

Audit de supervision 2017-2018 de l'Agence Erasmus+ France / éducation-formation

RAPPORT N° 2018-090
Octobre 2018

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



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

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR,
DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION

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

**Audit de supervision 2017-2018 de l'Agence Erasmus+
France / éducation-formation**

Octobre 2018

Michèle JOLIAT

Philippe SULTAN

Inspecteurs généraux de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche

SOMMAIRE

Introduction	1
1. Mise en place des activités de suivi et de supervision	2
2. Synthèse des activités de suivi et de supervision	3
2.1. Planning des rencontres au siège de l'Agence Erasmus+, personnes rencontrées et thèmes abordés.....	3
2.2. Méthodologie du contrôle	4
2.3. Principales conclusions.....	5
3. Coordination de la gestion du programme au niveau national	6
3.1. La coordination entre les deux agences nationales favorise la communication et l'échange de pratiques et progresse dans l'ensemble	6
3.2. Les partenariats avec les agences nationales des autres états membres et d'autres organismes publics en France	7
4. Contrôle de la qualité de l'audit de l'OAI.....	8
4.1. L'analyse de l'intervention de l'organisme d'audit interne	8
4.2. La méthodologie de contrôle du cabinet d'audit.....	9
4.3. L'avis de l'organisme d'audit indépendant (OAI).....	10
5. Contribution nationale aux coûts de gestion	11
5.1. Évolution de la contribution nationale en crédits.....	12
5.2. Les contributions en emplois des membres du GIP.....	13
5.3. La demande du cercle Erasmus.....	14
6. Analyse du rapport annuel de l'agence nationale	15
6.1. Analyse par actions clé	16
6.1.1. <i>Action clé 1 – Les mobilités</i>	17
6.1.2. <i>Action clé 2 – les projets de partenariats</i>	21
6.1.3. <i>Action clé 3 – les soutiens à la réforme des politiques publiques.....</i>	22
6.2. Analyse par objectifs stratégiques et mesure de la performance	24
6.2.1. <i>Le programme favorise l'employabilité des publics les plus en difficulté.....</i>	25
6.2.2. <i>Un programme mieux présent dans les territoires.....</i>	26
6.2.3. <i>Une dimension internationale renforcée.....</i>	28
6.2.4. <i>Une visibilité médiatique améliorée par la célébration des trente ans du programme</i>	29
6.2.5. <i>Un programme bien géré et des dispositifs d'évaluation garants de la bonne qualité des projets ...</i>	30
6.3. Le contrôle interne levier de qualité de l'Agence	33
6.3.1. <i>Les contrôles annuels</i>	33
6.3.2. <i>Le contrôle interne et la maîtrise des risques.....</i>	33

6.4. La structuration du pôle des ressources humaines confirme la maturité de l'Agence dans sa gestion du personnel.....	34
6.4.1. <i>Les effets positifs induits par la cartographie des emplois et compétences</i>	35
6.4.2. <i>Création d'une mission des ressources humaines et évaluation du besoin de recrutement</i>	35
6.5. Le déménagement pièce majeure du nouveau SPSI, élaboré par phases successives au long de l'année 2017	36
7. Mise en œuvre du programme de travail 2018 de l'Agence – progression vers les objectifs fixés, écarts constatés, mesures correctives prises ou à prendre	39
7.1. L'analyse des candidatures de l'appel à projets 2018 relatives aux mobilités – Action clé 1..	39
7.2. L'analyse des candidatures de l'appel à projets 2018 relatives aux partenariats stratégiques – Action clé 2	43
8. Suivi des recommandations antérieures.....	46
8.1. Observation de la Commission européenne	46
8.2. Observations de l'organisme d'audit indépendant.....	47
8.3. Recommandations issues du rapport de l'IGAENR 2016-066	47
8.4. Recommandations issues du rapport de l'IGAENR 2017-084	49
Recommandations 2018	52
Réponse de Mme Laure Coudret-Laut, directrice de l'Agence Erasmus+ France / Éducation Formation	53
Annexes	61

Introduction

L'année 2017 est l'année de la commémoration des trente ans du programme. À cette occasion, le nombre et la diversité des mobilités ont été rappelés. Construite à partir d'échanges pilotes d'étudiants, la première édition en 1987 a concerné 3 000 étudiants, venant de onze pays différents.

Désormais le programme Erasmus+ rassemble 33 pays participants et 168 pays partenaires du monde entier. Au cours des trente dernières années, Erasmus a donné à plus de 9 millions de personnes, dont 4,4 millions d'étudiants, la possibilité d'effectuer une mobilité à l'étranger. Plus d'un million de Français ont bénéficié des programmes européens sur les volets éducation, formation et jeunesse.

Les résultats du sondage BVA publié en mai 2017 soulignent l'évolution très positive de l'image du programme Erasmus+ auprès des français : 88 % d'entre eux connaissent Erasmus et le programme monte à la première place des réalisations concrètes de l'Europe aux yeux des français.

Si, à l'origine, le programme ne ciblait que les étudiants, Erasmus+ s'adresse aujourd'hui à des publics très variés : élèves du primaire et du secondaire, élèves des lycées professionnels, apprentis, demandeurs d'emploi, étudiants, jeunes volontaires, professionnels de l'éducation, de la formation, de la jeunesse et du monde associatif et sportif.

Pour la période 2014-2020, Erasmus+ bénéficie d'un budget de 14,7 milliards d'euros auquel s'ajoute 1,68 milliard d'euros pour les activités internationales (hors Union européenne), ce qui représente une hausse de 40 % par rapport au budget des programmes précédents.

Participant de la Stratégie Europe 2020 en matière de croissance, d'emploi et d'innovation, Erasmus+ vise à favoriser l'insertion professionnelle, en particulier celle des jeunes, à promouvoir le multilinguisme, à réduire le décrochage scolaire, à favoriser la reconnaissance des compétences et des certifications (Europass [passeport de compétences], le cadre européen des certifications, ECVET [*European credit system for vocational education and training*], Youthpass, etc.), à développer l'inclusion sociale et l'accès au programme des publics les moins favorisés et à soutenir l'innovation et la coopération en Europe, mais également avec les pays partenaires de l'UE.

Pour la période 2014-2020, le programme concerne six secteurs : enseignement scolaire, formation professionnelle, enseignement supérieur, éducation des adultes, jeunesse et sport et se décline en trois actions clés : les mobilités, les partenariats et le soutien à la réforme des politiques européennes dans les domaines de l'éducation, de la formation et de la jeunesse.

Dans son discours sur une « initiative pour l'Europe, une Europe souveraine, unie, démocratique », à la Sorbonne, le 26 septembre 2017, le Président de la République a déclaré : « *en 2024, la moitié d'une classe d'âge doit avoir passé, avant ses 25 ans, au moins six mois dans un autre pays européen. Qu'il soit étudiant ou apprenti* ».

Le 20 juillet 2017, Muriel Pénicaud, ministre du travail, a fait connaître l'objectif du gouvernement en faveur de la mobilité des apprentis : doubler le nombre d'apprentis qui partent actuellement grâce à Erasmus+¹ pour atteindre 15 000 mobilités chaque année d'ici 2022, notamment des mobilités longues.

Le contexte de l'année 2017 est donc très porteur pour le programme dont les crédits d'intervention augmentent substantiellement de 18 %, hausse qui se poursuivra chaque année jusqu'au terme du programme. En 2018, avec 201 826 799 €, le budget est à nouveau en hausse de 23 %.

Parallèlement, le succès du programme ne se dément pas avec une augmentation de 20 % de la demande financière des porteurs de projet.

Tout l'enjeu de l'année 2017 a donc été d'optimiser l'utilisation des crédits tout en conservant un haut niveau de qualité des projets.

¹ Ils ne sont que 6 800 en 2017.

1. Mise en place des activités de suivi et de supervision

L'autorité nationale (AN), en l'occurrence la délégation aux relations européennes, internationales et à la coopération (DREIC), bien que ne relevant plus que du ministère de l'éducation nationale² (MEN) assure néanmoins pour les compte des directions concernées y compris celles du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI), la négociation, la mise en œuvre et le suivi du programme Erasmus+ éducation-formation. Elle doit, en se basant sur la déclaration annuelle de gestion de l'agence nationale (GIP Agence Erasmus+ France éducation-formation), sur l'avis de l'organisme d'audit indépendant portant sur cette déclaration, et sur l'analyse de la conformité et des performances de l'agence nationale par la Commission européenne, informer cette dernière au plus tard le 31 octobre de chaque année, de ses activités de suivi et de supervision du programme.

Dans ce cadre, par lettre³ adressée au chef de service de l'inspection générale de l'administration de l'éducation et de la recherche (IGAENR), en date du 5 avril 2018, le directeur de cabinet du ministre de l'éducation nationale, et le directeur de cabinet de la ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation⁴ ont souhaité que la DREIC puisse appuyer son rapport de supervision sur une expertise de l'IGAENR consistant à renseigner le formulaire intitulé « rapport d'octobre 2018 », et ce, en tenant compte des « *lignes directrices relatives aux activités de suivi et de supervision des autorités nationales* ». Ainsi l'IGAENR a été invitée à construire son rapport 2018 autour des rubriques du formulaire de la Commission européenne, à savoir :

- mise en place des activités de suivi et de supervision : description de la stratégie élaborée pour le suivi et la supervision de l'Agence (prise en compte des risques comprise) ;
- synthèse des activités de suivi et de supervision : description des principales activités de suivi et de supervision menées par l'autorité nationale (en l'occurrence l'IGAENR) avec indication, pour chaque type d'activité, de la date, de l'objectif, du contenu et de la conclusion ;
- coordination de la gestion du programme au niveau national : rapport sur le fonctionnement et les résultats du mécanisme de coordination mis en place entre les deux agences nationales (comité permanent Erasmus+) ; changement éventuel intervenu dans le mécanisme de gestion coordonnée ;
- contrôle de la qualité de l'audit 2018 réalisé par l'organisme d'audit indépendant (AM action conseil) : suite donnée aux lacunes constatées par la Commission dans sa lettre relative aux conclusions de l'évaluation de la déclaration de gestion 2017 de l'Agence ; plan d'audit de l'organisme d'audit indépendant (s'il est disponible) en vue de l'audit à venir ;
- contribution nationale au financement de l'Agence (cofinancement) : vérification de l'adéquation du cofinancement national aux besoins de l'Agence ;
- analyse du rapport 2017 de l'Agence en lien avec les performances observées : atteinte ou non des objectifs / cibles du programme de travail 2017, examen des taux d'engagement et des taux d'utilisation des crédits, etc. ;
- mise en œuvre du programme de travail 2018 de l'Agence : progression vers les objectifs fixés, écarts constatés, mesures correctives éventuelles prises ou à prendre, etc. ;
- suite donnée aux recommandations ouvertes adressées à l'Agence sur la base du rapport d'octobre 2017, de la déclaration annuelle de gestion 2017 de l'Agence, de l'avis d'audit indépendant 2017 et de l'évaluation de la Commission de juin 2018 ; activités de suivi et de supervision complémentaires éventuelles entreprises ou à entreprendre ;

² Décret n° 2018-496 du 19 juin 2018 article 8 dernier alinéa : « En concertation avec les directions générales concernées, la délégation aux relations européennes et internationales et à la coopération coordonne, en qualité d'autorité nationale, la négociation, la mise en œuvre et le suivi du programme Erasmus+ Éducation-Formation. En vue de la préparation des comités de l'éducation, des comités des représentants permanents et des conseils des ministres de l'Union européenne, elle coordonne également les positions des directions générales concernées, dans le champ scolaire et universitaire, sur les initiatives transversales qui leur sont communes. »

³ Cf. annexe 1.

⁴ Au 5 avril les deux ministères avaient encore compétence sur la DREIC de façon conjointe.

- toute autre information que l'autorité nationale pourrait juger utile de communiquer à la Commission : tableau récapitulatif des recommandations qui doivent faire l'objet d'un suivi annuel (de la part de l'autorité nationale, de l'organisme d'audit indépendant, voire de la Commission).

Par lettre en date du 4 mai 2018, le chef de service de l'IGAENR a désigné Mme Michèle Joliat et M. Philippe Sultan, inspecteurs généraux de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche, pour réaliser cette mission de supervision⁵.

2. Synthèse des activités de suivi et de supervision

À l'occasion de ses deux déplacements au siège de l'Agence, à Bordeaux, les 19, 20 et 21 juin et les 25 et 26 juin 2018, la mission a rencontré l'équipe de direction et l'ensemble des responsables de structures ou services.

2.1. Planning des rencontres au siège de l'Agence Erasmus+, personnes rencontrées et thèmes abordés

Semaine 1

Mardi 19 juin 2018

- 10 h 15 : réunion d'ouverture ;
- 11 h-14 h : la gouvernance. Entretien avec Laure Coudret-Laut directrice et Sébastien Thierry, directeur adjoint ;
- 14 h-17 h : gestion du programme et analyse de la performance. Entretien avec Laure Coudret-Laut directrice, Sébastien Thierry, directeur adjoint et Yuna Serranou, responsable de la mission qualité et performance.

Mercredi 20 juin 2018

- 9 h-10 h 45 : stratégie immobilière. Entretien avec Jean-Luc Prigent, directeur de cabinet ;
- 10 h 45-12 h 30 : la promotion des échanges scolaires. Entretien avec Maud Sire, responsable du pôle promotion au sein du département du développement et Audrey Macé-Rousseau, chargée de développement sur le secteur de l'enseignement scolaire ;
- 14 h-17 h 30 : développement et accompagnement des projets. Entretien avec Pascal Piqué, directeur du département gestion des projets, Sylvie Thomas adjointe, conseillère technique du département gestion des projets et Élodie Vanouche, directrice du département contrôle et évaluation des projets.

Jeudi 21 juin 2018

- 9 h-12 h : développement et accompagnement des projets. Entretien avec Marie-Pierre Chalimbaud, directrice du département développement et Maude Sire, responsable du pôle promotion.

Semaine 2

Lundi 25 juin 2018

- 10 h 15-12 h : la communication. Entretien avec Jean-Luc Prigent, directeur de cabinet et Lucas Chevalier, responsable Mission information et communication ;
- 14 h-17 h 15 : le processus qualité et le suivi des recommandations. Entretien avec Sébastien Thierry, directeur adjoint et Yuna Serranou, responsable de la mission qualité et performance.

⁵ Cf. annexe 1.

Mardi 26 juin 2018

- 9 h 15-12 h 40 : la politique des ressources humaines et les aspects budgétaires. Entretien avec Yana Langlois secrétaire générale, Marie-Jeanne Colette directrice du service financier et comptable et Yuna Serranou, responsable de la mission qualité et performance ;
- 14 h-15 h 50 : l'écosystème de l'Agence et les mobilités internationales. Entretien avec Christelle Coët-Améte et Mathilde Begrand conseillères techniques de la mission internationale et prospective et Marie-Pierre Chalimbaud, directrice du département développement ;
- 15 h 50-16 h 25 : réunion de clôture.

2.2. Méthodologie du contrôle

- Analyse des conditions de mise en œuvre du programme Erasmus+ 2014-2020
 - point sur la réalisation des objectifs fixés à l'Agence dans le cadre de son programme de travail, analyse des priorités respectives fixées par la Commission, l'autorité nationale et l'Agence elle-même ;
 - contexte fonctionnel et institutionnel – analyse des difficultés techniques et institutionnelles ;
 - organisation de l'Agence – point annuel sur les évolutions 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 ;
 - démarche d'audit interne.
- Bilan d'activité de l'année 2017 par action clé
 - l'enseignement scolaire ;
 - l'enseignement supérieur ;
 - l'éducation des adultes et la formation professionnelle ;
 - les partenariats stratégiques ;
 - la mobilité internationale.
- Bilan d'activité de l'année 2017 par objectifs stratégiques
 - l'employabilité des publics les plus en difficulté ;
 - la présence dans les territoires ;
 - la dimension internationale ;
 - 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.
- Bilan de l'appel d'offres 2018 par action clé
 - les ressources humaines et les locaux :
 - o la situation RH – cartographie des emplois et des compétences – référentiel des rémunérations, politique de formation ;

- les besoins en locaux et les éléments de contexte liés aux deux déménagements ;
- 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 ;
- la contribution nationale aux frais de fonctionnement de l'Agence :
 - évolution de la contribution nationale ;
 - contribution en emplois des membres du GIP ;
- la qualité de l'avis de l'organisme d'audit indépendant :
 - la méthodologie de contrôle du cabinet d'audit ;
 - analyse de l'intervention de l'organisme d'audit ;
 - le suivi des recommandations antérieures (rapport de supervision IGAENR - 2016, 2017) ;
 - les recommandations 2018.

