .....	38
6.5.	Des collaborations et des partenariats avec les organisations nationales et européennes....	39
6.6.	Le renforcement de la démarche de prise en compte de l'impact.....	39
6.7.	Des développements informatiques en cours pour le recensement et la gestion des bonnes pratiques .....	40
6.8.	Des actions diversifiées de promotion du programme.....	41
6.9.	Le suivi de la charte Erasmus+ .....	42
<b>7.</b>	<b>La gestion coordonnée du programme de travail entre agences et autorités nationales</b> .....	<b>42</b>
7.1.	Le comité permanent de coordination et coopération.....	43
7.2.	Un espace d'échanges structurant à consolider .....	44
<b>8.</b>	<b>La contribution nationale aux frais de fonctionnement de l'agence</b> .....	<b>44</b>
8.1.	La période 2007-2013 .....	44
8.2.	La période 2014-2020 .....	45
<b>9.</b>	<b>La qualité de l'avis de l'organisme d'audit indépendant sur la déclaration de gestion 2014 de l'Agence</b> .....	<b>45</b>
9.1.	La méthodologie de contrôle du cabinet d'audit.....	46
9.2.	L'avis de l'organisme d'audit.....	46
9.3.	Les recommandations / observations du cabinet Mazars .....	47
9.3.1.	<i>Les recommandations</i> .....	47
9.3.2.	<i>Les observations issues de la certification des comptes</i> .....	49
9.3.3.	<i>Les observations liées aux contrôles secondaires sur les conventions 2011, 2012 et 2013</i> .....	50
<b>10.</b>	<b>Le suivi des recommandations antérieures</b> .....	<b>51</b>
10.1.	Les recommandations de l'IGAENR dans son rapport sur les activités de 2013.....	51
10.2.	Les recommandations antérieures à 2013 restant en cours de traitement .....	56

<b>Les recommandations 2015 .....</b>	<b>58</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>60</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>61</b>
<b>Réponses de l'Agence ERASMUS+ France éducation / formation et de la DREIC .....</b>	<b>89</b>

## Préambule

L'année 2014 a été une année délicate pour l'Agence Erasmus+ éducation / formation, du fait du démarrage du programme 2014-2020 dans un contexte institutionnel et technique instable, et de la poursuite des conventions 2011, 2012 et 2013 du programme EFTLV (2007-2013) dont les dernières s'achèveront en 2016.

La mission a partagé son analyse entre ancien et nouveau programme de façon inégale. L'accent a été mis sur le programme 2014-2020 qui démarre et qui correspond à une réorientation profonde du champ d'action de l'Agence.

La commande faite à l'IGAENR consistait jusqu'en 2013 à effectuer un audit externe des systèmes de gestion et de la comptabilité de l'Agence, ainsi que la réalisation de contrôles secondaires sur les contrôles primaires réalisés par l'Agence elle-même. Le changement de la programmation européenne a entraîné une modification du périmètre de la mission à partir de 2014.

Par lettre adressée au chef de service de l'inspection générale de l'administration de l'éducation et de la recherche (IGAENR) en date du 29 mars 2015 le directeur de cabinet de la ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche a souhaité que la délégation aux relations européennes et internationales et à la coopération (DREIC) puisse appuyer le rapport de supervision qu'elle adresse annuellement à la Commission européenne (CE) en se fondant sur une expertise de l'IGAENR qui consiste à :

- décrire brièvement les activités de contrôle ;
- rendre compte de la gestion coordonnée du programme au niveau national entre agences et autorités nationales ;
- vérifier la qualité de l'avis d'audit de l'organisme d'audit indépendant ;
- faire le point sur la contribution nationale aux frais de fonctionnement de l'Agence ;
- analyser le rapport d'activité de l'Agence ;
- décrire l'état d'avancement du programme de travail ;
- exposer les suites données aux recommandations adressées à l'Agence ;
- lister les problèmes importants éventuellement rencontrés.

Afin de respecter les délais impartis la mission a privilégié certains choix d'analyse au sein de l'ensemble des programmes gérés par l'Agence – Éducation, Formation Tout au Long de la Vie (EFTLV) (2007-2013), Erasmus+ (2014-2020), ainsi que les différents dispositifs Europass, Euroguidance, Experts ECVET, AEFA et EPALE.

Il convient d'ajouter qu'aucune convention du nouveau programme n'étant terminée en juin 2015, seuls les résultats des deux premiers appels d'offres ont pu être analysés (2014 et 2015); la mission n'a pas davantage été en mesure de s'appuyer sur l'évaluation de la déclaration annuelle de gestion de l'Agence par la Commission, comme elle y était invitée par sa lettre de mission, la Commission européenne n'ayant pas achevé cette évaluation lors de la rédaction du présent rapport.

# **1. La méthodologie du contrôle**

## **Analyse des conditions de mise en œuvre du programme Erasmus+ 2014-2020**

- le périmètre du nouveau programme – point sur les objectifs fixés à l'agence : programme de travail, analyse des priorités respectives fixées par la commission, l'autorité nationale et par l'agence elle-même ;
- le contexte fonctionnel et institutionnel – analyse des difficultés techniques et institutionnelles ;
- l'organisation de l'Agence – point annuel sur les évolutions substantielles de l'organisation : adéquation aux grands objectifs fixés à l'agence.

## **Étude des leviers mis en œuvre par l'Agence pour la promotion du programme**

- la stratégie de communication ;
- le réseau des développeurs de la mobilité ;
- les études d'impact et le repérage des bonnes pratiques ;
- la qualité des évaluations et des évaluateurs.

## **Management de la qualité et de la performance**

- procédures et outils de surveillance de la qualité – évolution des outils de gestion, amélioration et sécurisation des procédures ;
- analyse des indicateurs de qualité : nature et nombre des recours et des non conformités ;
- la démarche d'audit interne.

## **Analyse des résultats de l'appel d'offres 2014 – description de l'état d'avancement de la mise en œuvre du programme de travail de l'agence – comparaison pour chaque action-clé des résultats obtenus en 2014**

- l'enseignement scolaire ;
- l'enseignement supérieur ;
- l'éducation des adultes et la formation professionnelle ;
- les indicateurs opérationnels d'activité.

## **Suivi des conventions 2011 à 2013 du programme EFTLV**

- les conditions de réalisation des contrôles primaires (simplifiés et approfondis) ;
- les visites de contrôle ;
- les audits systèmes et financiers ;
- le respect des délais réglementaires ;

- engagement, utilisation et recouvrement des crédits d'intervention.

#### **Les ressources humaines et les locaux**

- les besoins RH et leurs conséquences financières – soutenabilité des évolutions ;
- l'augmentation du besoin en surfaces.

#### **Les conditions de la coordination entre agences et autorités nationales**

- analyse de la structuration du dialogue entre les deux agences nationales sur les questions stratégiques en lien avec les objectifs 2020 ;
- analyse de la coopération sur les questions de management du programme, y compris sur les aspects techniques et informatiques indispensables à la visibilité des actions financées.

#### **La contribution nationale aux frais de fonctionnement de l'Agence – analyse de l'évolution dans le temps de la contribution nationale aux frais de fonctionnement de l'agence**

- la période 2007-2013 ;
- la période 2014-2020.

#### **La qualité de l'avis de l'organisme d'audit indépendant**

- la méthodologie de contrôle du cabinet d'audit ;
- les recommandations du cabinet d'audit ;
- les observations issues de la certification des comptes ;
- les contrôles complémentaires sur les procédures d'achats, les ordres de recouvrement et l'attribution des contrats ;
- les observations liées aux contrôles secondaires sur les conventions du programme EFTLV ;
- le suivi des recommandations antérieures – suivi des observations émises dans les domaines de la gestion administrative, financière et comptable par l'IGAENR, l'autorité nationale (AN), la Commission européenne au cours des exercices précédents (observations ouvertes, clôturées, difficultés prévisibles).

#### **Les recommandations 2015**

## **2. Les conditions de mise en place du programme Erasmus+**

### **2.1. Ancien et nouveau programme : un changement de paradigme**

La nouvelle programmation européenne Erasmus+ s'inscrit dans le cadre de la stratégie Europe 2020 en faveur de la croissance et de l'emploi. Le programme Erasmus+ a la volonté de jouer un rôle déterminant dans le domaine éducatif en contribuant à la modernisation des systèmes éducatifs, en

favorisant l'innovation et en permettant aux citoyens d'acquérir les compétences et la créativité dont ils ont besoin dans une société dite « de la connaissance ».

L'Union européenne (UE) va investir 14,7 milliards d'euros dans ce programme pour promouvoir les perspectives d'emplois des jeunes et aider les systèmes d'éducation et de formation à offrir des moyens d'enseignement et d'apprentissage adaptés à la société et au marché de l'emploi actuel et futur. Cet objectif conduit l'Union européenne à relever son niveau d'exigence à l'égard des agences nationales chargées de la mise en œuvre. Celles-ci ne seront plus évaluées uniquement sur leur capacité à utiliser les fonds qui leur sont délégués mais sur leur capacité à contribuer au développement de politiques publiques (une évaluation à mi-parcours est prévue en 2017). On assiste d'une certaine façon au passage d'une obligation de moyens à une obligation de résultats, dans un contexte de forte augmentation des crédits (de 120 182 160 € en 2014 à 223 650 000 € en 2020).

Le programme 2014-2020 est un programme unique dans le domaine de l'éducation, de la formation, de la jeunesse et du sport, incluant aussi les aspects internationaux de l'enseignement supérieur. Il fusionne l'ensemble des programmes précédents afin de garantir une plus grande efficacité des actions, une meilleure concertation sur les priorités stratégiques et la création de synergies entre les différents aspects du programme unique. Par opposition à l'organisation tubulaire du programme précédent par secteurs et par publics (Erasmus, Leonardo, Comenius, Grundtvig...) le programme Erasmus+ 2014-2020 se caractérise par une organisation décloisonnée et transsectorielle, construite autour de trois « actions clés » :

- **Action clé 1** : La mobilité des individus à des fins d'éducation et de formation.
- **Action clé 2** : La coopération pour l'innovation et l'échange de bonnes pratiques.
- **Action clé 3** : Le soutien à la réforme des politiques.

(Cf. annexe n° 1 – Lexique des actions et sous actions).

Depuis 2007 et la mise en place du programme Éducation et formation tout au long de la vie (EFTLV) l'Agence soumet aux autorités nationales et européennes un programme de travail qui s'élabore dans un cadre précis. Il comporte à la fois des actions qui s'imposent à toutes les agences européennes, et des actions directement proposées par l'Agence française en fonction des enjeux et des problématiques nationales, ainsi que des modalités spécifiques de mise en œuvre. Ce programme a une valeur contractuelle qui engage l'Agence à réaliser les actions prévues et à atteindre les cibles fixées.

Pour se hisser à la hauteur de l'ambition portée par le nouveau programme européen les deux agences françaises, l'Agence éducation formation et l'Agence jeunesse et sport, se sont dotées, en concertation avec leurs autorités nationales respectives, de cinq objectifs stratégiques partagés sur le long terme et sous-tendus par la volonté d'imprimer des priorités fortes et visibles :

- **Objectif stratégique 1** : favoriser l'employabilité des publics les plus en difficulté dans le cadre de l'action clé 1 (mobilité) et encourager les porteurs de projets à se positionner sur ces thématiques dans le cadre de l'action clé 2 (partenariats stratégiques).

- **Objectif stratégique 2** : renforcer la présence du programme dans les territoires en s'appuyant sur une mobilisation soutenue des acteurs institutionnels et territoriaux.
- **Objectif stratégique 3** : développer la dimension internationale pour la mobilité dans l'enseignement supérieur et les partenariats stratégiques.
- **Objectif stratégique 4** : préserver une image positive et un capital sympathie fort auprès des citoyens par une communication d'influence auprès du grand public, des décideurs et des prescripteurs qui élaborent, exploitent et pérennisent les politiques de l'éducation et de la formation.
- **Objectif stratégique 5** : promouvoir des projets de qualité et une utilisation optimale des financements européens par une montée en puissance des capacités d'accompagnement des porteurs en cours de projet.

Le programme de travail de l'Agence définit des objectifs pluriannuels à l'horizon 2020 en s'appuyant sur des objectifs opérationnels de court - moyen termes assortis d'indicateurs et de cibles sur deux années (et non plus une comme avant) dans les différents domaines d'activité de l'Agence.

Les indicateurs et les actions prévues engagent l'Agence qui doit en rendre compte lors du rapport annuel en début d'année suivante.

Il ne s'agit plus seulement pour l'Agence d'organiser des mobilités européennes mais de contribuer à la mise en œuvre d'objectifs autour de l'employabilité et du développement territorial. Comme on le verra ce passage d'une obligation de moyens vers une obligation de résultat a eu un impact profond sur la stratégie de l'Agence, son organisation et les compétences RH à mettre en œuvre.

## **2.2. Un changement de modèle dans un contexte fonctionnel et institutionnel instable**

Le démarrage du nouveau programme s'est fait dans un contexte d'incertitude sur les conditions de renouvellement du GIP, d'instabilité des documents de gestion de la CE et d'une implémentation difficile des outils informatiques.

### **2.2.1. Des incertitudes sur le renouvellement du GIP**

Le dernier trimestre 2013 a été fortement marqué par des incertitudes liées à l'annonce tardive de la reconduction officielle du GIP, ce qui a entraîné d'importantes difficultés de gestion (par exemple en matière de poursuite des marchés et des contrats...) mais surtout de fortes inquiétudes des personnels, notamment contractuels, sur leur devenir.

La réflexion s'est prolongée sur la convention constitutive du GIP et la possibilité de l'ouvrir à d'autres partenaires pour s'achever par un renouvellement de celle-ci en l'état. La modification du champ d'action de l'Agence Erasmus+, qui s'inscrit désormais dans le cadre de la stratégie Europe 2020 en faveur de la croissance et de l'emploi aurait pu être une opportunité de mobiliser les partenaires institutionnels autour de l'emploi, (cf. règlement UE n° 1288/2013 : « [...] *le rôle des autorités locales et régionales devrait être dûment pris en compte* »). Ce n'est pas le choix qui a été

fait, les collectivités territoriales n'étant pas représentées au sein de l'assemblée générale du GIP, et la DGEFP continuant à ne manifester qu'un intérêt très marginal pour l'activité de l'Agence.

## **2.2.2. Des difficultés liées à l'instabilité des documents de gestion et à l'implémentation des outils informatiques de la CE**

La mise en œuvre du programme 2014 s'est faite dans un contexte d'instabilité des règles contractuelles et d'implémentation difficile des outils informatiques de la Commission européenne.

L'instabilité des règles et des documents contractuels établis par la Commission européenne, ainsi que les retards dans la livraison des documents de cadrage et de gestion, ont constitué des difficultés importantes qui ont lourdement pesé sur l'activité de l'Agence et le démarrage du programme.

Ainsi les différents documents liés au processus de candidature, d'évaluation, de sélection et de contractualisation n'étaient pas opérationnels au démarrage du programme.

L'Agence a dû adresser systématiquement des demandes d'informations complémentaires auprès des porteurs de projets avant de pouvoir statuer sur l'éligibilité des candidatures. Un certain nombre d'opérations nécessaires au processus de validation des candidatures ont été retraitées, telle que la création de codes PIC (code d'accès propre à chaque organisme) préalables à la prise en compte des candidatures, et les opérations de vérification des doubles financements ont dû être réalisées manuellement à partir de listings papier...

Pour répondre aux nombreuses difficultés rencontrées par les bénéficiaires lors de la soumission des candidatures en ligne (KA1 et KA2) l'Agence a obtenu une relative souplesse dérogatoire en termes de délais de soumission (deux heures supplémentaires pour le dépôt de dossier pour les projets KA1 – une semaine pour les projets KA2).

C'est principalement la multiplicité des outils informatiques créés et développés par la Commission européenne et leur très grande instabilité qui a rendu le démarrage du programme difficile.

À titre d'exemples, E+Link (qui remplace le logiciel de gestion LLP-Link existant pour la programmation 2007-2013) est encore instable à ce jour et Mobility Tool+ (saisie en continu des mobilités) est un outil dont l'ergonomie n'est pas adaptée à la gestion de projets et n'autorisait pas en 2014 le chargement de données à partir de fichiers externes.

Des difficultés sur l'interfaçage entre le logiciel comptable CONCERTO et le logiciel métier E+Link subsistaient encore au moment de la mission et les rapports financiers faisaient apparaître des discordances très importantes. À titre d'illustration le montant du budget 2014 apparaissait pour 1 milliard d'euros dans le rapport financier alors qu'il n'est que de 120 M€.

Ces difficultés vont probablement perdurer avec l'implantation du nouveau logiciel comptable WinM9-Net en janvier 2016 en raison de la mise en place de la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP). L'absence d'interface avec E+Link avant plusieurs mois impliquera que toutes les saisies devront être faites manuellement, ce qui générera un surcroît de travail et multipliera les risques d'erreurs.

Dès 2013 l'Agence avait tenté d'anticiper ces difficultés en complétant sa propre plateforme (Penelope+) qui offre un espace de gestion des projets et des contrats pour les bénéficiaires et pour

elle-même ; des fonctionnalités ont été optimisées ou créées (exemple les correspondances dématérialisées entre les bénéficiaires et les gestionnaires de projets, la valorisation des projets, ou les rapports d'activité sur des données budgétaires et financières...).

Dans ce contexte passablement chaotique l'Agence a, par nécessité, mis toutes ses forces sur le lancement de l'appel d'offres 2014, au détriment des actions qu'elle aurait souhaité conduire sur la qualité et la performance, et ce d'autant plus que le suivi des conventions 2011, 2012 et 2013 du programme EFTLV, dont les dernières s'achèveront en 2016, a continué à mobiliser une partie des personnels de l'Agence.

À l'instabilité institutionnelle et technique il faut ajouter le caractère mouvant du contexte national au moment d'élaborer le programme de travail 2014 : plan « réussite pour tous », plan « priorité jeunesse », textes d'application des lois du 8 juillet 2013 d'orientation et de programmation pour la refondation de l'école de la République, ou du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, avec l'impact difficilement prévisible des COMUE, loi sur la formation professionnelle, l'emploi et la démocratie sociale du 5 mars 2014.

### **2.2.3. Une réorganisation de l'Agence en cours d'ajustement**

L'Agence a été amenée à repenser son organisation dès 2013 étant donné l'élargissement de son champ d'action et l'appel à de nouvelles pratiques professionnelles que celui-ci imposait. Les principes directeurs de cette réorganisation ont été de coller au plus près aux trois actions clés qui remplacent les anciens programmes, d'accroître la professionnalisation des départements tout en créant les conditions de leur synergie, et la construction d'une vision transverse conforme à la philosophie du programme ; le développement de l'accompagnement des porteurs de projets a également été un axe structurant de cette réorganisation, le nouveau programme se distinguant en effet de l'ancien par la nécessité pour les porteurs de projets de se placer dans une véritable démarche de projet, de réfléchir et d'argumenter sur la pertinence, la qualité, la mise en œuvre, l'impact de ce qu'ils proposent, ce qui implique une forte mobilisation de l'Agence pour les accompagner.

Il y a derrière l'ensemble de ces évolutions la nécessité pour les personnels d'acquérir de nouvelles compétences.

Le **département du développement (DD)** qui était organisé par secteurs (enseignement scolaire, enseignement supérieur, formation professionnelle...) a été restructuré autour de deux pôles métiers :

- Le pôle **promotion**, dont le rôle est :
  - de développer l'accessibilité au programme avec notamment la plateforme Penelope+ qui met à disposition des porteurs de projets une somme de ressources extrêmement importante sous forme d'informations, de conseils, de formulaires commentés, de guides... et l'animation d'un réseau de 350 développeurs qui informent, orientent et accompagnent les porteurs de projets ;
  - d'améliorer la qualité stratégique en accompagnant de façon plus poussée des réseaux d'acteurs particulièrement utiles car leur domaine d'intervention fait écho avec les priorités de l'Agence.

- Le pôle **développement de l'impact**, qui a pour mission :
  - de renforcer l'utilisation d'Erasmus+ comme un outil financier au service d'objectifs politiques ;
  - de créer les conditions d'une élévation du niveau d'exigence quant à l'impact des projets et du programme lui-même.

Le **département de gestion des projets (DGP)** dont l'activité débute par le conseil aux porteurs de projets avant l'appel d'offres, se poursuit par la gestion de l'appel à projets, des candidatures, l'examen de l'éligibilité, la sélection, la contractualisation, jusqu'au dépôt du rapport final. Le DGP a été restructuré autour de trois pôles « actions » :

- un pôle gestion des projets de mobilité pour l'enseignement scolaire, la formation professionnelle et la formation des adultes ;
- un pôle gestion des projets de mobilité pour l'enseignement supérieur ;
- un pôle gestion des partenariats stratégiques.

Le **département du contrôle et de l'évaluation des projets (DCEP)** se substitue au service du contrôle créé en 2012 sur la recommandation de l'IGAENR et de la CE. En effet, aux fonctions traditionnelles de contrôle et d'audit s'est ajoutée une dimension d'évaluation rendue indispensable par le renforcement du niveau d'exigence de la CE en matière d'évaluation qualitative des projets. Elle va bien au-delà de l'évaluation financière réalisée par le DCEP dans le cadre de l'ancien programme.

Le département est organisé en trois pôles :

- mobilités ;
- partenariats stratégiques ;
- enseignement supérieur.

La **mission qualité et performance** nouvellement créée, met en œuvre le système de contrôle interne et assure l'aide au pilotage pour définir les actions correctives ou préventives.

Parallèlement à l'appropriation collective du nouveau programme, chaque département et structure de l'agence a produit un travail de réflexion sur les compétences métiers attendues pour son secteur d'activité et d'expertise (cf. annexe 2 : organigramme).

### **2.3. Les leviers utilisés par l'Agence pour assurer la mise en œuvre du programme**

Pour soutenir sa politique de promotion du programme, l'Agence a utilisé plusieurs leviers : elle a développé une stratégie de communication soutenue, a porté un effort particulier sur la qualité de l'accompagnement des projets, a engagé une démarche d'analyse et de travaux relatifs à la notion d'impact et une réflexion sur le repérage et la valorisation des projets correspondant à des bonnes pratiques, a mis l'accent sur la qualité de l'évaluation et des évaluateurs.

### 2.3.1. Une stratégie de communication soutenue

La Commission européenne souhaite que le nouveau programme Erasmus+ soit associé à un nom fort, reconnu par le plus grand nombre, et à une image positive.

Pour accompagner la promotion d'Erasmus+ et contribuer à l'information sur son économie générale et l'installation de sa notoriété, l'Agence a fait de la communication un de ses cinq objectifs stratégiques.

Les actions conduites par la mission information et communication (MIC) s'appuient sur l'ensemble des médias jugés pertinents pour obtenir un impact médiatique mesurable et une diversification ciblée des publics. L'impact médiatique est calculé à partir du nombre d'articles parus et aussi par rapport à la qualité de ces articles.

L'année 2014 a été marquée par une présence et une visibilité importante dans la presse, qu'elle soit régionale ou nationale. 540 articles ont été publiés sur l'année 2014 dont 36 % dans la presse quotidienne régionale. La présence d'Erasmus+ dans l'opinion publique a été évaluée via un sondage TNS Sofres portant sur « l'image d'Erasmus France ». Cette enquête a permis à l'Agence de s'appuyer sur les représentations positives d'Erasmus auprès du grand public pour développer son action.

La sensibilisation des décideurs sur le nouveau programme, partie intégrante de la stratégie de communication, passe par divers médias avec la volonté d'établir une communication d'influence à leur égard. L'Agence s'est dotée à cette fin d'une cartographie des décideurs (élus et responsables institutionnels).

L'installation du nouveau programme a été soutenue par l'intermédiaire d'une présence événementielle multiforme. Le lancement national du programme à Paris, en présence de la commissaire européenne Androulla Vassiliou et de quatre ministres français (éducation nationale, enseignement supérieur, emploi et formation professionnelle, jeunesse) a ainsi constitué un moment fort de mise en visibilité nationale.

La contribution à l'installation de la notoriété d'Erasmus+ a pu se faire également à l'occasion d'événements festifs (participation à la compétition internationale des Euroskills à Lille en octobre 2014 avec la remise d'un Europass par le commissaire européen Laszo Andor, présence au festival de musique Europavox à Clermont-Ferrand, à la fête de l'Europe à Paris et Bordeaux et au festival Campulsations pour la rentrée universitaire des étudiants de Bordeaux ), ou de conférences et d'événements (conférence annuelle en partenariat avec le conseil régional du Nord Pas-de-Calais, cérémonie de remise des Labels européens des langues lors du salon Expolangues à Paris, conférence de l'*Academic cooperation association* à Bordeaux en juin 2014).

La présence événementielle est importante mais relève nécessairement plus d'opportunités choisies que d'une présence équilibrée sur le territoire.

Mais c'est surtout sur l'adaptation des outils web à destination du grand public que l'agence a porté son effort. Dans l'attente du nouveau site internet prévu pour 2015, le site *agence-erasmus.fr* a connu deux évolutions au cours de l'année 2014 avec un changement d'URL et un changement de charte graphique.

Une légère baisse de fréquentation du site a été constatée (754 880 visites en 2014 pour 769 248 en 2013, soit – 1,9 %) qui s’explique par le fait que le portail Erasmusplus.fr redirige désormais vers trois sites au lieu d’un : Agence Erasmus+ ; éducation formation, Agence Erasmus+ ; jeunesse et sports et Pénélope+.

La présence sur le web s’est également matérialisée par la publication de la lettre d’information bimensuelle Mag Erasmus (38 147 abonnés).

Parmi les travaux conduits par la mission information communication (MIC), la mission a trouvé intéressant et révélateur de la volonté d’influence de l’Agence la publication en 2008 du « palmarès Erasmus des universités » qui mesure le dynamisme des universités en termes de mobilité. Un classement en valeur relative a été établi qui permet de contourner le biais induit par les gros contingents d’étudiants envoyés par les universités de grande taille. Le palmarès souligne la capacité de certaines universités, quelle que soit leur taille ou leur particularité, à maintenir un taux élevé et constant de mobilités sortantes ; il rend également compte des évolutions de certaines universités en faveur de la mobilité d’un nombre croissant de leurs étudiants.

Le palmarès a fait l’objet d’un communiqué de presse en juillet 2014 et a été repris par les médias.

Cet outil de promotion, même s’il suscite parfois des réserves, correspond à un levier d’incitation et de comparaison qui pourrait utilement être étendu aux académies ou aux régions pour stimuler leur dynamisme dans le domaine de la mobilité.

**Recommandation n° 1 : étudier la possibilité d’étendre l’outil de classement des universités dynamiques à d’autres structures concernées par la mobilité européenne.**

### **2.3.2. L’accompagnement des projets – le renforcement du réseau des développeurs de la mobilité**

Un des enjeux du nouveau programme est d’assurer un accès large et équitable au programme pour tous les publics et pour tous les territoires.

Or le changement du cadre, notamment juridique, des candidatures, avec le risque d’une incapacité à assimiler l’ensemble des nouvelles règles et à en comprendre la portée, ainsi que la perception parfois fondée d’une complexité technique, représentaient un facteur important d’une diminution possible du nombre de candidatures et du taux d’utilisation des subventions, et donc un risque substantiel et structurel de sous-consommation des crédits, alors même que leur doublement est prévu.

Pour parer ce risque, l’Agence s’est engagée dans une démarche d’accompagnement des candidats en créant un réseau des développeurs de mobilité et en portant une attention toute particulière à l’accompagnement des projets. Les développeurs de la mobilité informent, orientent et conseillent les candidats qui souhaitent s’engager dans une démarche de projet et/ou de mobilité.

Le réseau des développeurs constitue pour l’Agence un vivier d’experts institutionnels relais pour la promotion et l’appropriation du nouveau programme. Il est constitué de 350 développeurs, dont 240 ont signé la charte des développeurs et figurent sur la carte rendue publique sur le site de l’Agence.

En termes de couverture territoriale, l'Agence s'est fixé un objectif d'au moins un développeur par secteur dans vingt-cinq régions sur vingt-huit. Cet objectif a été pratiquement atteint avec un développeur par secteur dans vingt-six régions sur vingt-huit (vingt-deux régions de métropoles + six région ultra périphérique (RUP) et pays et territoires d'outre-mer (PTOM). Pour des raisons conjoncturelles seules la Corse et la Réunion n'avaient pas de développeur pour le secteur éducation des adultes en 2014.

Pour le secteur enseignement supérieur, l'Agence s'était fixé l'objectif d'une augmentation de 20 % du nombre des développeurs. Avec + 14 %, la cible initiale n'est pas atteinte mais la valeur cible non atteinte est à relativiser car en l'espèce l'augmentation du nombre de développeurs de ce secteur ne peut s'analyser qu'au regard de la restructuration en cours du paysage universitaire (un développeur représentant une COMUE n'a pas la même surface d'impact que celui d'un établissement de petite taille).

Pour la préparation de l'appel d'offres 2014, cet accompagnement a été mené principalement par l'intermédiaire d'ateliers de lancement proposés à l'ensemble des porteurs de projet ; 1 380 personnes ont participé à ces ateliers. Les documents ressources (contenu des formations, textes et procédures) ont fait l'objet d'une mise à disposition publique sur la plateforme Penelope+.

Un effort particulier de formation sur mesure a été fait à destination des développeurs, des modules de formation à distance et des ressources documentaires et pédagogiques ont été mis en place (101 développeurs ont participé à ces classes virtuelles), la plateforme collaborative dédiée aux développeurs a été améliorée et enrichie. Afin d'assurer une information régulière sur l'actualité et l'avancée du nouveau programme, une lettre d'information a été envoyée tous les quinze jours au réseau des développeurs.

Une offre de formation sur mesure pour l'accompagnement à l'appel d'offre 2014 a également été mise en place au bénéfice des grands réseaux d'éducation et de formation (CFA, chambres de commerce et d'industrie, GRETA etc.).

Les ressources qui sont présentées de façon claire sur la plateforme Penelope+ sous forme de tableaux (nom de la ressource, année d'appel, actions, étapes du projet etc.) visent à l'exhaustivité, elles gagneraient cependant à être hiérarchisées davantage pour remédier à l'impression de foisonnement. Par exemple en permettant l'entrée dans le processus par type d'action (candidature, suivi du projet, évaluation, rapport etc.) et en différenciant les documents (code couleur, grand public ou expert, document grand public ou à destination d'un public ciblé etc...).