2.3. Principales conclusions

L'année 2018, cinquième année de réalisation du programme Erasmus+ est celle de la consolidation des procédures et des outils de gestion. Il faut en effet rappeler que le contexte institutionnel et technique particulièrement instable de 2014 a rendu le démarrage du programme très délicat pour l'Agence Erasmus+ France éducation formation.

L'année 2015 a vu perdurer les difficultés liées aux nouvelles procédures et aux systèmes d'information instables et inaboutis. Leur stabilisation n'est intervenue qu'en 2016, sans que la gestion du programme puisse être considérée en vitesse de croisière avant 2017.

Les effets positifs enregistrés à ce jour ne doivent pas masquer le défi qui reste à relever pour les deux dernières années du programme. En effet, la conservation du haut niveau de qualité dans un contexte de forte augmentation des fonds gérés par l'Agence suppose une recherche permanente de simplifications des procédures, sans occulter les besoins réels en ressources humaines.

L'Agence a le souci constant de progresser dans l'atteinte des cinq objectifs stratégiques fixés au début du programme. Des actions sont conduites pour favoriser l'employabilité des publics les plus en difficulté et assurer une présence équitable du programme dans les territoires qui démontrent que même les cibles élevées que s'était imposées l'Agence sont atteintes voire dépassées. La mobilité internationale est désormais bien implantée dans l'enseignement supérieur.

L'année de commémoration des trente ans a été un formidable levier de communication pour l'Agence comme pour ses bénéficiaires. Les *Erasmusdays* créés à l'initiative de l'Agence ont associé de nombreux pays européens. Le fort succès rencontré a conduit à renouveler l'opération. Une nouvelle édition verra le jour en 2018.

Par son action dynamique et volontariste, l'Agence noue des relations fortes avec les acteurs institutionnels des territoires sans toutefois susciter de nouvelles adhésions au GIP.

Preuve de la phase de consolidation, toutes les recommandations émanant de la Commission européenne sont clôturées. Il en est de même pour celles de l'organisme d'audit indépendant. Si un certain nombre de recommandations formulées en 2016 et en 2017 par l'IGAENR sont toujours ouvertes, la présente mission ne formule que peu de recommandations nouvelles.

Le programme est bien géré, promouvant des projets de qualité. L'utilisation optimale des financements européens est assurée grâce à une série de procédures constamment revisitées, simplifiées mais garantissant un traitement le plus abouti possible. C'est le cas notamment de l'abandon des rapports intermédiaires au profit de dispositifs d'enquêtes. Il n'en reste pas moins que les résultats relatifs au respect de certains délais contractuels sont toujours en demi-teinte.

Les gains de productivité dépendent également de la qualité des ressources humaines mobilisées, c'est pourquoi l'Agence s'attache à améliorer la professionnalisation des acteurs depuis la conception des projets jusqu'à leur vérification. Toutefois, l'Agence ne peut faire face aux charges de travail qui s'alourdissement en raison de l'augmentation substantielle des crédits d'intervention, sans création de postes. Afin d'informer le plus justement possible les décideurs, l'Agence avec l'appui d'un cabinet conseil, a évalué les besoins en recrutement pour les années à venir. La cartographie des emplois et compétences est à ce titre un outil précieux dans le classement des candidatures pour les recrutements ultérieurs, liés tant aux créations de poste qu'au *turn-over* des personnels, ce dernier étant toujours d'actualité. Ce *turn-over* est un facteur de vulnérabilité auquel l'Agence doit veiller en assurant la transmission des savoir-faire, dans un contexte de changement permanent.

L'année 2018 est caractérisée par la conduite de deux déménagements l'un prévu, l'autre extraordinaire. Si l'organisation de l'Agence est à ce titre remarquable, il n'en reste pas moins que la préoccupation des personnels est notable. Alors que la charge de travail est considérable, la crainte de voir la qualité ou les délais de traitement se dégrader est réelle.

Malgré ces points de vigilance, l'Agence est déjà en réflexion sur le futur programme, étant force de proposition pour suggérer des pistes d'amélioration et de simplification.

3. Coordination de la gestion du programme au niveau national

3.1. La coordination entre les deux agences nationales favorise la communication et l'échange de pratiques et progresse dans l'ensemble

Lorsqu'il existe plusieurs agences dans un même pays, le programme Erasmus+ 2014-2020 prévoit qu'une coordination soit mise en place entre ces agences⁶. En France, ont été créées l'Agence Erasmus+ France éducation formation d'une part, l'Agence Erasmus+ France jeunesse et sport d'autre part.

La principale instance de coopération entre les deux agences est le comité permanent Erasmus+ (CPE+). Celui-ci réunit des représentants des deux agences et des deux autorités nationales, la délégation aux relations européennes et internationales et à la coopération (DREIC) et la direction de la jeunesse de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA). Il se réunit en janvier et en juin ou juillet de chaque année.

Le comité permanent a pour mission de s'assurer de la bonne coopération entre les agences nationales et de piloter les aspects communs du programme : promotion, communication, valorisation, processus de sélection et de contrôle, mise en place d'outils d'aide au montage de projets, voire d'approches techniques partagées, en lien avec les outils de gestion mis à disposition des agences nationales par la Commission.

Ce comité est également un lieu de coopération et d'échange sur le programme de travail respectif des deux agences, sur les réunions européennes relatives à Erasmus+ (réunions du comité de programme, des agences nationales...) et sur des sujets d'intérêt commun.

De plus, chacune des deux agences est représentée au sein des comités nationaux d'évaluation (CNE) des projets de l'autre agence. Chaque autorité nationale est représentée au sein du conseil d'administration de l'Agence dont elle n'a pas la tutelle, ce qui concrétise et renforce les conditions de la coordination.

Des axes de travail communs aux deux agences ont été arrêtés dès la première réunion du CPE+ (22 octobre 2014) et régulièrement évalués et ajustés depuis. Les axes de travail communs aux deux agences pour 2018 ont été arrêtés au cours des comités permanents des 11 juillet 2017 et 23 janvier 2018.

Le site internet commun aux deux agences, demandé par la Commission européenne et effectif depuis le 28 février 2017, est régulièrement mis à jour. Le guide du programme, les appels à proposition et les dates de dépôt et d'examen des candidatures y figurent notamment.

⁶ Article 27 alinéa 4 du règlement du 11 décembre 2013 établissant le programme Erasmus+.

En 2017, le travail en commun a notamment porté sur :

- la formation. Il s'agit de la formation de relais du programme Erasmus+. Les responsables Europe et international jeunesse (REIJ) dans les directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale ont participé, en 2017, à trois rencontres régionales, comme en 2016. D'autres initiatives ont été prises par deux comités régionaux pour la mobilité (COREMOB), que le ministère en charge de la jeunesse et des sports a mis en place dans la majorité des régions ;
- la communication. En plus du site web commun, quelques réalisations importantes peuvent être citées :
 - le lancement de la commémoration des 30 ans du programme, le 9 janvier 2017 au théâtre de l'Odéon à Paris, a été commun ;
 - un événement commun a été organisé, le 24 avril 2017, par les deux agences nationales en charge du programme Erasmus+, le CIDJ et l'ONISEP, sur la mobilité internationale pour les personnes en situation de handicap ;
 - les deux agences sont co-intervenues lors des *Erasmusdays* le 13 octobre 2017 ;
 - dans le livre *Ils ont fait Erasmus*, est inséré le portrait d'un jeune en service volontaire européen ;
 - les deux agences sont intervenues de concert à la fête de l'Europe le 12 mai 2018 à Paris.
- le plan institutionnel :
 - l'Agence jeunesse et sport a participé à l'assemblée générale du 13 mars 2017 de l'Agence éducation formation ainsi qu'aux comités nationaux d'évaluation des projets ;
 - l'Agence éducation formation a participé aux comités nationaux d'évaluation des projets de l'Agence jeunesse et sport ;
 - les études et enquêtes. L'Agence Erasmus+ jeunesse et sport participe à l'observatoire national de l'impact Erasmus+ et l'étude de l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP), établissement sous tutelle de la DJEPVA, a été communiquée⁷.

3.2. Les partenariats avec les agences nationales des autres états membres et d'autres organismes publics en France

Les activités transnationales de coopération (TCA) associent des agences de pays différents. Elles constituent un outil de qualité pour organiser des événements afin d'améliorer la qualité du programme. Elles sont centrées sur les priorités du programme avec plusieurs types d'actions :

- des séminaires de contact pour aider les participants à entrer dans le programme ;
- des séminaires de formation destinés aux porteurs de projet pour améliorer leur connaissance et assurer leur montée en compétence sur un type de projet ou pour accompagner ceux qui souhaitent déposer une charte ;
- des conférences thématiques ;
- des visites d'études de quatre jours pour découvrir des organisations innovantes et, ainsi, favoriser la constitution de réseaux et les échanges de pratiques.

Le financement de ces opérations peut aller jusqu'à un maximum de 5 % des crédits du volet des partenariats stratégiques, ce qui permettrait de dégager au moins 2 M€. Un cofinancement national de 5 % est exigé. Seulement 0,1 M€ sont mobilisés par l'Agence en raison de la faiblesse des ressources humaines qui y sont disponibles pour traiter le sujet.

L'activité TCA s'est très largement développée en 2017. Elle a doublé avec la participation à seize TCA (au lieu de sept en 2016) et l'organisation de deux TCA en France en partenariat avec l'école supérieure de l'éducation nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESENESR) à Poitiers sur l'inclusion dans l'enseignement scolaire et professionnel et le pilotage des établissements (aucun en 2016).

⁷ Cf. annexe 2 : tableau des réalisations communes 2017.

Les *jobs shadowing*⁸ participent également à la coopération transnationale. Chaque opération est laissée à l'initiative des agences mais doit être retracée dans un compte rendu stocké sur l'intranet de l'Agence. C'est une organisation qui demande un investissement important et les demandes se régulent d'elles-mêmes.

Les conférences nationales sont de plus en plus souvent organisées en partenariat avec d'autres agences. En novembre 2017, Paris a accueilli une conférence rassemblant la France, l'Espagne et l'Estonie. L'Agence en a été le principal maître d'œuvre.

Enfin, des conventions sont signées avec des partenaires du domaine de la formation afin de renforcer la professionnalisation des acteurs et de s'inscrire dans des réseaux dynamiques :

- une convention a été signée entre l'Agence et l'ESENESR le 8 septembre 2016. Les deux partenaires participent, avec d'autres acteurs, à des groupes de travail à vocation pédagogique ainsi qu'à d'autres réunions de travail sur des sujets d'intérêt partagé. Outre les deux TCA précédemment mentionnées, des experts de l'ESENESR ont pris part à deux TCA organisées par d'autres agences. L'Agence et l'école ont l'objectif de constituer un vivier d'experts nationaux, en particulier les personnels de direction et d'inspection, mais aussi étrangers en tenant compte des approches distinctes des autres pays. L'Agence s'appuiera sur l'expertise de l'ESENESR pour accueillir l'ensemble des partenaires étrangers. Par ailleurs, le plan de formation offre la possibilité au personnel de l'Agence de bénéficier, à l'ESENESR, d'un certain nombre de formations sur l'éducation, l'enseignement supérieur, la formation professionnelle, les réformes éducatives ;
- une convention a été signée avec Centre Inffo⁹ le 14 décembre 2016. Elle porte sur l'échange d'informations via les réseaux de l'Agence et de Centre Inffo, la formation réciproque des agents et des partenariats lors d'actions ;
- une convention a été signée le 17 novembre 2017 avec Canopé. Elle prévoit des échanges d'information et d'expertises ainsi que des réflexions, des actions de formation, de sensibilisation et de valorisation relatives au programme Erasmus+ ;
- une convention a été signée le 18 décembre 2017 avec l'Onisep. Elle prévoit la diffusion d'informations et des actions de communication ainsi que des formations et des échanges en ingénierie d'information.

4. Contrôle de la qualité de l'audit de l'OAI

4.1. L'analyse de l'intervention de l'organisme d'audit interne

Dans le cadre du programme Erasmus+, les responsabilités des États membres et des pays participants sont assumées par l'autorité nationale (AN) qui a été désignée conformément à la base juridique du programme, en l'occurrence la délégation aux relations européennes et internationales et à la coopération.

Il appartient à l'autorité nationale en application de l'article 27, alinéa 5 du règlement (UE) n° 1288 / 2013 du Parlement et du Conseil européens du 11 décembre 2013, de désigner un « organisme d'audit indépendant » (OAI) afin de fournir une garantie sur les conditions techniques de mise en œuvre du programme en émettant un avis d'audit sur la déclaration annuelle de gestion de l'AN.

En 2015, le document tenant lieu de cahier des charges ayant été transmis tardivement par la Commission, l'organisme d'audit indépendant a été désigné, pour un seul exercice, par le biais d'une mise en concurrence simplifiée. C'est le cabinet Mazars qui avait remporté l'appel d'offre.

Pour l'année 2016, le MENESR, en sa qualité d'autorité nationale, a lancé un appel d'offres en application des dispositions des articles 28, 40 et 77 du code des marchés publics, avec pour objet « la réalisation d'un

⁸ Le *job shadowing* consiste à suivre un acteur dans son travail quotidien « comme une ombre ».

⁹ Centre Inffo décrypte l'actualité de la formation à l'échelle nationale, régionale et européenne. Association sous tutelle du ministère en charge de la formation professionnelle, il est doté d'une mission de service public dans les domaines de l'orientation et de la formation permanente.

rapport et d'un avis d'audit annuels sur la déclaration annuelle de gestion du GIP Agence Erasmus+ France éducation formation (...) ».

Il s'agit d'un marché à procédure adaptée, à bons de commande, conclu pour une période de 12 mois reconductible tacitement par périodes de 12 mois, sans qu'il puisse excéder 36 mois. Le marché (n° 2015.1000051515 / 1700069632) a été notifié au titulaire retenu, la société AM Action Conseil, représentée par M. Alain Cletz, domiciliée 31, boulevard Sarrail à Montpellier (34 000), le 31 décembre 2015, pour un prix forfaitaire annuel de 22 480 € HT. Ce cabinet est donc intervenu au titre des années civiles 2015, 2016 et 2017 et un nouveau marché devra être lancé pour les prochains exercices.

La portée de l'audit vise l'utilisation des fonds d'intervention versés au titre du programme Erasmus+ et du programme pour l'éducation et la formation tout au long de la vie (programme EFTLV 2007/2013), ainsi que du réseau ECVET. L'audit porte également sur la contribution de l'Union européenne aux frais de gestion de l'Agence.

4.2. La méthodologie de contrôle du cabinet d'audit

La mission a été réalisée par trois auditeurs (l'associé signataire et deux managers) disposant des compétences requises. L'audit a été effectué en conformité avec les termes de référence (TDR) utilisés par la Commission, les normes de contrôle de la Commission interministérielle de coordination des contrôles (CICC), les normes françaises de la compagnie des commissaires aux comptes (normes d'exercice professionnel) et les normes internationales ISA¹⁰. L'avis de l'OAI a porté sur les opérations financières réalisées au titre de l'ancien programme éducation formation tout au long de la vie (EFTLV) et sur le nouveau programme Erasmus+.

Une phase de contrôle dite intermédiaire a eu lieu du 27 novembre au premier décembre 2017. Elle a été suivie d'une phase de contrôle dite finale du 19 au 23 février 2018. Le rapport et l'avis d'audit définitifs ont été remis le 15 mars 2018.

L'audit a été mené sur cinq sujets :

- la validation du système de contrôle interne de l'Agence. Cela suppose de prendre connaissance des procédures, d'évaluer la qualité de leur mise en œuvre, de valider leur conformité aux exigences de la commission, de s'assurer que les conditions et les résultats des contrôles primaires réalisés en interne sont acceptables. Les travaux se sont concentrés sur deux procédures. L'une a été choisie par l'Agence ; il s'agit de la politique de promotion du programme. L'autre a été choisie par l'auditeur ; il s'agit des procédures de contrôle des projets après réception du rapport final et de leur application ;
- le contrôle des dossiers de bénéficiaires. Cela a consisté en la vérification de l'application des procédures dans le contrôle des dossiers des bénéficiaires par l'Agence, à partir d'un échantillon. L'objectif est de fournir l'assurance, sur la base d'un niveau de confiance de 95 %, que le rapport financier est exempt d'anomalies significatives ;
- les actions ECVET, pour lesquelles l'autorité nationale doit mettre en place le système de contrôle national et veiller à la mise en place d'un dispositif de contrôle ;
- la validation du contenu de la déclaration annuelle de gestion de l'Agence. Celle-ci présente notamment un suivi de chacune des conventions pluriannuelles (l'exécution des conventions, dont la signature est annuelle, peut se faire sur un, deux ou trois ans) entre la Commission et l'Agence, avec un détail par action. Il convient de valider :
 - les données chiffrées figurant dans la déclaration annuelle de gestion en les rapprochant des données issues de la comptabilité de l'Agence ;
 - la réalité et les conditions de la mise en œuvre du programme lui-même, et notamment des orientations définies annuellement par la Commission, ceci se faisant par questionnaire, entretien et vérifications sur pièces ;

¹⁰ *International standard of auditing.*

- la contribution européenne au fonctionnement de l'Agence. Il faut examiner si « *la contribution de l'Union européenne aux frais de gestion a été utilisée et comptabilisée en conformité avec les obligations prévues dans la convention* ».

Le suivi des recommandations antérieures a été effectué.

4.3. L'avis de l'organisme d'audit indépendant (OAI)

Dans son rapport en date du 13 mars 2018, le cabinet AM Action conseil ne met pas en doute les affirmations formulées dans la déclaration de gestion 2017 de l'agence nationale sur les quatre champs qu'il lui appartenait d'auditer, à savoir la gestion :

- des fonds attribués au titre du programme Erasmus+ (y compris les TCA entre agences nationales) ;
- du réseau ECVET ;
- des fonds attribués au titre du programme éducation et formation tout au long de la vie (EFTLV 2007-2013) ;
- de la contribution de l'Union européenne aux frais de gestion.

Le représentant légal de l'OAI a déclaré qu'à son sens et pour les trois premiers champs que :

- les comptes de l'agence nationale figurant dans son rapport annuel 2017 du 9 février 2018 donnent une image fidèle des dépenses encourues dans le cadre du programme ou du réseau ECVET. Ils sont le produit d'un système comptable qui fonctionne correctement et reposent sur des pièces justificatives vérifiables ;
- le système de contrôle interne mis en place par l'agence nationale est conforme à ses dispositions contractuelles, fonctionne correctement et offre les garanties raisonnables concernant a) la légalité et la régularité des opérations sous-jacentes, b) la protection des actifs et de l'information, et la prévention et c) 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 sont légales et régulières. Elles sont conformes aux règles de l'Union européenne (UE) applicables, ainsi qu'aux dispositions contractuelles. Les dépenses déclarées sont admissibles à un financement de l'UE et respectent le principe de bonne gestion financière.

Enfin sur le quatrième champ, celui de l'utilisation de la contribution de l'UE aux coûts de gestion, le représentant légal de l'OAI déclare que, sur la base d'un examen des états financiers disponibles et de l'avis d'audit à ce sujet, la contribution de l'Union européenne aux coûts de gestion a été utilisée à l'usage prévu.

Les recommandations de l'organisme d'audit indépendant (OAI)

L'organisme d'audit indépendant peut être amené, à l'issue de ses travaux, à formuler des recommandations qui ont vocation, en fonction de leur niveau de sensibilité, à être classées en trois niveaux d'importance : important / très important / essentiel.

Dans le rapport de l'OAI portant sur la déclaration de gestion pour 2017, toutes les observations antérieures sont clôturées et aucune nouvelle observation n'est formulée.

Dans sa lettre du 18 juin 2018 de suivi des conclusions de l'évaluation de la déclaration de gestion 2017, du rapport annuel et de l'avis de l'OAI, rectifiant celle du 6 juin 2018, la Commission (DGEAC, direction générale de l'éducation, de la jeunesse, du sport et de la culture) formule trois observations, toutes classées très importantes.

Deux sont à destination de l'agence nationale, celle-ci doit :

- augmenter le nombre de contrôles primaires sur la convention Erasmus + 2014-0031 ;
- procéder au paiement de tous les fonds versés aux bénéficiaires des actions décentralisées par virement bancaire.

L'agence nationale a déjà répondu à ces deux observations¹¹.

Concernant la première, l'Agence précise qu'à ce jour, l'ensemble des contrôles devant être conduits sur les projets de l'accord de délégation 2014 ont été finalisés. Cependant, les mêmes causes produisant les mêmes effets, et sans modifications du calendrier contractuel par la Commission, il est à prévoir que les contrôles des projets de l'accord de délégation 2015 ne pourront pas être tous clôturés au 31 décembre 2018, de même que ceux de l'accord de délégation 2016 au 31 décembre 2019.

Concernant la deuxième observation, l'Agence précise que l'observation est liée à un manque de précision de sa part dans la rédaction de sa réponse. En effet, la totalité des paiements (préfinancements et soldes) à destination des bénéficiaires d'une subvention est systématiquement effectuée par virement bancaire, conformément au 4.3.2.6 du guide des agences nationales. S'agissant des recouvrements en revanche, les encaissements peuvent, en effet, avoir lieu par virement ou par chèques bancaires, conformément à la réglementation nationale.

La troisième observation est destinée à l'autorité nationale. Elle fait suite à la déclaration d'assurances (DAS) pour 2017 de la Cour des comptes européenne. Celle-ci a estimé qu'en 2016, l'OAI choisi par l'Agence ne procérait pas au contrôle d'un nombre suffisant de dossiers et que, de plus, ceux-ci étaient choisis de façon non statistique. La Cour des comptes européenne considère que les lignes directrices à l'intention des autorités nationales concernant les responsabilités des OAI, dans leur annexe 4, imposent le recours à la méthode MUS plutôt qu'à la méthode ESS, ce qui induit le contrôle de plus nombreux dossiers et une méthode statistique pour constituer l'échantillon.

La DREIC a répondu à la DGEAC en se disant en désaccord sur l'interprétation des lignes directrices (la mission a été destinataire des courriers échangés). La DGEAC est en attente d'une réponse de la Cour des comptes européenne.

Les recommandations antérieures de l'OAI sont traitées dans la partie 8 du présent rapport (suivi des recommandations antérieures).

5. Contribution nationale aux coûts de gestion

Le règlement du programme dispose en ses articles 27-9 et 28-2-b qu'en complément des crédits de fonctionnement alloués par la Commission aux agences nationales, proportionnellement aux crédits d'intervention qu'elles ont à gérer, les autorités nationales contribuent au fonctionnement de celles-ci par un co-financement approprié et la mise à disposition de moyens humains et matériels adéquats.

L'Agence est un GIP à durée déterminée correspondant à la durée du programme, en l'occurrence 2014-2020, et régi par la convention constitutive du groupement d'intérêt public GIP Agence Erasmus+ France éducation formation qui stipule en son article 9 : « Le fonctionnement du groupement est assuré par les contributions de ses membres, et par les financements communautaires. Ces contributions font l'objet d'une répartition annexée au présent document. Elles peuvent prendre la forme :

- de contributions financières annuelles des membres ;
- d'une mise à disposition de personnels, dans les conditions définies à l'article 10 ;
- d'une mise à disposition de locaux ;
- d'une mise à disposition de matériels ou de logiciels, qui demeurent propriété du membre qui assure cette mise à disposition.

(...) les contributions des membres lors de la constitution du groupement sont définies sur les bases ci-dessus et décrites en annexe à la présente convention. Elles sont le cas échéant révisées dans le cadre de la préparation du budget ».

¹¹ Courier en date du 23 juillet de l'Agence à la commission européenne.

5.1. Évolution de la contribution nationale en crédits

Il convient de rappeler que, sur la période 2007-2013, si les crédits de fonctionnement versés par l'Union européenne, calculés sur la base d'un pourcentage appliqué aux montants des crédits d'intervention, ont progressé d'environ 43 %, la contribution nationale est restée stable (aux alentours de 3 M€), avec pour conséquence une dégradation de sa part relative (de 48 % en 2007 à 42 % en 2013).

Tableau n° 1 : Évolution de la contribution nationale

Année	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	Variation 2013/2018
Crédits d'intervention	110 073 000	120 182 560	129 955 566	131 712 102	153 749 497	157 676 861	201 826 799	83%
Crédits de fonctionnement	4 093 574	4 478 545	5 226 231	5 537 193	6 742 065	6 643 169	7 379 641	80%
Total Union européenne	114 166 574	124 661 105	135 181 797	137 249 295	160 491 562	164 320 030	209 206 440	83%
Contribution nationale	2 926 272	2 932 749	2 935 779	2 795 063	2 901 354	2 694 057	2 938 237	0%
dont								
MESRI	874 754	874 754	871 762	873 019	871 762	876 592	946 803	8%
Ministère de l'éducation nationale	88 090	95 481	105 000	110 600	110 600	110 600	110 600	26%
Ministère de l'emploi DGEFP	408 200	390 000	430 847	326 016	331 200	331 200	321 264	-21%
Divers dispositifs financés par DGEFP					251 936	60 000	132 859	
MAE	40 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	-25%
Euromed			79 209	18 545		2 246		
Mise à disposition	1 321 274	1 395 430	1 277 438	1 294 894	1 175 218	1 190 972	1 190 250	-10%
Convention salariale	193 954	147 084	141 523	141 989	130 638	92 447	43 500	-78%
Subvention salariale CNOUS 2018							74 874	
Subvention salariale CNOUS 2017							88 087	
Cofinancement AEFA4/Disolution Ass EABHES pour info							113 151	

Source : Agence

Comparés à 2013, dernière annuité du programme 2007-2013, les crédits d'intervention ont progressé régulièrement de 110,07 M€ à 201,83 M€ en 2018¹², ce qui représente 83 % d'augmentation. Parallèlement, les crédits de fonctionnement alloués par la Commission sont passés de 4,09 M€ à 7,37 M€, soit une augmentation de 80 %, légèrement inférieure à celle des dépenses d'intervention. Les crédits de fonctionnement augmentent plus vite que les crédits d'intervention en début de programme, puis leur progression se ralentit. Cela permet aux agences nationales d'anticiper la hausse des crédits d'intervention, très marquée en 2018, et de se préparer à l'accroissement de la charge de gestion qui en découlera.

La contribution nationale, qui s'établissait à 2,92 M€ en 2013, est restée stable en 2014 et 2015. Elle a diminué en 2016 et 2017 (2,795 M€ et 2,694 M€) et augmente à nouveau pour atteindre 2,938 M€ au budget initial 2018.

Il faut nuancer cette dernière affirmation car la subvention salariale du CNOUS pour 2017 a été versée en 2018 (voir *infra* 5.2 sur la subvention salariale). Après rattachement de cette somme de 74 874 € à 2017, le chiffre 2017 passe à 2,769 M€ et celui de 2018 à 2,863 M€. Le niveau de 2013 n'est donc pas atteint.

En conservant le chiffre figurant au budget 2018, la contribution nationale représente 31,08 % du total de la somme de la contribution européenne et de la contribution nationale. Pour conserver le même pourcentage qu'en 2013, la contribution nationale aux frais de fonctionnement devrait s'élever à 3,97 M€ soit 1,032 M€ de plus que les 2,938 M€ budgétés.

Sur la même période, le nombre des emplois mis à disposition a diminué. Il en est de même de la valorisation de ces emplois ainsi que des crédits des conventions salariales¹³. Ils ont diminué respectivement de 9,9 % et de 77,6 %.

En revanche, les subventions salariales versées par le CNOUS (voir *infra* 5.2) dans le cadre de sa convention avec l'Agence sont une nouvelle ressource pour l'Agence (88 087 € au titre de 2017 et 74 874 € pour 2018). Mais ce n'est que la compensation, avec réduction programmée chaque année, de la rémunération d'emplois jusqu'alors pris en charge par le CNOUS.

¹² Source : note de présentation du budget initial 2018, p. 12.

¹³ Pour mémoire les crédits de convention salariale sont liés à la convention signée avec le CNOUS et aux relations avec le CIEP et l'université Paris 4.

À ce stade, il est utile de rappeler les éléments qui constituent le budget en emplois de l'Agence. Le tableau n° 1 du budget¹⁴ de l'Agence retrace ces différents éléments tant en emplois qu'en masse salariale :

- les emplois sous plafond¹⁵ autorisés par la Loi de finances initiale (LFI) à la hauteur de 30 ETP ;
- les emplois hors plafond de la LFI autorisés à hauteur de 70,5 ETP ;
- les emplois rémunérés par d'autres personnes morales à hauteur de 23 ETP qui correspondent aux mises à disposition (MAD) et aux crédits de convention salariale. Ils sont en lien direct avec la contribution des membres du GIP.

Au final, l'Agence compte 123,5 ETP dont 100,5 ETP financés directement sur son budget. Six emplois de non titulaires ont été créés sur le budget 2018 mais le solde n'est que de quatre emplois (diminution de deux des ETP rémunérés par d'autres personnes morales). Ces créations sont motivées par :

- la hausse de l'activité en lien avec l'augmentation des crédits d'intervention du programme 2014-2020 qui nécessite de nouveaux emplois. Ceci a été confirmé par l'audit RH réalisé en 2017 (confié à Euroconsulting, qui l'a sous-traité à Sémaphores). Les emplois dans la gestion des ressources et dans la gestion et l'accompagnement des projets sont prioritairement concernés – à concurrence de huit emplois en 2018 selon l'audit ;
- la compensation des deux retraits d'emplois du CNOUS.

5.2. Les contributions en emplois des membres du GIP

L'arrêté du 24 octobre 2014 MENS1418694 fixe les droits statutaires de chacun des membres selon le tableau joint en annexe¹⁶.

Depuis la signature de la dernière convention du GIP en 2014, des partenaires ont souhaité faire évoluer leur participation.

C'est le cas du CNOUS qui poursuit son désengagement et l'a formalisé dans une convention signée avec l'Agence pour la période du 1^{er} janvier 2017 au 31 décembre 2020, c'est à dire pour la période restant à couvrir jusqu'à la fin du programme. La convention détaille les moyens alloués qui décroissent au fil des années :

- en 2017, trois mises à disposition (MAD) (1A et 2C) financées et une subvention correspondant au coût de trois emplois de catégorie C (Indice nouveau majoré 346) ;
- en 2018, le nombre de MAD est réduit à un personnel de catégorie A et la subvention décroît de 15 % par rapport à celle de 2017 – de 88 087 € à 74 874 € ;
- en 2019 et 2020, réduction de 20 % chaque année de la subvention. De 88 087 € en 2017, la subvention passera ainsi à 47 691 € en 2020.