**Recommandation n° 2 : rendre plus lisible la ressource documentaire disponible en la hiérarchisant par phase ou étape de processus, en distinguant l'indispensable de l'accessoire, les documents d'information des documents techniques.**

### **2.3.3. Une démarche d'analyse de l'impact et une réflexion sur le repérage et la valorisation des bonnes pratiques**

Les attentes à l'égard de l'Agence portent sur sa contribution au développement des politiques publiques, une analyse pertinente de l'impact des projets qu'elle finance est devenue nécessaire.

La création du pôle « développement de l'impact », au sein du département du développement, souligne la volonté de l'Agence d'augmenter ses compétences en matière d'analyse de l'impact, ce qui suppose une importante montée en compétences des personnels. Dans l'ancien programme, le département du développement animait des réunions d'information tout public sur la base d'un diaporama de présentation, alors qu'il doit désormais cibler les réseaux professionnels, analyser quels sont les enjeux de chacun de ces réseaux et préciser en quoi l'Agence peut contribuer à leur développement. Cette évolution a rendu nécessaire une modification des profils d'emplois.

La Commission européenne décline un ensemble d'activités éligibles à un financement et pose comme bonnes pratiques à impact l'adaptation la plus pertinente aux objectifs du projet. Chaque agence nationale est invitée à faire remonter les exemples qu'elle juge les plus significatifs. La notion d'impact étant trop hétérogène d'un pays à l'autre pour qu'elle fasse l'objet d'une définition unique, la CE renvoie donc chaque pays à sa propre définition de l'impact. Elle pose en revanche comme principe que la sélection des projets se fasse en partie sur la mesure de l'impact (30 points sur une note totale de 100).

L'impact n'est pas une notion totalement nouvelle pour l'Agence, l'exigence de retour sur investissement ayant toujours existé. Ce qui est nouveau c'est le renforcement de cette exigence. L'Agence possédait déjà une expertise antérieure en matière d'analyse des projets et de leurs résultats mais un effort particulier a été initié en 2014 au travers d'une réflexion sur les indicateurs d'évaluation de l'impact et plus largement sur la notion d'impact mesurable. Des études ont été produites dans divers domaines afin de mieux appréhender cette notion de mesure de l'impact des projets et plus largement du programme (exemple : en octobre 2014 parution du deuxième numéro du *Journal of international mobility* (JIM) sur la thématique « impact des mobilités »).

Il existe une véritable difficulté méthodologique et structurelle à la définition de la notion d'impact, qui tient à la multiplicité des intervenants, à l'évolution des objectifs dans le temps, à la complexité dans la prise en compte de l'interaction avec le contexte économique et social lors de la mesure des effets des actions mises en œuvre, et enfin au problème récurrent du décalage temporel parfois important entre la mise en œuvre d'une politique et l'évaluation de ses effets. Certains objectifs édictés par la Commission européenne sont facilement appréhendables et mesurables, comme « améliorer le niveau des compétences et des aptitudes clés », dont « l'amélioration des compétences en langues étrangères », alors que d'autres posent des problèmes méthodologiques d'évaluation quasi insurmontables, tels que ceux relatifs à l'« amélioration de l'estime de soi », « la participation plus active à la société » ou encore « la motivation et satisfaction accrues dans leur travail quotidien ».

Un groupe de travail « impact pour le secteur scolaire » a été mis en place, composé de représentants de l'Agence, de délégués académiques aux relations européennes, internationales et à la coopération (DAREIC), du centre international d'études pédagogiques (CIEP), et dans un second temps de responsables d'établissements scolaires, afin de produire un guide pratique sur l'impact dans la collection des guides de l'Agence. Ce guide a vocation à diffuser les bonnes pratiques et à expliciter quelques concepts de base pour un public de chefs d'établissements scolaires.

La mission ne peut qu'encourager les initiatives de l'Agence en matière de généralisation à d'autres secteurs des guides relatifs à l'impact des projets.

**Recommandation n° 3 : poursuivre la généralisation des guides d'impact à d'autres secteurs.**

Dans le cadre de la coordination entre les deux agences françaises, la réflexion avec l'Agence jeunesse et sport sur le partage des indicateurs d'impact n'a commencé qu'en 2015. L'Agence Erasmus+ jeunesse et sport est intéressée par cette réflexion car elle ne dispose pas de service spécifique où ces questions seraient traitées. Les échanges seront notamment poursuivis via l'observatoire de l'impact dont la création est prévue à la rentrée 2015, ainsi que l'échange d'informations sur l'exploitation de l'enquête d'insertion du CEREQ.

La réflexion et les travaux conduits par l'Agence sur la mesure de l'impact ont été associés à une réflexion sur l'amélioration des pratiques en termes de repérage et de valorisation des projets correspondant à des bonnes pratiques, les deux étant étroitement liés.

Un groupe de travail sur la valorisation a été mis en place en 2014 au sein de l'Agence. Il a identifié dix thèmes qui ont fait l'objet d'une définition et du repérage de mots-clés, lesquels ont été intégrés dans la plateforme Penelope+.

Les bonnes pratiques repérées sont remontées à la Commission européenne dans le cadre du rapport annuel de l'Agence.

L'Agence valorise quelques exemples de bonnes pratiques sur son site internet et sur sa plateforme collaborative Pénélope+ afin de susciter l'intérêt des candidats potentiels et de les aider à illustrer et décliner leur projet.

Afin que ces exemples ne restent pas cantonnés au domaine de l'anecdotique ou du singulier, l'Agence gagnerait à valoriser systématiquement ce qui a retenu son attention en terme d'impact et de bonnes pratiques et en quoi, au-delà de leurs particularités, ces projets sont potentiellement transférables.

**Recommandation n° 4 : Rendre plus visible sur le site Erasmus+ et surtout sur la plateforme Pénélope+ les exemples de bonnes pratiques choisis pour leur transférabilité.**

#### **2.3.4. Un accent mis sur la qualité de l'évaluation et des évaluateurs**

L'Agence a toujours porté une attention particulière à la qualité de l'évaluation et a renforcé son action dans ce domaine.

Dans le guide du programme élaboré par la CE, la partie réservée à l'information des candidats précise les critères d'attribution qui doivent servir à évaluer la qualité des projets, et sont retenus ceux qui remplissent au mieux ces critères qualitatifs.

L'évaluation de la qualité des projets est réalisée avec le soutien d'experts indépendants. Chaque candidature est examinée au travers d'une grille d'analyse, un pourcentage de la note globale étant dédié à l'évaluation de la qualité du projet.

Une formation en présentiel obligatoire a été organisée pour tous les évaluateurs mobilisés sur une campagne, avec des sessions plénières et des ateliers par secteurs.

Des mesures susceptibles de limiter les risques de sous qualité des évaluations ont été prises : binômes constitués d'un ancien expert et d'un nouvel expert, consignes claires données par l'Agence

sur le contenu des évaluations attendues, contrôle qualité interne systématique sur la clarté du rendu de l'évaluation, et enfin un effort important en matière de maîtrise des délais à partir d'un contrôle du respect des dates butoir de finalisation du processus d'évaluation.

Deux sessions d'évaluations ont été réalisées en 2014 impliquant 60 experts évaluateurs pour les projets de mobilité KA1 et 70 pour les projets de mobilité KA2.

Toutes les candidatures ont été évaluées dans les délais avec la perception par l'Agence d'un haut niveau général de la prestation des évaluateurs.

Au regard de la montée en charge de l'activité de l'Agence jusqu'en 2020 et le renforcement de l'expertise des agents de l'Agence en matière d'évaluation des candidatures, il pourrait être intéressant d'expérimenter la constitution de binômes associant un évaluateur externe et un évaluateur interne, cela permettrait d'accroître l'appropriation des projets par les personnels qui pourraient d'autant mieux les accompagner et les valoriser par la suite. Toutefois au regard du plan de charge des services de l'Agence cette expérimentation ne pourrait être que ponctuelle, et porter sur une partie seulement des actions, ou sur certaines candidatures (dossiers complexes par exemple).

**Recommandation n° 5 : pour accroître l'appropriation des projets par les personnels expérimenter un binôme constitué d'un évaluateur externe et d'un évaluateur interne.**

## **2.4. Le management de la qualité et de la performance**

### **2.4.1. Procédures et outils de surveillance de la qualité : les chantiers en cours**

L'Agence est en cours de mise à jour des procédures de gestion et de la cartographie des risques relatives au nouveau programme. Elle a pu capitaliser sur ses travaux précédents notamment sur l'important travail conduit pour la mise en place de la norme ISO 9001.

- La mise à jour des procédures : tout le processus opérationnel de gestion est en cours de documentation dans une logique de contrôle interne. Le travail a été conduit de la réception de la candidature à la contractualisation, il s'est achevé à l'été 2015 pour le DCEP.
- La cartographie des risques : il était nécessaire de reprendre la cartographie des risques, trop mécanique et sommaire dans l'ancien programme, pour l'adapter aux exigences croissantes de la Commission européenne en termes de conformité et de fiabilité des opérations de gestion. L'année 2014 a été propice à une réflexion avec les services opérationnels sur les différents risques rencontrés dans le cadre de l'activité afin d'identifier, évaluer et gérer les risques et permettre une meilleure maîtrise des activités.

La définition des principaux risques a été réalisée avec les services opérationnels. D'un point de vue méthodologique les risques ont été identifiés selon trois critères principaux : la gravité (incidence et impact d'un risque en termes de fiabilité, de conformité ou de performance), la probabilité d'occurrence et la capacité d'endiguement (capacité à mettre en place des mesures correctives immédiates en cas de repérage de la survenance du risque). Cette évaluation a permis une hiérarchisation des différents risques préalables à de futures actions correctives et préventives et la

mise en place d'un nouveau dispositif adapté d'alerte, de contrôle et de repérage d'erreur de gestion et de suivi statistique de situations.

- Le dispositif d'alerte, de *reporting* et de contrôle statistique hebdomadaire déjà en place sur l'ancien programme est en cours d'adaptation sur Erasmus+. Sa mise en place a été retardée du fait de l'instabilité du système d'information.

#### 2.4.2. La qualité de la gestion

La qualité de la gestion est analysée via plusieurs indicateurs :

- Le nombre de recours : il est intéressant de constater que l'Agence applique et analyse cet indicateur à chaque étape du processus de gestion – éligibilité, évaluation, contractualisation, rapport intermédiaire, rapport final, contrôle approfondi et audit. Afin de prendre les mesures correctives, elle trace également la typologie des recours et son évolution – demande de dérogation pour les délais, demande de réexamen de la qualité, erreur agence et autres. Pour compléter ces indicateurs, les recours acceptés et les recours refusés sont dénombrés ;

**Tableau n° 1 : nombre de recours 2013 et 2014**

Recours LLP pour 2013 et LLP/ E+ pour 2014 :

ETAPES DE GESTION EN CAUSE	2013		2014	
	nombre	%	nombre	%
Eligibilité	28	20%	9	6%
Evaluation	22	16%	21	15%
Contractualisation	12	9%	14	10%
Rapport intermédiaire	4	3%	12	8%
Rapport Final	58	42%	76	53%
Contrôle Approfondi	11	8%	12	8%
Audit	1	1%	0	0%
<b>Nombre Total</b>	<b>136</b>	<b>100%</b>	<b>144</b>	<b>100%</b>

Source : Agence

L'année 2013 ne concerne que le programme LLP alors que les chiffres présentés pour l'année 2014 regroupent les recours déposés pour le début d'Erasmus+ (éligibilité et contractualisation) et pour le programme LLP (rapports finaux). La diminution la plus sensible a concerné l'éligibilité (neuf recours en 2014 pour vingt-huit en 2013) et démontre l'attention particulière qui doit être portée à la phase d'accompagnement et d'explicitation en amont.

Pour 2014, les recours portent principalement sur la phase d'évaluation et sur le rapport final, le motif principal des recours concernant le réexamen de la qualité du projet (que ce soit au stade de la candidature ou au stade du rapport final). À cet égard, un certain nombre d'actions correctives ont été mises en place et se poursuivront afin d'améliorer la qualité des évaluations réalisées par les évaluateurs externes. Un effort particulier a été conduit pour renforcer l'expertise interne des personnels de l'agence chargés de relire et de contrôler le contenu des évaluations.

En 2014 le nombre de recours déposés pour le motif « erreur Agence » est en diminution sensible, ce qui témoigne des efforts faits par l'Agence en matière de qualité et de fiabilité de sa gestion.

La procédure de traitement des recours s'avérant assez lourde et chronophage pour les équipes comme pour les bénéficiaires, l'Agence a, depuis 2015, mis en place une commission d'examen des

cas (CEC) qui vise à anticiper les situations détectées comme problématiques (principalement des questions d'interprétation des règles d'Erasmus+) pour limiter de possibles cas ultérieurs de recours.

- Les non conformités : les non-conformités ont été définies en interne comme des écarts par rapports aux règles et aux procédures existantes. L'Agence a mis en place cet indicateur spécifique de suivi d'activité afin de contribuer à l'amélioration et à la qualité de la gestion des programmes.

Trois types de non-conformités ont été recensés : les NC relatives à la main d'œuvre (ce qui peut s'apparenter à une « erreur Agence »), celles relatives aux méthodes, et enfin celles relatives au matériel, elles s'accompagnent de trois degrés de gravité (mineur, moyen ou grave) qui permettent de mesurer l'écart par rapport à la norme définie.

La démarche consiste à suivre et la formaliser ces écarts, à les tracer et les documenter pour mettre en place les actions correctrices adaptées.

**Tableau n°2 : Nombre de non-conformités 2013 et 2014**

TYPE DE NC	2013		2014	
	Nombre	%	Nombre	%
Main d'œuvre	9	39%	29	45%
Méthodes	14	61%	30	47%
Matériel	0	0%	5	8%
Total	23	100%	64	100%

Source : Agence

L'augmentation du nombre de NC entre 2013 et 2014 n'est pas significative. Elle est à relier à la généralisation de l'utilisation de l'outil afin de formaliser l'observation d'un dysfonctionnement et d'en tirer les enseignements ; enfin les 64 non-conformités doivent s'apprécier au regard des 9 044 dossiers traités.

### 2.4.3. La démarche d'audit interne

Un audit sur les activités de contrôle interne a été réalisé par un prestataire externe en juillet 2014, et a donné lieu à la réalisation d'un premier système d'analyse et de recensement des risques. Un nouvel audit est prévu en 2015 afin d'assurer le suivi du dispositif mis en place.

Un audit interne est également planifié en 2015 sur les opérations de traitement des candidatures afin de faire un premier bilan du fonctionnement de la phase de contractualisation sur les appels d'offres 2014 et 2015.

Les revues de direction et de processus : trois revues de processus ont été organisées en 2014 sur l'accompagnement et la gestion des projets, l'information et le conseil aux porteurs de projets, la communication. Une revue de direction a été consacrée à la mise à jour de la documentation et aux activités de contrôle interne. Compte tenu du démarrage difficile du programme en 2014 certains chantiers évoqués lors de cette revue de direction restent en cours.

Les audits externes et le suivi des recommandations : l'Agence a été soumise à plusieurs contrôles et audits externes en 2014. La Cour des comptes européennes a mené un audit approfondi des crédits de bourse de formation individuelle Comenius octroyés en 2012 et a détecté dix non conformités ; ces écarts ont été rectifiés et les montants en cause recouverts auprès des bénéficiaires. Un audit a aussi été mené par l'IGAENR sur les contrôles secondaires de 2013 et a donné lieu à la publication de recommandations. Les comptes 2013 ont été certifiés par le cabinet Mazars en mars 2014. En octobre 2014, la Commission européenne a également mandaté le cabinet Moore & Stephens pour auditer la convention 2010, et l'Agence est en attente des conclusions finales de cet audit.

Il est certain que le respect, auquel est soumis l'Agence, d'un très haut niveau d'exigence en termes de fiabilité et de conformité se fait au détriment de la recherche de performance, pour laquelle il faudrait que l'Agence puisse consacrer davantage de temps.

### 3. L'analyse des résultats 2014

#### 3.1. Un résultat globalement satisfaisant bien que contrasté

Compte tenu des conditions particulièrement difficiles dans lesquelles a été lancé l'appel d'offres 2014, les résultats obtenus peuvent être considérés comme un succès, même si le nombre de candidatures a été nettement inférieur à l'ancien programme en ce qui concerne **l'enseignement scolaire et l'éducation des adultes**. La fin des candidatures individuelles au profit des projets portés par des établissements est en cause dans ces deux secteurs.

Tableau n° 3 : appel d'offres 2014 – nombre de candidatures

	Candidatures total	Candidatures éligibles	Candidatures sélectionnées	Contrats signés	Taux d'éligibilité
<b>TOTAL PROGRAMME ERASMUS +</b>	<b>2072</b>	<b>2024</b>	<b>1508</b>	<b>1456</b>	<b>97,68%</b>
<b>Enseignement scolaire</b>	<b>573</b>	<b>565</b>	<b>380</b>	<b>361</b>	<b>98,60%</b>
KA101	249	245	209	205	98,39%
KA201	324	320	171	156	98,77%
<b>Formation professionnelle</b>	<b>544</b>	<b>526</b>	<b>351</b>	<b>347</b>	<b>96,34%</b>
KA102	453	437	321	317	96,26%
KA202	92	89	30	30	96,74%
<b>Enseignement supérieur</b>	<b>815</b>	<b>800</b>	<b>745</b>	<b>716</b>	<b>98,16%</b>
KA103	750	736	735	706	98,13%
KA203	65	64	10	10	98,46%
<b>Education des adultes</b>	<b>138</b>	<b>133</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>96,38%</b>
KA104	56	52	14	14	92,86%
KA204	82	81	18	18	98,78%

Source : Agence

Le nombre de projets pour l'éducation des adultes est cependant supérieur au budget disponible, ce qui n'est pas le cas pour l'enseignement scolaire où la demande est inférieure de 700 K€ au budget disponible (3,3 M€ pour 4 M€ de budget).

Cette chute de la demande dans l'enseignement scolaire avait été prévue par l'Agence, mais les conditions précipitées de mise en œuvre du programme fin 2013 et début 2014 n'ont pas permis une préparation suffisante pour la contrecarrer. Un plan d'actions a cependant été mis en œuvre pour redresser la tendance pour l'appel d'offres 2015.

Ce plan comportait trois volets :

- un volet lobbying auprès de la CE pour élargir le périmètre des publics éligibles et introduire des projets de consortiums ;
- un volet accompagnement des réseaux en collaboration avec le réseau des développeurs E+ du secteur scolaire et notamment le réseau des DAREIC ;
- un volet communication avec la publication d'encarts publicitaires dans Télérama et Courrier International pour une sensibilisation large des personnels de l'enseignement scolaire.

Ces actions ont porté leurs fruits : le montant financier demandé a plus que doublé en 2015, passant de 3,3 M€ à 7,3 M€ pour un budget disponible quasi stable de 4,2 M€. En outre, les DAREIC se sont mobilisés pour monter des consortiums. Pour l'appel d'offres 2015, la mission dénombre six candidatures de GIP, trois de rectorats et une d'une direction des services départementaux de l'éducation nationale (DSDEN).

Concernant le secteur de **la formation professionnelle**, la demande est également moins importante qu'en 2013 (830 candidatures en 2013 pour le programme Leonardo et seulement 545 en 2014 pour l'ensemble des projets KA1 et KA2 de la formation professionnelle). Cette évolution s'explique par le fait qu'un seul dossier est désormais requis pour l'ensemble des publics là où le programme EFTLV nécessitait jusqu'à trois dossiers selon les publics. Le signe positif est que les conditions de financement des mobilités étant restées globalement stables lors du passage à Erasmus+, le nombre de mobilités augmente en proportion de l'augmentation du budget disponible.

En ce qui concerne **l'enseignement supérieur** la demande fléchit légèrement avec 815 projets déposés en 2014 pour 883 en 2013.

Pour des causes variées le constat pour l'appel d'offres 2014 est celui d'une demande globale de mobilités divisée par deux (45 M€ au lieu de 90 M€) :

- le programme Leonardo souffrait d'un phénomène de sur-demande (demander plus pour obtenir le niveau de crédits espéré), or en 2014 l'Agence a opté pour un financement à 100 % de la demande (hors dispositif de la « performance passée » cf. *supra*), cette nouvelle approche largement diffusée auprès des porteurs de projets a contribué à ramener la demande à un niveau plus proche des besoins de financement réels ;
- la baisse de la demande dans l'enseignement scolaire pour les raisons vues *infra* ;

- une baisse du nombre de projets KA2 financés par rapport aux partenariats Comenius pour des causes techniques liées aux modes de financement d’Erasmus+ ;
- le coût supérieur d’une mobilité dans l’enseignement supérieur en raison de planchers obligatoires introduits par le programme ;
- la disparition des partenariats éducatifs pour l’éducation des adultes qui comprenait de nombreuses mobilités dans EFTLV contre des KA2 plus chers, moins nombreux et moins dotés en nombre de mobilités.

Le programme réintroduit d’ailleurs en 2016 de manière explicite ces « petits » projets dédiés à l’échange de pratiques, et l’Agence se prépare à en faire largement la promotion.

### **3.2. La complexité technique du programme Erasmus+ – un risque de dégradation potentielle du taux d’utilisation des subventions**

De nombreuses difficultés ont été recensées auprès des porteurs de projets, le programme Erasmus+ leur apparaissant plus complexe que le programme EFTLV : multiplication des lignes budgétaires, combinaison de montants différenciés selon les pays, prise en compte des distances, différents statuts de publics... Au cours des réunions de lancement les bénéficiaires ont fait part d’inquiétudes fortes quant à leurs possibilités de suivi, de contrôle et de visibilité sur la durée de vie du projet.

Une appropriation progressive interviendra sans doute dans les années à venir, mais pour les projets 2014 soumis à cette complexité nouvelle, les effets ont été sensibles.

Il existe également des difficultés spécifiques aux pays et territoires d’outre-mer et régions ultrapériphériques, en dépit de la base légale du programme, qui imposent de prendre en considération les contraintes liées à l’éloignement géographique pour les RUP / PTOM. Les financements ne tiennent pas compte des coûts supérieurs pour les déplacements – sauf pour le volet enseignement supérieur sur KA1, qui est bien doté. Ces difficultés sont dommageables dans la mesure où les publics issus de ces régions font parties des publics « les plus en difficulté » dont l’accès au programme devrait au contraire être renforcé.

Même si le lien de cause à effet n’est pas formellement établi, la participation des RUP / PTOM a connu de fait en 2014 par rapport à 2013, une chute de – 60 % sur les organisations financées dans KA2, – 55 % sur les mobilités financées sur KA102 et – 92 % sur KA101. Sur KA103 en revanche une hausse de + 19 % pour les études et + 46 % pour les stages a été constatée.

Une action de *lobbying* du gouvernement français est à l’œuvre auprès de la Commission européenne et du Parlement européen afin de trouver rapidement une issue favorable à ce problème.

Tous ces éléments cumulés ont fait que le nombre de mobilités financées en 2014 est retombé à un niveau légèrement supérieur à celui de 2011.

**Tableau n° 4 : nombre de mobilités financées**

Mobilités prévues aux contrats	2011	2012	2013	Mobilités prévues aux contrats	2014
Total pour le programme Comenius	12 575	13 166	12 505	Total pour le secteur Enseignement Scolaire	6 601
Total pour le programme Erasmus	38 906	43 142	43 031	Total pour le secteur Enseignement Supérieur	40 675
Total pour le programme Grundtvig	2 158	2 444	2 070	Total pour le secteur Education des Adultes	645
Total pour le programme Leonardo da Vinci	12 275	15 451	17 151	Total pour le secteur Formation Professionnelle	19 585
Total pour le programme Transversal	217	163	212	N/A	N/A
<b>Total EFTLV</b>	<b>66 131</b>	<b>74 366</b>	<b>74 969</b>	<b>Total Erasmus +</b>	<b>67 506</b>

Source : Agence

### 3.3. Un taux d'éligibilité en progression

La cible 2014 était fixée à un taux d'éligibilité supérieur à 90 % par type d'action et par public.

Au total pour le programme Erasmus+ le taux d'éligibilité est de 97,68 %, en nette progression par rapport aux conventions précédentes (taux d'éligibilité en 2011 : 90 % ; en 2012 : 92 % ; en 2013 : 94 %).

La mission en déduit que l'accompagnement des candidats mené via les ateliers de lancement a été efficace.

La question de l'éligibilité, qui était encore un sujet de préoccupation sous l'ancien programme (notamment pour les projets individuels) ne se pose visiblement plus sous Erasmus+.

La cible pour 2015 ayant été fixée à 91 % puis à 92 % en 2016, il conviendra sans doute de la relever.

### 3.4. L'atteinte de la majorité des indicateurs opérationnels d'activité 2014

Du fait de la mise en place du nouveau programme les indicateurs en lien avec les objectifs stratégiques du programme de travail n'ont pas tous fait l'objet de définition en termes de valeur cible à atteindre pour 2014.

L'Agence a mis en place pour 2014 et les années suivantes 70 indicateurs de suivi d'activité sous forme de tableaux qui recouvrent six domaines d'activité (communication, développement de l'impact, promotion, qualité de gestion, accompagnement des bénéficiaires, formation des personnels et des évaluateurs). Il s'agit à la fois d'indicateurs qui correspondent aux obligations

réglementaires posées principalement par la Commission européenne ainsi qu'au programme de travail élaboré par l'Agence et validé par les tutelles nationales et la CE.

Si tous les indicateurs font l'objet d'une attention particulière et d'un suivi de la part de l'Agence, tous n'ont pas le même statut et la même signification en termes d'atteinte ou non des objectifs et des enseignements qui en découlent.

Ainsi sans formellement établir de hiérarchie entre eux, il convient de constater que la plupart des indicateurs opérationnels stratégiques pour mesurer l'activité et la qualité de gestion de l'Agence, mais aussi sa part contributive dans la promotion du nouveau programme, sont atteints.

Quelques objectifs et leurs indicateurs de mesure ne sont pas complètement atteints mais le différentiel est peu significatif et ne suscite pas d'inquiétude.

Le suivi des indicateurs reflète la forte culture de l'évaluation développée progressivement par l'Agence. Il fait l'objet :

- d'une réunion hebdomadaire qui rassemble tous les départements sur les aspects techniques ;
- d'une réunion mensuelle de coordination sur le programme de travail et le niveau d'activité ;
- d'un comité stratégique qui réunit les directeurs de départements ;
- d'une revue de direction (deux fois l'an) où tous les indicateurs sont analysés en vue de l'élaboration de plans d'actions correctifs éventuels.

Voir annexe 3 : les objectifs stratégiques déclinés en objectifs opérationnels accompagnés de son (ou ses) indicateur(s) et de (sa) ou ses cible(s).

### **3.5. Le pilotage d'autres dispositifs**

Outre le programme EFTLV qui va courir jusqu'en 2016 et le nouveau programme Erasmus+, l'Agence met en œuvre et pilote plusieurs dispositifs : Europass, Euroguidance, Experts ECVET, AEFA et EPALE. En dehors d'ECVET qui est intégré au programme de travail Erasmus+, ces dispositifs font l'objet d'une programmation et d'un conventionnement séparés (avec l'agence exécutive EACEA à Bruxelles). L'enjeu est de créer des synergies avec le programme Erasmus+, notamment dans ses dimensions promotion et développement de l'impact, raison pour laquelle la gestion de ces dispositifs est confiée au département du développement.

- **EUROPASS** constitue un ensemble de cinq documents (dont CV, supplément au diplôme ou supplément au certificat) dont l'objectif est d'aider les citoyens à exprimer leurs compétences et qualifications pour trouver un emploi ou poursuivre une formation, d'aider les employeurs à comprendre les compétences et qualifications de leurs futurs collaborateurs et d'aider les établissements d'enseignement et de formation à communiquer sur le contenu de leurs programmes, à valoriser leur offre de formation à l'échelle européenne et à mettre en évidence les compétences de leurs diplômés. Le budget annuel de ce dispositif est de 196 000 €.

- **ECVET** est un dispositif européen de reconnaissance des acquis de l'apprentissage dans le cadre de mobilité nationale ou européenne et la promotion de l'éducation et la formation tout au long de la vie. L'agence pilote le réseau des experts ECVET, composé de huit experts en poste auprès des ministères, des chambres consulaires, des branches professionnelles et du RNCP. Le budget annuel de ce dispositif est de 80 700 €.
- **EUROGUIDANCE** est un réseau initié par la Commission européenne regroupant 65 centres répartis dans 33 pays, dont l'objectif est de développer la dimension européenne dans les actions d'orientation scolaire et professionnelle. Les centres Euroguidance informent les professionnels de l'orientation et les citoyens sur les possibilités d'études, de formation et de mobilité en Europe ainsi que sur les différents systèmes nationaux d'éducation et de formation. Ils facilitent également l'échange d'informations entre les services d'orientation des différents pays européens. L'agence pilote ce réseau avec un budget annuel de 338 293 € dont 125 000 € de cofinancement européen.
- **AEFA** : l'Agence est référent national pour le dispositif Agenda européen pour l'éducation et la formation des adultes, elle constitue un relai entre les acteurs nationaux et la Commission européenne dont le rôle est de sensibiliser aux politiques européennes dans ce domaine et de faciliter la coopération avec les états membres. En 2014, l'Agence a mené une expérimentation sur le terrain avec trois comités opérationnels, cette expérimentation a été conclue par un séminaire de bilan en octobre 2014. Les travaux de l'AEFA se poursuivent en 2015 avec un budget total de 345 000 € dont 85 500 € de cofinancement national apportés par la délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP).
- **EPALE** est une plateforme web d'accès gratuit et multilingue lancée en 2014 dont l'objectif est d'améliorer la diffusion, le partage et la réflexion dans le domaine de l'éducation des adultes. Le site internet EPALE est destiné aux enseignants, aux formateurs, aux chercheurs et universitaires et aux responsables politiques. L'agence est référent national pour ce dispositif qui est également cofinancé par la DGEFP.

### 3.6. Le dispositif Euromed

À partir de 2011 l'Agence a initié un groupe de travail spécifique aux coopérations de formation et d'éducation relatives à la zone euro-méditerranéenne, la dynamique d'expansion géographique et d'intégration des états bordant la Méditerranée constituant un enjeu majeur identifié.

L'Agence collabore avec la région Provence-Alpes Côte d'Azur, la direction régionale de la jeunesse et quarante partenaires régionaux, nationaux et européens, pour mettre en place une plateforme *Euro-Med Mobilities* ayant vocation à promouvoir la mobilité et la coopération dans les secteurs de l'éducation, la formation et la jeunesse entre les deux rives de la Méditerranée. En 2014, la DREIC a mandaté l'Agence pour mener à bien le projet Euromed+ qui vise à développer une plateforme dédiée à la formation professionnelle dans l'Euroméditerranée, en axant les collaborations dans un premier temps vers les dix pays qui composent le « Dialogue 5+5 » (plus ancien cadre de rencontre diplomatique entre pays du sud et du nord du pourtour méditerranéen). L'objectif est de proposer des offres de formation, des stages et des formations de formateurs.

## **4. Le suivi des conventions 2011, 2012 et 2013 du programme EFTLV**

### **4.1. Les contrôles primaires**

#### **4.1.1. Contrôles simplifiés et contrôles approfondis**

Le DCEP gère 100 % des contrôles des rapports finaux et un pourcentage minimum de contrôles approfondis imposés par la Commission européenne pour chaque action du programme EFTLV.

En 2014, pour les contrôles simplifiés, seules quelques actions de mobilité individuelle n'ont pas été prises en charge par le DCEP mais par le DGP, en raison du volume important de dossiers et de l'insuffisance des ressources disponibles. Les contrôles approfondis ont en revanche été assurés intégralement par le DCEP.

L'avancement des contrôles a été conforme au calendrier établi par la Commission européenne ; le suivi de ce calendrier constitue un indicateur important concernant l'avancement des activités.

Tous les objectifs sont atteints sauf pour les actions suivantes :

- partenariats Leonardo (LEO04) : au 31 décembre, un recours était encore en cours d'instruction empêchant la clôture du dossier ;
- projets Leonardo mobilité professionnelle (LEO03) la cible de 1 % visée pour les contrôles approfondis n'est pas atteinte car les quatre projets sélectionnés de manière aléatoire pour des contrôles approfondis ne finiront qu'en 2015 : les rapports finaux des bénéficiaires n'ont donc pas été envoyés.

La mission considère que la cible est bien atteinte et que cet indicateur sur le suivi des contrôles simplifiés et approfondis ne révèle pas de motif d'inquiétude (cf. annexe 4 : tableau des contrôles).

#### **4.1.2. Les visites de contrôle**

La Commission européenne impose la réalisation d'un certain nombre de visites de contrôle en cours de projet, ces visites étant réalisées par le DCEP. Durant l'année 2014 la quasi-totalité des visites de contrôle des conventions 2012 ont été réalisées.

Il y a toutefois un décalage dans la réalisation de certains contrôles :

- concernant les partenariats bilatéraux, les contrôles n'ont pas été réalisés en 2014 car les projets sélectionnés aléatoirement ont des mobilités prévues uniquement au printemps 2015 ;
- le projet de volontariat senior se termine en juillet 2015 ;
- les audits sur les projets TOI (transfert d'innovation) 2013 ont eu lieu au 1<sup>er</sup> trimestre 2015.

La situation à flux tendu des ressources humaines du DCEP en 2014 est la cause des cinq retards constatés par rapport au calendrier contractuel des contrôles. Toutes les visites de contrôle prévues

seront effectuées avant la fin de la période contractuelle (cf. annexe 5 : tableau d'avancement des visites de contrôle des conventions 2012 et 2013).

#### 4.1.3. Les audits systèmes et financiers

Aucun retard n'est à noter, deux contrôles ont fait l'objet de correction financière.

Tableau n° 5 : nombre d'audits systèmes et financiers

	Nb de projets en audit	Audit clôturé	Etat d'avancement	Objectif au 31/12/2014
		AN		
Leonardo TOI - 2011	2	2	100%	100%
Erasmus Mobilité, consortia et IP - 2012 - audits systèmes et financiers	7	7	100%	100%
Erasmus Mobilité, consortia et IP - 2012 - audits financiers	8	8	100%	100%

Source : Agence

## 4.2. Le respect des délais réglementaires, l'enjeu de la recevabilité des rapports finaux

Le respect du calendrier réglementaire est très dépendant de la qualité des rapports finaux, et du délai de traitement de ces rapports.

### 4.2.1. La recevabilité

L'objectif de 60 % de rapports reçus dans les délais n'est pas atteint et le nombre de pièces complémentaires qui ont dû être demandées est relativement élevé, notamment en ce qui concerne les projets de partenariats. Ces points à améliorer font l'objet de mesures correctrices, avec notamment l'envoi aux bénéficiaires, un mois avant la fin de la période contractuelle, d'un mail de rappel avec une liste des points à vérifier.

Un effort supplémentaire doit cependant être encore réalisé, la réception des rapports finaux complets dans les délais constituant un enjeu pour l'efficacité des opérations de contrôle au sein du DCEP (cf. annexe 6 : tableau pourcentage de rapports finaux reçus dans les délais).

### 4.2.2. Les délais de traitement des rapports

Les rapports doivent être traités dans un délai maximum de 60 jours entre la réception (rapport final déclaré complet) et le paiement / recouvrement du solde – 90 jours pour les projets dits complexes (TOI et Comenius Regio).

À l'intérieur de ces deux délais qui sont une obligation du guide des agences, l'Agence a distingué deux types de délai interne :

- le délai d'analyse : 45 jours entre la réception (RF complet) et l'approbation – 75 jours pour les projets complexes ;
- le délai de paiement : 15 jours entre l'approbation et le paiement / recouvrement.

Sur un total de 3 637 contrats finalisés, 277 soit 7,62 % dépassent ce délai de 45 jours – sur 30 projets complexes 9 dépassent le délai, soit 30 %.

En réalité, ce chiffre est nettement moins important si on opère une distinction entre les contrôles simplifiés et les contrôles approfondis. En effet, les contrôles approfondis se distinguent par une période contradictoire de 30 jours que le logiciel LLPLink ne permet pas de comptabiliser, malgré les demandes répétées de l'Agence (E+Link ne le permettra pas davantage). Aussi le pourcentage indiqué ne vaut pas pour ce qu'il mesure en termes de délai, mais pour la tendance – positive ou négative – qu'il affiche par rapport à l'année précédente : en l'occurrence, la mission constate une progression par rapport à 2013 où le pourcentage était de 7,92 % et de 85,71 % pour les projets à plus de 75 jours. La progression est donc très positive en ce qui concerne le traitement des projets complexes.

#### **4.2.3. Les délais de paiement**

Le délai interne est de quinze jours entre l'approbation du rapport final et le paiement du solde. La cible 2014 était à moins de 3 % de dossiers payés hors délai : avec 1,05 % de dossiers concernés, le résultat est en amélioration par rapport à 2013 où il était de 2,47 %. La cible a été ramenée à 2,5 % pour 2015 et 2 % pour 2016.

### **4.3. Les crédits d'intervention : engagement, utilisation et recouvrement**

#### **4.3.1. Le taux d'engagement**

Le taux d'engagement est le rapport entre le montant des crédits engagés à la signature des contrats et les crédits ouverts. Depuis début 2011, la CE fixe un seuil d'alerte à 85 % pour chaque programme sectoriel. Pour la convention 2013, les taux d'engagement de l'Agence sont à un taux très satisfaisant et ont progressé par rapport aux conventions 2011 et 2012.

Si le taux d'engagement du programme Comenius est en baisse, en revanche le programme Leonardo progresse de façon significative, de 98,38 % sur la convention 2012 à 99,54 % sur la convention 2013, ce qui reflète une meilleure maîtrise de la répartition des crédits par l'Agence (cf. annexe 7 : tableau des taux d'engagement par programme).

#### **4.3.2. Les taux d'utilisation**

Le taux d'utilisation est le rapport entre les subventions finales payées aux bénéficiaires et le montant des engagements contractualisés. Le taux de réalisation fixé par la Commission européenne est de 90 % par programme sectoriel. La convention 2011 a été clôturée au 31-12-2014 avec un taux de réalisation final de 90,46 %. Même si ce taux est conforme aux objectifs attendus par la Commission européenne la performance continue de marquer une dégradation. Le programme

Erasmus, dont le taux de réalisation baisse depuis 5 ans, de 91,22 % en 2010 à 89,69 % en 2011 et 88,10 % pour la convention 2012 en est la cause ; cependant une légère remontée s'annonce pour la convention 2013 (89,99 %), elle pourrait provenir de la prise en compte par les porteurs de projets du « mécanisme de la performance passée », mécanisme qui fait partie des actions correctives prises par l'Agence pour remédier à la dégradation des taux de réalisation.

#### 4.3.3. La correction financière

La correction financière est la différence entre le montant approuvé au rapport final et le minimum entre le montant demandé par le bénéficiaire et le montant contractuel.

Cette correction financière, réalisée au moment des contrôles primaires, est due à des dépenses inéligibles ou encore à une sous-consommation du nombre de mobilités.

Le tableau ci-dessous indique le pourcentage de correction financière depuis 2011.

**Tableau n° 6 : pourcentage de correction financière**

Cible	Convention 2008	Convention 2009	Convention 2010	Convention 2011
<2%	0.86%	1.13%	1.02%	1.12%

Source : Agence

L'Agence est en conformité avec les exigences de la Commission européenne qui impose un taux de correction financière à 2 %.

#### 4.3.4. Les recouvrements

Le suivi des recouvrements est un indicateur de la démarche qualité de l'Agence, il n'est ni une obligation contractuelle ni un indicateur suivi par la Commission européenne. L'objectif de l'Agence est d'avoir recouvré 80 % des montants de l'année N au 31-12-N et 99 % au 31-12-N+1.

**Tableau n° 7 : taux de recouvrement**

	Cible	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
taux de l'année N	80%	82,08%	77,73%	73,49%	78%	74,80%	85,25%	85.84%
taux l'année N-1	99%	93,7%	99,58%	99,74%	98,09%	99,16%	97,54%	99.31%

Source : Agence

Les cibles fixées sont donc atteintes, à la fois pour l'année en cours et l'année antérieure.

**En conclusion, l'observation des différents indicateurs montre une stabilisation globale des taux à mettre en lien avec la fin de la programmation 2007-2013 et les différentes actions correctives conduites par l'Agence sur la période. Une fois les difficultés du démarrage du programme 2014-2020 dépassées, l'Agence pourra s'appuyer efficacement sur les outils et les mécanismes qu'elle a développés pour poursuivre la montée en qualité sur le nouveau programme.**

## **5. Deux points d'attention : les ressources humaines et les locaux**

### **5.1. La montée des besoins RH et des compétences : une problématique accompagnée**

Le rapport de l'IGAENR d'avril 2014 invitait l'Agence à prendre en compte les conséquences du nouveau programme sur les ressources humaines de l'agence en termes de besoins supplémentaires en ETP (doublement des crédits à gérer et à suivre d'ici 2020), à les valoriser budgétairement et à s'engager dans une analyse prospective pour mettre en adéquation les ressources humaines et la charge de travail.

Suite à cette recommandation l'Agence a fait appel à un prestataire externe afin de réaliser un audit des ressources humaines au sein de chaque département et structure.

L'objectif de la démarche était de déterminer le nombre et l'affectation prioritaire des équivalents temps plein travaillés supplémentaires qui pourraient être créés en 2015, 2016 et 2017 pour répondre à l'accroissement de l'activité lié à la mise en œuvre du nouveau programme.

L'audit RH du cabinet Pépite de juillet-septembre 2014 a permis d'effectuer un état des lieux de l'existant et d'évaluer les besoins induits par les changements à venir.

D'un point de vue quantitatif, l'évaluation du besoin a fait l'objet d'une projection à 23 ETP supplémentaires, répartis par catégories, par structures et par année.

Ces conclusions constituent un cadre de référence et de gestion qui a été présenté à l'Assemblée Générale du 8 décembre 2014. Celle-ci a voté le relèvement du seuil du plafond d'emplois à 53,5 ETP hors plafond LFI.

La nécessité d'une forte montée en compétences des personnels a été accompagnée par la mise en place d'un plan de formation et d'un indicateur (67) « Développer les compétences afin d'exercer avec plus d'efficacité les missions confiées » qui trace le nombre de jours de formation par an et par agent avec une cible 2014 à cinq jours par an et par personne, et un réalisé de 6,14 jours / an / agent.

#### **5.1.1. Le plan de résorption de la précarité élément structurant du dialogue social et de la politique d'emploi**

Depuis fin 2010 la direction, en lien avec les représentants élus du personnel, a mis en œuvre différents dispositifs pour réduire la précarité des agents : accès aux concours de la fonction publique, augmentation du volume des formations, incitations à la mobilité pour revenir ensuite à l'Agence sur des postes à plus forte responsabilité. Une limite est posée à cette politique par le caractère à durée déterminée du GIP qui fait peser une incertitude sur les perspectives de carrière des agents et les possibilités de généralisation du CDI.

*Lors du comité technique du 26 janvier 2015, la résolution suivante a été approuvée à l'unanimité : « En vue de l'assemblée générale du GIP du mois de mars 2015, tous les agents d'ores et déjà présents au sein de l'Agence et recrutés sur le fondement du décret 2013-292 article 4-I-1°, et sur un poste vacant depuis un an ou plus, seront identifiés en vue d'informer les administrateurs de leur bascule potentielle en CDI. Le principe de recrutement sur un CDD d'un an avec*

*vocation à être transformé à l'issue de ce délai en CDI pour tous les recrutements de contractuels à venir, au sens du décret n° 2013-292 et sur emploi permanent, sera présenté à l'Assemblée générale du mois de novembre 2015 ».*

### **5.1.2. La nécessité d'affiner les projections budgétaires relatives au plan de CDIsation**

Le secrétariat général de l'Agence a procédé à l'évaluation de la charge financière liée au nombre d'emplois supplémentaires prévus par l'audit RH, conformément au plan de charge induit par l'augmentation des crédits d'intervention (pour rappel + 6 ETP en 2015, + 9 ETP en 2016 et + 8 ETP en 2017).

Les projections prennent en compte une augmentation des emplois sur le seul volet des crédits de fonctionnement de la Commission européenne. La masse salariale passerait ainsi de 3 466 327,82 € en 2015 à 4 074 756,01 € en 2017, les charges inhérentes au glissement vieillesse technicité (GVT) ayant été intégrées. La définition du GVT retenue par l'Agence consiste en une simulation de progression des indices de rémunération au regard des grilles de cadencement en vigueur à l'Agence et de la projection des coûts employeur.

Compte tenu de l'augmentation des crédits de fonctionnement alloués par la Commission européenne la projection de masse salariale ne rencontre pas de problème de soutenabilité.

L'Agence a par ailleurs établi une convention avec les ASSEDIC pour ses personnels contractuels dès le 1<sup>er</sup> novembre 2001.

S'agissant du plan général de CDIsation, il conviendrait que l'Agence, dans la perspective d'une baisse éventuelle des crédits d'intervention postérieurement à l'année 2020, puisse établir des projections budgétaires incluant plusieurs scénarios, notamment d'éventuelles fins de CDI (protocole transactionnel ou licenciement économique), et programme la constitution de provisions.

**Recommandation n° 6 : établir une valorisation plus complète du plan de CDIsation et de ses conséquences budgétaires et constituer des provisions pour des indemnités de licenciement dans la perspective d'une baisse des crédits d'intervention post 2020.**

## **5.2. La question des locaux**

### **Des besoins de surfaces supplémentaires**

L'Agence prévoit le recrutement de vingt-trois agents entre 2014 et 2017, soit une augmentation d'un quart de ses effectifs.

Actuellement le ratio d'occupation des locaux est de 10,99 m<sup>2</sup> par agent (1 160 m<sup>2</sup> / 105,5 agents). Une occupation optimale des espaces avec des conditions de travail contraintes en bureau paysager, ainsi que la réhabilitation d'une grande salle au rez-de-chaussée, ne permettrait de dégager que dix postes de travail supplémentaires.

La question a été abordée avec les représentants du personnel lors du comité technique du 26 mai 2015. Deux hypothèses ont été envisagées :

- à l'échéance du bail actuel fin 2017, la souscription d'un nouveau bail de neuf ans dans un espace plus vaste. Cela suppose que l'assemblée générale fasse l'hypothèse que le GIP bénéficiera d'un renouvellement au-delà de 2020 ;
- un bail précaire de trois ans pour une surface adaptée aux besoins, si l'hypothèse de prolongation du GIP au-delà de 2020 est considérée comme trop incertaine par l'assemblée générale.

Une solution alternative, non exempte de contraintes et d'inconvénients, peut être envisagée avec la location d'un espace supplémentaire venant en complément de la localisation actuelle pour une (ou des) entité(s) administrative(s). Cela supposerait qu'une certaine proximité géographique soit possible.

Le cadre actuel d'un GIP à durée déterminée interdit d'envisager une acquisition immobilière, or les prix du foncier à Bordeaux étant encore accessibles cette acquisition pourrait être financée par un prélèvement sur le fonds de roulement, sous réserve d'un avis favorable de l'assemblée générale, le FDR pouvant être reconstitué progressivement par les économies réalisées sur le loyer.

Le souhait émis par la direction de l'Agence est donc que la possibilité d'évolution vers un GIP à durée indéterminée soit envisagée.

## **6. Le programme de travail 2015-2016 – les tendances à mi-parcours**

À mi-parcours du programme de travail 2015-2016 la mission n'a pas été en mesure d'apprécier la réalisation de valeurs cibles qui ne pourront faire l'objet d'un examen qu'à terme échu (31 décembre 2015), elle s'est néanmoins attachée à mettre en exergue quelques points d'attention particuliers.

Il convient tout d'abord de relever que la direction générale éducation et culture de la Commission européenne, dans sa note d'approbation du programme de travail 2015, souligne « *la très grande qualité de ce programme de travail, la pertinence de l'analyse et des objectifs retenus ainsi que la clarté et l'opérationnalité des indicateurs de suivi associés* ».

### **6.1. Les enseignements de l'appel d'offres 2015 – une situation globalement satisfaisante avec quelques disparités et quelques points d'attention**

L'enjeu pour l'Agence consiste à accompagner la montée en charge des subventions européennes jusqu'en 2020 et à s'assurer d'un volume proportionné et en augmentation régulière de candidatures de qualité pour toutes les actions à couvrir.

Le constat provisoire de l'appel d'offres 2015 a fait l'objet d'une revue de direction le 16 avril 2015. À partir des constats effectués pour certaines actions à qualité et rendement encore insatisfaisants l'Agence a élaboré des mesures correctives.

Pour comparer les appels d'offres 2015 et 2014 l'Agence a dressé un état des lieux de quatre marqueurs significatifs : le volume des candidatures, le profil de ces candidatures, le volume des mobilités, les budgets demandés.

### **6.1.1. Le volume des candidatures**

Le volume des candidatures observées pour 2015 est globalement satisfaisant, avec quelques disparités.

Si pour certaines actions le volume de candidatures reste sensiblement le même, voire connaît une augmentation par rapport à 2014, pour d'autres il peut y avoir une légère diminution. Une attention particulière est portée aux actions KA103 pour lesquelles l'Agence a constaté une baisse du nombre de candidatures et un taux d'éligibilité inférieur à 2014, l'explication tenant au nombre plus élevé de consortiums et à une augmentation des projets de 24 mois.

Les taux d'éligibilité restent en 2015 quasi identiques à ceux de 2014 à un niveau très élevé (plus de 98 %).

La variation observée du taux global sur l'ensemble du programme entre 2014 et 2015 (par ailleurs assez contenue à -0,76 point) est principalement due à la mobilité de l'enseignement supérieur, où la baisse tient semble-t-il à l'assimilation par les établissements du mécanisme de la performance passée.

Cette baisse ne présente donc pas de caractère inquiétant ; elle traduit au contraire le caractère efficace des mesures prises pour limiter la sous-consommation des financements attribués.

### **6.1.2. Le volume des mobilités**

L'appel d'offre 2015 s'est caractérisé par un volume de mobilités demandées globalement stable en 2015 dans les projets KA1 (90 738 en 2015 contre 90 329 en 2014).

Pour les mobilités KA104 des formateurs de l'éducation des adultes, le nombre de candidatures est en baisse mais le nombre de mobilités demandées dans les projets est en hausse du fait de l'inscription de ces mobilités dans le plan de formation des organismes candidats.

Pour les partenariats stratégiques de l'action KA204 les exigences sont plus importantes et nécessitent des compétences en gestion de projet qui parfois font défaut aux petites structures de l'éducation des adultes, raison pour laquelle elles ont tendance à se positionner plus comme partenaires que comme coordonnateurs (248 partenaires français dans des projets KA204 déposés en 2014 en Europe).

Le niveau de sélection élevé représente souvent un frein compte tenu de l'engagement nécessaire pour déposer un dossier de candidature (16 projets KA204 sur 81 ont été financés en 2014 soit 19 %).

Ce constat peut s'appliquer pareillement aux KA2 de la formation professionnelle même si la baisse du nombre de candidatures est relative. En 2014, trente projets ont été sélectionnés soit 32 % des candidatures, pour un investissement en temps de préparation considérablement plus élevé qu'auparavant.

### 6.1.3. Le profil des candidatures et les budgets demandés

Le constat est celui d'une diversification des profils des candidats : ainsi pour l'action KA101 les porteurs de projets se diversifient (trois rectorats, sept GIP, deux IME, deux DSDEN et treize consortiums), de même pour l'action KA102 la demande augmente en provenance des maisons familiales rurales, des centres de formation des apprentis, des chambres des métiers et des GIP, alors que pour l'action KA104 les porteurs de projets restent principalement associatifs.

L'Agence a soutenu la proposition de la Commission européenne d'introduire à partir de 2016 une distinction entre les projets d'innovation (avec un haut degré de complexité comparable aux ex-Leonardo TOI) et des projets visant à l'échange de pratiques (à plus faible complexité et comparables aux anciens partenariats Grundtvig ou Leonardo). Ce signal explicite en faveur des « petits » projets sera largement relayé en direction des porteurs de projets pour la campagne de promotion de l'appel d'offres 2016, l'objectif étant de donner plus de chances à davantage de projets.

L'Agence prévoit ainsi que le nombre de candidatures KA2 devrait logiquement être en augmentation en 2016, pour des budgets moyens en diminution sensible.

Pour le premier appel à propositions sur la mobilité internationale la France se positionne en troisième position des pays du programme avec 115 candidatures, derrière l'Allemagne (147), et la Pologne (119) ; les demandes ont été très variables en fonction des zones géographiques.

Le budget disponible au titre de la mobilité internationale (KA107) est de 12 589 786 € or les demandes se sont élevées à 28 423 474 €, soit près de 226 % du montant total disponible.

La mission constate une demande insuffisante par rapport à l'offre sur trois zones spécifiques : les Balkans, l'Europe de l'est (Arménie, Biélorussie, Ukraine) et l'Asie centrale (Kazakhstan, Kirghizistan, Tadjikistan, Turkménistan, Ouzbékistan). Cette demande déséquilibrée est commune à la plupart des pays du programme Erasmus+ : trois quarts au maximum de l'enveloppe globale ont pu être engagés à l'issue de ce premier appel à propositions à l'échelle européenne. Cela provient du fait que la demande est inégale selon les zones (certaines très demandées, d'autres insuffisamment) et que les instruments financiers sont non fongibles.

À l'opposé la demande est très forte pour l'Europe du sud (205,6 % du budget disponible), l'Amérique du nord (763,8 %) et l'Amérique latine (687 %).

Afin d'épuiser l'enveloppe restant disponible un appel à propositions additionnel est en cours de préparation (date limite de dépôt le 24 septembre 2015) pour vingt-trois pays du programme, dont la France, qui a rouvert les trois enveloppes pour des zones en demande insuffisante, ce qui représente une charge de travail supplémentaire pour l'Agence.

Pour promouvoir cet appel additionnel l'Agence nationale a déployé des moyens importants :

- des actions de communication (courriels, annonces sur son site internet, lettre d'information, transmission à Campus France pour diffusion...);
- une réunion d'information en ligne le 9 juillet 2015 ;
- des prises de contact directes avec des établissements potentiellement candidats ;

- une diffusion de l'information auprès des postes diplomatiques concernés via les interlocuteurs de l'agence au ministère des affaires étrangères.

#### **6.1.4. Le risque de stagnation de la demande : analyses ciblées et mesures correctives**

À partir des constats effectués sur l'appel d'offres 2015 l'Agence a procédé à des analyses ciblées afin de mettre en place des mesures correctives ou placer des points d'attention particuliers dans l'appel d'offres 2016.

Une attention particulière restera portée sur le risque d'une stagnation, voire d'une régression de la demande, alors que l'offre de crédits s'annonce en hausse. L'Agence projette de mettre en œuvre un plan d'action spécifique qui permettra d'anticiper l'augmentation des crédits en s'appuyant notamment sur les cibles prioritaires en cours de définition à partir d'une analyse offre / demande qui reste à affiner.

Des actions d'accompagnement et de conseil sont prévues sur la planification des mobilités en fonction de la durée des projets, dans le but d'inciter au dépôt de candidatures chaque année, au lieu d'attendre la fin du projet pour soumettre une nouvelle candidature.

Le nombre des porteurs de projets précédemment engagés sur des projets de 24 mois et n'ayant pas redéposé de projet fait l'objet d'une observation spécifique.

Les projets de mobilité de l'enseignement supérieur peuvent désormais durer jusqu'à vingt-quatre mois (contre douze mois maximum dans l'ancien programme) ce qui peut expliquer que des bénéficiaires n'aient pas réintroduit de candidatures en 2015 après avoir obtenu un financement en 2014. Pour y remédier l'Agence incite les bénéficiaires à déposer une demande chaque année, en prévoyant leurs mobilités sur la première année du projet seulement. Cette mesure vise à optimiser l'utilisation des fonds. Si toutes les mobilités n'étaient finalement pas réalisées la première année, les bénéficiaires pourraient ainsi finir de consommer les crédits du projet N-1 avant d'entamer les crédits du projet N.

L'Agence envisage d'accentuer ce message auprès des candidats dans la perspective de l'appel d'offre 2016.

Le risque que des « méga-projets » puissent accaparer une majeure partie de l'enveloppe disponible et concentrer ainsi les risques de gestion a été identifié par l'Agence. Pour équilibrer l'attribution des financements et répartir les risques liés à la gestion un système de plafond sera proposé pour les projets KA101, KA102, KA104 et KA107 qui devrait contribuer à une diminution du risque budgétaire. Ce système de plafond existe depuis plusieurs années sur la formation professionnelle (Leonardo puis E+ FP). En effet, sans ce système, un projet en particulier, celui des Compagnons du Devoir, aurait pu capter jusqu'à 20 % de l'enveloppe disponible...

## **6.2. L'observation à mi-parcours des objectifs stratégiques et de quelques indicateurs du programme de travail 2015**

### **6.2.1. Les objectifs stratégiques**

#### **6.2.1.1 *L'employabilité des publics les plus en difficulté***

La promotion de la mobilité de ces publics s'est mesurée par une progression de leur présence dans les projets déposés, alors que paradoxalement moins de projets ont été déposés dans les thématiques « décrochage » et « *special needs* » qui les concernent également.

#### **6.2.1.2 *La présence sur les territoires***

L'observation de l'appel d'offres 2015 révèle un maintien du nombre de collectivités portant des projets KA2 et une augmentation du nombre d'entreprises impliquées dans ces projets.

L'Agence rencontre cependant des difficultés à recenser les entreprises ou les collectivités intégrées aux projets en tant que partenaires. Elle regrette qu'il n'y ait pas de véritable stratégie globale en direction des collectivités territoriales et des entreprises, c'est pourquoi elle se propose de définir à son niveau des stratégies ciblées envers ces deux types d'entités.

#### **6.2.1.3 *Le renforcement de la dimension internationale***

La mobilité internationale est aujourd'hui unanimement perçue comme un levier essentiel de compétitivité et d'employabilité. Le gouvernement comme la CE en font une priorité d'action et affichent des objectifs ambitieux pour la période à venir en matière de flux d'apprenants.

En 2020, 20 % des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur et 6 % de ceux issus de la formation professionnelle devront avoir vécu une expérience de mobilité au cours de leur cursus.

Dans le cadre du programme Erasmus+ la dimension internationale dans l'enseignement supérieur est renforcée. Elle concerne quatre actions : les masters conjoints, les mobilités internationales, les projets de renforcement de la capacité, ainsi que l'action Jean Monnet.

Le programme Erasmus+ consacre 1,8 milliards aux financements des activités internationales sur l'ensemble de la durée du programme qui s'étend sur sept années. La majorité de ces financements sera consacrée aux pays du voisinage de l'est et du sud.

Pour promouvoir et mettre en œuvre ces activités, un point national de contact Erasmus+ dimension internationale (Erasmus+ ICP) a été mis en place dans chacune des agences nationales participant au programme.

La proportion d'établissements d'enseignement supérieur candidats pour des projets KA107 est plus faible qu'attendue. 115 candidatures ont finalement été déposées (par 115 établissements distincts) sur 1 040 établissements « chartés », soit un ratio de 11 %. Ce chiffre devra être revu à la hausse pour inclure les candidatures attendues dans le cadre de l'appel complémentaire en cours (candidatures attendues pour le 24 septembre) mais l'Agence prévoit qu'il soit assez éloigné de la cible initiale.

L'analyse de cette première année de campagne révèle que les universités et les grandes écoles forment l'essentiel des 115 établissements, les établissements proposant des formations de cycle court (niveau III) en étant absents. Cela s'explique par l'impossibilité d'envoyer des stagiaires en mobilité internationale assortie d'une validation traduite en ECTS (*European Credit Transfer System*), associée à la relative complexité de l'action.