Ce désengagement des membres fondateurs du GIP n'est pas nouveau. En effet dès 2011, sous l'ancien GIP, l'université Paris 4 avait déjà retiré un emploi.

Pour les universités, cette situation n'est pas sans lien avec le passage aux responsabilités et compétences élargies prévu par la loi liberté et responsabilité des universités du 10 août 2007. Celle-ci a conduit plusieurs universités à remettre en cause les mises à disposition qu'elles consentaient à des structures comme les GIP.

Il faut citer aussi pour mémoire le retrait de l'agence nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA), membre historique du GIP, intervenu fin 2011. L'AFPA contribuait en conduisant des évaluations et études d'impact pour le compte de à hauteur de 60 000 €.

Plus que les conséquences financières (atténuées jusqu'à ce jour par les hausses des concours européens), c'est la raison d'être juridique et opérationnelle du GIP qui est en péril, alors qu'il est indispensable que celui-ci puisse s'appuyer sur des partenaires solides et impliqués. À cette fin, et depuis plusieurs années,

¹⁴ Cf. annexe 3 : Tableau1 - Autorisation d'emplois budget initial 2018.

¹⁵ Ce plafond correspond au plafond notifié par le RPROG (responsable de programme) en conformité avec le plafond d'emploi législatif du programme.

¹⁶ Cf. annexe 4 : droits statutaires des membres du GIP.

des contacts sont actuellement renoués, tant au niveau de l'Agence que de l'autorité nationale, avec l'Association des régions de France (ARF), dont le changement de présidence a ralenti le rapprochement éventuel avec l'Agence, et avec des régions, notamment la région Bretagne. Compte tenu de la réforme territoriale, les régions déjà contactées à ce titre l'an passé n'ont pas confirmé leur adhésion. L'Agence considère qu'il ne s'agit pas d'un revirement mais que ces collectivités n'ont pas achevé leur réorganisation. Aucun document n'a été remis à la mission sur les démarches officielles d'adhésion. Par ailleurs, certaines métropoles sont approchées par l'Agence dans la perspective de leur possible association au GIP mais aucune adhésion n'est finalisée à ce jour. Il y a là un vrai enjeu – chaque fois rappelé dans les rapports de l'IGAENR – pour l'avenir du GIP.

Par ailleurs, dans l'audit de supervision de l'Agence de 2017, l'IGAENR relevait qu'il existait une différence de trois emplois entre la convention de 2014 portant sur GIP et la réalité des emplois délégués au niveau du MEN. Elle est liée au décalage entre la notification et la consommation d'emplois qui s'est produit au fil du temps et a fait l'objet d'une recommandation dont le suivi est assuré annuellement¹⁷.

Le ministère chargé de la formation professionnelle, et particulièrement la DGEFP, est un partenaire naturel. Il est le plus important financeur après le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. La mission a observé que, depuis plusieurs années, il verse sa subvention au programme Erasmus, qui est stable, sur deux annuités pour le même exercice budgétaire. Cela complexifie la gestion. De plus, il existe un problème spécifique pour l'agenda européen pour l'éducation et la formation des adultes (AEFA) dont l'Agence est le coordonnateur national. L'AEFA fonctionne par appel à projet et, pour les services budgétaires du ministère de la formation professionnelle, il est considéré comme une mesure nouvelle, ce qui signifie que la contribution de la DGEFP est mise en cause chaque année. En 2018, le niveau de maintien de la contribution a été obtenu grâce à la recette exceptionnelle de 113 751 € issue de la dissolution d'une association au profit de l'Agence. Mais rien n'est garanti pour l'avenir.

Le ministère de la culture intervient à hauteur de 30 000 € en 2018 pour la première fois et dans le cadre de l'année européenne du patrimoine. La directrice de l'Agence envisage de développer ce partenariat et d'inviter comme observatrice cette administration à la prochaine assemblée générale en décembre 2018.

Comme cela avait été indiqué dans le rapport de supervision 2017-084, le fait que le GIP soit à durée déterminée est un handicap pour fidéliser ses agents et entraîne un *turn-over*¹⁸ préjudiciable à l'Agence. De plus, la pérennité du programme Erasmus ne semble pas faire de doute dans les années à venir avec l'engagement de négociations entre les États participants. Cela justifierait d'allonger la durée de vie du GIP par une nouvelle convention.

Recommandation n° 1 : Progresser significativement dans l'adhésion de collectivités territoriales au GIP.

5.3. La demande du cercle Erasmus

Le cercle Erasmus+ réunit des personnalités engagées depuis longtemps dans la construction de l'Europe de l'éducation comme Cédric Villani, député, ou Catherine Lalumière, ancienne ministre et présidente de la fédération des Maisons de l'Europe.

Créé en 2012, il est depuis 2014, le conseil d'orientation de l'Agence. À ce titre, il fait des propositions sur la stratégie de mise en œuvre et de développement du programme, en lien avec les politiques de l'éducation, de la formation professionnelle et de l'emploi au niveau européen, national et régional.

Son objectif est de favoriser le déploiement optimal du programme Erasmus+ sur l'ensemble du territoire et au service de tous les citoyens.

¹⁷ Cf. chapitre 8.

¹⁸ Cf. chapitre 6.4.

Lors de ces dernières réunions, le cercle a souhaité saisir le Premier ministre¹⁹ afin d'articuler le Grand plan d'investissement²⁰ au programme Erasmus+ pour :

- abonder les crédits relatifs aux mobilités et ajuster le besoin à la demande dans la mesure où celle-ci dépasse les crédits européens, faire participer davantage les jeunes adultes peu qualifiés ;
- contribuer au travail mis en œuvre sur les compétences, dans le cadre du réseau AEFA « agenda européen renouvelé dans le domaine de l'éducation et de la formation des adultes ».

Le directeur de cabinet du Premier ministre a répondu que le Premier ministre avait bien pris connaissance de la démarche et que la demande avait été transmise au ministre de l'économie et des finances et à la ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation afin qu'ils en prescrivent l'examen et tiennent informés les membres du cercle des suites qui seraient « réservées » à cette demande.

6. Analyse du rapport annuel de l'agence nationale

L'année 2017 est l'année de la célébration des trente ans d'Erasmus, partout en Europe mais plus particulièrement en France grâce notamment à l'engagement particulier de l'Agence. Le lancement officiel à l'Odéon-théâtre de l'Europe le 9 janvier 2017 sous le double haut patronage de la Présidence de la République et du Parlement européen a été suivi de nombreuses manifestations et s'est conclu par les *Erasmusdays* les 13 et 14 octobre 2017.

Le budget d'intervention Erasmus+ sur la période du programme 2014-2020 prévoit un doublement des crédits. Cette augmentation n'est toutefois pas linéaire. Après des hausses relativement modestes pour les années de début du programme, l'année 2017 ouvre une période d'importante croissance à hauteur de 18 %, suivie en 2018 d'une hausse de 23 %.

Tableau n° 2 : Crédits d'intervention alloués par la Commission européenne

2014 hors dimension internationale	2015	2016	2017	2018	2019	2020
121 561 626 €	135 624 249 €	138 151 865 €	163 800 329 €	201 829 128 €	213 080 000 €	237 650 000 €

Source : Agence

Dans le même temps, l'attractivité du programme se confirme. Si les demandes de mobilités augmentent sensiblement, les mobilités accordées progressent toujours de façon plus importante que la demande. Le secteur de l'éducation pour les adultes présente un cas particulier : une baisse des candidatures et une hausse des mobilités accordées et donc un taux de satisfaction des demandes plus important.

Ainsi en 2017, 79 888 personnes ont bénéficié d'une mobilité d'études ou de stages en Europe et hors Europe.

¹⁹ Cf. annexe 5, courrier joint.

²⁰ Le grand plan d'investissement du gouvernement pour 2018-2022 mobilisera 57 G€ sur quatre priorités : accélérer la transition écologique, édifier une société de compétences, ancrer la compétitivité sur l'innovation et construire l'État numérique.

Tableau n° 3 : Nombre de mobilités réalisées en 2017

Secteur	Publics	Mobilités demandées 2016	Mobilités accordées 2016	Mobilités demandées 2017	Mobilités accordées 2017	Variation de la demande	Variation des mobilités accordées
Enseignement scolaire	Enseignants et personnels	2 933	1 839	3 411	2 526	16%	37%
Formation professionnelle	Lycéens, apprentis, stagiaires de la formation professionnelle, enseignants, formateurs	35 160	20 418	41 596	25 691	18%	26%
Enseignement supérieur	Etudiants, enseignants, personnels	59 982	42 531	65 169	47 771	9%	12%
Enseignement supérieur hors europe	Etudiants, enseignants, personnels	6 620	2 490	10 246	3 437	55%	38%
Education pour adultes	Enseignants, personnels de l'éducation des adultes	958	326	699	463	-27%	42%
TOTAL		105 653	67 604	121 121	79 888	15%	18%

Source : Agence rapport d'activité 2017

Le présent rapport reprend succinctement les indicateurs d'activité par actions clé (6.1) et privilégie l'examen des cinq objectifs stratégiques désormais intégrés dans les indicateurs de performance (6.2) ainsi que l'analyse de la qualité du contrôle interne et de la maîtrise des risques (6.3). La structuration du pôle des ressources humaines confirme la maturité de l'Agence dans sa gestion du personnel (6.4). Enfin le déménagement, pièce majeure du nouveau SPSI, élaboré par phases successives au long de l'année 2017, reste un point de vigilance, notamment en raison d'un deuxième déménagement temporaire devenu inévitable (6.5).

6.1. Analyse par actions clé

Pour mémoire le programme Erasmus+ est construit autour de trois actions clés, elles-mêmes décomposées en quatre secteurs d'activité (enseignement scolaire, enseignement et formation professionnelle, enseignement supérieur et éducation des adultes) :

- action clé 1 : la mobilité des individus à des fins d'éducation et de formation ;
- action clé 2 : les partenariats, la coopération pour l'innovation et l'échange de bonnes pratiques ;
- action clé 3 : le soutien à la réforme des politiques.

Les crédits d'intervention stricto-sensu concernent les deux premières actions, l'action clé 3 étant financée sur des crédits spécifiques résultant de la signature de conventions pluriannuelles.

Tableau n° 4 : Variation des enveloppes financières par actions en 2016-2017 (en €)

ACTIONS ERASMUS	2016	2017	Variation-2017/2016
KA 101- Mobilité des personnels de l'enseignement scolaire	4 237 756	5 529 614	30%
KA102- Mobilité des personnels et des apprenants de la formation professionnelle	28 048 785	32 627 296	16%
KA103- Mobilité des personnels et des apprenants de l'enseignement supérieur	58 866 799	70 026 623	19%
KA104- Mobilité des personnels de l'éducation des adultes	669 983	862 014	29%
KA107- Mobilité internationale pour l'enseignement supérieur	14 059 757	15 747 121	12%
Total action- clé 1	105 883 080	124 792 668	19%
KA201-219 Partenariats enseignement scolaire	14 479 614	18 196 616	26%
KA202- Partenariats formation professionnelle	9 261 331	9 335 946	1%
KA203 Partenariats enseignement supérieur	3 514 023	4 168 988	19%
KA204 - Partenariats éducation des adultes	5 013 817	7 306 111	46%
Total action- clé 2	32 268 785	39 007 661	21%
Total général	138 151 865	163 800 329	19%

Source : Agence

L'enveloppe budgétaire attribuée aux projets de mobilité représente 76 % de l'enveloppe globale contre 24 % pour les projets de partenariats. Ces deux enveloppes augmentent de façon homogène mais évoluent différemment selon les secteurs.

Les candidatures sont en hausse de 8 % et atteignent 2 119 contre 1 990 l'an passé, 1 758 candidatures pour l'action clé 1 et 361 pour l'action clé 2. Les demandes de mobilité (action clé 1 ou KA1) suivent peu ou prou l'augmentation des crédits, alors que les demandes de partenariats (action clé 2 ou KA2) accusent une baisse assez significative pour 2017 ainsi qu'une stagnation des candidatures. Pour autant, les demandes globales restent supérieures à l'offre garantissant un taux de couverture compris entre 51 % et 57 % pour une moyenne totale du programme à hauteur de 55 %.

Tableau n° 5 : Comparaison des évolutions entre enveloppe budgétaire et demande financière par type d'actions entre 2016 et 2017

ACTIONS ERASMUS	KA 1- Mobilité 2017	KA -1 Mobilité 2016	Variation 2016-2017	KA 2-Partenariats 2017	KA 2-Partenariats 2016	Variation 2016-2017
Enveloppe budgétaire	124 792 668 €	105 883 080 €	18%	39 007 661 €	32 268 785 €	21%
Demande financière	220 868 828 €	184 643 475 €	20%	76 900 000 €	85 655 232 €	-10%
ratio Offre/demande	57%	57%	-1%	51%	38%	35%
nombre de candidature	1758	1620	9%	361	365	-1%

Source : Agence

6.1.1. Action clé1 – Les mobilités

Trente-trois pays (UE33) participent à Erasmus+, les vingt-huit pays membres de l'Union européenne ainsi que l'ancienne république yougoslave de Macédoine, l'Islande, le Liechtenstein, la Norvège et la Turquie.

Le Royaume-Uni reste la destination majeure en 2016 comme en 2017 malgré un léger infléchissement, avec respectivement 13 300 mobilités²¹ enregistrées sur un total de 64 699, contre 12 912 mobilités pour un total de 70 589. La prééminence de cette destination reste un sujet de préoccupation dans le cadre du Brexit auquel l'Agence doit se préparer. C'est en 2019 que seront connus les éventuels accords d'association et les conditions de la participation du Royaume-Uni au programme.

Pour mieux anticiper et prévenir les effets potentiellement négatifs d'une sortie du Royaume-Uni de l'UE qui se ferait sans accord, l'Agence a lancé, en concertation avec ses ministères de tutelle, une campagne d'information et de prévention en direction des bénéficiaires et candidats 2018 (<https://www.erasmusplus.fr/penelope/brexit.php>). Les différents acteurs sont sensibilisés à la diversification des mobilités vers les pays offrant des mobilités en langue anglaise, comme Malte, l'Irlande ou les pays nordiques.

6.1.1.1 Le secteur de l'enseignement scolaire

Le secteur de l'enseignement scolaire, avec une enveloppe en hausse de 30 % et une demande financière à hauteur de 7 956 796 € et supérieure de 15 % à l'année précédente, affiche un taux de satisfaction proche de 70 %, en hausse de huit points par rapport à l'an passé.

Les candidatures déposées sont en léger retrait mais de façon moins significative qu'en 2016 (-10). Sur les 200 candidatures, 176 concernent des projets déposés par un établissement scolaire et 24 sont portées par des consortia (contre 22 en 2016). Dix académies²² ont déposé des projets via un groupement d'intérêt public pour une demande financière de 3 M€ afin de mettre en œuvre 1 296 mobilités. La France occupe la neuvième position au niveau européen en termes de candidatures reçues. Les raisons qui expliquent ce moindre succès du programme sont les mêmes que celles identifiées en 2016, d'une part l'organisation du premier degré ne coïncide pas systématiquement avec le périmètre des consortiums académiques, d'autre part la mobilité des collégiens et des lycéens ne relève pas de l'action clé 1 mais des partenariats entre établissements (action clé 2). Cette question est désormais bien analysée par la

²¹ Staterasmus onglet mobilités-destination.

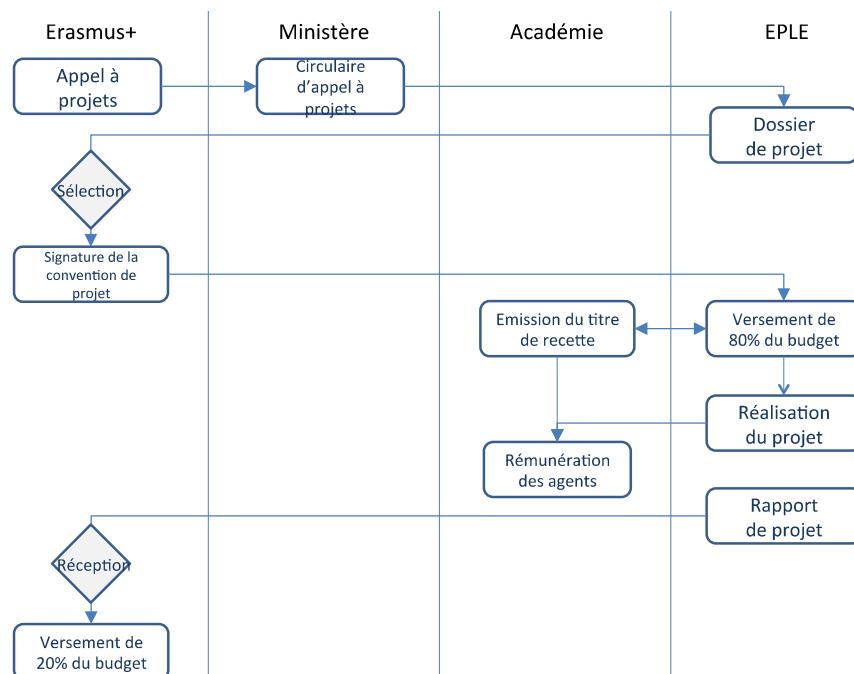
²² Deux académies déposent deux projets soit 12 projets au total.

commission européenne et une possible évolution est envisagée dans le cadre du futur programme 2020-2027.

La question de la rémunération des porteurs de projet de l'enseignement scolaire et professionnel est toujours d'actualité. Les secrétaires généraux d'académie ont été sensibilisés à cette question afin d'élaborer avec les établissements mutualisateurs des modalités de rétribution des porteurs de projet au cours de l'année 2017. Pour accompagner les académies, la directrice de l'Agence a proposé à un IGAENR²³ honoraire de conduire une mission exploratoire identifiant les voies et moyens permettant de valoriser les personnels s'investissant dans les projets Erasmus+. Des premières pistes ont été dégagées et font l'objet d'une étude plus approfondie dans le cadre d'un groupe de travail piloté par le secrétariat général du ministère associant les directions ministérielles²⁴ concernées, quatre académies ainsi que l'Agence. Les travaux devraient rapidement aboutir à une procédure dans la mesure où le cadre réglementaire est constant et la nécessité de reconnaître l'investissement professionnel des porteurs de projet parfaitement partagée.

Les dispositifs devront tenir compte de la place grandissante des GIP académiques et des consortiums qui permettent dès maintenant à ces structures porteuses de recourir aux frais de gestion collectés pour faciliter la rémunération des acteurs. Il conviendra également d'étudier si les statuts des établissements (école, EPLE, ...) garantissent les mêmes conditions de rémunération pour l'ensemble des enseignants des premier et second degrés.

C'est pourquoi quatre académies²⁵ vont expérimenter le schéma proposé par la direction des affaires financières (DAF C) présenté ci-dessous, chacune selon son organisation. Il est également prévu qu'une évaluation de ces solutions soit conduite à l'issue de la prochaine année scolaire, pour identifier les points forts et les points faibles des organisations retenues par ces académies, avant d'envisager leur extension à l'ensemble des académies.



Les trois principaux pays de destination sont les mêmes en 2016 et 2017 : le Royaume-Uni, l'Espagne puis l'Irlande. Les mobilités pour ces deux derniers pays sont en hausse respectivement de 42 % et 26 % ce qui n'est pas suffisant pour « dépasser » le Royaume-Uni malgré une stabilité du nombre de mobilités.

²³ Mme Françoise Monti.

²⁴ DGESCO, DAF, DGRH, DREIC.

²⁵ Caen, Grenoble, Lille et Strasbourg.

6.1.1.2 Le secteur de la formation et de l'enseignement professionnel

Malgré une augmentation de l'enveloppe budgétaire de 16 % représentant plus de 4 M€, la demande est toujours très forte sur ce secteur et progresse de 10 M€ environ.

Le manque de financement est évalué à 17,9 M€ représentant 169 projets et 10 476 mobilités.

Depuis 2016, les organismes détenteurs de la charte de l'enseignement et de la formation professionnelle (EFP) peuvent déposer une candidature simplifiée dont la demande est automatiquement satisfaite, dans le respect des règles du programme.

En 2017, 33 organismes ont déposé une candidature simplifiée pour une demande de subvention d'environ 8,9 M€. Par conséquent, les 464 candidatures restantes, dont la demande financière représente 57,1 M€, disposent d'une enveloppe budgétaire réduite de 8,9 M€, soit 23,7 M€. Le taux de satisfaction de la demande financière des 464 projets diminue à 42 %. Parmi ces candidatures, 410 ont été déposées à titre individuel pour une demande financière globale de 32,8 M€ et 87 projets sont portés par des consortiums pour une demande financière de 33,2 M€.

Les conditions restrictives d'obtention de la charte EFP, notamment le critère d'avoir porté des projets pendant trois ans, limitent le nombre de candidatures déposées qui est en régression depuis trois ans, passant de quarante-huit en 2015 à 38 en 2017. Sept candidatures ont été refusées au motif de n'avoir pas porté des projets pendant trois ans. En conséquence, trente-et-une candidatures ont été évaluées dont deux consortiums. Au final, dix candidatures sont retenues, confirmant comme en 2016 la difficulté d'obtenir ce label. Parmi les dix candidats admis, neuf sont des primo-demandeurs à la charte EFP. Les établissements scolaires sont bien représentés avec deux lycées publics, un lycée privé et un organisme de gestion de l'enseignement catholique (OGEC).

Le volume de mobilités demandées jusqu'en 2020 par ces dix organismes représente 6 490 mobilités dont 5 864 mobilités d'apprenants et 626 mobilités du personnel.

Une simplification de la charte EFP, à l'instar des modalités mises en œuvre dans l'enseignement supérieur, contribuerait à valider davantage de structures contribuant ainsi à une simplification de la gestion pour tous les acteurs. Après trois années de mise en œuvre de cette charte, le bilan est suffisamment positif pour assouplir les conditions d'octroi dont le caractère restrictif n'a plus lieu d'être. Dans son évaluation de la déclaration de gestion 2017, la Commission prend bonne note de la rigidité du modèle qui limite les candidatures à des consortiums.

Les trois destinations les plus demandées sont l'Espagne et le Royaume-Uni, à égalité, puis l'Irlande.

6.1.1.3 Le secteur de l'enseignement supérieur

Depuis 2015, on observe une augmentation régulière du nombre de candidatures de la mobilité intra-européenne de l'enseignement supérieur. Avec 20 % d'augmentation des crédits pour un volume financier de 70 M€, l'enveloppe de ce secteur est la plus élevée des actions clé 1 et représente 56 % du total. Parallèlement les demandes augmentent de 13 % pour un volume financier de 98,3 M€ améliorant le ratio offre / demande de trois points par rapport à 2016 pour atteindre 71 %. Sur la totalité des 47 771 mobilités accordées, la mobilité de stage croît plus vite que l'ensemble, pour atteindre le tiers des mobilités en conformité avec l'une des priorités du programme Erasmus+ qui vise l'insertion professionnelle des jeunes.

Les consortiums sont un véritable outil de développement des stages Erasmus dans la mesure où ils organisent 3 217 mobilités de ce type, soit 21,86 %. On dénombre 41 consortiums d'enseignement supérieur accrédités en France entre 2015 et 2017, représentant 348 organismes partenaires. Désormais, toutes les régions sont couvertes par au moins un consortium. Le plus petit consortium compte trois partenaires, le plus important 21, dans la région Occitanie. Sachant que l'accréditation est valable pour trois ans, 22 consortiums ont demandé leur renouvellement et sept ont déposé un premier dossier. Au final 27 ont été accrédités.

6.1.1.4 La mobilité internationale de crédits (hors Europe)

La mobilité internationale de crédits vise à permettre à des étudiants et des personnels de l'enseignement supérieur d'effectuer une mobilité vers ou à partir des pays partenaires (168 pays du monde hors Europe) du programme Erasmus+.

L'année 2017 est caractérisée par une augmentation de 33 % des demandes à hauteur de 161 unités pour un volume financier de 48,2 M€, en augmentation de 45 %.

Les demandes de financement concernent 79 pays et émanent à 33 % de primo-demandeurs, 159 candidatures ont été déclarées éligibles et concernent 56 pays. Les mobilités prévues sont au total de 3 437 (contre 2 490 en 2016) dont 1 084 pour les enseignants (699 en 2016), ce qui représente une augmentation significative de 55 %. Quatre candidatures ont été déposées par des établissements d'enseignement supérieur des régions ultramarines. Par ailleurs, sur les 159 candidatures éligibles déposées en 2017, 52 sont nouvelles.

On dénombre cinq instruments financiers (IPA : instrument de pré adhésion ; IEV : instrument européen de voisinage ; ICD : instruments de coopération au développement ; FED : fonds européen de développement ; PI : pays industrialisés) qui rassemblent douze enveloppes budgétaires en fonction des régions du monde, non fongibles entre elles. La demande financière est supérieure à l'offre pour tous les instruments, sauf pour l'instrument de pré-adhésion (IPA), c'est-à-dire la région des Balkans. Pour l'IPA, la demande a cependant progressé de 30 % par rapport à 2016, couvre 75 % de l'enveloppe financière attribuée et sera proche de 100 % en 2018. Ces bons résultats sont dus à une campagne de sensibilisation importante et à des mobilités effectives notamment en Serbie, qui enregistre 303 mobilités. Or, il est fort probable que cette dernière intègre prochainement le programme ordinaire. Si les crédits relatifs à l'instrument de pré-adhésion sont maintenus à même hauteur, l'Agence prévoit une nouvelle campagne de remobilisation des candidatures qui s'appuiera sur le travail déjà construit.

Avec 161 candidatures reçues, la France se place en première position des pays du programme devant l'Allemagne qui a reçu 144 candidatures et gagne ainsi une place. 3 437 mobilités ont eu lieu, 2 240 mobilités entrantes et 1 197 mobilités sortantes. Une grande campagne de promotion et d'accompagnement des établissements dans le développement des projets avec les pays partenaires a été menée depuis 2014, ce qui a permis d'accroître le nombre de candidatures sur ce secteur. Ainsi la France est en première place sur l'action Erasmus Mundus. Ce travail se fait en lien avec les acteurs de l'enseignement supérieur (conférence des présidents d'université - CPU, conférence des grandes écoles - CGE, conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs - CDEFI, Campus France...) et le ministère de l'Europe et des affaires étrangères par le biais des services de coopération et d'action culturelle.

Le ratio offre / demande est assez bas, de l'ordre de 33 %, ce qui confirme le succès de cette action. Il n'en reste pas moins que la non fongibilité entre les instruments, déjà évoquée dans les rapports précédents, est un élément de complexité supplémentaire dans la bonne gestion de ces crédits.

On peut noter que huit projets (au lieu de deux en 2016) sont portés par des consortiums, 56 par des universités et un seul par une communauté d'universités et d'établissements (COMUE). Enfin, six le sont par des lycées.

6.1.1.5 Le secteur de l'éducation des adultes

L'augmentation du budget d'environ 30 % entre 2016 et 2017, d'une part, et le nombre moyen de mobilités demandées à la baisse(en moyenne, 28 mobilités demandées par projet en 2016 et 23 en 2017), d'autre part, ont permis de sélectionner davantage de projets. C'est pourquoi, le taux de satisfaction augmente mécaniquement de 30 % pour atteindre 66,20 %. 463 mobilités sont financées contre 326 l'an passé.

Seuls six projets sont portés par des consortiums pour une demande de 0,5 M€ pour 358 mobilités. Les coordinateurs concernés sont très variés et sont souvent des associations.

Ce faible taux de dépôt de candidatures est un point d'alerte depuis deux ans.

6.1.2. Action clé 2 – les projets de partenariats

Depuis 2016, les projets de coopération ont deux finalités, un partenariat centré sur le développement de l'innovation et un partenariat centré sur l'échange de pratiques, plus accessible.

Tous secteurs confondus, les projets d'échange de pratiques représentent environ la moitié des projets déposés avec une enveloppe budgétaire pouvant satisfaire 99 % de la demande financière. Pour les projets centrés sur le développement de l'innovation, l'enveloppe budgétaire ne peut couvrir que 33 % de la demande financière.

L'Agence a modulé la répartition de l'enveloppe budgétaire entre échange de pratiques et innovation en fonction des secteurs. Dans l'enseignement supérieur, la totalité de l'enveloppe est consacrée obligatoirement à l'innovation. Dans les secteurs de la formation professionnelle et de la formation pour adulte, l'enveloppe est ventilée à raison de 35 % pour les projets d'échange de pratiques et 65 % pour les projets de développement de l'innovation. Enfin, le secteur de l'enseignement scolaire privilégie fortement les échanges de pratiques à hauteur de 80 %, le solde soit 20 % est consacré à l'innovation.

6.1.2.1 Les partenariats de l'enseignement scolaire

Les partenariats du secteur scolaire regroupent trois types de projets :

- les partenariats entre établissements scolaires (KA219) ;
- les partenariats multi acteurs axés sur l'échange de pratiques (KA201 EP) ;
- les partenariats multi acteurs axés sur le développement de l'innovation (KA201 DI).

Les partenariats entre établissements scolaires peuvent être bilatéraux mais ne peuvent pas inclure de partenaires issus de pays tiers (hors programme Erasmus+).

L'Agence a réparti l'enveloppe de 18 M€ attribuée aux partenariats du secteur scolaire en favorisant les échanges de pratiques. 138 projets sur 153 sont des échanges entre écoles dits *school to school*.

La majeure partie des projets finançables ont été retenus, 112 pour les projets *school to school*, 14 projets sur 15 pour les autres échanges de pratiques et 13 projets sur 29 en ce qui concerne l'innovation.

L'enveloppe en hausse de 23 % et la demande financière et en projets en croissance de 10 % devaient aboutir à un taux de satisfaction proche de 70 % qui finalement s'est stabilisé à 48,5 %.

Il faut savoir que, pour les seuls partenariats de l'enseignement scolaire, la Commission européenne recense les actions déposées en France mais aussi celles de partenaires français déposées dans d'autres pays européens et ajuste les crédits au nombre d'actions réalisées en totalité par chaque pays. Cette opération appelée *central-clearing* a eu pour effet de soustraire environ 6 M€ sur cette ligne du programme ajustant le financement à 12 M€. Ce n'est pas la première année que cet ajustement se réalise dans le cadre du financement décentralisé à la France. Si l'Agence connaît le nombre de partenariats à l'initiative de la France, elle n'a pas de visibilité sur ceux réalisés à l'initiative d'autres pays avec un partenaire français. En revanche, elle peut augmenter le nombre de partenaires français des projets dont elle est à l'initiative. Une mesure corrective vise à encourager une participation certes directe mais aussi en association d'établissements des premier et second degrés afin d'augmenter le nombre de projets français.

En 2018, pour favoriser les échanges scolaires la Commission a souhaité faire évoluer les partenariats²⁶. Cette évolution se double d'une réforme du mode de dépôt de la candidature, ainsi le formulaire de candidature, initialement au format « pdf » est remplacé par un formulaire web (appelé WEB-form). Si l'initiative est plus en adéquation avec le public, elle souffre pour l'instant des difficultés de fonctionnement de toute nouvelle application à sa mise en service. Des correctifs efficaces sont attendus car, en 2019, cette modalité s'étend au secteur de l'enseignement supérieur.

Recommandation n° 2 : Mettre en œuvre des dispositifs visant à minimiser les effets du *central clearing*.

²⁶ Cf. chapitre 7.2.