L'indicateur « % share of higher education institutions applying for mobility with partner countries » est un indicateur obligatoire du programme de travail de la Commission européenne. Mis en œuvre pour la première fois en 2015, la cible de 50 % pour cet indicateur avait été fixée par l'Agence à l'automne 2014 de façon assez large mais accompagné de réserve. L'Agence avait pris la précaution d'indiquer dans le programme de travail 2015 :

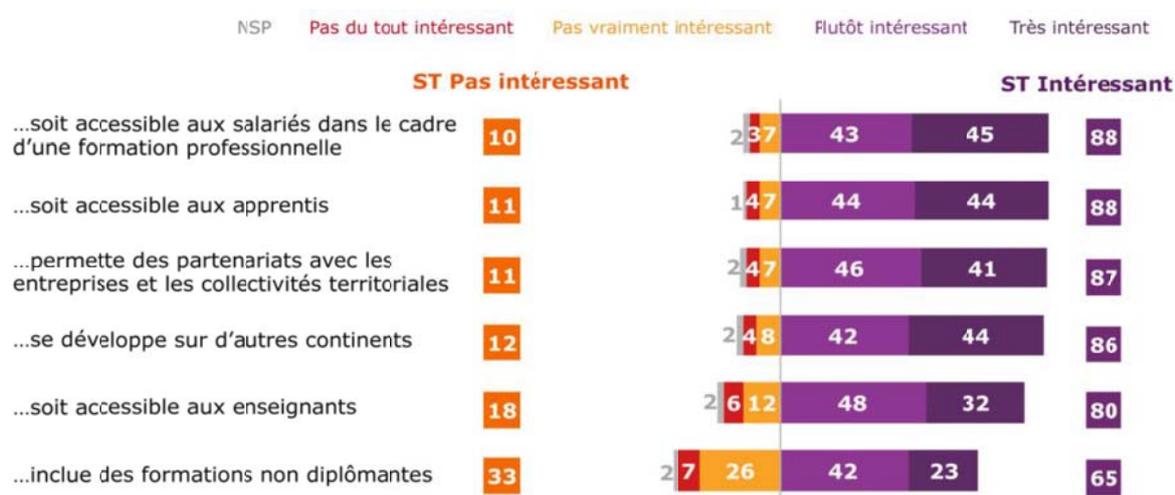
*« compte-tenu de l'expérience des établissements français dans Erasmus Mundus et Tempus, l'Agence estime aujourd'hui à environ la moitié des établissements bénéficiaires ceux susceptibles d'effectuer des demandes de mobilité avec les pays tiers. Cependant, les conditions de mise en œuvre de ce dispositif apparaissent techniquement complexes d'une part, d'autre part le nombre de mobilités effectivement financées sera faible dans l'absolu : cela pourrait être de nature à freiner le développement de la dimension internationale. La cible est donc purement indicative et sera ajustée en fonction des conditions de mise en œuvre de ce volet du programme. Aussi, la cible est à considérer sous toute réserve. »*

Au regard des enseignements du premier appel d'offres la cible sera revue à la baisse dans le cadre du programme de travail 2016 actuellement en préparation.

#### 6.2.1.4 La préservation de l'image positive et d'un capital sympathie fort auprès du grand public

La notoriété du programme Erasmus mesurée par le sondage TNS Sofres d'avril 2014 commandé par l'Agence constitue un enseignement précieux et un objectif de qualité à préserver. Il en ressort qu'Erasmus est d'abord synonyme d'échanges (mot le plus fréquemment associé à Erasmus spontanément).

« Trouvez-vous intéressant ou pas que le programme Erasmus+ ... »



Source : Agence. Sondage IPSOS 2014

Parmi ceux qui connaissent Erasmus mais n'ont pas participé au programme, près de huit sur dix auraient souhaité pouvoir le faire. Toutes les personnes qui en ont bénéficié (3 % de l'échantillon) recommandent d'y participer.

Le programme Erasmus est associé à la pratique des langues, la découverte de l'Europe, la convivialité et l'ouverture culturelle. Le fait qu'Erasmus permette une meilleure employabilité en France est plus discuté mais recueille 65 % des avis.

Spontanément, lorsque l'on demande aux sondés de lister des actions ou noms de programmes européens, Erasmus est le troisième item qui est cité, derrière l'Euro (cité par 13 % des Français), et la politique agricole commune (9 % des Français).

73 % des français connaissent Erasmus au moins de nom. L'Agence se fixe l'objectif de maintenir à minima ce taux à l'horizon 2020.

#### **6.2.1.5 Une bonne gestion du programme**

L'ambition est de promouvoir des projets de qualité et une utilisation optimale des financements, l'agence s'est fixée un objectif de 85 % des candidatures KA1 qui dépassent le seuil de qualité. Le réalisé est de 85,77 % des projets (KA101, 102, 104) acceptés par rapport au nombre total de projets éligibles.

Pour KA2 la cible était à 70 % et le réalisé à 77 %, la cible est donc atteinte sur ces deux actions clés.

Pour mémoire la grille de notation des projets est déclinée sur 100 points, dont 30 au titre de la pertinence du projet, 40 au titre de la qualité et de la mise en œuvre et 30 au titre de l'impact et la diffusion, une note inférieure à 50 % sur un seul des trois critères est éliminatoire et il faut au minimum 60 points pour être financé.

### **6.3. La consolidation de l'accompagnement des candidatures et de leur qualité**

Dans son programme de travail 2015, l'Agence poursuit et renforce l'accompagnement des projets pour atteindre un haut niveau de qualité. Cet accompagnement se décline en amont de la candidature dans un volet promotion, et pendant les projets dans un volet accompagnement.

#### **6.3.1. La promotion du programme et l'accompagnement des candidatures**

##### **6.3.1.1 Des formations pour le réseau des développeurs**

Pour promouvoir le programme Erasmus+ des formations ont été mises en place à destination du réseau des développeurs de la mobilité Erasmus+. Ce réseau repose sur la bonne volonté et la motivation des développeurs (non rémunérés). Pour entretenir cet esprit collaboratif, l'Agence consacre beaucoup de temps et d'attention à leur formation.

Dans le cadre de la professionnalisation de la relation avec les développeurs, l'Agence a mis en place un comité de sélection des développeurs et conduit une enquête annuelle auprès d'eux pour connaître leurs attentes.

Deux formations spécifiques ont été mises en place pour le réseau des DAREIC sur la problématique particulière des projets de consortiums pour les académies, avec plus de 300 développeurs qui ont pu assister aux treize classes virtuelles (de deux heures chacune) réalisées début 2015.

Les priorités ont porté sur les points clés qui contribuent à faire émerger une candidature de qualité.

#### **6.3.1.2 Des prestations de service sur mesure**

Des prestations de service en matière d'interventions et de formations « sur mesure » ont été réalisées pour quelques réseaux et sur quelques thématiques spécifiques intéressant ces réseaux (GRETA académie de Paris, personnels de direction et inspecteurs stagiaires, conseil général de Dordogne, etc...).

#### **6.3.1.3 Un guide de gestion financière du programme**

Dans la perspective d'accompagner la montée en qualité des projets un groupe de travail réunissant trois agents comptables d'univers professionnels différents (lycée, mairie, université), en coopération entre les trois départements opérationnels de l'Agence, a élaboré un guide de gestion financière du programme Erasmus+, diffusé sur le site de l'Agence, avec sa déclinaison en fiche actions sur la plateforme collaborative Penelope+, l'objectif étant d'informer les agents comptables des modalités de gestion des fonds européens et de donner des clés pour améliorer la gestion financière des projets.

Une rencontre a eu lieu récemment avec le rectorat de l'académie de Bordeaux pour élaborer une formation à distance à destination des agents comptables et gestionnaires sur la base de ce guide.

L'académie de Bordeaux permettra de tester la formation – avant une extension à l'ensemble des académies.

#### **6.3.1.4 Un simulateur de coûts**

Afin d'aider les porteurs de projets KA1 dans l'élaboration et la gestion de leur budget, notamment pour prendre en compte le système des unités de coûts forfaitaires introduit par Erasmus+, qui rend particulièrement difficile la visualisation des effets sur le montant de la subvention en cas de modification de paramètres (destination, durée, etc.) un simulateur de coût a été créé et testé, puis mis à disposition sur la plateforme Penelope+.

#### **6.3.1.5 Des ateliers de lancement de projets**

L'Agence a prévu de mettre en place des ateliers de lancement de projets pour septembre / octobre pour tous les porteurs de projet, toutes actions confondues. Les contenus 2015 de ces ateliers seront enrichis des retours du suivi des projets depuis 2014 et des attentes exprimées par les porteurs de projets, de l'analyse des rapports intermédiaires et, pour certaines actions, des enseignements issus des rapports finaux (notamment les projets de mobilité de douze mois et seize mois). Enfin, il est également prévu de mettre en place fin 2015 une session d'accompagnement à distance pour les projets KA2 de 2014 sur la préparation du rapport intermédiaire et du rapport final.

## 6.4. La prise en compte des publics éloignés de la mobilité et de l'emploi

L'Agence considère que la problématique d'installation du nouveau programme est stabilisée et qu'elle peut se concentrer sur la prise en compte des publics en difficulté qui relève de l'objectif général de « démocratisation » d'Erasmus+. D'une manière plus précise qu'en 2014 et dans une perspective 2020, elle a fait de la thématique de la lutte contre le décrochage scolaire une de ses priorités structurantes. La prise en compte des publics éloignés de la mobilité et de l'emploi a été définie comme premier objectif stratégique de l'Agence à l'horizon 2020 – d'abord sous la forme d'orientation stratégique dans le programme de travail 2014, puis déclinée de manière plus détaillée et opérationnelle dans le programme de travail 2015-2016.

### 6.4.1. Une définition de la notion de « publics les plus en difficulté » à préciser

L'objectif opérationnel « promouvoir la mobilité des publics les plus en difficulté » relève d'une définition trop vague pour caractériser une population précise ce qui conduit l'Agence à mener des travaux complémentaires pour une définition plus fine et plus opérationnelle de cette notion.

Aucune définition européenne tout à fait satisfaisante n'existe à ce jour pour définir les « publics en difficulté », même si dans le paragraphe « équité et inclusion », du *Guide du programme Erasmus+* la Commission européenne propose une typologie des publics en difficulté auxquels les Agences et les porteurs de projet doivent prêter une attention particulière.

Selon l'Agence, cette typologie présente deux inconvénients : les catégories sont très larges et font appel à des définitions trop subjectives pour être mesurables (exemple : « *jeunes ayant de mauvais résultats scolaires* », « *personnes vivant dans des zones reculées ou rurales* », ...) et certaines catégories nécessiteraient un repérage proscrit par la loi en France « *personnes confrontées à des discriminations en raison du genre, de l'âge, de l'appartenance ethnique, de la religion, de l'orientation sexuelle, d'un handicap, etc.* »).

La réunion du 30 juin 2015 du comité de coordination entre l'Agence et les ministères de tutelle a permis de progresser sur une définition objectivée des publics les plus en difficulté. Le travail réalisé avec les ministères de tutelle, qui doit être validé lors d'une réunion de coordination programmée le 1<sup>er</sup> octobre 2015 à laquelle participera un représentant de la DEPP, a permis de recenser certains types de publics : les titulaires d'une bourse de l'État sur critères sociaux, les apprenants issus de zones urbaines sensibles (ZUS) ou des quartiers identifiés par la politique de la ville, les apprenants issus d'une zone de revitalisation rurale, les apprenants en difficulté d'apprentissage dans les sections d'enseignement général et professionnel adapté (SEGPA, etc.), en situation de décrochage scolaire et/ou pris en charge dans le cadre des dispositifs de lutte contre le décrochage scolaire, les apprenants et élèves en situation de handicap, les bénéficiaires du revenu de solidarité active (RSA), suivis dans le cadre d'un plan local pour l'insertion et l'emploi (PLIE), ou mission locale / chômeurs de longue durée (inscrits depuis plus de deux ans), les apprenants habitant une région ultrapériphérique, un pays ou territoire d'outre-mer (RUP / PTOM).

Ces informations concernant les candidats aux programmes seront complétées par le repérage des établissements appartenant aux réseaux d'éducation prioritaire (REP et REP+) pour les écoles et collèges ainsi que le dispositif qui devrait être annoncé prochainement pour les lycées).

Ces différents éléments pourront être croisés avec des données issues des enquêtes de l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), du Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ), qui offrent également des éléments d'analyse concernant la mobilité des publics dits « en difficulté ».

Ces informations ont vocation à servir de base à un dispositif général d'enquête sous forme de questionnaire auprès des bénéficiaires (via un module spécifique sur l'espace organisme de la plateforme Pénélope+) afin de connaître la proportion des publics en mobilité se trouvant dans ces situations et de recueillir des informations détaillées sur les niveaux de diplôme préparés par les jeunes en mobilité (information aujourd'hui indisponible dans les bases de données).

#### **6.4.2. Les actions à destination de publics ciblés**

L'Agence a conduit un certain nombre d'actions à destination de publics ciblés, notamment sur la question de l'éligibilité des demandeurs d'emploi qui était incertaine, alors qu'ils étaient éligibles précédemment au programme Leonardo. Par le biais du statut de stagiaire de la formation professionnelle continue, l'Agence a finalement pu conserver ce public au sein d'Erasmus+. Cette possibilité permet notamment dans le cadre du nouveau programme à des conseils régionaux ou à Pôle emploi de déployer une offre de stage à l'international pour ces publics.

L'Agence a poursuivi et renforcé ses travaux et sa communication ciblée autour de l'organisation territoriale de la mobilité internationale des apprentis dans la perspective d'encourager une meilleure coordination des acteurs sur les territoires. Des assises territoriales de la mobilité des apprentis se sont tenues à Nantes les 4 et 5 février 2015 (une centaine de participants) et, les actes feront l'objet d'une publication et d'une diffusion en septembre 2015. L'Agence a en outre animé toute l'année un groupe de travail national relatif à la « mobilité des apprentis » et publié un dossier thématique « Erasmus+ apprentissage » valorisant le dispositif, les projets, les chiffres et les réseaux de l'apprentissage. Des témoignages d'apprentis et de professionnels prescripteurs sont valorisés auprès du grand public sur le site de l'Agence et un dépliant Erasmus+ destiné aux apprentis a été diffusé.

Le partenariat avec le Centre national d'information sur la formation professionnelle (Centre Inffo) a été renforcé ce qui se traduit par l'intégration de l'Agence dans son conseil d'administration.

D'une manière plus générale l'Agence a poursuivi ses travaux d'études et d'analyses sur la thématique des publics les plus en difficulté. Elle s'est ainsi chargée de la coordination pour le compte d'un consortium d'institutions parties prenantes de deux enquêtes sur les effets de la mobilité pour les demandeurs d'emploi et les apprentis, dont les résultats ont été rendus publics par le biais d'une conférence de presse organisée en avril 2015. Les travaux d'analyse et d'exploitation du module de questions sur les séjours à l'étranger de l'enquête « Génération 2010 » dans le cadre d'un partenariat avec le CEREQ sont en cours et, le partenariat avec le CEREQ se poursuivra avec l'exploitation de « Génération 2013 » (enquête lancée en 2016). Enfin deux publications sont prévues pour le dernier trimestre 2015 : « Qui sont-ils ? » (septembre 2015) et « Que deviennent-ils ? » (fin 2015) dans une perspective de valorisation et de publication de projets portant sur ces publics.

En 2015, un effort particulier a été conduit sur les modalités d'accompagnement du décrochage et du lien éducation, formation et entreprises pour les bénéficiaires des actions KA2. L'événement le plus significatif de la démarche d'accompagnement et d'animation de ce thème prioritaire a pris

la forme d'un séminaire les 12 et 13 mars 2015 à Lyon (cf. sur le site de l'Agence *Un levier pour vaincre les décrochages – les projets européens*, et *Repenser le lien école formation entreprise – l'apport de la dimension européenne*). Le bénéfice d'un événement comme celui-ci est multiple. Il permet la mobilisation d'acteurs institutionnels nationaux et/ou territoriaux sur cette thématique particulière et constitue une opportunité de valoriser les projets et le programme Erasmus+ ainsi que d'impliquer des porteurs de projets et de mettre en valeur les innovations issues des projets (travail double sur l'impact et les bonnes pratiques repérées).

À l'issue de ce séminaire des productions et supports de publication ont été produits, diffusés et largement relayés via les réseaux propres de l'Agence (Mag'Erasmus, Flash Erasmus) ou par la presse nationale ou régionale.

## **6.5. Des collaborations et des partenariats avec les organisations nationales et européennes**

Les représentants de l'Agence sont intervenus en 2015 dans de nombreux événements nationaux et internationaux qui ont permis, directement ou indirectement, la promotion du programme Erasmus+ en général, et de l'activité de l'Agence en particulier.

L'Agence est membre de l'ACA depuis 2011 (*Academic cooperation association*) qui regroupe des institutions qui œuvrent pour l'internationalisation de l'enseignement supérieur. Son directeur en est le vice-président et, à ce titre, il a participé à la conférence sur l'internationalisation des établissements d'enseignement supérieur organisée à Bruxelles les 15 et 16 juin 2015.

L'Agence est intervenue régulièrement et à plusieurs reprises à la conférence annuelle de l'EAIE (*European association for international education*) qui réunit plusieurs centaines de participants. Lors de la conférence de septembre 2015 à Glasgow, il est prévu qu'elle intervienne sur la session intitulée « *How to make Erasmus+ strategic partnerships truly strategic and cross-sectoral* » aux côtés des agences allemandes et hongroises.

Sa participation est prévue en novembre 2015 au prix WISE (remise du prix WISE pour l'éducation qui récompense chaque année une personnalité pour son action).

Parmi les autres interventions ou participations à l'international il convient de signaler le projet de co-animation d'une conférence internationale Erasmus+ avec les agences belge et luxembourgeoise les 13 et 14 octobre 2015 à Bruxelles pendant la présidence luxembourgeoise du Conseil de l'union européenne, ainsi qu'une intervention dans le cadre des journées Erasmus+ organisées par le bureau Erasmus+ Serbie à Belgrade en novembre 2015.

## **6.6. Le renforcement de la démarche de prise en compte de l'impact**

Depuis 2014, l'évaluation des projets dans le cadre du nouveau programme se doit d'être accompagnée d'une étude de leur impact et de leur capacité de dissémination, notamment en termes d'insertion professionnelle et d'acquisition de compétences formelles et informelles. Sur la plateforme Pénépole+ l'Agence met à disposition des porteurs de projets un document cadre qui donne une définition de l'impact et de sa mesure, son lien avec la logique du projet, sa prise en compte aux différentes phases d'évaluation, ainsi que quelques exemples génériques d'indicateurs et d'outils de mesure.

La méthodologie doit être disponible fin 2015 pour être mise en œuvre à la session d'appel d'offres 2016.

Un groupe de travail « impact pour le secteur scolaire » s'est mis en place, composé de représentants de l'Agence, de DAREIC, du CIEP et dans un second temps de responsables d'établissements scolaires afin de produire un guide pratique sur l'impact dans la collection des guides de l'Agence. Ce guide a vocation à diffuser les bonnes pratiques et à expliciter quelques concepts de base pour un public de chefs d'établissements scolaires.

Ce guide intitulé *Diffusion et impact dans les projets scolaires Erasmus+* a été présenté en avant-première aux DAREIC les 23 et 24 juin 2015 lors de la réunion organisée annuellement par l'Agence à leur attention. Sa diffusion est prévue :

- sur le site institutionnel courant septembre ;
- sur la plateforme Penelope+ ;
- dans la newsletter des développeurs Erasmus+ et via le flash Erasmus+ ;
- via le réseau *eTwinning* ;
- lors des réunions de lancement des projets du secteur scolaire ;
- via le kit des développeurs.

Le guide est composé de huit fiches pratiques détaillées et illustrées (terminologie, évaluation de l'impact, type d'impact, indicateurs, recueil de données concernant la diffusion et l'impact, critères d'évaluation des projets Erasmus+, élaboration d'un plan de diffusion des résultats et éléments clés) ainsi que d'une bibliographie et d'une sitographie.

Un « observatoire de l'impact Erasmus+ » a été lancé en interne en septembre 2015 avec la constitution d'un comité scientifique élargi.

La mise en place de cet observatoire résulte d'une conviction exprimée par l'Agence que la recherche s'améliore lorsqu'il y a des interactions entre les chercheurs et les utilisateurs, et lorsqu'est présent un contexte de soutien pour assimiler la recherche ou la pratique basée sur la recherche.

## **6.7. Des développements informatiques en cours pour le recensement et la gestion des bonnes pratiques**

L'Agence a pour perspective d'améliorer le repérage des bonnes pratiques dans Pénélope+ d'ici fin 2015.

Les évaluations des projets réalisées par l'agence lui permettent de repérer et de valoriser les projets qui peuvent être qualifiés de « bonnes pratiques » sur la base de critères variés : innovations pédagogiques, gestion efficiente des fonds, impacts pertinent du projet pour l'organisme porteur ou les participants au projet, etc.

À l'issue de l'évaluation qualitative du rapport final remis par le bénéficiaire, l'expert de l'Agence indique dans le logiciel dédié « OEET » si le projet est considéré comme une bonne pratique. La

condition déterminante étant une note obtenue supérieure ou égale à 75 sur 100, conformément à la grille de notation de la Commission européenne. Les développements informatiques permettront que cette information se reporte automatiquement dans le logiciel de la CE « E+Link » ainsi que dans le logiciel de gestion de l'Agence « administration Erasmus+ », pour lequel un onglet « valorisation » est prévu. Un projet identifié comme « bonne pratique » pourra enfin également être visible sur la plateforme de dissémination de la Commission européenne anciennement dénommée « Valor » devenue « plateforme de dissémination Erasmus+ », et ouverte au grand public.

## **6.8. Des actions diversifiées de promotion du programme**

- **La création d'un média d'influence**

L'Agence a finalisé son projet de création d'un média d'influence « Le + d'Erasmus » dont les objectifs seront la veille sur l'actualité du secteur et des décideurs « éducation formation tout au long de la vie » en France et en Europe, l'autopromotion de l'activité de l'Agence, le recueil d'interviews de décideurs et la valorisation d'études statistiques.

- **Des actions de sensibilisation des élus**

L'Agence s'est engagée dans des actions de sensibilisation directes des élus nationaux et européens par l'intermédiaire d'auditions devant des parlementaires européens, d'envois de courriers d'information, de la diffusion du sondage national TNS Sofres et du rapport d'activité 2014 aux parlementaires européens et aux maires d'agglomérations de plus de 20 000 habitants, d'une présence active sur les réseaux sociaux avec le développement et l'animation éditoriale sur Twitter pour toucher des hommes et des femmes politiques utilisant ces médias (ministres, grands élus, etc.).

- **Des actions de sensibilisation des personnels de l'EN**

Ces actions s'accompagnent d'une sensibilisation en interne des personnels de l'éducation nationale concernés par la mobilité : intervention le 11 juin 2015 à l'ESEN devant les inspecteurs de l'éducation nationale, les 7-9 avril séminaire DAREIC/ESPE (environ 70 participants), envoi d'une fiche récapitulative sur les possibilités Erasmus+ pour les écoles du réseau des écoles de service public, intervention en février 2015 dans le cadre du programme du centre de formation de l'administration centrale du MENESR à destination des agents de l'administration centrale, intervention enregistrée et mise à disposition sur l'intranet du ministère. Comme chaque année, les DAREIC ont en outre été réunis en séminaire à Bordeaux à l'invitation de l'Agence les 23 et 24 juin.

- **L'accès au grand public**

L'accès au grand public est l'un des axes majeurs de la stratégie de communication de l'Agence. Il consiste à maintenir la notoriété et l'image positive du programme auprès du grand public. De nombreuses actions ont d'ores et déjà été mises en œuvre au travers de plusieurs supports et médias. Parmi les plus significatives la création d'outils audiovisuels adaptés comme la campagne nationale de promotion du nouveau programme via des web-séries (400 000 vues sur Youtube), la création de supports génériques ou spécifiques comme la lettre d'information grand public *Génération Erasmus+*, la création de dépliants de présentation du programme par publics, dont un dédié aux apprentis, cinq à six numéros du Mag Erasmus (35 000 destinataires) sur les thèmes

« partenariats stratégiques » et « éducation, formation et entreprises », l'initiative ou la participation à des événements grand public (lancement du dispositif à la mairie de Paris le 12 février 2015 autour d'une conférence de presse et d'un débat, Europavox, journées de l'Europe à Paris et Bordeaux, forum des expatriés avec le quotidien *Le Monde*, salon de l'agriculture, festival du film indépendant de Bordeaux, etc.), des partenariats médias (Educpros, l'Étudiant, Vocabulaire, Toute l'Europe, l'Inffo formation) et la production de nombreux et divers objets promotionnels à l'effigie d'Erasmus+ et des conventions (Europass notamment).

Un effort très important a été conduit par l'Agence en 2015 en termes de gestion et d'animation des sites et réseaux sociaux grand public et institutionnels (site de l'agence, chaîne Youtube dédiée, Facebook, Twitter) ce qui permet de constater au travers des suivis de flux que la fréquentation des médias est d'ores et déjà en hausse pour 2015. La veille média / opinion est déléguée à un prestataire extérieur spécialisé (Kantar média) avec une ambition d'exhaustivité sur la visibilité du programme et une analyse quantitative et qualitative (type impact de bruit médiatique) des retombées médiatiques des publications, productions et initiatives de communication de l'Agence.

Le comité permanent Erasmus+ du 30 juin 2015 a mandaté les deux agences françaises pour que soit complétée pour octobre - novembre 2015 la cartographie établie par l'Agence Erasmus+ éducation formation avec les éléments provenant de l'Agence Erasmus+ jeunesse, incluant l'Agence du service civique.

## **6.9. Le suivi de la charte Erasmus+**

Le système de contrôle et d'assistance des établissements signataires de la charte Erasmus+ lancé en 2014 se poursuit en 2015, mais l'objectif initial visant à contrôler la totalité des établissements titulaires de la charte d'ici la fin du programme en 2020 est cependant en cours de révision.

Deux raisons sont avancées : en premier lieu, la Commission européenne ne requière pas le contrôle systématique et exhaustif de l'ensemble des établissements et, au demeurant, l'objectif que s'était fixé l'Agence est déjà très au-dessus du niveau d'exigence demandée.

En second lieu, considérant qu'il existe plus de 700 établissements « chartés » en 2015 et le nombre augmentant chaque année, l'Agence se trouve dans l'impossibilité matérielle de procéder à un contrôle de l'intégralité de ces établissements.

## **7. La gestion coordonnée du programme de travail entre agences et autorités nationales**

La coordination entre les deux agences françaises, éducation formation et jeunesse et sport, s'inscrit dans le cadre du programme 2014-2020 qui assigne aux agences un nouveau champ d'action. Il ne s'agit plus simplement d'organiser des mobilités européennes mais bien de contribuer à la mise en œuvre d'objectifs stratégiques autour de l'employabilité, du développement territorial. Il n'est donc plus concevable que les agences travaillent isolément et sollicitent les acteurs institutionnels de façon désordonnée.

## 7.1. Le comité permanent de coordination et coopération

Conformément à l'article 27, alinéa 4 du règlement établissant le programme Erasmus+ un mécanisme de coopération entre les deux agences nationales françaises, l'Agence Erasmus+ France éducation formation sous tutelle principale de la DREIC au titre du ministère de l'éducation, de l'enseignement supérieur et de la recherche, et l'Agence Erasmus+ jeunesse et sport INJEP (intégrée depuis à l'agence du service civique) sous tutelle du ministère en charge des sports, de la jeunesse et de la vie associative, a été mis en place le 22 octobre 2014 avec l'installation du comité permanent Erasmus+.

Ce comité représente l'instance de coordination et de coopération opérationnelle entre les deux volets principaux du programme, éducation / formation et jeunesse. Il est composé de représentants des deux agences nationales, de la DJEPVA et de la DREIC. Il est prévu d'y associer le secrétariat général aux affaires européennes en particulier à l'occasion des réunions européennes relatives au programme Erasmus+.

Ce comité se réunit en tant que de besoin et au moins deux fois par an. Les réunions font l'objet de relevés de conclusions et donnent lieu, le cas échéant, à des initiatives visant à renforcer la coopération entre les deux agences.

Le comité permanent Erasmus+ se veut un lieu d'échanges constructifs et formalisés. Il a pour mission de s'assurer de la bonne coopération entre les agences nationales et de piloter les aspects communs du futur programme dans l'ensemble de ses modalités (outils et système d'information) et ses objectifs (promotion, communication, valorisation, processus de sélection et de contrôle). Il a vocation enfin à être un lieu de coopération et d'échanges sur le programme de travail respectif des deux agences nationales et sur les réunions européennes relatives au programme Erasmus+.

Les comités permanents Erasmus+ se caractérisent par une préparation importante en amont, des ordres du jour très structurants, des échanges que l'on peut qualifier de constructifs, un suivi des discussions, des échéances établies et le souci d'aborder des questions génériques qui intéressent les deux agences même si parfois sont évoqués quelques spécificités.

Les difficultés, les freins et les mesures correctives relatives à la gestion du nouveau programme font l'objet de développements et d'échanges.

Des axes de travail communs aux deux agences ont été arrêtés en comité de coordination :

- des actions communes de promotion doivent être mises en place en 2015 dans le cadre des prochaines réunions régionales des développeurs ;
- des sessions de formation des personnels des Agences ainsi que des évaluateurs ;
- un travail commun sur une cartographie des décideurs, l'intégration des fiches actions du volet jeunesse du programme dans Penelope+ et la réalisation d'une étude de faisabilité pour un site web commun Erasmus+ à l'échelle nationale.

Enfin, il convient de préciser que les deux agences sont représentées au sein des conseils nationaux d'évaluation (CNE) de chacune ce qui concrétise et renforce les conditions de la coordination.

## 7.2. Un espace d'échanges structurant à consolider

La mission a pu constater au regard des comités du 22 octobre 2014 et du 30 juin 2015 que les réunions des comités permanents représentaient bien un espace d'échanges et de coopération sur le programme de travail des deux agences et sur les problématiques de gestion du nouveau programme. Pour autant, et cela s'explique peut-être par le poids relativement important des questions liées aux secteurs du scolaire et de l'enseignement supérieur, il s'agit principalement d'une impulsion de coordination et d'animation à l'initiative du MENESR, le ministère en charge de la jeunesse et des sports semblant pour l'instant plus en retrait notamment sur les sujets concernant le sport. Il en est de même pour les questions relatives à l'emploi, même si la DGEFP participe aux différentes instances de gouvernance de l'Agence et du programme. La question doit être posée d'une plus grande impulsion du ministère en charge du travail aux échanges au sein du comité permanent, notamment sur les problématiques des formations professionnelles pour adultes et de l'apprentissage alors que l'emploi des jeunes est une priorité gouvernementale et que la mission de l'Agence est de venir en appui de cette politique publique.

**Recommandation n° 7 : accentuer l'implication et l'impulsion de la DGEFP sur les problématiques de l'emploi dans le cadre du comité permanent**

## 8. La contribution nationale aux frais de fonctionnement de l'agence

Il existe une obligation de participation des autorités nationales au fonctionnement de leurs agences, en complément de la contribution européenne, sans que cette obligation ne renvoie à aucun pourcentage préalablement fixé. Le règlement du programme indique :

*« l'autorité nationale prévoit un cofinancement approprié de son agence nationale afin de garantir que le programme est géré dans le respect des règles applicables de l'Union (article 27-9) ;*

*« l'agence nationale doit disposer de la capacité de gestion du personnel et des infrastructures adéquates pour accomplir ses tâches de manière satisfaisante et garantir la gestion efficace et efficiente du programme et la bonne gestion financière des fonds de l'Union » (article 28-2-b).*

### 8.1. La période 2007-2013

Les crédits d'intervention alloués à l'Agence par la Commission européenne ont augmenté de 43 % sur la période 2007-2013 (de 76,4 M€ à 110 M€). Les crédits de fonctionnement calculés sur la base d'un pourcentage des crédits d'intervention ont augmenté dans les mêmes proportions (2,8 M€ à 4 M€).