6.1.2.2 Les partenariats formation professionnelle

L'Agence a réparti l'enveloppe de 9 M€ attribuée aux partenariats du secteur de la formation professionnelle. Treize projets ont été sélectionnés pour l'échange de pratiques et vingt-deux pour l'innovation.

L'enveloppe est stable mais le nombre de projets déposés croît de 17 % et la demande financière de 11 % entraînant une dégradation du taux de satisfaction de trois points pour atteindre 35,32 %. Quarante projets supplémentaires auraient pu être retenus pour une demande financière de 12 M€, confirmant le besoin très important auquel le programme ne peut pas répondre.

6.1.2.3 Les partenariats de l'enseignement supérieur

Avec une enveloppe en hausse de 18 % et une demande financière qui baisse de 53 %, le taux de satisfaction s'améliore mécaniquement de 25 points pour atteindre 41 %.

Douze projets sur vingt-neuf éligibles ont été retenus. Les organismes candidats sont majoritairement des universités, des écoles de l'enseignement supérieur, puis des associations et des collectivités. Ces projets intègrent en moyenne sept partenaires dont les plus fréquents sont l'Italie, la Belgique, l'Espagne, le Royaume-Uni et la Grèce.

Quatre projets font appel à des pays tiers, comme la Suisse, le Canada, l'Australie et la Colombie.

6.1.2.4 Les partenariats de la formation pour adultes

Avec une enveloppe en hausse de 45 % et une demande financière qui baisse de 15 %, le taux de satisfaction augmente mécaniquement de 30 % pour atteindre 48,6 %.

Huit projets sur treize déposés ont été retenus pour l'échange de pratiques. Plus de 60 % des projets proviennent de trois régions : Île-de-France, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Nouvelle Aquitaine.

Ces projets intègrent en moyenne cinq partenaires dont les plus fréquents sont l'Italie, l'Espagne, la Belgique, l'Allemagne et la Grèce. Cinq projets font appel à des pays tiers comme l'Afrique du Sud, le Canada, le Maroc et la Tunisie.

Vingt-deux projets ont été retenus au titre de l'innovation.

Pour ces deux derniers partenariats (enseignement supérieur et formation pour adultes), la baisse du nombre de candidatures n'est pas préoccupante ; en effet, depuis 2014, la sélection était sévère compte tenu d'une enveloppe très en deçà de la demande. Cette régulation naturelle est plutôt bienvenue tant la part des projets retenus pouvait générer une forte frustration des porteurs de projets. À environ 50 %, le ratio offre / demande paraît désormais équilibré, d'autant que la réserve de projets de qualité reste importante ; en outre, la demande a recommencé à croître en 2018. Un travail en direction des acteurs de l'éducation des adultes et de l'enseignement supérieur entamé en 2017 se poursuit pour promouvoir ces deux actions de manière modérée.

6.1.3. Action clé 3 – les soutiens à la réforme des politiques publiques

L'action clé 3 est sans doute l'action la moins visible du programme Erasmus+ alors qu'elle est tout à fait emblématique de l'ambition du programme. Elle couvre les activités de soutien à la réforme des politiques dans le but de réaliser les objectifs des programmes de politique européenne (en particulier de la stratégie Europe 2020), du cadre stratégique pour la coopération européenne dans le domaine de l'éducation et de la formation et de la stratégie européenne en faveur de la jeunesse.

Ces actions sont mises en œuvre directement par la Commission européenne ou via des appels à propositions spécifiques.

L'Agence française pilote plusieurs dispositifs.

6.1.3.1 La plateforme EPALE (Electronic platform for adult learning in Europe)

Lancée en 2014 par la Commission européenne la plateforme EPALE permet à des professionnels de l'éducation et de la formation des adultes de partager des ressources (blogs, actualités, évènements,

articles) et d'échanger autour de pratiques communes pour construire des projets européens. Ce dispositif est traité dans ce chapitre bien que, techniquement, il relève des actions clé 2.

Disposant d'un budget en forte augmentation passant de 289 000 € en 2016 à 879 000 € pour les années 2017-2018, cette plateforme a été utilisée par 35 000 personnes produisant 18 000 contributions en 23 langues. Sept experts ont contribué à l'organisation de trois rencontres thématiques réunissant 200 participants sur les sujets suivants :

- les impacts du numérique sur les apprentissages tout au long de la vie ;
- les bonnes pratiques pour la qualité de la formation ;
- les territoires et la formation.

De nombreuses productions sont à citer : 11 vidéos, 550 articles rédigés en France et 156 articles allemands et anglais traduits en français.

Cette importante augmentation de l'activité EPALE répond aux attentes de la Commission européenne, aux objectifs stratégiques de l'Agence comme à l'amélioration de la qualité des candidatures aux actions clé 1 et clé 2.

6.1.3.2 Europass et Euroguidance

En vue de la préparation de la nouvelle décision Europass, l'année 2017 a été une année de concertation, d'analyse et de réflexion entre les différents acteurs nationaux des dispositifs Europass : Euroguidance et Cadre européen des certifications (CEC). Les comités de pilotage ont permis une coopération et une dynamique de travail inter-réseaux renforcées qui ont abouti à une réponse coordonnée à l'appel à propositions de la Commission européenne (DG Emploi Policy Network 2018 / 2020).

L'Agence, qui est Centre national Europass et Centre national Euroguidance avec ses partenaires historiques nationaux (Onisep, Centre Inffo et les Carif-Oref), coordonne également le point de coordination national du CEC. Ce dernier est porté par la Commission nationale de la certification professionnelle (CNCP) dans le cadre d'une convention unique pour mettre en œuvre le nouvel Europass.

Cela se traduira notamment par une nouvelle plateforme tournée entièrement vers le développement d'une approche éducative par les compétences.

L'Agence mène annuellement des enquêtes nationales sur les différents documents du portefeuille de compétences Europass. Elle dispose de données qualitatives et quantitatives sur l'évolution et l'appropriation des documents Europass par les citoyens et les établissements d'enseignement et d'éducation.

L'équipe Europass sensibilise les directeurs des ressources humaines des entreprises pour les aider à mieux évaluer les étudiants qui ont effectué une mobilité à l'étranger.

Disposant d'un budget de 196 000 €, ces dispositifs ont permis l'enregistrement de 521 065 curriculum vitae en français (+ 13,5 % par rapport à 2016) sur 21 millions au niveau européen, 16 665 passeports de langues et 24 705 Europass mobilité en augmentation de 26 % par rapport à 2016.

6.1.3.3 AEFA (Agenda européen pour la formation des adultes)

Le Conseil de l'Union européenne a adopté, le 28 novembre 2011, une résolution sur un agenda européen renouvelé. Elle met l'accent sur le rôle de l'éducation des adultes pour faire face aux défis de la gestion des carrières et des compétences, de la lutte contre l'exclusion sociale et la pauvreté des personnes plus âgées. Elle s'appuie notamment sur l'acquisition de compétences fondamentales par les adultes les moins qualifiés grâce à des dispositifs de type « seconde chance », et sur la possibilité d'acquérir un niveau supérieur de qualification.

En 2017, le cycle de travaux entamé en 2014 s'est finalisé par :

- la Conférence européenne « outiller les acteurs européens de la formation des adultes » qui a rassemblé 150 participants de cinq pays pour échanger sur les enjeux de l'accompagnement des

- adultes, en présence de la Commission européenne, du ministère du travail, de France stratégie, de l'Agence et des équipes EPALE ;
- la réalisation d'un module pour accompagner les conseillers en entreprise sur la détection de l'illettrisme (www.anlci-elearning.com) ;
 - l'audition de l'Agence par le conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (CNEFOP) et France stratégie sur le référentiel et les expérimentations de terrain sur les compétences transversales. L'utilisation du guide sur les compétences transversales s'étend à de nombreux secteurs et acteurs publics et privés. Cinq vidéos²⁷ sur les expérimentations de terrain apportent un regard concret sur l'utilisation des méthodologies proposées.

6.1.3.4 ECVET (European credit system for vocational education and training)

Ce dispositif n'appartient pas aux actions clé 3 mais est retracé dans ce chapitre par commodité. Géré par une convention spécifique en cofinancement sans appel d'offre entre la Commission européenne et l'Agence Erasmus+ France, il dispose d'un budget de 98 000 € et de sept experts nationaux qui ont pu accompagner dix-huit projets.

Les principaux axes de travail ECVET en 2017 ont été les suivants :

- suivi de la mise en œuvre d'ECVET en France et accompagnement des porteurs de projets ;
- activité d'amélioration des compétences liées aux évolutions d'ECVET ;
- activité d'information, de promotion et de conseil sur demande ;
- développement de collaborations ponctuelles avec les autres outils européens de la transparence.

Les activités prévues en 2017 ont été majoritairement réalisées et les objectifs fixés ont été atteints malgré un budget extrêmement contraint. Toutefois sur le plan de la promotion et de la valorisation, il est à noter qu'il n'y a pas eu d'événement dédié ni de publication, faute de budget alloué. *A minima*, la mise à jour des pages ECVET du site internet et la réalisation de classes virtuelles sur « les outils européens de la transparence » ont contribué à assurer la visibilité de ce dispositif.

Enfin, il faut rappeler que le budget annuel dédié ne permet plus de couvrir l'ensemble des activités de l'équipe ECVET France. En 2016 et en 2017, les interventions de l'équipe nationale d'experts ont dû être interrompues avant la fin de l'année faute de budget disponible. Pareille situation risque de se reproduire en 2018 au vu de la montée en puissance des activités d'accompagnement.

L'équipe de coordination a également participé à des réunions et groupes de travail européens pour améliorer la coopération et l'échanges de bonnes pratiques.

6.2. Analyse par objectifs stratégiques et mesure de la performance

Pour suivre son activité, l'Agence élabore chaque année un rapport de performance, document interne rendant compte des résultats mesurés au moyen d'une batterie d'indicateurs, dont 16 sont des indicateurs de la Commission européenne. Ils se réfèrent à des objectifs qui se déclinent au plan stratégique comme au plan opérationnel dans les différents secteurs d'intervention de l'Agence. L'édition 2017 s'est enrichie d'une fiche de synthèse pour chaque indicateur stratégique. Pour faciliter la comparaison avec les résultats antérieurs et la trajectoire suivie jusqu'en 2020, ces fiches présentent l'évolution des indicateurs depuis leurs premières mesures jusqu'à l'exercice 2017, ainsi que leurs cibles. L'ambition de l'édition 2017 vise également la réduction du nombre des indicateurs et de leurs cibles. Le résultat est en demi-teinte car, si les indicateurs ont été réduits de 13 unités (57 en 2017 contre 70 en 2016), les cibles ont progressé passant de 144 à 184.

La performance globale de l'Agence conserve un haut niveau de qualité en 2017, à l'image des deux années précédentes : 92 % des cibles sont atteintes (170 cibles atteintes sur 184 cibles fixées), contre 91 % l'an dernier (131 cibles atteintes sur 144 cibles fixées).

²⁷ <http://www.Agence-erasmus.fr/page/agenda-europeen-des-adultes>

Autre nouveauté, le précédent rapport distinguait dans deux chapitres différents le suivi des indicateurs stratégiques et opérationnels. Or, l'interaction des uns avec les autres a conduit l'Agence à globaliser l'analyse de tous les indicateurs uniquement en fonction des indicateurs stratégiques, qui ont été arrêtés au démarrage du programme par les deux agences françaises. Au nombre de cinq, ils définissent la vision de long terme souhaitée pour suivre le programme au niveau national :

- un programme pour favoriser l'employabilité des publics les plus en difficulté ;
- un programme 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 ;
- 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.

Ce rapport de performance est également un outil de pilotage et d'animation de l'équipe de direction qui s'approprie les évolutions lors de réunions régulières. C'est également dans ce cadre que sont décidées les mesures correctives à apporter le cas échéant. Certains indicateurs sont repris comme éléments chiffrés des objectifs que la directrice assigne à ses directeurs dans le cadre des entretiens d'évaluation, renforçant la cohérence de la stratégie.

Tous les indicateurs n'étant pas décrits, la mission a fait le choix de présenter ceux qui étaient les plus significatifs. La totalité du tableau²⁸ des indicateurs et de leur cible est jointe en annexe.

6.2.1. Le programme favorise l'employabilité des publics les plus en difficulté

Le programme promeut notamment les mesures luttant contre la discrimination fondée sur le sexe, la race ou l'origine ethnique, la religion ou les convictions, le handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle.

Cet objectif se décline selon deux volets et neuf indicateurs :

- promouvoir la mobilité pour une meilleure employabilité (six indicateurs) ;
- promouvoir l'innovation et les échanges de pratiques pour améliorer l'intégration des publics les plus en difficulté (trois indicateurs).

6.2.1.1 Des résultats très positifs et bien au-delà des cibles pour la mobilité

Les indicateurs relatifs aux boursiers de l'enseignement supérieur et aux établissements bénéficiaires ou partenaires faisant partie d'un réseau d'éducation prioritaire sont mis à jour toutes les années paires sur la base d'une enquête et donc ne sont pas disponibles en 2017.

En revanche, la proportion des publics de niveaux IV et V participant au programme Erasmus+ par rapport à la proportion constatée pour la population de référence (indicateur #82) sur la base des informations collectées auprès des organismes bénéficiaires, représente 88 % des mobilités prévues dans le cadre des projets éducation formation professionnelle (EFP) en cours. La cible, fixée à 70 % est atteinte, comme l'an passé.

Le nombre d'apprenants en situation de handicap bénéficiant d'une mobilité (secteurs de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieur) est également suivi (indicateur #84). Le programme Erasmus+ prévoit l'obtention de financements supplémentaires spécifiquement liés aux besoins de la personne handicapée en mobilité. La cible, relevée à 60 participants pour 2017, est largement dépassée, avec 301 participants recensés. Cependant, les chiffres de 2016 et l'enquête complémentaire menée par l'Agence laissent à penser que ce recensement est peut-être en dessous de la réalité. Sur le seul secteur de l'enseignement supérieur, l'enquête a identifié 724 étudiants en situation de handicap en 2016. En dépit des messages relayés par l'Agence lors des ateliers de lancement, tous les bénéficiaires en situation de handicap ne se déclarent pas en tant que tel ou ne recourent pas à ces dispositions financières spécifiques. Une enquête similaire à celle de 2016 sera diligentée courant 2018 afin d'affiner ces résultats.

²⁸ Cf. annexe 6.

L'évolution du nombre de financements des apprenants en difficulté grâce aux lignes budgétaires « coûts exceptionnels » constitue également un indicateur pour l'Agence (indicateur #81). Les jeunes de la formation professionnelle en mobilité peuvent bénéficier de financements complémentaires quand leur situation ne permet pas d'assurer par eux-mêmes les besoins spécifiques (équipement, vêtements, etc.). Ils étaient 805 bénéficiaires de ce dispositif en 2016, ils sont 1 725 en 2017. La cible, fixée à 650 bénéficiaires est largement atteinte ce qui met en évidence le besoin important des jeunes de disposer de cet accompagnement financier complémentaire.

6.2.1.2 Les partenariats en nette progression

Les partenariats constituent une des actions majeures du programme pour favoriser l'innovation et les échanges de pratiques, pour mutualiser et rapprocher le monde éducatif des partenaires économiques. À travers plusieurs indicateurs, l'Agence suit ainsi l'évolution de sa performance, en portant une attention particulière sur les thématiques européennes et nationales prioritaires, qui définissent son objectif stratégique. L'Agence a d'ailleurs souhaité lancer une première démarche d'évaluation des partenariats de l'action clé 2 dans sa note n° 6 de l'Observatoire de l'impact éditées en novembre 2017.

La proportion de candidatures de partenariats stratégiques ayant pour thème l'intégration des personnes avec des besoins spécifiques (indicateur #21a) atteint 6 % pour une cible fixée à 5 %. Vingt-deux candidatures présentent la thématique « intégration des personnes avec des besoins spécifiques » sur un total de 361 candidatures. La tendance est à la hausse avec une augmentation de 74,3 % entre 2015 et 2017.