Les différentes contributions nationales au fonctionnement de l'agence sont quant à elles restées globalement stables sur cette période (entre 2,9 M€ et 3 M€) malgré une baisse de la subvention de l'enseignement supérieur de 5,3 %.

La part relative de la contribution nationale au fonctionnement de l'Agence a donc baissé de façon significative ; alors qu'elle représentait 48 % des crédits de fonctionnement en 2007 elle n'en représentait plus que 42 % en 2013 (cf. annexe 8 : tableau crédits CE / État 2007-2013).

## 8.2. La période 2014-2020

Sur la période 2014-2020 les crédits d'intervention délégués par la Commission européenne vont à peu près doubler (de 120 M€ en 2014 à 223 M€ en 2020). Les crédits de fonctionnement devant suivre une évolution sensiblement identique. La part relative de la contribution nationale ne représentait plus que 40 % en 2014 et 35 % en 2015. Si la contribution nationale reste stable aux alentours de 3 M€ jusqu'en 2020, sa part relative ne représentera plus que 26 % (cf. annexe 9 : tableau crédits CE / État 2014-2015).

**Tableau n° 8 : simulation de la part relative État/ CE à l'horizon 2020**

	Crédits d'intervention CE	Simulation crédits de fonctionnement CE	Contribution nationale stable	Simulation part Etat / C E
2016	135 624 751,00 €	5 636 279,00 €	3 100 000,00 €	35%
2017	152 820 000,00 €	6 112 800,00 €	3 100 000,00 €	34%
2018	175 410 000,00 €	7 016 400,00 €	3 100 000,00 €	31%
2019	199 080 000,00 €	7 963 200,00 €	3 100 000,00 €	28%
2020	223 650 000,00 €	8 946 000,00 €	3 100 000,00 €	26%

Source : Mission

Le décrochage de la contribution nationale par rapport aux financements européens laisse craindre un amoindrissement des possibilités de lobbying menées régulièrement par le gouvernement auprès de la commission et du parlement européen pour la prise en compte de besoins nationaux spécifiques.

## 9. La qualité de l'avis de l'organisme d'audit indépendant sur la déclaration de gestion 2014 de l'Agence

Jusqu'en 2014 la DREIC confiait à l'IGAENR la mission d'audit sur les systèmes de gestion et de comptabilité de l'Agence ainsi qu'une mise en œuvre des contrôles secondaires des actions réalisées ou en cours de réalisation.

À partir de 2015 cette mission a été confiée à un auditeur indépendant conformément au règlement (UE) n° 1288/2013 du parlement européen et du conseil du 11 décembre 2013 établissant le programme ERASMUS+.

Le MENESR en sa qualité d'autorité nationale a eu la charge de désigner cet organisme d'audit indépendant (article 27, alinéa 5) qui, sur la base de la déclaration annuelle de gestion de l'Agence, a réalisé un audit afin de vérifier la fidélité de la comptabilité, le bon fonctionnement des systèmes de contrôle et la légalité et la régularité des opérations sous-jacentes. L'avis d'audit devait indiquer également s'il mettait en doute les affirmations formulées dans la déclaration annuelle de gestion de l'agence.

La Commission européenne ayant tardé à envoyer une version stabilisée du document qui tient lieu de cahier des charges la DREIC a jugé opportun, à titre exceptionnel pour la première année, de réaliser une mise en concurrence simplifiée à la condition que le montant maximum des prestations nécessaires à la réalisation de l'audit soit inférieur à 20 000 € HT.

Dans la mesure où il s'agit d'une prestation récurrente et pluriannuelle un marché en procédure adaptée sera lancé pour les audits à partir de 2016.

Dans le cadre de ce premier marché en procédure simplifiée dix cabinets d'audit ont été sollicités, dont cinq ont manifesté leur intérêt. Sur ces cinq candidats potentiels deux ont informé qu'ils ne répondraient pas à l'offre et seul le cabinet Mazars a fait part de sa proposition. Son offre étant apparue solide et conforme aux attentes le marché lui a été notifié.

La réunion de cadrage et de lancement de l'audit a eu lieu à Bordeaux le 16 janvier 2015.

### **9.1. La méthodologie de contrôle du cabinet d'audit**

La mission a été réalisée selon les normes internationales d'audit (ISA) et par des équipes disposant des compétences requises, conformément au cahier des charges.

L'approche d'audit a été la suivante :

- analyse de la base juridique du programme ERASMUS+ et du programme EFTLV, de l'accord de délégation, des conventions commission – Agence qui n'étaient pas encore closes (programme EFTLV), et du guide des agences nationales ;
- détermination d'un seuil de signification, conformément aux normes ISA ;
- suivi des recommandations antérieures ;
- entretien avec les différents services pour s'assurer de la correcte application du *Guide national des agences 2014* et du règlement UE n°1288/2013 ;
- tests de cheminement, tests de procédures, tests par sondage, pour valider l'efficacité des contrôles mis en œuvre ;
- contrôles secondaires sur les projets (vingt-six projets contrôlés pour un montant total de 3 895 K€, soit 3,54 % des crédits de la convention 2013), l'échantillon a été sélectionné sur la base de nombres aléatoires ;
- revue du rapport annuel, revue des rapprochements entre le système comptable de l'agence et les systèmes d'information et de gestion utilisés (E+Link ou LLPLink), revue détaillée des ordres de recouvrement (test de détail par sondage, sélection aléatoire en tenant compte du seuil de signification).

### **9.2. L'avis de l'organisme d'audit**

Le cabinet Mazars n'a émis aucun doute sur les affirmations formulées dans la déclaration de gestion 2014 de l'agence nationale.

L'avis d'audit définitif a été remis le 27 mars 2015, il déclare que :

- les comptes de l'Agence nationale, figurant dans son rapport annuel 2014 du 17 février 2015, donnent une image fidèle des activités menées dans le cadre du programme et sont le produit d'un système comptable fiable qui repose sur des pièces justificatives vérifiables ;
- le système de contrôle interne mis en place par l'Agence nationale a été jugé conforme aux dispositions contractuelles, fonctionnant correctement et offrant les garanties nécessaires quant à :
  - la légalité et la régularité des opérations sous-jacentes,
  - la protection des actifs et de l'information,
  - la prévention, la détection et la correction de la fraude et des irrégularités, ainsi que leur suivi et les enquêtes effectuées à leur égard.
- les opérations sous-jacentes ont été déclarées légales et régulières, conformes aux règles de l'UE, ainsi qu'aux dispositions contractuelles. Les dépenses ont été déclarées admissibles à un financement de l'UE et respectant le principe de bonne gestion financière.

### **9.3. Les recommandations / observations du cabinet Mazars**

#### **9.3.1. Les recommandations**

Douze recommandations classées en trois catégories allant d'« essentiel » à « très important » et « important » ont été faites. Parmi ces douze recommandations, huit sont adressées à l'Agence nationale, trois à la Commission européenne et une conjointement à l'Agence nationale et l'autorité nationale (DREIC).

Les huit recommandations adressées à l'Agence sont classées au niveau le plus bas en termes d'importance, les deux recommandations dont le niveau est qualifié d'essentiel et de très important sont adressées à la Commission européenne (cf. annexe 10 : tableau des recommandations du cabinet Mazars).

**Recommandation n° 1 – droits d'accès et verrouillage des dossiers clos sur E+Link :** lorsque le rapport final a été produit le dossier devrait pouvoir être clôturé informatiquement pour qu'il ne puisse plus faire l'objet d'une modification ultérieure. Cette recommandation appuyée sur une demande formulée par l'agence auprès de la Commission européenne il y a quatre ans reste ouverte.

**Recommandation n° 2 – sécuriser E+Link et fiabiliser les rapports finaux :** les rôles des utilisateurs tels qu'ils sont définis dans E+Link ne sont pas adaptés. La seule possibilité pour surmonter cette difficulté a été de donner aux utilisateurs le rôle d'administrateur système, ce qui crée des risques réels et sérieux en termes de sécurité. Par ailleurs des discordances très importantes apparaissent dans les rapports financiers finaux entre le logiciel budgétaire et comptable Concerto et le logiciel de la Commission européenne E+Link qui jettent le doute sur l'origine des erreurs. Elles imposent une vigilance accrue et des contrôles chronophages. Cette recommandation appuyée sur une demande d'évolution formulée par l'agence en 2014 reste ouverte.

**Recommandation n° 3 – Exploitation des données PIC :** les codes PIC ont été créés initialement pour la gestion des projets de recherche et certains établissements disposaient donc déjà d'un code PIC. La possibilité de détecter les doublons n'existant pas de façon automatisée car il n'y a pas d'identifiant unique dans l'outil URF PDM, certains établissements ont donc créé un nouveau code PIC pour leurs projets de mobilité. Cette situation impose à l'Agence des travaux d'analyse complémentaires sous Excel pour détecter les éventuels doubles financements. Dans la mesure où l'identifiant unique n'existe pas dans tous les pays européens il est probable que cette recommandation restera ouverte.

**Recommandations n° 4 à 11 – l'ensemble de ces recommandations présente un impact potentiellement plus limité :**

- les signatures manquantes sur les PV du CNE ont été récupérées *a posteriori* auprès du membre du CNE concerné ;
- les rapprochements bancaires sont désormais effectués tous les mois sur les cinq comptes bancaires et signés par la direction ;
- la régularisation des intérêts perçus à tort estimés à 1 312 € a été effectuée au premier trimestre 2015 ;
- les RIB font pour l'instant l'objet d'une validation finale au sein du service comptable et financier. À titre d'action corrective, la mise en place d'un contrôle interne formalisé a fait l'objet d'une demande au prestataire informatique concernant le nouveau logiciel comptable WINM9 qui entrera en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2016 ;
- en ce qui concerne la documentation des procédures de contrôle interne le plan de charge de l'équipe informatique a été modifié pour accélérer le développement du dispositif d'alerte et de contrôle hebdomadaire sur E+Link tel qu'il existait sur LLPLink. L'agence est cependant en attente des évolutions des outils techniques et informatiques de la Commission européenne pour pouvoir développer cette partie du module. Un manuel qualité et performance cadrant les activités de contrôles interne est en cours de rédaction, et un travail sur la cartographie des risques est en cours de développement. La réalisation de cette cartographie va amener à la formalisation d'un plan d'action pour chacun des processus, intégrant les actions de contrôle interne mises en place ;
- le prestataire pour la réalisation d'audits internes a été choisi en avril 2015. Le programme des audits internes prévoit de passer en revue des processus opérationnels. Il s'attachera également à contrôler la finalisation du dispositif de contrôle interne : audit des procédures de la candidature à la contractualisation 2014 et 2015 (réalisation en juillet 2015), audit des activités de contrôle (à la suite du diagnostic fait en juillet 2014 sur les activités de contrôle et du travail sur la cartographie des risques lancé en décembre 2014 / période cible de réalisation : automne 2015) ;
- l'Agence a mis à jour la déclaration de prévention des conflits d'intérêt signée par les personnels. La nouvelle charte va être signée par tous les personnels de l'Agence. Le renouvellement de la signature de cette charte sera fait tous les trois ans pour les personnels pérennes, et sera également signée par chaque nouvel arrivant ;

- l’harmonisation de la documentation des contrôles internes : avant la création du département de contrôle et d’évaluation des projets (DCEP) en juillet 2012 des pratiques et des outils variés étaient mis en œuvre selon les actions relevant de services différents. Lors de sa mise en place, le DCEP s’est fixé comme premier objectif la rationalisation et la sécurisation des activités concernées, ainsi que l’harmonisation des procédures de contrôle ;
- concernant les deux grilles de contrôle manquantes : la grille de contrôle simplifiée n’était pas renseignée dans le dossier car il s’agissait d’un contrôle approfondi, or lorsqu’un dossier est sélectionné pour un contrôle approfondi, il ne fait pas l’objet d’un contrôle simplifié préalable.

**Recommandation n° 12 – Création d’un site web commun aux deux agences nationales** : ce sujet est suivi dans le cadre du comité permanent Erasmus+ qui réunit les deux agences et leurs autorités nationales. La nouvelle présentation du portail *erasmusplus.fr* en ligne depuis fin juin est jugée très satisfaisante par les membres du comité permanent, et le travail collaboratif entre les deux agences a notamment été salué par le comité. Le portail national présente le programme Erasmus+ par publics (et non plus par institutions et secteurs) en renvoyant vers les sites et supports ciblés des agences. Lors du prochain comité permanent Erasmus+ d’octobre, les projets de site commun seront faits dans une version bêta proposant une information individualisée et géolocalisée selon l’offre de mobilité en France (à collecter). Ce projet évolutif devra faire l’objet d’un chiffrage aussi précis que possible pour évaluer la prise en charge de l’externalisation des prestations techniques.

La réflexion inclura l’intégration des fiches descriptives du volet jeunesse dans la plateforme Pénélope+.

### 9.3.2. Les observations issues de la certification des comptes

Le cabinet Mazars ayant réalisé en 2014 la certification des comptes ainsi que la mission d’audit sur la déclaration de gestion, certaines recommandations figurent dans les deux rapports. Ne sont reprises ici que les recommandations liées à la certification des comptes.

- **Sécuriser les systèmes d’information**

L’interfaçage des encaissements entre Concerto et E+Link n’est pas opérationnel à ce jour, notamment pour les encaissements partiels qui nécessitent une saisie manuelle fréquente et un contrôle systématique ce qui peut induire des risques d’erreurs, un manque de fiabilité des données à un instant T, et occasionne une surcharge des équipes comptables (contrôle systématique). Le paramétrage du logiciel nécessiterait d’être optimisé.

La mise en œuvre de cette recommandation nécessite un développement technique du logiciel de gestion E+Link par la Commission européenne, non prévu à ce jour. Le contrôle de l’interfaçage des règlements partiels reste donc systématique.

- **Paiement de l’avance de 80 %**

Les avances devraient être comptabilisées par des comptes de tiers jusqu’à la fin de l’opération et non par le compte de résultat. Cette recommandation est impossible à mettre en œuvre

techniquement, faute de l'existence d'une comptabilité auxiliaire. Cette évolution n'est pas prévue pour le nouveau logiciel comptable et restera donc ouverte.

- **Versement aux bénéficiaires – solde de l'opération**

La saisie dans E+Link du montant à verser est interfacée dans Concerto pour permettre au service comptable de procéder au règlement. Or, une vérification est systématiquement mise en place car des erreurs de calcul sont souvent constatées. Il conviendrait de fiabiliser le calcul automatique à partir des données issues de E+Link afin de minimiser les risques d'erreurs et le temps alloué aux contrôles.

La mise en œuvre de cette recommandation est dépendante des évolutions techniques du logiciel (notamment concernant la problématique de l'interfaçage entre le logiciel métier et le logiciel comptable) et de la formation du personnel à l'utilisation des outils techniques du nouveau programme.

Le remplacement de Concerto par WIN-M9 au 1<sup>er</sup> janvier 2016 aura pour conséquence de faire tomber les interfaces créées avec E+Link, il faudra plusieurs mois avant de pouvoir les reconstituer, période pendant laquelle les saisies devront être faites manuellement dans E+Link, avec les risques d'erreur que cela comporte.

### **9.3.3. Les observations liées aux contrôles secondaires sur les conventions 2011, 2012 et 2013**

Les contrôles secondaires ont porté sur les actions clôturées ou en cours de projet qui ont fait l'objet des contrôles primaires réalisés par l'agence dans les domaines suivants :

- contrôles approfondis faits sur pièces ;
- audits *in situ* réalisés sur place et sur pièces ;
- visites en cours de réalisation des projets sur place et sur pièces.

Le cabinet d'audit a procédé au sur-contrôle de vingt-six projets pour un montant total de 3 895 K€ représentant 3,54 % des crédits accordés à l'Agence nationale pour la convention 2013 (cf. annexe 11 : tableau des vingt-six dossiers sélectionnés pour un contrôle secondaire).

Les contrôles secondaires effectués par l'organisme d'audit indépendant n'ont révélé aucune anomalie dans les contrôles primaires effectués par l'agence et n'ont pas appelé de commentaire particulier.

La raison évoquée par le cabinet d'audit pour la limite relative du montant des crédits contrôlés serait due à l'absence d'un nombre suffisant de dossiers significatifs sur le plan financier et à la volonté de couvrir les différents types d'actions, y compris celles générant de faibles montants de la subvention.

Pour les prochains contrôles il conviendrait de ne pas aller trop loin dans le choix de privilégier la couverture des différents types d'actions sur la part des crédits à contrôler (soit 5 % en principe des crédits d'intervention accordés à l'Agence), au risque de compromettre la fiabilité des sondages effectués et des résultats observés, alors même que les crédits alloués à l'agence devraient augmenter de 84 % en 2014-2020 (par rapport à 2007-2013).

**Recommandation n° 8 : pour la part des crédits à contrôler tendre vers le seuil de 5% des crédits d'intervention conformément aux exigences de la CE.**

## 10. Le suivi des recommandations antérieures

En 2013, pour la première fois, la Commission européenne a clôturé toutes les observations s'adressant à l'agence. Dans la mesure où la CE n'avait pas achevé l'évaluation du rapport annuel et de la déclaration annuelle de gestion 2014 au moment de la mission le présent document ne fait apparaître aucune observation de sa part sur cet exercice.

### 10.1. Les recommandations de l'IGAENR dans son rapport sur les activités de 2013

Font l'objet du suivi de cette année, les recommandations destinées à la seule agence et concernant la mise en œuvre des programmes EFTLV et Erasmus+ (cf. annexe12 : tableau des recommandations 2014 de l'IGAENR).

- **S'assurer de l'adéquation entre les ressources humaines de l'Agence et la charge de travail induite par la nouvelle convention et les financements en augmentation**

L'Agence a fait appel à un prestataire externe afin de réaliser un audit des ressources humaines au sein de chaque département. L'objectif de la démarche était de déterminer le nombre et l'affectation prioritaire des ETP supplémentaires qui pourraient être créés en 2015, 2016 et 2017 pour répondre à l'accroissement de l'activité liée au nouveau programme.

Le cabinet Pépîte SC qui a réalisé l'audit s'est appuyé sur la méthodologie prévisionnelle des emplois et des effectifs pour effectuer un état des lieux de l'existant et évaluer les besoins qui permettront une adaptation aux changements à venir.

La projection à l'horizon 2017 a été évaluée par le cabinet Pépîte à 23 ETP supplémentaires :

**Projection annuelle par département et par service :**

Départements	2015	2016	2017	Total
DD	1	1	2	4
DGP	1	3	3	7
DCEP	2	2	1	5
SG	0	1	0	1
SFC	1	1	0	2
Qualité	1	0	0	1
MIC	0	1	1	2
MPI	0	0	1	1
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>23</b>

Source : Cabinet Pépîte SC

En tenant compte de l'augmentation des ressources propres de l'Agence (issues essentiellement de l'augmentation des crédits de fonctionnement pour le programme Erasmus+) et des critères en termes de soutenabilité budgétaire jusqu'en 2020, l'assemblée générale de novembre 2014 a voté le relèvement du plafond d'emploi (hors-plafond LFI) de neuf ETPT en 2015.

L'Agence s'est dotée d'une cartographie des emplois, avec une répartition des effectifs par statut et par catégorie de 2014 à 2017. Les priorités 2015 se concentrent sur le contrôle et l'analyse de l'impact, puis la gestion des projets, les ajustements nécessaires au déploiement de l'activité internationale, la communication, les services financiers. La volonté de la direction est d'organiser une boucle de rétrocontrôle efficace qui s'articule autour de l'impact, dimension essentielle du nouveau programme.

Pour l'année 2015 une projection des mouvements RH a été réalisée par département qui intègre une vision prévisionnelle des événements de gestion connus ou susceptibles d'intervenir (congé de maternité, réussite aux concours, création d'emplois, ...) ce qui permet d'anticiper les mesures à prendre et de les soumettre à l'arbitrage du comité stratégique.

L'Agence dispose désormais d'une vision prospective de ses ressources humaines qui devrait lui permettre de faire face à la charge de travail induite par la nouvelle convention.

Cette recommandation est close.

- **Arrêter le processus de certification ISO 9001**

La démarche de certification ISO 9001 initiée par l'agence en 2004 a été très formatrice et a beaucoup apporté à l'Agence, mais cette démarche pour aussi intéressante et productive qu'elle ait pu être s'est révélée très lourde en charge de travail induite.

Au cours des années l'évolution du guide des agences de la CE a imposé des points de contrôles équivalents voire supérieurs à ceux de la certification ISO 9001. L'Agence a dû gérer de façon concomitante ces deux exigences dans des dossiers différents mais redondants afin de préparer deux types de contrôle ayant le même objet.

C'est la raison pour laquelle l'IGAENR dans son rapport n° 2014-014 avait recommandé l'abandon du processus de certification ISO 9001.

L'abandon de cette certification a été formalisé en 2014.

La recommandation est close.

- **Fiabiliser les budgets et les mobilités prévisionnelles à la signature du contrat**

Ce point est en lien avec la sous consommation des crédits. Si les prévisions de mobilités sont surévaluées dans le contrat initial cela a un impact fort sur l'ensemble de la réalisation puisque des crédits sont réservés pour des actions qui ne seront pas réalisées.

La surestimation des besoins lors de la candidature conduit à des versements à l'établissement plus élevés que nécessaires mais est sans intérêt puisqu'un ordre de reversement sera établi à concurrence des crédits inemployés, situation qui est préjudiciable aux porteurs de projets, à

l'agence et *in fine* aux publics concernés puisque la France perd une partie des crédits qui lui sont délégués.

L'Agence a pris plusieurs mesures pour que les porteurs de projets établissent des budgets sincères et prévoient un nombre réaliste de mobilités :

- la mise en place du système de la « performance passée » ;
- le versement du solde de 20 % au rapport final au lieu du versement au rapport intermédiaire pour l'enseignement supérieur ;
- des actions de communication quant aux messages que l'Agence peut faire passer en direct ;
- des actions de promotion et d'accompagnement plus appuyées en direction des bénéficiaires potentiels et du réseau des développeurs ;
- des actions de lobbying et de concertation en direction de la Commission européenne afin d'adapter les messages et les conditions d'accès au programme.

À titre d'exemple il a été mis en évidence que la dispersion sur de petits porteurs était un facteur de risque pour la réalisation des projets, aussi l'agence a-t-elle entrepris un lobbying insistant auprès de la Commission européenne pour pouvoir monter des consortiums d'établissements dans le secteur de l'enseignement scolaire, possibilité qui a été officiellement introduite dans le guide du programme 2015.

- **Réduire de façon très significative le nombre et le montant des ordres de reversement – la prise en compte de la performance passée**

L'augmentation des ordres de reversement est liée à la sous-utilisation des crédits par les bénéficiaires mais également au fait que sur le programme Erasmus 80 % des crédits étaient versés à la signature du contrat et les 20 % restant au rapport intermédiaire. La quasi-totalité des contrats se retrouvait donc en recouvrement, parfois pour des sommes très faibles.

Pour remédier à cette problématique des recouvrements qui génèrent un volume de travail très substantiel, l'agence a décidé d'aligner l'enseignement supérieur sur le régime des autres actions en versant une avance de 80 % mais en ne versant le solde qu'à la remise du rapport final, dérogeant ainsi aux dispositions du guide des agences qui prévoit le versement du solde dès le rapport intermédiaire. Cette mesure devrait mécaniquement faire chuter le nombre des ordres de reversement (seuls les établissements n'ayant pas consommé 80 % de leur subvention seront concernés contre quasiment 100 % des établissements auparavant), l'effet ne pouvant être effectivement vérifié que lors de la réception des rapports finaux fin 2015.

L'augmentation des sommes à recouvrer traduit surtout l'importance de la sous-utilisation des financements par les bénéficiaires. Ce problème est désormais bien identifié par l'agence et fait l'objet d'une prise en charge. Parmi les mesures les plus emblématiques prises pour améliorer le taux de consommation des financements figure l'annonce, largement diffusée auprès des porteurs de projets, de **la prise en compte de la performance passée** dans l'attribution des subventions à partir de 2014.

La performance passée (PP) est évaluée à partir du taux de réalisation financière final calculé sur la base du dernier contrat clôturé, ou bien sur la moyenne pondérée des taux lorsque le bénéficiaire portait plus d'un projet.

Le seuil de déclenchement est fixé à 92 %. Si le taux de réalisation est supérieur ou égal à 92 % il n'y a pas de prise en compte de la PP et le montant demandé est alors accordé en totalité sur la base des flux éligibles. En revanche, si le taux de réalisation est inférieur à 92 % le bénéficiaire n'obtient que le nombre de mobilités réalisées de référence.

En pénalisant les porteurs de projets qui n'ont pas réalisé les mobilités prévues ce système de malus est une incitation à la sincérité et la rigueur dans l'élaboration des projets. Après analyse des résultats obtenus sur la première campagne de projets il convient d'envisager de relever le taux de 92 % s'il s'avérait insuffisant.

**Recommandation n° 9 : au vu des résultats des projets 2014, envisager de relever ce taux s'il s'avérait insuffisant.**

Pour l'action EFTLV-Erasmus les chiffres relevés fin 2014 sur l'exécution des contrats 2013 révèlent pour la première fois une inversion de la courbe d'utilisation des crédits :

**Tableau n° 9 : taux de consommation des crédits**

Année convention	2010	2011	2012	2013
Taux de consommation ERASMUS	91.62%	89.93%	88.16%	90.18%
Taux d'utilisation après analyse RF	91.22%	89.69%	88.10%	89.98%
Différence N/N-1 (en points)		- 1.53	-1.59	<b>+1.88</b>

*\*source : agence*

Cette tendance enfin positive peut être interprétée comme la conséquence du message fort envoyé par l'agence dès le début de 2014 sur la prise en compte de la performance passée.

- **Accepter le principe d'un sur-engagement des crédits de 5 % pour les actions dont le taux de réalisation n'excède pas 90 %**

Malgré les actions mises en œuvre l'Agence ne parvient pas à consommer la totalité des crédits qui lui sont alloués, les montants inutilisés sont restitués à la Commission européenne. Dans son rapport n° 2014-014 d'avril 2014 l'IGAENR soulignait un taux de réalisation de certaines actions qui excédait difficilement 90 % ce qui a représenté en 2013 des crédits inutilisés à hauteur de 11 M€. Ce reversement pourrait encore être plus conséquent à l'avenir en sachant que le budget de l'Agence doit passer de 120 M€ en 2014 à environ 200 M€ en 2020, ce qui pourrait arithmétiquement porter le montant des crédits restitués entre 14 et 20 M€.

Le rapport relevait que les causes de cette sous réalisation étaient multifactorielles et complexes et échappaient pour partie à l'action de l'agence, aussi préconisait-il un recours au sur-engagement des crédits ce qui permettrait à l'agence de signer avec les porteurs de projets des conventions pour un montant global supérieur à celui de l'enveloppe déléguée par la Commission européenne et donc

d'améliorer mécaniquement le taux de réalisation, avec à la clé une baisse des crédits restitués à la Commission européenne.

La mise en place de cette procédure supposerait d'obtenir de la DREIC un engagement à verser le différentiel de fonds si cela s'avérait nécessaire.

L'Agence a sollicité la MEEF, mission d'expertise économique et financière, de la DRFIP d'Aquitaine afin de réaliser une expertise sur les possibilités d'avoir recours au sur-engagement en sécurisant le dispositif retenu sur le plan juridique, budgétaire et comptable.

Dans son avis de juin 2015 la MEEF confirme que le dispositif du sur-engagement nécessite une enveloppe de crédits dédiée par le MENESR venant s'ajouter à celle attribuée par la Commission européenne, tout en soulignant les limites d'un tel dispositif.

Cette enveloppe dédiée permettrait à l'Agence, au regard du principe de sincérité budgétaire, de justifier l'augmentation du plafond d'autorisation d'engagement (AE). Mais la MEEF stipule qu'un simple accord de principe ne peut suffire, et indique aussi que le MENESR devra arrêter le niveau des crédits de paiement (CP) ouverts au titre de l'enveloppe dédiée. Il ne peut donc en aucun cas s'agir de fonds virtuels. Dans l'hypothèse du taux de sur-engagement préconisé de 5 % cette AE avoisinerait les 10 M€ en 2020.

La MEEF précise également que le mécanisme du sur-engagement ne peut être envisagé que si le MENESR décrit au préalable le dispositif mis en place pour assurer le respect de l'objectif de non consommation ou de consommation partielle de cette enveloppe, et le cas échéant de sa restitution. Cette condition pose une autre limite au dispositif, tempérée toutefois par la notion de « consommation partielle », qui reste cependant à définir.

Dans sa réponse sur ce point dans le cadre du rapport provisoire de l'IGAENR, la DREIC indiquait regarder *« avec un intérêt appuyé un outil susceptible de rendre notre pays plus performant en matière de consommation des crédits décentralisés »* mais précisait néanmoins qu'*« il ne sera pas aisé, particulièrement en ces temps de restrictions budgétaires, de convaincre les autorités compétentes d'immobiliser durablement une somme supérieure à 10 M€ au cours des prochaines années, même si celle-ci n'est pas destinée à être consommée »*. La DREIC suggérait dans cette même réponse de s'orienter vers un dispositif plus expérimental et d'en vérifier l'impact sur la consommation des crédits, avant d'envisager de l'étendre.

La mission ne peut évidemment que partager la volonté de rendre la France plus performante en matière de consommation des crédits européens, cependant dans le contexte budgétaire actuel il convient de privilégier, comme le fait l'agence, l'analyse des causes de cette sous-consommation pour tenter d'y apporter des réponses pertinentes. Les résultats seront sans doute moins immédiats et moins spectaculaires, mais ils traiteront durablement les causes plutôt que les effets de la sous-consommation.

Dans un contexte budgétaire où le MENESR a dû mobiliser les fonds de roulement des établissements d'enseignement supérieur à hauteur de 100 M€ en 2015 il reste très peu probable, même en cas de succès de l'expérimentation, que celle-ci puisse être étendue sur une base de 10 M€.

Au nom du principe de réalité la mission préconise d'abandonner la recommandation relative au sur-engagement au profit d'une incitation renouvelée à l'égard de l'agence à renforcer son action contre la sous-consommation des crédits, en particulier dans les domaines suivants :

- l'accompagnement des porteurs de projets, leur structuration, le développement des bonnes pratiques ;
  - l'affinement du système de malus de la « performance passée » qui fait varier le taux de financement des projets en fonction des taux d'utilisation des années antérieures ;
  - la redistribution rapide et réactive des crédits non utilisés, aspect essentiel dans la gestion des crédits par l'Agence car elle se traduit par l'optimisation des taux d'engagement. Le programme Erasmus+ a introduit un cadre réglementaire nettement plus contraignant quant à la redistribution des crédits dont il conviendra de mesurer les effets.
- **S'assurer qu'en 2014 tous les contrôles simplifiés ou approfondis seront réalisés par le SCP ou un auditeur externe**

L'observation porte sur les contrôles simplifiés des dossiers de bourses individuelles (Comenius et Grundtvig) dont le traitement était resté au niveau du DGP en raison du volume de dossiers concernés (1 614 en 2013). Pour la plupart ces dossiers sont arrivés à échéance courant 2013 et début 2014. Afin de ne pas désorganiser le SCP, devenu depuis DCEP, déjà lourdement chargé par les contrôles approfondis de ces mêmes actions et le traitement des autres dossiers du programme EFTL soumis à des délais et des échéances stricts, il a été décidé de faire clôturer ces dossiers de mobilité individuelle par le DGP.

Depuis mi-2014, avec la fin des mobilités individuelles dans le cadre d'Erasmus+, l'intégralité des contrôles des rapports finaux est désormais prise en charge par le DCEP.

La recommandation est close.

## **10.2. Les recommandations antérieures à 2013 restant en cours de traitement**

- **Fournir à l'agence un véritable outil de pilotage**

Le nouvel outil E+Link mis en place en même temps que le nouveau programme Erasmus+ a été l'occasion de revoir en profondeur l'intranet de l'agence « Admin E+ » qui dispose aujourd'hui de « briques constitutives » d'un système d'information décisionnel (SID).

Pour aboutir à un véritable SID ces briques devraient être complétées et pour certaines, réagencées. Il faudrait par ailleurs créer des liens avec les autres logiciels en usage à l'Agence : Allegro pour les données RH et Concerto pour la comptabilité (remplacement en fin d'année par le logiciel WinM9).

Cette opération complexe, outre qu'elle nécessiterait l'élaboration d'un cahier des charges très précis, s'avère techniquement longue à mener. Au vu des urgences quant aux développements informatiques indispensables pour la bonne mise en œuvre du programme et du plan de charge de l'équipe informatique pour les mois à venir, le développement d'un véritable système d'information décisionnel a été reporté *sine die*.

Le pilotage s'effectue à partir de tableaux de bord complétés manuellement sur la base de requêtes et données distinctes – ce qui convient pour la plupart des données dont la fréquence de mesure est annuelle. Des requêtes automatiques fonctionnent cependant pour les données devant être mesurées plus fréquemment (via l'Admin E+).

Lorsque les outils informatiques mis à disposition seront stabilisés, le logiciel comptable remplacé et les interfaces créées, il conviendra que l'Agence reprenne son projet de mise en œuvre d'un véritable SID, sa forte activité de suivi des indicateurs en sera grandement facilitée.

**Recommandation n° 10 : reprendre le projet de mise en œuvre d'un véritable SID lorsque le SIG sera stabilisé, en effet cela permettra de faciliter la mesure des indicateurs nécessaires pour les revues de processus et de direction ainsi que la mesure de sa performance.**

Cette recommandation reste ouverte.

- **Contrôle des bénéficiaires : contrôles primaires et contrôle des rapports finaux**

La Cour des comptes européenne a demandé à l'Agence de mettre en œuvre les actions prévues dans son programme de travail concernant le contrôle interne, la formation du personnel et le processus d'amélioration continue de la mise en œuvre du programme, et d'émettre des ordres de reversement pour deux sommes déclarées inéligibles :

- action Erasmus : 1 401,27 €,
- action Comenius : 375,47 €.

Le cabinet Mazars a vérifié que les ordres de reversement avaient bien été émis auprès des bénéficiaires concernés et a constaté que ces sommes avaient été recouvrées respectivement à la fin de l'année 2014 et au début de l'année 2015.

L'objectif de sécurisation des activités de contrôle prévu dans le programme de travail 2014 de l'agence est en cours de déploiement et porte prioritairement sur trois volets :

- **le contrôle interne** : selon le cabinet Mazars ce processus doit encore être renforcé de manière à mieux tenir compte des risques inhérents à l'organisation interne du service en charge de l'analyse des rapports finaux, cet avis est partagé par l'IGAENR en effet dans un contexte de ressources humaines à flux tendu générateur de risques le DCEP doit désormais gérer 100 % des rapports finaux, un pourcentage minimum de contrôles approfondis imposé par la Commission européenne pour chaque action, les visites de contrôle en cours de projet et les audits système et financier. Pour faciliter le bon déroulement des opérations de contrôle interne la déclinaison des actions par acteur impliqué ainsi que la fréquence et la temporalité des « sur-contrôles » doivent également faire l'objet d'une formalisation plus détaillée ;

**Recommandation n° 11 : Formaliser de façon plus détaillée la déclinaison des actions de contrôles par acteurs impliqués, ainsi que la fréquence et la temporalité des « sur-contrôles ».**

- **la formation** : l'objectif de professionnalisation des agents composant l'équipe de contrôleurs du DCEP est considéré comme une priorité. Ainsi les sept contrôleurs de l'équipe bénéficient chaque année d'une formation collective ciblant un type d'exercice en particulier, d'un accompagnement particulier sur les audits transfert d'innovation Leonardo, et de formations sur demandes individuelles. Les travaux effectués par des agents temporaires font l'objet d'une surveillance renforcée notamment en termes de formation et de contrôle interne ;
- **le processus d'amélioration continue** de la mise en œuvre du programme : Le DCEP est impliqué, depuis sa création en 2012, dans une démarche proactive d'amélioration continue. De nombreuses actions ont été réalisées pour rendre plus transparentes les procédures de contrôle au niveau des contrats, mais également au niveau de la sensibilisation des bénéficiaires souvent désarmés face à la complexité des procédures de renseignement et de téléchargement des formulaires.

Compte tenu du contexte difficile de démarrage du programme il convient d'attendre l'année 2015 pour évaluer l'atteinte ou non des objectifs de sécurisation des activités de contrôle.

## Les recommandations 2015

Niveau d'importance	OBJECTIFS	Niveau responsable
<b>L'évolution de l'Agence</b>		
Très important	Accentuer l'implication et l'impulsion de la DGEFP sur les problématiques de l'emploi dans le cadre du comité permanent	Autorité Nationale Direction de l'Agence
<b>L'activité de l'Agence</b>		
Important	Étendre le palmarès des universités dynamiques à d'autres structures en charge de la mobilité européenne	Agence
Important	Rendre plus lisible la ressource documentaire disponible en la hiérarchisant par étape de processus, en distinguant l'indispensable de l'accessoire, les documents d'information des documents techniques	Agence
Important	Poursuivre la généralisation des guides d'impact à d'autres secteurs. Illustrer et détailler plus avant par nature de projets	Agence
Important	Rendre plus visible sur le site Erasmus+ et surtout sur la	Agence

	plateforme Pénélope+ les exemples de bonnes pratiques choisis pour leur transférabilité	
Important	Expérimenter un binôme d'évaluation constitué d'un évaluateur externe et d'un évaluateur interne et en tirer les enseignements	Agence
<b>Les activités de gestion et de contrôle</b>		
Très Important	Établir une projection plus fine et une valorisation plus complète du plan de CDisation et de ses conséquences budgétaires et constituer des provisions pour des indemnités de licenciement dans la perspective d'une baisse des crédits d'intervention	Agence
Important	Ne pas aller trop loin dans le choix de privilégier la couverture des différents types d'actions sur la part des crédits à contrôler	Organisme d'audit
Important	Au vu des résultats de la performance passée sur les projets 2014 relever le taux de déclenchement de 92% s'il s'avérait insuffisant	Agence
Important	Quand le SI sera stabilisé reprendre le projet de mise en œuvre d'un véritable SID	Agence
Important	Formaliser de façon plus détaillée la déclinaison des actions de contrôles par acteurs impliqués, ainsi que la fréquence et la temporalité des « sur-contrôles ».	Agence

## Conclusion

La mission est intervenue à un moment charnière de la délégation de mission à l'Agence éducation / formation par la Commission européenne : l'extinction de l'ancien programme éducation et formation tout au long de la vie qui a constitué une des réussites de la construction de la citoyenneté européenne et un défi de gestion pour l'Agence, et dans le même temps la mise en place très rapide du nouveau programme Erasmus+ France éducation formation, plus ambitieux en termes d'objectifs, de pays et de cibles concernés ainsi qu'en volume financier.

Un contexte nouveau est apparu fait de continuité d'ambitions mais aussi de ruptures de dimension, un véritable changement de paradigme.

C'est cette activité diverse et soutenue que la mission a pu apprécier pour la période correspondant à l'immédiate fin de l'ancien programme et à celle de la mise en place effective en 2014 du nouveau programme.

Le constat général est que l'Agence possède par son niveau d'expertise, sa culture de l'autoévaluation et la forte implication de ses collaborateurs, présente des qualités de souplesse, de réactivité et d'anticipation, qui lui ont permis dans un contexte complexe et changeant de faire face aux défis de la mise en place du nouveau programme.

Sa capacité à interroger et à objectiver son action pour mettre en place des mesures correctives lui ont permis d'intégrer pleinement les nouveaux enjeux du programme. Elle s'est donnée les moyens, dans un contexte caractérisé par son instabilité, d'absorber la montée en charge de son activité.

Il est raisonnable d'espérer que l'horizon 2020 confirmera la faculté de l'Agence à apporter une contribution déterminante à la réussite de la politique publique européenne.



Rémy GICQUEL



Astrid KRECHNER

## Annexes

Annexe 1 :	Lexique des actions et sous-actions .....	63
Annexe 2 :	Organigramme .....	65
Annexe 3 :	Déclinaison des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels .....	66
Annexe 4 :	Contrôles simplifiés et contrôles approfondis.....	77
Annexe 5 :	Visites de contrôles.....	78
Annexe 6 :	Délais de réception des rapports finaux.....	79
Annexe 7 :	Taux d'engagement par programmes .....	80
Annexe 8 :	Crédits de fonctionnement CE / État français 2007-2013 .....	81
Annexe 9 :	Crédits de fonctionnement CE / État français 2014-2020 .....	82
Annexe 10 :	Recommandations 2014 – cabinet Mazars.....	83
Annexe 11 :	Liste des contrôles secondaires .....	84
Annexe 12 :	Recommandations 2014 – IGAENR.....	85
Annexe 13 :	Lettres de saisine et de désignation .....	86



**Actions du programme Erasmus+ et codes E+Link**

**ACTION CLÉ 1 : MOBILITÉS**

KA 101	Enseignement scolaire Mobilité des personnels
KA 102	Formation professionnelle Mobilité des personnels Mobilité des apprenants
KA 103	Enseignement supérieur Mobilité des personnels
Enseignement Formation	Mobilité des apprenants Étude Stages
KA 104	Éducation des adultes Mobilité des personnels
KA107	Mobilités internationale de crédits Mobilité entrante et sortante des personnels Mobilité des apprenants

**ACTION CLÉ 2: PARTENARIATS STRATÉGIQUES**

KA 201	Enseignement Scolaire Partenariats mixtes
KA 219	Enseignement Scolaire Partenariats School to School
KA 202	Formation professionnelle Partenariats stratégiques
KA 203	Enseignement supérieur Partenariats stratégiques

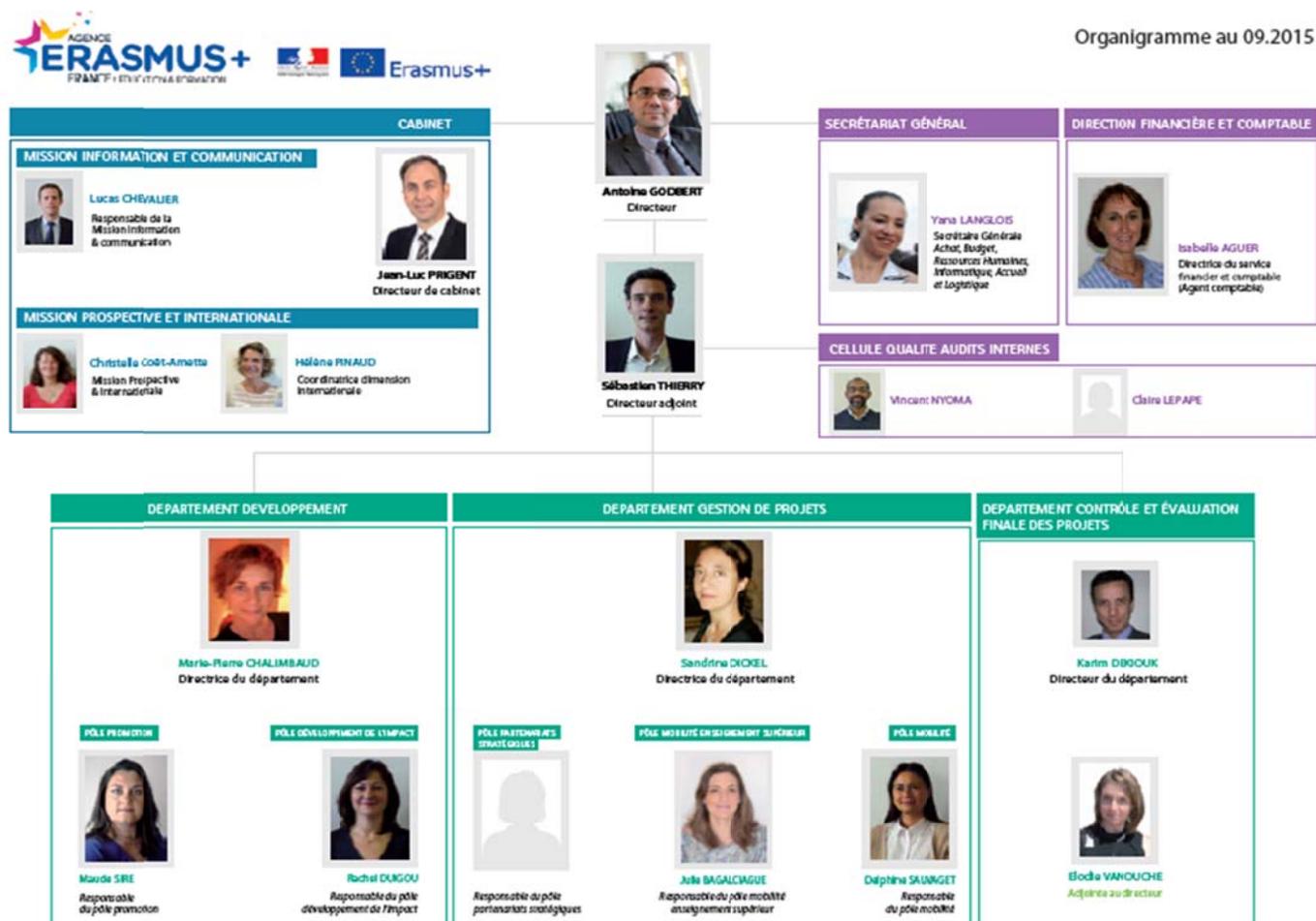
KA 204 Éducation des adultes

Partenariats stratégiques

### **ACTION CLÉ 3 : SOUTIEN AUX POLITIQUES PUBLIQUES**

Il n'existe pas de déclinaison de KA3 dans E+Link pour les agences nationales, on y retrouve aussi bien les dispositifs EUROPASS ou EUROGUIDANCE qui font l'objet d'un conventionnement *ad hoc*, que des appels à projets spécifiques publiés par la Commission européenne et gérés de façon centralisée.

## Organigramme de l'Agence Erasmus+ France éducation formation



### Objectifs stratégiques : Objectifs opérationnels / Indicateurs

#### OBJECTIFS STRATEGIQUES DE L'AGENCE ERASMUS+ FRANCE / EDUCATION FORMATION

Déclinés dans le programme de travail 2015-2016 (en cours d'actualisation dans le cadre du programme de travail 2016-2017)

Les objectifs visent à imprimer des priorités fortes et visibles :

- un programme pour favoriser l'employabilité des publics les plus en difficulté ;
- un programme mieux présent dans les territoires et s'appuyant sur une mobilisation soutenue des acteurs institutionnels territoriaux ;
- une dimension internationale renforcée pour la mobilité dans l'enseignement supérieur et les partenariats stratégiques, notamment sur le volet Euromed ;
- un programme préservant une image positive et un capital sympathie fort auprès des citoyens ;
- un programme bien géré promouvant des projets de qualité et une utilisation optimale des financements européens.

#### Un programme pour favoriser l'employabilité des publics les plus en difficulté

#### **Objectif opérationnel 1 : Promouvoir la mobilité des publics avec moins d'opportunités pour une meilleure employabilité**

Indicateurs	Cible 2015	Cible 2016	Cible 2020	Explications
Proportion des publics de niveaux IV et infra participant au programme Erasmus + Formation professionnelle par rapport à la proportion constatée pour la population de référence (sortie de formation en 2010)	n/d*	n/d*	n/d*	L'indicateur mesure la proportion de jeunes E+ FP (ex Leonardo FPI) par rapport à la population mobile de référence mesurée à travers l'enquête Génération du CEREQ (jeunes sortis de formation en 2010). La mobilité FPI Leonardo concernait 15% du total des

				<p>mobilités financées en 2013 par EFTLV (75.000). La donnée concernant la population de référence doit être extraite de Génération.</p> <p>* cet indicateur n'est pour l'instant pas renseigné. En effet, le système d'information CE ne permet plus de distinguer les catégories de publics (ce que la France regrette par ailleurs). L'Agence doit donc développer un système parallèle de recueil de l'information – à l'instar de l'AN DE (BIBB).</p>
Proportion des étudiants « avec des difficultés économiques » dans la mobilité E+ Enseignement supérieur	5%	6%	10%	Les étudiants « avec des difficultés économiques » sont les étudiants boursiers sur critères sociaux (selon les consignes de l'Agence aux EES) et sont connus à l'issue des projets de mobilité à travers Mobility Tool.
Nombre d'apprenants en situation de handicap dans la mobilité E+	19	20	40	<p>Indicateur CE mesuré à travers le nombre de financements « special needs » accordés ('number of learners with special needs' – VET mobility).</p> <p>Les chiffres sont très faibles dans le cadre du programme (au contraire de la mobilité internationale d'une manière générale où les étudiants en situation de handicap représenteraient environ 4% des effectifs).</p>

### Risques et enjeux identifiés

Le programme encourage la participation des « personnes avec moins d'opportunité » et offre une définition reposant sur 7 catégories d'obstacles de nature socio-économique, éducative, géographique ou encore liés au handicap. Cette définition reste cependant trop imprécise en l'état et ne permet pas de caractériser une population précise. Elle doit faire l'objet de travaux complémentaires.

Par ailleurs, les outils et bases de données fournies par la CE ne permettent plus désormais de connaître la répartition des publics selon leurs statuts (ce que la France désapprouve) : apprentis, élèves des lycées professionnels, jeunes professionnels. Les indicateurs sont donc définis en fonction des informations disponibles et mesurables.

## Objectif opérationnel 2 : Promouvoir l'innovation et les échanges de pratiques pour améliorer l'intégration des publics les plus en difficulté

Indicateurs	Cible 2015	Cible 2016	Cible 2020	Explications
Proportion de candidatures de partenariat stratégique (KA2) ayant pour thème l'intégration des personnes avec des « besoins spécifiques »	1,5%	2%	4%	Cet indicateur est repris de la liste des indicateurs de la CE et met l'accent sur les personnes en situation de handicap
Proportion de candidatures de partenariat stratégique (KA2) ayant pour thèmes : - la lutte contre l'illettrisme - la lutte contre le décrochage scolaire - les compétences transversales et compétences clés	n/d	n/d	n/d	Ces thématiques vont faire l'objet d'un repérage par l'Agence, complètent l'indicateur CE ci-dessus. L'indicateur figure donc ici pour mémoire.

### Risques et enjeux identifiés

Cet objectif stratégique est totalement en phase avec les priorités gouvernementales actuelles. Il importera qu'il le reste à l'avenir ; à ce titre, les indicateurs pourront évoluer quant aux thématiques des projets suivis (l'intégration des élèves allophones récemment arrivés en France par exemple qui recoupe par ailleurs la préoccupation européenne en matière d'intégration des populations de migrants).

Un programme présent dans les territoires et s'appuyant sur une mobilisation soutenue des acteurs institutionnels territoriaux

L'Agence s'emploie à proposer un accès du programme équilibré sur l'ensemble du territoire national. Elle a également pour objectif de renforcer le lien avec les territoires (acteurs, réseaux, problématiques).

### Objectif opérationnel 1 : Garantir un accès à Erasmus+ équilibré sur les territoires

Indicateurs	Cible 2015	Cible 2016	Cible 2020	Explications
Nombre de régions avec un ratio partenaires (y compris organismes d'envoi) KA1 et KA2 par habitant	11/26	10/26	5/26	Cet indicateur mesure la capacité de mobilisation des organisations par région pondérée par la population (candidatures) ainsi que la qualité de cette mobilisation (projets)

<p>inférieur à 0,75 fois la moyenne nationale :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- candidatures</li> <li>- projets financés</li> </ul>				<p>financés). Il permet à l'agence de cibler ses interventions en termes de promotion et/ou d'accompagnement qualitatif.</p> <p>La participation des PTOM fera l'objet d'une vigilance particulière dans ce cadre.</p> <p>Les cibles sont basées sur le calcul réalisé sur la base des candidatures françaises 2014 uniquement (12 régions concernées). Ces données doivent être affinées avec les projets financés d'une part, et sur l'ensemble des partenaires français impliqués dans des projets au niveau UE33 d'autre part – dès que ces données seront rendues disponibles par la CE.</p> <p>NB : dans le cadre de la réforme territoriale en cours, il faudra anticiper une rupture de série avec la création de 13 régions métropolitaines (au lieu de 22) à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016.</p>
<p>Nombre de régions (académies pour le secteur scolaire) avec un ratio de mobilités financées par habitant inférieur à 0,75 fois la moyenne nationale</p>	<p>9/26</p>	<p>8/26</p>	<p>4/26</p>	<p>Mesure plus spécifiquement la participation des différents publics à la mobilité internationale.</p> <p>Ces chiffres seront issus du programme. Ils pourront être complétés avec les mesures réalisées au travers de l'enquête Génération du CEREQ afin d'obtenir une image plus globale de la mobilité internationale par territoire, au-delà d'Erasmus+.</p> <p>La cible est calculée sur la base des mobilités 2012 LdV et ERA selon les chiffres extraits de Mobility Tool. Elle devra être ajustée pour intégrer les mobilités financées sur E+ (KA1 et KA2) dès que les données seront fiabilisées. La donnée par académie doit également faire l'objet d'un traitement affiné.</p> <p>NB : dans le cadre de la réforme territoriale en cours, il faudra</p>

anticiper une rupture de série avec la création de 13 régions métropolitaines (au lieu de 22) à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016.

### Risques et enjeux identifiés

La participation des RUP et PTOM les plus éloignés (zone Pacifique) est rendue souvent difficile par des dispositions techniques du programme ne permettant pas de prendre en compte les problématiques liées au grand éloignement géographique et aux difficultés économiques et sociales qui les accompagnent généralement. L'Agence et l'Autorité nationale plaident pour une évolution technique du programme permettant d'introduire des niveaux de prise en charge compatibles avec une participation accrue des RUP/PTOM.

### Objectif opérationnel 2 : Renforcer les liens entre le programme et les territoires (acteurs, réseaux, problématiques)

Indicateurs	Cible 2015	Cible 2016	Cible 2020	Explications
Proportion des candidatures (KA1 et KA2) impliquant des autorités publiques	10%	11%	15%	Cet indicateur de la Commission concerne de fait essentiellement la participation des collectivités locales
Proportion des candidatures KA2 impliquant des entreprises	8%	8,5%	12%	Indicateur Commission. La participation des entreprises est généralement un fort levier de valorisation de l'action des programmes auprès des collectivités. À ce titre, il doit être suivi et être rendu visible.

### Risques et enjeux identifiés

Les indicateurs proposés ici sont des indicateurs intermédiaires : la participation des collectivités et des entreprises pose l'hypothèse que des impacts se produisent au niveau territorial. Mais l'évaluation de l'impact des projets à l'échelle d'un territoire reste lacunaire. Dès lors, il n'existe pas d'indicateurs à même d'illustrer de tels impacts. L'Agence va lancer des travaux dans ce sens, avec d'autres agences nationales (un séminaire inter-agences est prévu fin octobre 2014) ainsi que par le biais d'une étude sur les retombées de la mobilité pour les territoires (pour l'enseignement supérieur dans un premier temps).

**Une dimension internationale renforcée pour la mobilité dans l'enseignement supérieur et les partenariats stratégiques, notamment sur le volet Euromed**

L'Agence a inscrit le volet international comme un axe prioritaire à l'horizon 2020. Le nouveau programme Erasmus+ renforce en effet cette dimension internationale qui concerne les masters conjoints, les mobilités internationales, les projets de renforcement de la capacité, l'action Jean Monnet ainsi que les alliances porteuses d'une forte vocation internationale.

Dans ce contexte, elle se fixe comme objectifs de renforcer la dimension internationale des projets d'une part et d'assurer la qualité et l'impact des projets d'autre part.

**Objectif opérationnel 1 : Renforcer la dimension internationale des projets et la participation des organisations françaises**

Indicateurs	Cible 2015	Cible 2016	Cible 2020	Explications
Proportion des établissements d'enseignement supérieur candidatant pour la dimension internationale du programme E+ (mobilité)	50%	52%	60%	Indicateur CE mesurant l'attractivité de la dimension internationale
Proportion d'organisations françaises participant comme coordonnateurs et partenaires dans les candidatures et projets sélectionnés :	Candid : JM : 17% CB : 30%	Candid : JM : 17% CB : 30%	Candid : JM : 17% CB : 30%	Il s'agit de maintenir les bons résultats pour les projets ex-Tempus et Mundus et de développer la participation aux alliances
- masters conjoints (ex Erasmus Mundus) (JM)	AC : 2%	AC : 3%	AC : 8%	
- projets de renforcement des capacités (ex-Tempus) (CB)	AS : 2%	AS : 3%	AS : 8%	La zone Euromed fait l'objet d'une attention particulière
- alliances de la connaissance (AC)	Projets :	Projets :	Projets :	Le reporting des données dépend de la diffusion des informations par l'EACEA et/ou la CE
- alliances sectorielles (AS)	JM : 5/9 comme partenaires et 3/9 comme	JM : 5/9 comme partenaires et 3/9 comme	JM : 5/9 comme partenaires et 3/9 comme	

	coordo CB : 24% AC : 2% AS : 2%	coordo CB : 24% AC : 3% AS : 3%	coordo CB : 24% AC : 10% AS : 10%	
Proportion de partenaires issus des pays partenaires (hors UE33) dans les candidatures de partenariats stratégiques (KA2) par secteur éducatif	ES : 30% FP : 6% EA : 10%	ES : 30% FP : 8% EA : 10%	ES : 30% FP : 12% EA : 12%	Cet indicateur mesure le taux d'ouverture hors UE33. Très important dès 2014 pour le supérieur (32%), il peut être développé dans la formation professionnelle (5,5%) et l'éducation des adultes (9%)

### Risques et enjeux identifiés

En termes de risque, la dimension internationale dans la mobilité s'annonce techniquement complexe à mettre en place en raison de la mobilisation de quatre instruments financiers répondant à des règles différentes et des orientations par zones géographiques définies par des Comités autres que le Comité de programme Erasmus+. Cette spécificité est de nature à minorer la participation des établissements d'enseignement supérieur notamment.

Si la France a développé une position forte sur les actions de renforcement des capacités et de masters conjoints, vérifiée à nouveau en 2014, elle reste en revanche traditionnellement faible dans sa participation aux autres projets centralisés (alliances sectorielles et de la connaissance) qui constituent pourtant des leviers en termes de rayonnement international par leur taille et leur sélectivité. L'enjeu est d'en relever le niveau de participation.

### Objectif opérationnel 2 : Renforcer la qualité et l'impact des projets de dimension internationale

Indicateurs	Cible 2015	Cible 2016	Cible 2020	Explications
Proportion de nouveaux établissements participant dans les projets de renforcement des capacités	10%	11%	15%	Les mêmes établissements se positionnent chaque année sur ces projets ; il s'agit de diversifier les organisations participantes en vue de diversifier les thématiques et les zones géographiques
Proportion des étudiants de l'Enseignement supérieur de l'UE33 ayant reçu une reconnaissance académique de leur mobilité dans un pays partenaire (hors UE33)	n/a	50%	100%	La reconnaissance de la mobilité hors UE33 (ECTS ou autre) est un critère de qualité des projets qui placent ce type de mobilité au même niveau que la mobilité intra-européenne.

Cibles 2015 et 2016 fixées de manière indicative et sujettes à ajustements selon les données des RF 2014.

### Un programme préservant une image positive et un capital sympathie fort auprès des citoyens

La communication du programme, longtemps développée auprès des professionnels et des acteurs de la mobilité, s'ouvre au-delà des intermédiaires et porteurs de projets pour toucher le grand public et les décideurs qui élaborent, exploitent et pérennisent les politiques de l'éducation et de la formation. Cette communication d'influence passe des relais médiatiques et par une action directe auprès des élus des collectivités territoriales, des instances nationales et européennes. Ce développement assuré par des moyens nouveaux, permettra à l'Agence d'ici 2020 de déployer une **stratégie d'influence** dans un cercle vertueux : médias > citoyens > décideurs (élus, responsables institutionnels) > professionnels/organismes EFTLV > citoyens et bénéficiaires > décideurs > médias, etc.