La proportion de candidatures de partenariats stratégiques ayant pour thèmes, la lutte contre l'illettrisme, la lutte contre le décrochage scolaire, les compétences transversales et compétences clés (indicateur #21b) dépasse largement les cibles fixées alors qu'elles étaient partiellement atteintes en 2016. Cette progression est le résultat d'un plan d'action initié en 2016 qui a porté ses fruits avec une proportion très large de candidatures (action clé 2) positionnées sur ces priorités.

La proportion de projets transsectoriels sélectionnés au sein de chaque secteur concerné par le programme constitue à ce titre un indicateur pertinent, en ce sens qu'ils favorisent le décloisonnement entre secteurs d'activités (indicateur 18b). La cible fixée à 90 % est atteinte comme en 2016, avec plus de 95 % des projets de partenariats impliquant plusieurs secteurs.

De plus, l'Agence a mis en place un plan d'action sur le développement de partenariats d'échanges de pratiques et plus particulièrement les échanges scolaires. Il constitue une poursuite de celui initié en 2016 pour redresser le nombre de candidatures et remobiliser des établissements scolaires qui se sont moins investis dans le programme du fait d'importantes évolutions par rapport au programme antérieur (EFTLV - Comenius), d'autant que les crédits augmentent significativement en 2017 comme en 2018. C'est pourquoi l'Agence a conduit une campagne de communication auprès des professionnels de l'éducation qui s'est déroulée en plusieurs étapes. La distribution de posters auprès des délégations académiques aux relations européennes et internationales et à la coopération (DAREIC) a été complétée par l'envoi d'une lettre d'information à l'ensemble des établissements français de la maternelle au lycée. Sur les 61 906 contacts, 5 958 ont ouvert le courriel et 520 personnes se sont dirigées vers le site internet de l'Agence pour obtenir davantage d'informations. Une opération de webmarketing sur les réseaux sociaux du 7 au 18 décembre 2017 a touché plus d'un million de personnes entraînant 20 438 clics vers le site internet. Enfin, deux publicités sont parues les 23 et 30 novembre 2017 dans l'hebdomadaire *Télérama* et le quotidien *Le Monde*.

Les perspectives pour 2018 sont très encourageantes. À l'issue de l'appel à propositions de mars 2018, on dénombre 495 candidatures déposées au total, soit une augmentation de 37 %, ce qui aura sans doute un effet positif sur l'ajustement financier lié au *central clearing*.

6.2.2. Un programme mieux présent dans les territoires

La profonde mutation de l'organisation territoriale en France (nouvelles régions) et le développement de stratégies locales multi-acteurs ont orienté l'action de l'Agence depuis 2016 dans son deuxième objectif stratégique. Il s'agit dès lors de viser une couverture équitable du territoire national en termes

d'information et de ressources pour accéder au programme et de tendre à une couverture équilibrée des financements et/ou des bénéficiaires sur le territoire national.

Cet objectif se décline selon deux volets et cinq indicateurs :

- garantir un accès au programme équilibré sur les territoires (deux indicateurs) ;
- renforcer les liens entre le programme et les territoires (trois indicateurs).

6.2.2.1 Une représentation de plus en plus équitable sur les territoires

Le premier indicateur mesure le nombre de mobilités financées par région en comparaison avec la moyenne nationale (indicateur #79). Il s'agit d'obtenir le moins de régions possible avec un ratio inférieur à 0,75 fois la moyenne nationale afin que toutes les régions soient représentées avec un seuil minimum de mobilités. En 2017, le ratio s'établit à trois contre cinq l'an passé sur un total de treize régions métropolitaines. Avec un résultat de trois sur treize pour une cible fixée à cinq sur treize, la cible est atteinte. Les trois régions qui n'atteignent pas ce seuil sont la Corse, Provence-Alpes-Côte d'Azur et le Centre-Val de Loire. Cette dernière région appartenait déjà à cette catégorie l'an passé.

L'indicateur mesurant le nombre de régions avec un ratio partenaires par habitant (indicateur #78) identifie les régions qui rencontrent des difficultés à se structurer, avec des partenaires, pour élaborer des projets de mobilités et de partenariat. Là encore, le plus petit nombre est recherché. La cible pour cet indicateur est ainsi partiellement atteinte en 2017, puisque seules deux régions Grand Est et Hauts-de-France, restent en deçà de la cible.

Il est à noter que la mesure de ces deux indicateurs présente des limites. En effet, dans le cas des consortiums nationaux, dont les partenaires sont répartis dans plusieurs régions, le rattachement des mobilités au seul coordonnateur fausse considérablement les résultats.

Pour irriguer les territoires, outre les outils numériques disponibles sur son site, l'Agence s'appuie sur le réseau des développeurs. Deux indicateurs mesurent la présence des développeurs sur le territoire. Le premier (indicateur #13) recense le nombre total de développeurs avec une cible fixée à 380, largement atteinte. Le second mesure le nombre de développeurs par région et par secteur. La cible à hauteur de 104 (soit au moins huit développeurs par région à raison de deux développeurs pour chacun des quatre secteurs – scolaire, supérieur, formation et enseignement professionnels et éducation des adultes) n'est pas atteinte, une seule région n'étant pas couverte.

6.2.2.2 Un réseau des développeurs très actifs

Les développeurs, dont le rôle est essentiellement de dispenser de l'information à tous les porteurs de projets, bénéficient en contrepartie d'une offre de service par l'Agence. Afin de faciliter les contacts une carte interactive permet de géolocaliser 491 développeurs. Or, le bilan du réseau des développeurs mentionne 652 développeurs répartis entre les quatre secteurs d'activité. Cette différence s'explique car tous les développeurs recensés ne sont pas forcément mobilisés. Il n'en reste pas moins que la mesure de l'indicateur #13 n'est pas exacte ou nécessite d'être précisée.

L'Agence accompagne les développeurs par des sessions de formation essentiellement à distance ; 829 participations ont été comptabilisées, concernant 344 développeurs pour 25 sessions assurées en 2017. À ces participations en direct aux formations à distance, s'ajoutent les visionnages asynchrones. En effet, pour la première fois pour l'accompagnement à l'appel à projet 2018, l'Agence a pu enregistrer les sessions de formation et les a mises à disposition des membres du réseau des développeurs, offrant ainsi une grande souplesse d'utilisation de ces ressources pédagogiques. 675 visionnages ont été comptabilisés entre le 29 janvier et le 13 février 2018. Enfin, une mallette pédagogique complète pour l'organisation et l'animation de sessions de formation, par les développeurs pour les établissements et acteurs de leur territoire vient d'être testée et mise en production pour une large diffusion.

En conséquence, les développeurs sont très actifs sur le territoire. Ils ont organisé 49 réunions de promotion et distribué 19 000 documents, brochures, dépliants à travers toute la France et leur nombre par région, excepté la Corse, est très supérieur à deux. Ainsi, la région Nouvelle-Aquitaine en compte 172 et la région Grand Est 97. La cible du deuxième indicateur est donc décalée de la réalité.

Recommandation n° 3 : Revoir les deux indicateurs mesurant l'activité des développeurs et leur présence sur le territoire.

6.2.2.3 *Les GIP académiques se mobilisent davantage*

Un autre instrument de mesure de la présence renforcée sur le territoire est l'implication plus importante chaque année des GIP académiques. Une étude conduite par l'Agence permet d'évaluer cette progression entre 2016 et 2017.

Le nombre de candidatures déposées par l'intermédiaire d'un GIP académique progresse de neuf unités entre les deux années de référence pour atteindre 57 en 2017 ; les projets retenus passent ainsi de 31 à 34. En conséquence, la subvention globale versée augmente de 32,5 % pour atteindre 9 M€ soit 5,5 % du budget d'intervention du programme. Cette augmentation profite surtout au secteur de l'EFP dont la part a quasiment doublé en un an.

Les GIP académiques ont obtenu plus de 4 300 mobilités en 2017, soit 1 342 mobilités supplémentaires par rapport à 2016.

La subvention pour les projets de partenariats a baissé de 32 % en 2017 pour un même nombre de projets financés. Cette baisse s'explique par le type de partenariat financé en 2017, plus centrés sur les échanges de pratiques dont le coût est traditionnellement moins élevé. Cette évolution s'inscrit dans le cadre des recommandations figurant au BOEN du 21 décembre 2017, privilégiant des projets plus modestes afin d'augmenter le nombre de bénéficiaires.

En 2018, dix-huit académies sont intervenues via un GIP pour déposer de une à trois candidatures dans le secteur scolaire et, en tout, trente projets.

6.2.3. *Une dimension internationale renforcée*

Le programme renforce la dimension internationale qui concerne les masters conjoints, les mobilités internationales de crédits, les projets de renforcement des capacités, l'action Jean Monnet ainsi que les alliances porteuses d'une forte vocation internationale.

Cet objectif se décline selon deux volets et sept indicateurs :

- renforcer la dimension internationale des projets et la participation des organisations françaises (quatre indicateurs) ;
- renforcer la qualité et l'impact des projets de dimension internationale (trois indicateurs).

L'indicateur de proportion des établissements d'enseignement supérieur candidatant pour les deux volets – mobilité intra-européenne et mobilité internationale de crédits (indicateur #35) – est considéré comme stratégique. Le nombre d'établissements déposant sur la mobilité intra-européenne passe de 798 en 2016 à 819 en 2017. Parmi eux, 152 établissements candidatent également pour la dimension internationale contre 119 en 2016. Contrairement à 2016, la cible de cet indicateur, fixée à 17 %, est atteinte en 2017 avec une proportion de 18,56 %.

La France réussit à atteindre sa cible pour les projets Jean Monnet (huit projets sélectionnés contre cinq en 2016). Les premiers chiffres des candidatures pour 2018 sont encourageants, avec 35 candidatures (contre 23 en 2017), la France passe de la cinquième position à la troisième position au niveau européen, derrière l'Italie et l'Espagne.

Le nombre de projets centralisés (masters conjoints, renforcement des capacités, programme Jean Monnet) incluant des opérateurs français (indicateur #28) fait l'objet de mesures annuelles et constitue un indicateur stratégique. La cible 2017 pour les projets Erasmus Mundus était identique à celle de 2016 mais, bien qu'elle n'ait pu être totalement atteinte, il faut noter que le nombre de projets sélectionnés incluant des établissements français est en augmentation de 20 % entre 2016 et 2017. La France est leader européen, tant en nombre de masters coordonnés qu'en nombre de masters impliquant des établissements d'enseignement supérieur. Toutefois, la cible est particulièrement ambitieuse et nécessiterait sans doute un ajustement.

La reconnaissance de la mobilité internationale entrante se mesure par la proportion des étudiants de l'enseignement supérieur de pays partenaires bénéficiant d'une reconnaissance formelle après une mobilité dans le pays du programme (indicateur #48). Cet indicateur soulève des problèmes méthodologiques. En effet, les données sont saisies alors que certains étudiants n'ont pas encore reçu leur transcription de notes, qui parviennent souvent après la fin du projet et les déclaratifs dans l'outil *Mobility Tool+*. Néanmoins, la cible, prudemment fixée à 50 % en l'absence d'une parfaite visibilité, est atteinte.

La reconnaissance de la mobilité internationale sortante a pu également faire l'objet d'une mesure en 2017 par la proportion des étudiants de l'enseignement supérieur bénéficiant d'une reconnaissance formelle après une mobilité dans un pays partenaire (indicateur #46b). La cible, fixée à 50 %, est également atteinte.

6.2.4. Une visibilité médiatique améliorée par la célébration des trente ans du programme

La communication contribue de manière transversale à plusieurs domaines d'activité de l'Agence, la promotion, l'accompagnement des bénéficiaires, l'impact, mais aussi prioritairement à l'objectif de préserver une image positive du programme.

Cet objectif se décline selon deux volets et neuf indicateurs :

- maintenir la notoriété et l'image positive du programme auprès du grand public (sept indicateurs) ;
- mobiliser les décideurs et les prescripteurs européens, nationaux et territoriaux autour de l'Agence en faveur du programme (deux indicateurs).

De nombreuses actions ont ponctué l'année 2017. Ces actions ont permis de démontrer l'ouverture à des publics variés, les opportunités d'insertion sociale, citoyenne et professionnelle pour les étudiants mais aussi les apprentis, les demandeurs d'emploi et les enseignants, formateurs et personnels administratifs :

- 9 janvier, lancement officiel à l'Odéon théâtre de l'Europe des trente ans du programme ;
- 19 janvier et 21 février, publication d'un supplément spécial trente ans d'Erasmus dans le journal *Le Monde* et le magazine *Vocabile* le guide des langues ;
- du 24 au 29 janvier, festival international des programmes individuels et remise du prix européen Erasmus+ ;
- courant mai, publication d'un sondage BVA : Erasmus passe en première position des réalisations européennes pour les Français ;
- 16 juin, défilé de l'école ESMOD et remise du Prix européen Erasmus+ ;
- du 19 septembre au 21 octobre, Erasbus, le tour de France d'Erasmus ;
- 13 et 14 octobre, les Erasmusdays, sous le haut patronage du président de la république.

Les trente étapes du tour de France de l'Erasbus ont été des temps forts de promotion de la citoyenneté européenne et de présentation du programme auprès des acteurs et des citoyens. Ces manifestations ont été portées par les dévelopeurs. Ces derniers avaient la charge d'intervenir dans les établissements pour sensibiliser les porteurs de projet et tenter de raccrocher une dizaine d'établissements à chaque étape, en fonction des territoires et des secteurs repérés comme devant se développer. Ce projet ambitieux, qui a été organisé à la demande de l'Agence par l'association *Erasmus Student Network* (ESN), n'a pas rencontré le même succès dans les trente étapes malgré un investissement important.

En revanche, les Erasmusdays dont l'Agence est à l'initiative, ont conduit à plus de 600 événements dont 18 dans les territoires d'outre-mer et dans 11 pays européens. Dans plus de 320 villes à travers l'Europe, des porteurs de projets Erasmus+ ont organisé des manifestations pour promouvoir la mobilité, valoriser leurs initiatives et leurs impacts dans les territoires et les filières. Tous les secteurs bénéficiaires du programme Erasmus+ étaient représentés. L'impact médiatique a dépassé les attentes avec 255 retombées médias et environ 8 100 personnes engagées sur les réseaux sociaux (soit 42,7 millions de personnes atteintes).

De plus, la presse s'est intéressée aux trente ans avec plus de 1 000 retombées directes des médias nationaux et locaux. Le travail de production de vidéos et de diffusion auprès des jeunes a été poursuivi

avec des « Youtubers » influents comme « Poisson fécond » (1 144 082 abonnés) sur la thématique du multilinguisme et de la citoyenneté.

Tous les indicateurs qui mesurent tant le nombre et la qualité des médias traitant du programme que les abonnés aux différents vecteurs de communication (newsletters, followers sur Twitter ou Facebook) ont largement dépassé leur cible, à l'exception du site de l'Agence qui frôle la cible avec 1 125 851 visiteurs pour une cible fixée à 1 200 000.

Si ces indicateurs mesurent les relations avec le grand public, l'Agence souhaite également mesurer son impact auprès des élus et des décideurs.

Le nombre d'élus ou responsables ayant manifesté ou évoqué leur intérêt publiquement pour le programme a connu une forte hausse en 2017 comme espéré (indicateur #6) et a dépassé la cible fixée à 250 pour atteindre 320. Ces bons résultats sont à mettre en regard des nombreuses manifestations organisées dans le cadre des trente ans qui ont également impliqué les DAREIC et les conseils régionaux.

Enfin, le nombre d'inscrits à la lettre des décideurs (indicateur #7) a progressé de 6 000 dépassant très largement la cible fixée à 2 000.