#### **Objectif opérationnel 1 : Maintenir la notoriété et l'image positive du programme auprès du grand public**

Indicateurs	Cible 2015	Cible 2016	Cible 2020	Explications
Notoriété du programme auprès du grand public	73%	73%	75%	Mesuré à travers les sondages d'opinion commandés par l'Agence. Il s'agit principalement de maintenir un taux déjà à un très haut niveau. La notoriété a été mesurée en 2014 (cf. TNS Sofres en avril 2014). La perception (positive/négative) est une variable devant être ajoutée aux futurs sondages
Nombre et qualité des médias traitant du programme Erasmus+	>530 Dont >10% concernant des thèmes sur les publics prioritaires	>560 Dont >10% concernant des thèmes sur les publics prioritaires	>700 Dont >10% concernant des thèmes sur les publics prioritaires	Les actions de communication mises en œuvre par l'Agence peuvent être mesurées à travers les retombées médias et le contexte de ces retombées analysé. Cet indicateur mesure donc le caractère 'audible' des messages de l'Agence. En 2013, 469 retombées média recensées dont 25 sur des médias nationaux (radio/TV/presse)

## Risques et enjeux identifiés

En termes d'enjeu, la reprise des éléments au plan qualitatif devra tendre à davantage de valorisation concernant les impacts du programme afin d'en démontrer les effets positifs et légitimer la poursuite d'un investissement soutenu sur l'europanisation des secteurs éducatif et de la formation.

Au-delà de la notoriété globale d'Erasmus, le fait que cette notoriété soit souvent associée à l'enseignement supérieur uniquement doit faire l'objet d'une attention particulière : « l'Erasmus des apprentis » est généralement perçue par l'opinion comme la nouveauté du programme. Il conviendra de faire en sorte que soient également connues les dimensions liées à « l'Erasmus des jeunes professionnels », « l'Erasmus des élèves » ou « l'Erasmus des enseignants » - en d'autres termes, diversifier les perceptions du programme à l'image de la diversité du programme.

## Objectif opérationnel 2 : Mobiliser les décideurs et les prescripteurs (élus, responsables institutionnels) européens, nationaux et territoriaux autour de l'agence en faveur du programme

Indicateurs	Cible 2015	Cible 2016	Cible 2020	Explications
Sensibilisation des décideurs au programme (nombre en cumul)	>100	>200	>500	Les décideurs sont des élus, responsables institutionnels (y compris IEN, IA-IPR, directeurs d'ESPE), responsables du secteur public et d'entreprises, qui font l'objet d'un recensement. Pour les besoins de l'indicateur, ils sont réputés sensibilisés dès lors qu'ils participent à une action de l'Agence ou qu'ils en reprennent des éléments de communication.

## Un programme bien géré promouvant des projets de qualité et une utilisation optimale des financements européens

L'impact durable et positif des projets sur leur environnement est une priorité du programme Erasmus +. Les projets doivent être accompagnés à cette fin ; c'est la raison pour laquelle l'Agence va faire monter en puissance ses capacités d'accompagnement des porteurs en cours de projet, ainsi que des dispositifs destinés à développer l'impact des projets, et du programme d'une manière générale.

Des projets de qualité dépendent également de la qualité de leur gestion. Comme opérateur de moyens, l'Agence s'engage vis-à-vis de la Commission européenne à mettre en œuvre le programme de manière efficace et conformément aux règles applicables. Ces exigences de qualité s'expriment à travers une série d'objectifs chiffrés.

Dès lors, l'Agence se fixe comme objectif l'amélioration continue de la qualité des projets en amont du dépôt des candidatures et pendant la vie des projets afin d'aboutir à un impact maximum. Cette qualité se retrouve également dans la capacité à pouvoir utiliser les financements octroyés pleinement et conformément aux règles du programme, un critère de performance désormais pris en compte par la Commission européenne.

Le fait d'afficher cet objectif comme stratégique constitue un signal aussi bien en direction des bénéficiaires et futurs bénéficiaires du programme comme en direction du grand public et des prescripteurs dans une optique de communication plus large mettant l'accent sur la qualité.

**Objectif opérationnel 1 : Améliorer la qualité des activités des projets financés**

Indicateurs	Cible 2015	Cible 2016	Cible 2020	Explications
Proportion des candidatures dépassant le seuil minimum de qualité lors de l'évaluation (50/100 par item) : -KA1 (hors Enseignement supérieur) -KA2	KA1 : 85% KA2 : 70%	KA1 : 85% KA2 : 70%	KA1 : 80% KA2 : 60%	Cet indicateur de la Commission permet de mesurer le niveau global de qualité des candidatures, donc la qualité de l'accompagnement par les développeurs ou l'Agence directement.  Pour 2014 : KA1 : Sco=86%, FP=85%, AE=69% - moyenne=84% KA2 : S2S=74%, Sco mixte=84%, FP=69%, AE=54%, ES=72% - moyenne=70%
Proportion des apprenants ayant obtenu une reconnaissance formelle de la mobilité : -utilisation des ECTS pour l'enseignement supérieur -utilisation d'ECVET, d'Europass ou de tout autre mode de reconnaissance officielle pour la formation professionnelle	90% ECTS  15.000 Europass	92% ECTS  16.000 Europass	100% ECTS  20.000 Europass	La reconnaissance de la mobilité fait partie des critères de qualité vérifiés au stade de la candidature ou dans le cas de la Charte Enseignement supérieur.  Ces cibles s'entendent hors étudiants ayant « raté » leurs modules à l'étranger ou n'ayant pas passé les examens prévus.

**Objectif opérationnel 2 : Améliorer la performance financière et la qualité de la gestion des projets**

Indicateurs	Cible 2015	Cible 2016	Cible 2020	Explications
Taux d'utilisation des subventions par les projets par secteur et action-clé : subvention finale éligible par rapport aux crédits engagés	Convention 2011 clôturée 90%	Convention 2012 clôturée 92%	Convention 2016 clôturée 96%	Ce seul taux permet de révéler la capacité des projets à consommer les fonds pleinement (taux de consommation) et conformément aux règles applicables (taux de correction financière)

*Source : Agence*

## Contrôles simplifiés et contrôles approfondis

Actions	Intitulé Actions	Convention	Nb contrats	Dossiers clôturés	% CS	Objectif au	Nb de projets en C.A.	% CA/Nb contrats	Nb de CA clôturés	CA restant à clôturer	% de CA clôturés	Objectifs CA au 31/12/2014
					réalisés	31/12/2014 (% contrats)						
COM02	Bourse de formation continue Comenius	2013	1182	1182	100,00%	100%	121	10%	121	0	100%	100%
GRU03	Bourse de formation continue Grundtvig	2013	94	94	100,00%	100%	12	13%	12	0	100%	100%
KA101	Visites d'études	2013	213	213	100,00%	100%	29	14%	29	0	100%	100%
GRU12	Visites et échanges	2013	125	125	100,00%	100%	12	10%	12	0	100%	100%
COM06	Partenariat Multilatéraux Comenius	2012	367	367	100,00%	100%	37	10%	37	0	100%	50%
COM07	Partenariats Bilatéraux Comenius	2012	29	29	100,00%	100%	10	34%	10	0	100%	50%
COM13	Partenariats Regio Comenius	2012	9	9	100,00%	100%	4	44%	4	0	100%	50%
COM14	Mobilité individuelle des élèves	2013	55	55	100,00%	100%	11	20%	11	0	100%	100%
ERA02	Mobilité Erasmus	2013	665	665	100,00%	100%	29	N/A	28	1	97%	25%
ERA04	Etudiants - Stages - Consortia Erasmus	2013	22	22	100,00%	100%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
ERA10	Programme intensif Erasmus	2013	35	35	100,00%	100%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
GRU06	Partenariats Grundtvig	2012	115	115	100,00%	100%	11	10%	11	0	100%	50%
GRU13	Ateliers Grundtvig	2013	9	9	100,00%	100%	4	44%	4	0	100%	100%
GRU14	Volontariat grundtvig	2012	11	11	100,00%	100%	4	36%	4	0	100%	50%
LEO01	Formation Professionnelle Initiale Leonardo <= 25 000 €	2012	252	252	100,00%	100%	25	10%	25	0	100%	75%
LEO01	Formation Professionnelle Initiale Leonardo > 25 000 €	2012	120	120	100,00%	100%	29	24%	29	0	100%	75%
LEO02	Personne sur le Marché du Travail Leonardo	2012	88	88	100,00%	100%	23	26%	23	0	100%	75%
LEO03	PROfessionnel de l'Enseignement et de la formation Leonardo	2012	29	29	100,00%	100%	4	14%	4	0	100%	75%
LEO01	Formation Professionnelle Initiale Leonardo <= 25 000 €	2013	212	80	37,74%	0%	21	10%	9	12	43%	1%
LEO01	Formation Professionnelle Initiale Leonardo	2013	137	15	10,95%	0%	30	22%	9	21	30%	1%

Source : Agence

## Visites de contrôles

Action	Convention	Nombre de projets	% et nombre à contrôler	Nombre de contrôles	Nombre réalisé	Avancement convention	objectif fin 2014
Partenariats multilatéraux Comenius	2012	370	1%, 2 min.	4	4	100%	100%
Partenariats bilatéraux Comenius	2012	31	1%, 2 min.	2	2	100%	100%
Partenariats Comenius Regio	2012	10	1%, 2 min.	2	2	100%	100%
Partenariats Grundtvig	2012	120	1%, 2 min.	2	2	100%	100%
Partenariats Leonardo	2012	66	1%, 2 min.	2	2	50%	100%
Leonardo FPI>25 000 €	2012	119	5%, 2	6	6	83%	100%
Leonardo FPI<= 25 000 €	2012	252	1%, 1	3	3	100%	100%
Leonardo PMT	2012	89	10%, 3 min.	9	9	89%	100%
Leonardo PRO	2012	33	1%, 1 min.	1	1	100%	100%
Leonardo TOI	2012	17	10%, 1 min.	2	2	100%	100%
Volontariat senior	2012	11	1	1	1	100%	100%
Partenariats multilatéraux Comenius	2013	364	1%, 2 min.	4	3	75%	100%
Partenariats bilatéraux Comenius	2013	30	1%, 2 min.	2	0	0%	50%
Partenariats Comenius Regio	2013	18	1%, 2 min.	2	1	50%	50%
Mobilité individuelle des élèves Comenius	2013	55	1%,2min	2	2	100%	50%
Partenariats Grundtvig	2013	110	1%, 2 min.	2	1	50%	50%
Partenariats Leonardo	2013	79	1%, 2 min.	2	2	100%	50%
Leonardo FPI>25 000 €	2013	146	5%, 2	8	6	75%	50%
Leonardo FPI<= 25 000 €	2013	206	1%, 1	3	3	100%	50%
Leonardo PMT	2013	93	10%, 3 min.	10	7	70%	50%
Leonardo PRO	2013	48	1%, 1 min.	1	1	100%	50%
Leonardo TOI	2013	18	10%, 1 min.	2	0	0%	0%
Volontariat senior	2013	10	1	1	0	0%	50%
Ateliers	2013	9	1	1	1	100%	50%

Source : Agence

## Délais de réception des rapports finaux

Action	Action Type	convention	nb de contrats finalisés	RF reçus dans les délais	% de RF reçus dans les délais	nb de 12,6 (CS-CA)	% de 12,6 (CS-CA)
Bourse de formation continue Comenius	COM02	2013	1181	487	41%	433	37%
Assistants Comenius	COM04	2013	117	65	56%	38	32%
Partenariats multilatéraux Comenius	COM06	2012	366	217	59%	190	52%
Partenariats bilatéraux Comenius	COM07	2012	29	16	55%	25	86%
Comenius Regio	COM13	2012	9	0	0%	7	78%
Mobilité individuelle d'élèves Comenius	COM14	2013	55	29	53%	24	44%
Bourse de formation continue Grundtvig	GRU03	2013	94	94	100%	30	32%
Assistants Grundtvig	GRU11	2013	47	36	77%	2	4%
Visites et échanges	GRU12	2013	125	49	39%	44	35%
Ateliers Grundtvig	GRU13	2013	9	5	56%	3	33%
Projets de volontariat Senior Grundtvig	GRU14	2012	11	2	18%	2	18%
Partenariats Grundtvig	GRU06	2012	115	26	23%	61	53%
Erasmus Mobilité	ERA02	2013	665	345	52%	174	26%
Consortium Erasmus	ERA04	2013	22	10	45%	5	23%
Programmes Intensifs Erasmus	ERA10	2013	35	7	20%	14	40%
Leonardo Mobilité – Formation Professionnelle initiale	LEO01	2012	372	265	71%	192	52%
Leonardo Mobilité – Personnes sur le Marché du Travail	LEO02	2012	88	50	57%	50	57%
Leonardo Mobilité – Professionnels de l'Éducation et de la formation	LEO03	2012	29	20	69%	10	34%
Partenariats Leonardo	LEO04	2012	64	21	33%	29	45%
Transfert d'innovation Leonardo	LEO05	2011	20	1	5%	10	50%
Visites d'études programme transversal	KA101	2013	213	140	66%	73	34%
			3666	1885	51%	1416	39%

Source : Agence

## Taux d'engagement par programme

		Convention 2009	Convention 2010	Convention 2011	Convention 2012	Convention 2013
Total pour le programme Comenius	au 31/12/09	89,19%				
	au 31/12/10	99,42%	89,05%			
	au 31/12/11	99,07%	99,79%	90,25%		
	au 31/12/12	98,84%	99,18%	99,51%	91,42%	
	au 31/12/13		99,38%	99,41%	99,49%	98,67%
	au 31/12/14			99,41%	99,17%	98,94%
Total pour le programme Erasmus	au 31/12/09	93,89%				
	au 31/12/10	99,83%	95,27%			
	au 31/12/11	99,95%	99,57%	98,91%		
	au 31/12/12	99,92%	99,30%	99,66%	98,30%	
	au 31/12/13		99,30%	99,62%	99,84%	97,93%
	au 31/12/14			99,62%	99,77%	99,67%
Total pour le programme Grundtvig	au 31/12/09	89,55%				
	au 31/12/10	95,75%	94,95%			
	au 31/12/11	95,06%	99,50%	92,29%		
	au 31/12/12	95,20%	98,26%	99,35%	94,73%	
	au 31/12/13		98,80%	98,83%	97,85%	91,07%
	au 31/12/14			98,83%	96,81%	96,76%
Total pour le programme Transversal	au 31/12/09	65,17%				
	au 31/12/10	96,94%	29,41%			
	au 31/12/11	96,94%	101,32%	32,78%		
	au 31/12/12	96,94%	101,32%	97,74%	20,94%	
	au 31/12/13		101,32%	97,74%	96,18%	25,25%
	au 31/12/14			97,41%	96,18%	98,26%
Total pour le programme Leonardo da Vinci	au 31/12/09	96,10%				
	au 31/12/10	99,30%	95,63%			
	au 31/12/11	98,94%	99,67%	99,61%		
	au 31/12/12	99,01%	97,98%	99,67%	94,56%	
	au 31/12/13		97,98%	98,38%	99,09%	97,47%
	au 31/12/14			98,47%	98,38%	99,54%
Total pour le programme EFLTV	au 31/12/09	93,41%				
	au 31/12/10	99,46%	94,12%			
	au 31/12/11	99,35%	99,63%	97,23%		
	au 31/12/12	99,32%	98,98%	99,62%	97,05%	
	au 31/12/13		98,93%	99,18%	99,49%	97,39%
	au 31/12/14			99,21%	99,15%	99,43%

Source : Agence

## Crédits État / Commission européenne 2007-2013

Crédits alloués par la Commission Européenne							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Erasmus	44 541 172 €	52 591 989 €	45 887 136 €	48 043 697 €	48 955 904 €	54 930 000 €	53 449 000 €
Comenius	11 454 996 €	8 251 000 €	12 829 000 €	12 340 018 €	13 599 000 €	15 049 000 €	15 859 000 €
Visites d'étude	298 352 €	397 360 €	237 700 €	249 381 €	262 000 €	397 000 €	381 000 €
Grundtvig	1 513 072 €	1 710 000 €	3 276 365 €	3 317 620 €	3 422 000 €	3 982 000 €	3 766 000 €
Leonardo	18 634 631 €	22 229 000 €	23 050 463 €	24 796 814 €	29 002 096 €	33 556 000 €	36 618 000 €
<b>TOTAL LLP</b>	<b>76 442 223 €</b>	<b>85 179 349 €</b>	<b>85 280 664 €</b>	<b>88 747 530 €</b>	<b>95 241 000 €</b>	<b>107 914 000 €</b>	<b>110 073 000 €</b>
Crédits de Fonctionnement alloués par la Commission Européenne							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
EUROPASS	98 000 €	98 380 €	88 618 €	107 180 €	104 531 €	88 912 €	100 027 €
EUROGUIDANCE	121 000 €	123 191 €	120 566 €	119 336 €	104 959 €	121 229 €	109 547 €
EUROGUIDANCE 2							
BOLOGNE 2009-2011			237 372 €				
BOLOGNE 2011-2013					255 902 €		
AEFA 2012-2014						282 800 €	
AEFA 2014-2015							
ECVET 2011-4379						122 741 €	
ECVET 2014-0031							
ECVET 2015-0086							
EPALE							
FCTLL	2 648 068 €	2 992 100 €	3 125 000 €	3 251 000 €	3 347 000 €	3 484 000 €	3 884 000 €
<b>TOTAL CREDITS ALLOUES</b>	<b>2 867 068 €</b>	<b>3 213 671 €</b>	<b>3 571 556 €</b>	<b>3 477 516 €</b>	<b>3 812 392 €</b>	<b>4 099 682 €</b>	<b>4 093 574 €</b>
Contributions nationales							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ministère Enseignement Supérieur	922 498 €	922 497 €	922 500 €	922 498 €	922 498 €	922 498 €	874 754 €
Ministère Education Nationale	70 000 €	70 000 €	70 000 €	83 500 €	95 769 €	88 100 €	88 090 €
Ministère Emploi	237 500 €	310 200 €	310 200 €	322 410 €	353 926 €	353 207 €	408 200 €
Ministère Affaires Etrangères	75 000 €	75 000 €	60 000 €	50 000 €	50 000 €	50 000 €	40 000 €
Mises à disposition	1 202 623 €	1 326 207 €	1 364 221 €	1 330 069 €	1 404 475 €	1 315 589 €	1 321 274 €
Conventions salariales	160 000 €	169 292 €	182 619 €	190 959 €	179 428 €	190 259 €	193 954 €
<b>TOTAL CREDITS ALLOUES</b>	<b>2 667 621 €</b>	<b>2 873 196 €</b>	<b>2 909 540 €</b>	<b>2 899 436 €</b>	<b>3 006 096 €</b>	<b>2 919 653 €</b>	<b>2 926 272 €</b>
<b>Part Etat / Contribution CE</b>	<b>48%</b>	<b>47%</b>	<b>45%</b>	<b>45%</b>	<b>44%</b>	<b>42%</b>	<b>42%</b>

Source : Agence

## Crédits État / Commission européenne 2014-2020

Crédits d'intervention alloués par la CE		
	2014	2015
<b>Enseignement supérieur</b>	<b>64 447 709 €</b>	<b>62 380 822 €</b>
KA1	61 073 768 €	58 866 799 €
KA2	3 373 941 €	3 514 023 €
<b>Formation professionnelle</b>	<b>38 441 512 €</b>	<b>37 311 116 €</b>
KA1	29 876 989 €	28 048 785 €
KA2	8 564 523 €	9 262 331 €
<b>Eenseignement scolaire</b>	<b>12 379 359 €</b>	<b>18 249 357 €</b>
KA1	2 556 621 €	4 232 601 €
KA2	9 822 738 €	14 016 756 €
<b>Education des adultes</b>	<b>4 913 980 €</b>	<b>5 093 669 €</b>
KA1	720 725 €	669 168 €
KA2	4 193 255 €	4 424 501 €
<b>Dimension internationale</b>	<b>- €</b>	<b>12 589 787 €</b>
<b>TOTAL</b>	<b>120 182 560 €</b>	<b>135 624 751 €</b>
Crédits de fonctionnement alloués par la CE		
	2014	2015
EUROPASS	103 739 €	98 000 €
EUROGUIDANCE	98 164 €	129 700 €
EUROGUIDANCE 2		60 000 €
AEFA		258 670 €
ECVET	48 009 €	
ECVET		55 700 €
EPALE		404 500 €
Crédits de fonctionnement	4 228 633 €	4 629 709 €
<b>TOTAL</b>	<b>4 478 545 €</b>	<b>5 636 279 €</b>
Contributions nationales		
	2014	2015
Min. Ens. Sup	874 754 €	871 762 €
Min. Educ. Nat.	95 481 €	105 000 €
Ministère Emploi	390 000 €	519 200 €
Min. Affaires Etrangères	30 000 €	30 000 €
Mises à disposition	1 395 430 €	1 360 774 €
Conventions salariales	147 084 €	161 000 €
<b>TOTAL</b>	<b>2 932 749 €</b>	<b>3 047 736 €</b>
<b>Part Etat / Contribution CE</b>	<b>40%</b>	<b>35%</b>

Source : Agence

## Recommandations 2014 – Cabinet Mazars

Destinataire des recommandations : Commission Européenne				
Intitulé de l'observation	Faiblesses/points de non-conformité, erreurs détectées	Niveau d'importance	Recommandations	
1	Droits d'accès et verrouillage des dossiers clos sur E+LINK	Risque de modification des données sur E+LINK	Très important	Restreindre les droits d'accès sur E+LINK à la DFC et mettre en place un verrouillage à la clôture d'un contrat pour éviter toute modification ultérieure
2	Sécuriser E+LINK et fiabiliser les rapports finaux	Il existe des dysfonctionnements sur la réconciliation entre E+LINK et Concerto	Essentiel	Il est impératif de fiabiliser le rapport financier dans E+LINK afin de permettre à l'agence de procéder à une réconciliation optimale entre Concerto et E+LINK
3	Exploitation des données PIC	La mise en place d'un numéro PIC est une avancée favorable pour le contrôle des doubles financements, cependant il est également source d'erreurs. L'analyse des double financements à l'aide du code PIC se fait sous Excel au moyen d'exports et de croisement de données	Important	Il conviendrait que l'analyse puisse être faite directement sous E+LINK pour fiabiliser le processus et gagner en efficacité
Destinataire des recommandations : Agence nationale				
4	Saisie des RIB	Il n'existe pas de matérialisation du contrôle des RIB au DFC ni de contrôle bloquant au niveau du système informatique	Important	Il conviendrait de mettre en place une matérialisation des contrôles de supervision
5	Documentation des procédures de contrôle interne	De nombreux contrôles existent déjà au niveau de l'agence mais ils ne sont pas tous recensés par écrit. Le système d'alerte dans le traitement des projets développé sous LLP LINK n'a pas encore été mis en place sous E+LINK	Important	La documentation de l'approche par les risques sur les principaux process de l'agence doit être poursuivie. Un système d'alerte dans le traitement des projets doit être développé sous E+LINK
6	Développement des missions d'audit interne	L'année 2014 ayant été marquée par la mise en place du nouveau programme la cellule d'audit interne s'est focalisée sur le recensement des risques ainsi que des contrôles clés	Important	En 2015 il conviendrait de commencer à contrôler quelques process clés
7	Gestion des conflits d'intérêt	La prévention des conflits d'intérêt est bien gérée toutefois ces situations peuvent évoluer	Important	Un contrôle annuel pourrait être effectué auprès des personnels avec signature d'une charte
8	Signature des PV de réunion du CNE	Un des participants n'a pas signé le PV du comité national d'évaluation du 18/07/2014	Important	Les PV de réunion doivent être systématiquement signés par tous les participants
9	Rapprochements bancaires	Les rapprochements bancaires ne sont pas systématiquement signés par la direction et ne sont pas réalisés tous les mois	Important	La signature des rapprochements bancaires matérialise la supervision. Un rapprochement bancaire sur les comptes de placement doit être réalisé tous les mois
10	Intérêts à reverser à la CE	Les intérêts sur les crédits d'intervention doivent être reversés à la CE (estimation 1 200€)	Important	Le calcul des intérêts à reverser à la CE doit être affiné, le rapport annuel doit être corrigé en conséquence
11	Harmonisation de la documentation des contrôles primaires	La documentation de certains contrôles primaires réalisés pourrait être améliorée	Important	Harmoniser la documentation des contrôles afin d'améliorer la qualité de la piste d'audit
Destinataire de la recommandation : Agence Nationale et Autorité Nationale				
12	Création d'un site web commun aux deux agences nationales	Il n'existe qu'une page web commune aux deux agences qui renvoie ensuite sur chacun des sites alors que le guide des AN recommande qu'un site web unique soit mis en place	Important	Une étude de faisabilité doit être menée

Source : Agence

## Liste des contrôles secondaires

Programmes	Nombre de dossiers	Porteurs de projet	Montant du projet	Commentaires
<b>Contrôles approfondis</b>				
Comenius	6	LGT Félix Esclançon - Manosque	25 000	RAS
		Marie-Emmanuelle Le Normand	2 485	RAS
		Lycée G. Brassens -Ste Clotilde	25 000	RAS
		Mairie de St Nazaire	45 000	RAS
		Raphael Dugue	14 412	RAS
		Lycée Bellevue - Fort de France	20 164	RAS
Erasmus	4	Université P & M Curie - Paris	185 412	RAS
		Ecole nationale de formation agronomique - Castanet Tolosan	50 815	RAS
		Ecole nationale supérieure du paysage - Versailles/Marseille	37 887	RAS
		Lycée Réaumur - Laval	1 380	RAS
Léonardo da Vinci	5	Centre d'entraînement aux méthodes d'éducation active - Lille	202 301	RAS
		Lycée professionnel Modesle Leroy - Evreux	25 000	RAS
		Fédération européenne des écoles -Lyon	23 220	RAS
		Maison familiale La Riffaudière - Doué la Fontaine	47 502	RAS
		ADICE - Roubaix	155 311	RAS
Grundtvig	6	Françoise Janin	2 747	RAS
		Comité international associatif de réflexion et d'action - La Trinité	18 000	RAS
		Clara Stein - Besançon	3 032	RAS
		EPLFPA horticole - Ribecourt	15 924	RAS
		Atelier peuple et culture -Marseille	20 400	RAS
		Mihaela Popescu	10 887	RAS
Programme transversal	1	Sylvie Fevre	1 140	RAS
<b>Visites de contrôle</b>				
Léonardo da Vinci	2	Agence pour le développement en Aquitaine des stages transnationaux - Bordeaux	419 743	RAS
		Association ouvrière des compagnons du devoir du tour de France - Paris	296 838	RAS
<b>Audits systèmes</b>				
Erasmus	2	Université de Lorraine - Nancy	1 701 741	RAS
		Université Rennes 2 - Rennes	296 838	RAS

Source : mission

## Recommandations 2014 – IGAENR

Niveau d'importance	OBJECTIFS	DEMARCHE	Niveau responsable
<b>L'évolution de l'agence</b>			
Très important	S'assurer de l'adéquation entre les ressources humaines de l'Agence et la charge de travail induite par la nouvelle convention et des financements en augmentation	Audit des ressources humaines	Autorité nationale Direction de l'Agence
<b>L'activité de l'Agence</b>			
Important	Arrêter le processus de certification ISO 9001	Ne pas prévoir de nouvelle demande d'audit de certification	Direction
Très important	Améliorer les marges de manœuvre de l'Agence pour lui permettre de disposer d'un véritable pilotage des crédits d'intervention	1/ Eviter les modifications de paramètres des actions dans des délais trop courts par rapport à leur mise en œuvre 2/ Accentuer les marges de manœuvre budgétaires des agences entre les actions d'une même clé	Commission européenne
<b>La gestion financière et comptable des crédits d'intervention</b>			
Très important	Accepter le principe d'un sur-engagement de 5% pour les actions dont le taux de réalisation n'excède pas 90%	Obtenir l'autorisation des autorités de tutelle sur un principe qui ne met pas en cause un risque de dépassement budgétaire	Autorité nationale Direction de l'Agence
Très important	Fiabiliser les budgets et les mobilités prévisionnelles à la signature des contrats	Regrouper les porteurs de projets - Développer les actions dans leur direction	Autorité nationale Direction de l'Agence
Très important	Réduire de façon très significative le nombre et le montant des ordres de reversement	Reporter le versement du solde de 20% au rapport final pour Erasmus. Expertiser la possibilité de ne verser aux organismes publics que le solde d'une créance et d'une dette constatées	Autorité nationale Direction de l'Agence
<b>Les contrôles primaires</b>			
Important	S'assurer qu'en 2014 tous les contrôles simplifiés ou approfondis seront réalisés par le SCP ou un auditeur externe	Réorganiser la charge de travail permettant au SCP de faire face à l'ensemble de ses responsabilités	Direction
Important	Réviser les objectifs des contrôles et orienter vers l'évaluation qualitative des projets	Simplifier les rapports finaux et exiger des informations courtes et précises sur les objectifs, les actions et les résultats des actions menées. Réactiver la possibilité de sanctions financières sur les projets de qualité insuffisante après réalisation	Commission européenne

Source : rapport IGAENR n° 2014-014

## Lettres de saisine et de désignation



Ministère de l'éducation nationale,  
de l'enseignement supérieur et de la recherche

**IGAENR**

*Le directeur du cabinet*      Date d'arrivée **25 MARS 2015**      Paris, le **24 MARS 2015**  
 Visa du Chef du service  
 Monsieur le Chef de service, Numéro **349**

*Copie/scan :*  
 J.R.C.  
 M.A.  
 Manuel RICHARD  
 (+ original et 3 docs joints)

Par arrêté en date du 24 octobre 2014, le GIP Agence Europe Education Formation France (2E2F) a été prorogé jusqu'en décembre 2020 sous le nom d'Agence Erasmus+ France / Education Formation afin que notre pays dispose d'une agence nationale capable de gérer les fonds européens qui lui sont alloués annuellement pour mettre en œuvre le volet éducation/formation du programme Erasmus+ (2014/2020) et les dernières conventions non clôturées du programme pour l'éducation et la formation tout au long de la vie ou programme EFTLV (années 2011, 2012 et 2013). Quant au volet jeunesse du programme Erasmus+, il relève d'une autre agence nationale également reconduite pour 7 années supplémentaires : l'Agence Erasmus+ France / Jeunesse & Sport.

Ces dispositions ont été prises en conformité avec le règlement (UE) n°1288/2013 du Parlement européen et du Conseil établissant « Erasmus+ » : le programme de l'Union pour l'éducation, la formation, la jeunesse et le sport (11 décembre 2013). Ce règlement prévoit également, en application de son article 27, alinéa 11, que les « autorités nationales » responsables de la mise en œuvre du programme (à savoir la DREIC pour le volet éducation/formation et la DJEPVA pour le volet jeunesse), informent la Commission européenne, pour le 31 octobre 2015 au plus tard, de leurs activités de suivi et de supervision du programme en 2014/2015 (et il devra en être ainsi chaque année). Pour ce faire, les « autorités nationales » devront s'appuyer sur les déclarations annuelles de gestion des agences nationales (à rendre pour le 15 février 2015), sur les avis des organismes d'audit indépendant relatifs aux déclarations annuelles de gestion des agences (à rendre pour le 15 mars 2015) et sur « l'analyse de la conformité et des performances » des agences nationales par la Commission européenne (conclusions des évaluateurs).

Dans la continuité des audits annuels réalisés par l'IGAENR depuis 2007, dans le cadre des contrôles secondaires incombant à la France au titre du programme EFTLV et de l'élaboration de l'évaluation de conformité ex-ante 2014/2020, je souhaite que, s'agissant du volet éducation/formation du programme Erasmus+, l'autorité nationale compétente (la DREIC) établisse son rapport annuel de supervision en se fondant sur l'expertise de l'IGAENR. Dans cette perspective, il conviendrait que cette dernière planifie ses activités de contrôle de manière à pré-renseigner le formulaire établi par la Commission européenne (intitulé « Rapport d'octobre 2015 » : cf. document joint) pour la mi-octobre 2015.

Monsieur Jean-Richard CYTERMANN  
 Chef du service de l'IGAENR  
 Carré Suffren  
 31-35, rue de la Fédération  
 75015 PARIS

110 rue de Grenelle - 75357 Paris 17<sup>e</sup> - Téléphone : 01 55 55 10 10

.../...

Conformément aux différentes rubriques du modèle joint en annexe et en lien avec les « Lignes directrices relatives aux activités de suivi et de supervision des autorités nationales » (uniquement disponibles en anglais, pour le moment), l'IGAENR, dans son rapport 2015, fera en sorte :

- de décrire brièvement ses activités de contrôle (points 1 et 2) ;
- de rendre compte de la gestion coordonnée du programme au niveau national entre agences et autorités nationales (point 4.3.1) ;
- de vérifier la qualité de l'avis d'audit de l'organisme d'audit indépendant (point 4.3.2) ;
- de faire le point sur la contribution nationale aux frais de fonctionnement de l'Agence Erasmus+ France / Education Formation (point 4.3.3) ;
- d'analyser le rapport d'activité de l'Agence (point 4.3.5) ;
- de décrire l'état d'avancement de la mise en œuvre du programme de travail de l'Agence (point 4.3.6) ;
- d'exposer les suites données aux recommandations adressées à l'Agence sur la base de sa déclaration annuelle de gestion, de l'avis d'audit indépendant et des évaluations de la Commission (point 4.3.7) ;
- de lister les problèmes importants éventuellement rencontrés (s'agissant de l'utilisation des ressources, de la suite donnée aux recommandations et des résultats obtenus / taux d'erreur constatés).

Les documents -et les informations- relatifs au système de gestion et d'audit utiles à cet exercice de suivi et de supervision (notamment, la déclaration annuelle de gestion de l'Agence, l'avis d'audit indépendant et les conclusions de l'évaluation réalisée par la Commission européenne) seront transmis aux auditeurs de l'IGAENR au fur et à mesure de leur élaboration.

Comme vous le savez, permettre l'accès de tous les jeunes à l'offre de mobilité européenne et internationale constitue l'un des principaux objectifs de la nouvelle politique « Priorité Jeunesse » adoptée lors du Conseil interministériel de la Jeunesse du 21 février 2013. Dans ce contexte, je vous sais gré par avance de continuer à contribuer au succès des programmes européens d'éducation et de formation, par le biais de l'implication de vos services dans les activités de contrôle qui incombent à notre pays, et vous prie d'agréer, Monsieur le Chef de service, l'expression de ma meilleure considération.



Bertrand GAUME

- PJ : - Formulaire d'élaboration du « Rapport d'octobre 2015 »
- « Lignes directrices relatives aux activités de suivi et de supervision des autorités nationales » (il est prévu que la version française de ce document de la Commission européenne soit diffusée par cette dernière avant la fin du mois de janvier 2015)
  - Règlement du Parlement européen et du Conseil du 11/12/2013 établissant « Erasmus+ »



MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE,  
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

Paris le - 5 MAI 2015

Inspection générale  
de l'administration  
de l'éducation  
nationale et de la  
recherche

Le chef du service

n° 15,115

Note à l'attention de

Monsieur le directeur du cabinet  
de la ministre de l'éducation nationale,  
de l'enseignement supérieur et de la recherche

**Objet :** Contrôle de l'agence Erasmus+ France / Éducation Formation.

**Références :** Votre courrier en date du 24 mars 2015.

Par lettre visée en référence, vous avez souhaité que l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche effectue une mission de contrôle de l'agence Erasmus+ France / Éducation Formation en vue du rapport annuel de suivi et de supervision du programme 2014 / 2015.

J'ai l'honneur de vous faire connaître que j'ai désigné Mme Astrid Kretchner et M. Rémy Gicquel, inspecteurs généraux de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche, pour réaliser cette mission.

Affaire suivie par  
Manuèle Richard

Téléphone  
01 55 55 12 49

Fax  
01 55 55 06 86

MéL  
manuele.richard  
@education.gouv.fr

110 rue de Grenelle  
75357 Paris SP 07

Jean-Richard CYTERMANN

CPI : Mme Marianne de Brunhoff, DREIC  
Mme Peretti, chef du groupe Est  
Mme Kretchner, groupe Est  
M. Gicquel, groupe Est

## **Réponses de l'Agence ERASMUS+ France éducation / formation et de la DREIC**

Le rapport comporte une phase contradictoire qui a donné lieu à deux réponses, une de l'Agence elle-même et une seconde de la DREIC insérées ci-après.



**Réponse de M. Antoine GOBERT,  
Directeur de l'Agence Europe Education Formation France**

**Agence Europe Education Formation France  
Audit de supervision de l'activité de l'Agence**

Réponse contradictoire de l'agence sur le projet de rapport de l'IGAENR  
Septembre 2015  
à  
Madame la Ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la  
recherche

---

Dans les pages qui suivent, l'Agence répond ou apporte des précisions sur le rapport 2015 de l'IGAENR reçu le 30 septembre 2015.

Un premier état de la mise en œuvre des actions correctives faisant suite aux observations adressées à l'Agence y est notamment consigné.



## I- Précisions :

### 4.3.3. La correction financière

« L'Agence est en conformité avec les exigences de la CE qui impose un taux de correction financière à 2%. »

**Remarque/Réponse de l'Agence :** il faudrait lire « L'Agence est en conformité avec les exigences de la CE qui impose un taux de correction financière inférieur à 2% »

### 6.1.1. Le volume des candidatures

« Une attention particulière est portée aux actions KA103 pour lesquelles l'Agence a constaté une baisse du nombre de candidatures et un taux d'éligibilité inférieur à 2014, l'explication tenant au nombre plus élevé de consortiums et à une augmentation des projets de 24 mois. » (p.30)

**Remarque/Réponse de l'Agence :** Le volume inférieur de candidatures de la mobilité KA103 est effectivement dû à l'augmentation du nombre de consortiums et de projets de 24 mois.

Concernant le taux d'éligibilité (en baisse de 2,33 points : 29 projets inéligibles sur 737 en 2015 contre 12 inéligibles sur 750 en 2014), un changement intervenu dans le formulaire de candidature européen 2015 en est la cause : en effet, des bénéficiaires ont confondu durée totale de la mobilité (information demandée en 2014) et durée moyenne par mobilité (information demandée en 2015). Il en est résulté pour 21 d'entre eux une durée par mobilité inéligible car inférieure aux deux mois minimum...

8 autres projets ont par ailleurs été déclarés inéligibles : 3 car les établissements ne disposaient pas de la charte et 5 soumis hors-délai. Non-compte tenu des 21 candidatures inéligibles précitées, le taux d'éligibilité se serait établi à 98,91%...

Sur le premier aspect, l'Agence prévoit d'informer largement les bénéficiaires en amont afin d'éviter que cette erreur de leur part ne se reproduise.

2

## II- Premier état des actions correctives faisant suite aux recommandations 2015

- *Etendre le palmarès des universités dynamiques à d'autres structures en charge de la mobilité européenne*

**Réponse de l'Agence :** La Mission Information et Communication a étudié avec le Département Gestion de Projets la possibilité de développer le classement des universités dynamiques (mobilités en valeur relative) et de l'étendre à d'autres secteurs concernés par le programme Erasmus+ pour une publication qui serait prévue fin 2016.

Les objectifs :

- évaluer les résultats des politiques internationales d'éducation et de formation en France ;
- développer la mobilité des acteurs en les encourageant à intégrer ce classement ou à y progresser ;
- obtenir un impact média (reprise positive testée) grâce à un plan de communication (publications, conférence de presse)

Classements envisagés :

- Les 20 Universités dynamiques Erasmus+ (mobilités réalisées 2013-2014) :
  1. classement des 20 Universités dynamiques pour les étudiants
  2. classement des 20 Universités dynamiques pour les personnels et la formation
  3. classement des 20 Universités Erasmus+ compatibles (2014-2015) / moyenne sur :
    - a. nombre de projets dans lesquels l'université est impliquée (partenariats stratégiques, masters conjoints, *capacity building*, Jean Monnet, alliances de la connaissance et alliances sectorielles)
    - b. autres critères qualitatifs à déterminer



- Les 5 Régions dynamiques de la formation professionnelle initiale (sur la base des nouvelles régions) : apprentis, élèves des lycées professionnels, personnels
- Les 5 académies dynamiques du scolaire :
  1. classement des 5 Académies dynamiques pour les personnels enseignants et non enseignants
  2. classement des 5 Académies dynamiques pour les établissements : nombre d'établissements impliqués dans un partenariat stratégique

En sus, un classement des acteurs bénéficiant le plus des financements Erasmus+ pourra être proposé : Les 20 plus importants porteurs de projets de mobilité (valeur non relative en financement 2014-2015)

- *Rendre plus lisible la ressource documentaire disponible en la hiérarchisant par étape de processus, en distinguant l'indispensable de l'accessoire, les documents d'information des documents techniques*

**Réponse de l'Agence :** Les informations générales et pratiques pour candidater au programme ou pour le suivi tout au long du projet sont diffusées via le site Penelope+. Les bénéficiaires et futurs candidats ont par ce biais accès à des ressources documentaires (générales et techniques) à partir de fiches spécifiques à chaque action.

La rédaction de ces fiches et l'indexation de documents ressources avait été réalisées fin 2013 pour permettre aux porteurs de projets de candidater sur le premier appel Erasmus + 2014. Ces fiches ont été actualisées – mais non remaniées – pour l'appel 2015.

Cependant, compte tenu de la masse d'informations qu'elles comprennent, l'Agence s'est fixée pour objectif pour l'appel 2016 de rendre ces fiches plus lisibles et d'en réindexer les documents ressources. Ce travail est piloté par le Département Gestion de projet en partenariat avec le Service Informatique qui administre la plateforme Pénélope+.

3

- *Poursuivre la généralisation des guides d'impact à d'autres secteurs. Illustrer et détailler plus avant par nature de projets*

**Réponse de l'Agence :** Les analyses de l'impact sont menées par le pôle Impact du Département Développement. Ce Département prévoit pour l'année 2016 plusieurs études et analyses dont les objectifs sont de produire des éléments tangibles attestant de l'impact du programme et de les analyser. En 2016, il est notamment prévu de publier un guide similaire sur l'impact des projets dans le secteur de l'Education des adultes.

- *Rendre plus visible sur le site Erasmus+ et surtout sur la plateforme Pénélope+ les exemples de bonnes pratiques choisis pour leur transférabilité*

**Réponse de l'Agence :** La valorisation des projets considérés comme bonnes pratiques (techniquement : ayant obtenu au moins 75/100 lors de l'évaluation qualitative du rapport final) fait partie intégrante du programme de travail de la Mission Information et Communication de l'Agence en relation avec l'Objectif Stratégique n°5 d'amélioration de la qualité des projets.

D'autre part, un groupe de travail interne sur la valorisation des projets a permis de déterminer les besoins de chaque département de l'Agence en termes de repérage de projets afin de développer les solutions informatiques adéquates. Une fois les outils informatiques développés, le repérage et la valorisation des projets "bonnes pratiques" seront facilités.

- *Expérimenter un binôme d'évaluation constitué d'un évaluateur externe et d'un évaluateur interne et en tirer les enseignements*

**Réponse de l'Agence :** Compte-tenu des ressources de l'Agence, déjà fortement mobilisées sur la période, courte en termes de délai, des évaluations des candidatures, cette expérimentation – avec l'intérêt qu'elle présente en termes d'appropriation des contenus des projets par les équipes – ne pourra sans doute se concevoir qu'à petite échelle.



- *Etablir une projection plus fine et une valorisation plus complète du plan de CDisation et de ses conséquences budgétaires et constituer des provisions pour des indemnités de licenciement dans la perspective d'une baisse des crédits d'intervention.*

**Réponse de l'Agence :** Les équipes du Secrétariat général et du Département financier et comptable travaillent actuellement sur les projections à 1 an et à 6 ans du plan de CDisation. Demeure encore la question de la transcription en comptabilité (hors bilan ou non).

- *Au vu des résultats de la performance passée sur les projets 2014 relever le taux de déclenchement de 92% s'il s'avérait insuffisant.*

**Réponse de l'Agence :** le dispositif de prise en compte de la performance passée concerne à ce jour les projets de mobilité de l'enseignement supérieur (KA103) et de la formation professionnelle (KA102) – projets pour lesquels il était constaté des performances soit en baisse (enseignement supérieur jusqu'en 2012), soit globalement faibles (Leonardo – EFP).

En prenant en compte les potentiels de performance et les contraintes réglementaires propres au programme, les seuils avaient été fixés fin 2013 (pour l'attribution des financements 2014) à 92% pour KA102 et 97% pour KA103.

Les rapports finaux des projets 2014 arrivent à l'Agence entre l'été 2015 (projets KA102 d'un an), l'automne 2015 (projets KA103 de 16 mois) et l'été 2016 (projets KA102/103 de 2 ans, majoritaires).

A ce jour, les premiers rapports finaux KA102 donnent à voir une situation plus favorable que sous l'ancienne programmation, avec un taux d'utilisation qui pourrait atteindre 94%. Cette tendance doit néanmoins être confirmée sur l'ensemble des projets, y compris de 24 mois.

Dans le cas des projets KA103, nous ne disposerons qu'à la fin de l'année d'une image partielle sur la base des projets de 16 mois.

La question des consortiums et projets groupés va en revanche faire l'objet très rapidement d'un examen approfondi dans la perspective des candidatures 2016 : en effet, le dispositif de prise en compte de la performance passée n'est en l'état pas suffisamment incitatif. Or, l'Agence poursuivant la politique de regroupement des établissements (un vecteur d'une plus grande ouverture du programme), il s'agit donc d'envoyer un message plus clair aux bénéficiaires pour encourager ce type de projets.

4

- *Quand le SI sera stabilisé reprendre le projet de mise en œuvre d'un véritable SID*

**Réponse de l'Agence :** A l'heure actuelle, les outils de gestion CE (Mobility Tool, E+ link notamment) ne sont en effet toujours pas stabilisés. Or, c'est une condition préalable indispensable à tout projet de SID. En outre, un tel SID devra logiquement être relié au logiciel comptable de l'Agence : celui-ci sera remplacé en janvier 2016 dans le cadre des opérations de mise en conformité avec le décret « GBCP » de 2012.

Pour autant, le Service Informatique de l'Agence a développé depuis 2014 un système d'information interne, la plateforme "Admin E+", qui constitue la base de référence pour les activités de gestion opérationnelles. Toutes les activités liées au cycle de vie d'un projet sont centralisées sur cette plateforme. Celle-ci recense également les ressources documentaires nécessaires à ces activités (guides, procédures, instructions) et propose des outils de reporting. En tant que telle, cette plateforme comporte donc plusieurs briques d'un futur SID.

- *Formaliser de façon plus détaillée la déclinaison des actions de contrôles par acteurs impliqués, ainsi que la fréquence et la temporalité des « sur-contrôles ».*

**Réponse de l'Agence :** La cartographie des risques du DCEP a été construite en partenariat avec la Mission Qualité et Performance. Cette cartographie a été finalisée en juillet 2015 et sera réévaluée suite à la première campagne de contrôle du Département sur les actions Erasmus +.

Ce travail se poursuit actuellement avec l'établissement d'un plan de contrôle interne afin de maîtriser ces différents risques ; il comprend notamment la réalisation par le Service Informatique de



l'Agence d'un dispositif automatique d'alerte et de détection d'erreurs destiné à contrôler les activités opérationnelles et les délais de réalisation de ces activités.

5





MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE,  
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

Secrétariat général

Délégation  
aux relations  
européennes et  
internationales  
et à la coopération

Sous direction  
des affaires  
européennes  
et multilatérales

Département  
de l'Union européenne  
et des organisations  
multilatérales

DREIC B1/W4h\* -

195

Affaire suivie par  
Vincent Honorat

Téléphone  
01 55 55 09 11

Courriel :  
vincent.honorat  
@education.gouv.fr

110 rue de Grenelle  
75357 Paris 07 SP

Paris, le 2 OCT. 2015

NOTE

à

Monsieur Jean-Richard Cytermann  
Chef du service de l'inspection générale  
de l'administration de l'éducation nationale  
et de la recherche

A l'attention de

Madame Astrid Kretchner, IGAENR  
Monsieur Rémy Gicquel, IGAENR

**Objet : Audit de supervision 2014/2015 de l'Agence Erasmus+ France / Education Formation – Phase contradictoire avec l'Agence – Contribution de la DREIC**

**Réf. :** votre projet de rapport transmis le 30/9/2015

En complément de la réponse de l'Agence Erasmus+ France / Education Formation dans le cadre de la phase contradictoire, voici quelques observations et commentaires ponctuels relatifs au projet de rapport sur l'audit de supervision cité en objet :

- **Remarque liminaire :** il serait opportun d'indiquer, soit en préambule, soit au point 1 (« *La méthodologie du contrôle* »), les dates des déplacements des auditeurs à l'Agence et les sujets abordés à l'occasion de chacun de ces déplacements ;

- **p5/6, 2.2.1. Des incertitudes sur le renouvellement du GIP :** « *La modification du champ d'action de l'Agence Erasmus+ (...) aurait pu être une opportunité de mobiliser les partenaires institutionnels autour de l'emploi (...). Ce n'est pas le choix qui a été fait, les collectivités territoriales n'étant pas représentées au sein de l'assemblée générale du GIP (...)* »

**Commentaire :** dans un premier temps, c'est moins une question de choix que de réalisme qui a tenu l'ARF et l'AMF (ainsi que CCI France) éloignées de l'AG du GIP. En effet, des démarches ont bien été entreprises pour associer ces organisations à la gouvernance du GIP, mais elles n'ont pas abouti, entre autres à cause de l'obligation qui est faite aux membres de l'AG de contribuer financièrement au fonctionnement du groupement. Finalement, le Cabinet a estimé que la question de la révision du tour de table devait être mise entre parenthèses dans l'attente de décisions importantes



2 / 5

concernant l'avenir du groupement (à savoir son adossement éventuel à une autre structure : le CNOUS ou Campus France) ;

**- p19, 3.2. La complexité technique du programme Erasmus+ - un risque de dégradation potentielle du taux d'utilisation des subventions ; à propos de la prise en compte insuffisante de l'éloignement géographique des RUP/PTOM : « Une action de lobbying du gouvernement français est à l'œuvre auprès de la Commission européenne et du Parlement européen afin de trouver rapidement une issue favorable à ce problème »**

**Commentaire :** lors de la réunion du comité Erasmus+ des 15/16 juillet dernier, les démarches insistantes de la France pour que soit pris en compte l'hyper-éloignement des RUP/PTOM ont été couronnées de succès. En effet, la Commission européenne a pris l'engagement de reconduire la solution provisoire de 2015 (utilisation de la ligne « coûts exceptionnels ») en lui donnant toute la visibilité et la légitimité requises puisqu'elle l'a inscrite, comme nous le réclamions, dans le Guide du programme 2016 à paraître.

Il reste que, pour la France, ce dispositif, simple en apparence (80% des frais réels pris en charge dès lors que le forfait ne couvre pas au moins 70% de ces frais), s'avère redoutablement complexe à mettre en œuvre, même si l'Agence de Bordeaux a mis en place des outils d'accompagnement destinés à aider les porteurs de projets. La solution, simple et lisible, qui a notre préférence (comme exposé dans une note des autorités françaises à la Commission européenne en date du 25/2/2015), consiste à créer des tranches kilométriques supplémentaires. C'est pourquoi la France a assorti son approbation du programme de travail 2016 de la Commission d'une réserve sur ce point. Le dossier reste ouvert, d'autant que la Commission a prévu de réviser l'ensemble des forfaits kilométriques en 2017 (une concertation avec les agences nationales devrait être organisée sur ce point au début de l'année prochaine) et pourrait donner suite à notre demande à cette occasion. Nous continuerons à œuvrer pour qu'il en soit ainsi avec le concours de l'Agence qui a d'ailleurs transmis à la Commission, comme nous le lui avons suggéré, à la fin du mois d'août dernier, une analyse comparative fort bien documentée qui permet de clairement départager les deux approches ;

**-p28, 5.1.2 La nécessité d'affiner les projections budgétaires relatives au plan de CDIsation : « Recommandation n°6 : établir une valorisation plus complète du plan de CDIsation et de ses conséquences budgétaires et constituer des provisions pour des indemnités de licenciement dans la perspective d'une baisse des crédits d'intervention post 2020 »**

**Commentaire :** ce plan de CDIsation, destiné à réduire la précarité et à retenir les personnels compétents, est en discussion au sein de l'AG du groupement depuis la réunion du 27 mars dernier. Il en sera à nouveau question lors de la réunion du 9 décembre prochain (et de la réunion préparatoire du 23 novembre). Les avis sont partagés au sein de l'AG entre partisans de la CDIsation de tous les CDIsables et ceux qui, au-delà de ce que prévoit la loi (CDIsation obligatoire au-delà de 6 ans de présence dans l'Agence, ce qui concernerait 7/8 personnes sur une quinzaine d'agents CDIsables), souhaitent que l'on s'interroge d'abord sur la nature des postes - pérennes ou non, CDIsables ou non. Le contrôleur budgétaire a, comme le font les auditeurs, attiré l'attention des membres de l'AG sur les conséquences budgétaires des choix qui seront faits dans un contexte de non maîtrise de l'avenir des programmes européens à moyen terme et donc du montant des crédits de fonctionnement alloués aux agences nationales après 2020 ;



3/5

**- p29, 5.2. La question des locaux / Des besoins de surfaces supplémentaires : « le souhait émis par la direction de l'Agence est donc que la possibilité d'évolution vers un GIP à durée indéterminée soit envisagée »**

**Commentaire :** à la fin de l'année 2012, la DAJ, consultée par la DREIC sur la durée, déterminée ou indéterminée, du GIP à renouveler, avait clairement indiqué l'option à retenir : « J'appelle votre attention sur le fait que l'objet du GIP, tel qu'il figurera dans la convention constitutive, déterminera la durée, déterminée ou indéterminée, de ce dernier. Il est, en effet, évident que si l'objet du GIP consiste à mettre en œuvre un programme d'éducation et de formation dont la date d'achèvement est connue, le GIP ne pourra être créé que pour une durée déterminée » (9/11/2012). C'est bien ce qui a motivé la décision prise par le Cabinet du Premier ministre, à l'issue de la réunion interministérielle du 28 mars 2013 (cf. bleu correspondant), de reconduire le « GIP A2E2F, pour une durée de 7 ans, correspondant à la durée du programme européen Erasmus pour tous » (finalement nommé « Erasmus+ » au terme des négociations européennes sur la programmation pluriannuelle 2014/2020) ;

**-p37, 6.4.1. Une définition de la notion de « publics en difficulté » à préciser : « Le travail réalisé avec les ministères de tutelle, qui doit être validé lors d'une réunion de coordination programmée le 1er octobre 2015 à laquelle participera un représentant de la DEPP, a permis de recenser certains types de publics »**

**Commentaire :** la DEPP n'a finalement envoyé personne à cette seconde réunion du Groupe de pilotage pour la mise en œuvre d'Erasmus+, mais, au cours des échanges préparatoires qui ont eu lieu entre les deux réunions de ce groupe de pilotage, elle a parfaitement renseigné l'Agence, par l'entremise de la DREIC, sur la possibilité d'accéder -via le Céreq- aux données brutes de l'« Atlas académique des risques sociaux d'échec scolaire : l'exemple du décrochage » qui pourraient utilement être croisées avec les listes d'établissements ayant déposé des projets Erasmus+. Par ailleurs, au cours de cette même phase préparatoire, la DGESCO (DEI) a mobilisé son bureau de la synthèse budgétaire, des études et du contrôle de gestion (B12) afin d'établir d'utiles correspondances entre le dialogue de gestion et de performance des académies et les indicateurs proposés pour l'objectif stratégique n°1 sur les publics en difficulté dont le caractère prioritaire s'est un peu plus affirmé avec l'élaboration du programme de travail 2016 de l'Agence (ainsi, même si, en soi, ce travail est fastidieux, des croisements productifs pourraient être obtenus en reliant l'identifiant des porteurs de projets -code PIC- à l'identifiant des bases du MEN -UAI-, les données ainsi obtenues venant compléter celles que l'Agence recueillera auprès des porteurs de projets via un petit module ad hoc non contraignant et aisé à renseigner) ;

**-p43, 7.1. Le comité permanent de coordination et coopération : « Il est prévu d'y associer le Secrétariat général des affaires européennes, en particulier à l'occasion des réunions européennes relatives au programme Erasmus+ »**

**Commentaire :** ce n'est pas exactement ce que prévoient le bleu de Matignon de la RIM du 6 mars 2014 sur les modalités de coordination des deux agences et la note relative à la coordination entre les deux agences françaises (10 mars 2014) qui en découle : « le comité permanent Erasmus+, instance de coordination entre les deux agences nationales, pourra faire appel en tant que de besoin au Secrétariat général des affaires européennes » / « Le Secrétariat général des affaires européennes sera associé aux travaux de ce comité en tant que de besoin ». Les travaux du comité - principalement dédiés aux aspects techniques de la mise en œuvre coordonnée du programme- n'ont pas, pour le moment, conduit à la concrétisation de cette éventualité ;



**-p44, 7.2. Un espace d'échanges structurant à consolider :** « (...) il s'agit principalement d'une impulsion de coordination et d'animation à l'initiative du MENESR, le ministère en charge de la jeunesse et des sports semblant pour l'instant plus en retrait, notamment sur les sujets concernant le sport » ; « recommandation n°7 : accentuer l'implication et l'impulsion de la DGEFP sur les problématiques de l'emploi dans le cadre du comité permanent »

**Commentaires :**

- **l'impulsion est bien commune aux deux autorités nationales**, mais il est vrai que la réorganisation de l'agence nationale chargée des volets jeunesse et sport et les difficultés de gouvernance auxquelles elle a été confrontée au cours des derniers mois n'ont pas facilité son implication dynamique dans la préparation et les réalisations du Comité Permanent Erasmus+ (CP E+). Néanmoins, s'agissant de la **dimension sport d'Erasmus+**, dont on rappellera qu'elle est gérée de manière centralisée par Bruxelles (Agence exécutive), même si elle est bien présente aussi dans nombre de projets des secteurs « *éducation/formation* » et « *jeunesse* » gérés de manière décentralisée, les auditeurs constateront, dans le relevé de conclusions définitif de la réunion du 30 juin dernier, qu'elle a toute sa place dans les activités présentes et à venir du CP E+ (notamment via l'élaboration d'une stratégie de promotion commune aux deux agences) ;

- **la composition du Comité Permanent Erasmus+ (CP E+)** a été arrêtée par la RIM du 6 mars 2014 et la note ad hoc sur la coordination des deux agences nationales. Le CP E+ est défini comme une « *instance de coordination opérationnelle entre les deux volets principaux du programme, éducation/formation et jeunesse* » devant « *s'assurer de la bonne coopération entre les agences nationales* » et « *piloter les aspects communs du programme* » (essentiellement techniques), conformément au règlement d'Erasmus+. A ce titre et en toute logique, il a été décidé qu'il serait composé de représentants des deux agences nationales et des deux autorités nationales (DREIC et DJEPVA). En ce sens, cette instance -qui fait partie intégrante du système de gestion et d'audit du programme Erasmus+ et qui relève de la responsabilité des autorités nationales désignées- se distingue des instances de gouvernance qui existent par ailleurs au plan national (notamment, assemblée générale du GIP, groupe de pilotage pour la mise en œuvre d'Erasmus+, comité national d'évaluation) et qui accueillent plus largement tous les acteurs institutionnels afin de traiter, entre autres missions, de problématiques telles que celles que mentionnent les auditeurs. Le rôle élargi qu'ils appellent de leurs vœux pour ce comité correspond davantage, nous semble-t-il, au rôle d'un conseil d'orientation, ce que ce comité n'est pas. Un tel conseil était prévu dans l'ancienne convention constitutive du GIP, mais n'ayant jamais été véritablement opérationnel, il a été abandonné dans l'actuelle convention au profit du Cercle Erasmus qui a pour mission de donner « *des avis à l'AG, notamment sur la stratégie de mise en œuvre et de développement des programmes européens du groupement, en liaison avec les politiques de l'éducation, de la formation professionnelle et de l'emploi aux niveaux européen, national, régional et sectoriel* » (article 17 de la convention constitutive du GIP). Il agit, en réalité, le plus souvent, à la manière d'un groupe d'influence qui accompagne l'Agence dans sa réflexion -et les initiatives qu'elle prend en concertation avec les autorités nationales- sur les actions européennes et les modalités de leur mise en œuvre ;

**-p53, 10.1. Les recommandations de l'IGAENR dans son rapport sur les activités de 2013 :** « (...) aussi l'agence a-t-elle entrepris un lobbying insistant auprès de la Commission européenne pour pouvoir monter des consortiums



5/5

***d'établissements dans le secteur de l'enseignement scolaire, possibilité qui a été officiellement introduite dans le guide du programme 2015 »***

**Commentaire :** qu'il s'agisse de permettre aux personnels d'inspection (et plus généralement aux personnels éducatifs non rattachés à un établissement scolaire) de participer à l'action clé 1 d'Erasmus+, comme ils participaient auparavant à la mobilité offerte par le programme EFTLV, ou encore d'étendre au secteur scolaire la possibilité de créer des projets groupés, c'est par l'action concertée des représentants de l'Agence (réunions des directeurs d'agences) et de l'autorité nationale (via le comité Erasmus+ qui assiste la Commission européenne dans ses activités de mise en œuvre du programme) auprès de la Commission européenne que ces résultats ont été obtenus.

Marianne de Brunhoff  
Déléguée aux relations européennes  
et internationales et à la coopération