L'évolution de ces deux indicateurs traduit indiscutablement les impacts de cette année très porteuse en termes de communication grâce à la célébration du trentième anniversaire. L'Agence a un vrai défi à relever en 2018 pour maintenir les bons chiffres obtenus dans une année moins riche en festivités. Les cibles des deux derniers indicateurs devront être reconSIDérées au vu d'une année ordinaire de fonctionnement.

Les Erasmusdays devaient être une initiative temporaire et unique mais ces journées qui contribuent à disséminer les bonnes pratiques ont eu un tel retentissement que la décision a été prise de renouveler l'opération. La prochaine session est prévue les 12 et 13 octobre 2018, et s'appuie sur la contribution de 22 pays et 29 agences.

6.2.5. Un programme bien géré et des dispositifs d'évaluation garants de la bonne qualité des projets

La gestion du programme est l'une des missions centrales de l'Agence, qui veille à la bonne mise en œuvre des différents appels annuels à propositions.

Cet objectif se décline selon deux volets et vingt-sept indicateurs :

- améliorer la qualité des activités des projets financés (huit indicateurs dont six de la Commission européenne) ;
- améliorer la performance financière et la qualité de la gestion des projets (19 indicateurs).

6.2.5.1 Les évaluateurs et les experts référents garants de la bonne qualité des projets et de l'optimisation de l'utilisation des enveloppes

Pour optimiser la qualité des projets, l'Agence observe deux phases du processus, d'une part le dépôt des projets, d'autre part leur évaluation.

La qualité des projets déposés dépend notamment des conseils et accompagnements prodigués par le réseau des développeurs afin de garantir l'éligibilité des projets. L'indicateur #17, qui mesure la qualité des conseils au regard des critères de recevabilité, maintient son haut niveau à 98,57 %. Ainsi, la quasi-totalité des projets déposés sont éligibles.

La qualité générale des projets déposés se mesure également par les notes d'évaluation attribuées (critères fixés par la Commission européenne pour les 33 pays), dont le minimum requis est de 60/100. La proportion de candidatures dépassant le seuil minimum de qualité lors de l'évaluation (indicateurs #23 et #24) est stable et atteint 86 % pour l'action clé 1 pour une cible fixée à 85 % en 2017, et plus de 82 % pour l'action clé 2 pour une cible fixée à 70 %.

La justesse des évaluations est la première garantie de la bonne réalisation des projets. L'Agence se doit de renouveler le vivier des évaluateurs afin d'optimiser leur mobilisation et d'être en mesure de répondre à

l'augmentation des candidatures. Sur un vivier potentiel de 370 personnes, 205 ont été mobilisées pour la campagne 2017 portant à dix le nombre de dossiers par évaluateur.

Un appel à candidature est lancé chaque année. Sur 61 candidatures reçues, 39 personnes ont été sélectionnées.

En 2017, le dispositif des experts référents initié sur l'action mobilité EFP en 2015, a été étendu à plusieurs secteurs (mobilité scolaire, mobilité internationale, partenariats scolaires). Ce dispositif a installé un maillon intermédiaire entre l'Agence et les évaluateurs. Les missions des experts référents ont été définies dans des cahiers des charges (un par secteur). Elles visent la coordination, l'accompagnement et le conseil auprès des évaluateurs individuels qui interviennent sur le secteur concerné.

L'accompagnement des évaluations individuelles a pour objectif de sécuriser l'exercice d'évaluation, en particulier pour les nouveaux évaluateurs, par un accompagnement serré de l'expert référent. L'accompagnement des évaluations en binômes s'effectue durant le processus d'évaluation et au moment de la rédaction de l'avis final, en particulier par la relecture systématique des commentaires des évaluations consolidées par l'expert référent.

En 2018, l'Agence a choisi de généraliser le dispositif des experts référents à l'ensemble des actions (sauf KA108 et KA109, en raison du faible nombre de candidatures). Un séminaire de formation des experts référents a été organisé en janvier 2018 afin d'élaborer une meilleure définition de leur rôle et d'adapter la campagne 2018. Un plan d'action a été proposé allant dans ce sens.

Par ailleurs, le rôle des évaluateurs est particulièrement important dans l'amélioration de la qualité des projets car les bilans qualitatifs des campagnes d'évaluation sont diffusés en interne ce qui permet à l'Agence de produire des guides, des glossaires ou d'adapter les formulaires commentés pour l'appel à projet suivant.

Après la réalisation des mobilités et du projet, l'Agence opère un suivi de la qualité du déroulement du projet en mesurant la proportion des rapports finaux atteignant le seuil de qualité minimal pour clôturer le projet sans réduction de la subvention fondée sur des motifs de qualité (indicateur #45). La cible est atteinte avec un résultat de 99,78 %. Par ailleurs, lors de la présentation du compte financier 2016, les résultats de la convention 2014 en partie clôturée ont été présentés. Les rapports finaux ont été analysés. Le taux d'exécution est bien meilleur que celui du programme précédent.

Ces résultats encourageants sont en grande partie à mettre au crédit du plan d'action qui vise à accompagner les bénéficiaires pour maintenir et améliorer l'utilisation des fonds. L'Agence a d'ailleurs élargi son dispositif de prise en compte de la performance passée à l'ensemble des actions, dispositif particulièrement incitatif pour les bénéficiaires. Pour mémoire, cette procédure introduite en 2013 examine chaque nouvelle demande de financement en tenant compte de la performance passée en matière d'utilisation des fonds. La mise en place de ce dispositif s'est accompagnée d'une communication large auprès des bénéficiaires afin que le message se traduise dans les comportements au niveau de la gestion des projets.

Pour mémoire, le taux de réalisation final global de la convention 2012 s'établit à 89,20 %. Aucun projet n'était alors soumis à la performance passée. Le taux 2013 (clôturé fin 2016) s'établit à 90,08 %. Le dispositif de la performance passée ayant été annoncé début 2014, certains projets 2013 ont commencé à prendre cette nouvelle donne en compte et se sont efforcés d'optimiser la consommation des fonds, d'où un léger redressement de 0,9 point.

L'effet « performance passée » a pleinement fonctionné depuis 2014 (qui sera clôturé fin 2018 mais dont les données sont désormais stables) avec un taux à 94 %, soit une progression de presque quatre points.

Les indicateurs concernant la reconnaissance et la validation de la mobilité d'étude dans les secteurs de l'enseignement supérieur et de l'enseignement et la formation professionnels sont des indicateurs stratégiques, tant pour la Commission européenne que pour l'Agence.

S'agissant de l'enseignement supérieur (indicateur #46), un premier monitoring des chartes réalisé en 2017 a suscité une forte mobilisation des établissements pour se conformer aux recommandations émises par

l'Agence. Celle-ci s'était fixée un objectif à 90 % pour les étudiants recevant une validation de leur mobilité au sein de l'UE33 par l'attribution d'ECTS (*European credits transfer system*). La cible est atteinte, avec 95,7 %.

S'agissant du secteur de l'enseignement et la formation professionnels, la reconnaissance des mobilités reste majoritairement informelle même si l'utilisation de modes de reconnaissance formelle se développe. Il s'agit principalement d'un certificat de participation aux cours et de l'Europass mobilité. En ce sens, l'Agence enregistre un bond spectaculaire de la délivrance des Europass mobilité en 2017 (indicateur #47). Après une progression déjà constatée entre 2015 et 2016, 24 705 Europass Mobilité ont été délivrés. L'Europass mobilité inclut bien entendu la reconnaissance des mobilités d'enseignants, de personnels administratifs et de formateurs.

6.2.5.2 La performance financière maintient ses bons scores mais une tension persiste sur les délais de traitement

La recherche d'une utilisation optimale des financements implique que l'Agence veille à la fiabilité des données et à l'utilisation des fonds par les porteurs de projet.

L'objectif visé est d'abord de parvenir à minimiser le risque de sous-utilisation des crédits. En 2017, les taux d'engagements pour l'action clé 1 et l'action clé 2 toutes conventions confondues (indicateurs #25, #26 et #37) sont proches des 100 %. L'Agence atteint ses cibles, fixées à 99 %.

L'indicateur #44 concernant la proportion de rapports finaux avec des corrections financières inférieures à 2 % révèle un très bon niveau de maîtrise des règles du programme par les bénéficiaires, puisque près de 90 % d'entre eux ont une correction de moins de 2 % : traditionnellement, les projets de l'enseignement supérieur connaissent peu de redressement, en lien avec des règles de gestion plus simplifiées, tandis que le secteur de l'éducation des adultes connaît les taux les plus élevés (1,86 % sur la convention 2014, 1,53 % sur la convention 2015). Les taux de correction par secteurs pour les conventions définitivement achevées (année 2014 et 2015) oscillent entre 0,12 % et 1,86 %.

Le suivi des délais de gestion est également un axe central de maîtrise pour l'Agence. Le guide des Agences nationales Erasmus+ impose des délais de traitement maximum qui s'appliquent pour chaque dossier. Les dossiers passent par les mêmes phases de gestion au même moment : réception des candidatures, évaluation, contractualisation et paiement des avances, réception et analyse des rapports finaux, paiement des soldes. À chaque étape, les équipes doivent donc traiter des centaines de dossiers en simultané, avec un cumul des années concernées (exemple : étude des rapports finaux des projets 2014 de 24 mois et 2015 de 12 mois).

L'Agence peine à respecter le délai réglementaire de 60 jours entre la réception du rapport final et le paiement du solde (indicateur #57). La cible n'est ainsi pas atteinte en 2017, puisque 53 % des soldes issus du traitement des rapports finaux sont payés au-delà des 60 jours avec un délai moyen de près de 72 jours (dont 66,4 jours en moyenne entre la réception des rapports finaux et leur approbation et 5,3 jours en moyenne entre l'approbation et le paiement du solde). La gestion des délais est un défi pour les équipes, dont la charge augmente au fur et à mesure que les rapports finaux sont déposés. De plus, tous les projets font désormais l'objet d'une évaluation qualitative. Aussi, afin d'optimiser les temps impartis pour chaque service, l'Agence a modifié ses exigences internes, le délai alloué au contrôle des rapports finaux est allongé de cinq jours soit 50 jours (indicateur #55) et celui attribué au paiement est réduit des mêmes cinq jours soit 10 jours (indicateur #56), ceci tout en visant le respect de la cible, total des 60 jours. Il conviendra d'observer à l'avenir si cette modification produit les effets escomptés.

S'agissant de la qualité de sa gestion, l'Agence progresse par rapport à 2016, malgré un flux de dossiers plus important. Le nombre de recours relatif à l'évaluation des projets diminue à moins de 1 % (indicateur #63). La cible est ainsi atteinte, contrairement à 2016. Ce bon score est également un des effets de l'élargissement du dispositif des experts référents.

En ce qui concerne la proportion des recours accordés suite à une erreur de l'Agence (indicateur #65), la cible n'est pas atteinte en 2017. Cependant, il faut noter une amélioration de plus de trois points entre 2016 et 2017 (de 8,89 % à 5,41 %).

6.3. Le contrôle interne levier de qualité de l'Agence

Outre le rapport de performance et le suivi régulier de ses indicateurs qui participent à l'autoévaluation, l'Agence poursuit un travail régulier pour améliorer la qualité, basé sur le résultat des contrôles annuels, d'une part, et sur le renforcement du contrôle interne et de la maîtrise des risques, d'autre part.

6.3.1. Les contrôles annuels

En tant qu'opérateur public national intervenant au titre d'un programme européen, l'Agence rend compte, chaque année, à ses ministères de tutelle ainsi qu'à la Commission européenne. Il s'agit pour elle d'apporter une assurance raisonnable que les subventions sont attribuées et utilisées tel que le prévoit le cadre réglementaire et légal. Elle est donc soumise à une chaîne intégrée de contrôles qui vise à assurer la protection des intérêts financiers de l'Union européenne et de la France. L'ensemble des parties du système peut ainsi utiliser les résultats et les considérer comme une base fiable de qualité. L'Agence a ainsi été auditionnée sept fois au cours de l'année 2017.

En février, la mission IGAENR, IGEN et IGJS chargée de l'évaluation à mi-parcours du programme a initié une première phase de rencontres²⁹. Toujours en février, l'organisme d'audit indépendant est intervenu pour la phase finale de ces travaux relatifs à l'année 2016.

En mars s'est déroulé le deuxième volet de la mission chargée de l'évaluation à mi-parcours. En juin, la présente mission a déroulé les deux phases d'entretien nécessaires à la rédaction du rapport annuel d'audit 2017.

En juillet, ce fut le tour du cabinet d'audit externe sur le processus qualité (William Terry Conseil) d'intervenir à la demande de l'Agence.

En octobre, la cour européenne des comptes a diligenté un audit de contrôle.

En novembre, l'organisme d'audit indépendant a entamé la première phase des travaux relatifs à l'année 2017.

Enfin, l'année s'est conclue par la certification des comptes de l'Agence opérée par le cabinet Mazars.

En 2018, le même calendrier se déroule. Si le bilan à mi-parcours n'est plus d'actualité, un autre contrôle est prévu et débute en mai 2018, celui de la cour des comptes française.

Ainsi l'Agence est régulièrement observée, contrôlée et fait l'objet de recommandations qu'elle veille à mettre en œuvre et dont le suivi est retracé dans le présent rapport. Il faut également souligner que le temps consacré à l'ensemble de ces missions n'est pas négligeable ; aussi les directeurs de départements et responsables de mission considèrent ces périodes comme des moments pour interroger leur propre pratique professionnelle, visant leur amélioration.

6.3.2. Le contrôle interne et la maîtrise des risques

L'année 2017 a été consacrée essentiellement à la mise en place du dispositif de contrôle interne comptable et budgétaire et à sa cartographie des risques, présenté lors de l'assemblée générale du 15 décembre 2017.

Au sein de l'Agence, la mission qualité et performance (MQP) a conduit ce travail de fond sur la mise à jour des procédures de gestion du programme ainsi que sur des procédures concernant les processus comptables et financiers, sur lesquels les services étaient en difficulté suite au passage aux nouvelles normes de la comptabilité budgétaire et comptable publique française (GBCP) en 2016.

Ce dispositif de contrôle interne comptable et budgétaire s'appuie sur des processus formalisés et associe tous les acteurs de la fonction comptable, financière et budgétaire. Ce dispositif est évolutif car il se nourrit des constats réalisés à chacune des étapes du processus de contrôle interne. Il se traduit concrètement par la production de trois documents majeurs qui ont été revus courant 2017 :

- la cartographie des risques comptables et budgétaires ;

²⁹ Rapport n° 2017-044.

- le plan d'action de résorption des risques ;
- le plan de contrôle interne : les fiches de contrôles internes.

La cartographie des risques comptable et budgétaire retrace, pour chaque risque identifié, le niveau de priorité basé sur la criticité qui s'obtient par la multiplication de trois indices, l'occurrence de la défaillance, l'occurrence des effets attendus et la capacité d'endiguement de cette défaillance. Le comité de pilotage a fixé à 80 le niveau nécessitant une action de prévention des risques. C'est donc à partir de ce niveau de priorité de risque que s'établit le plan d'action de résorption des risques. Quarante risques ont été identifiés, dont treize avec une criticité supérieure à 80. Lors de la présentation de cette cartographie, neuf fiches de contrôle interne étaient finalisées. Les quatre restantes sont planifiées en 2018.

Le dispositif de CICB a fait l'objet d'une revue cet été en coordination avec la MQP. La cartographie a été mise à jour, elle fait désormais apparaître douze risques cotés 80 ou plus sur différents aspects liés au versement des crédits d'intervention ou au fonctionnement en lien avec la contractualisation, les recouvrements, la rémunération des personnels, le suivi et le *reporting* des dépenses ou les habilitations pour réaliser des opérations dans les outils. Ces douze risques sont traités par le biais de fiches action. Six fiches existantes ont été mises à jour et quatre sont toujours à rédiger, dont deux concernant le calcul des rémunérations et le suivi mensuel des crédits de personnels. Cette problématique relève de la mission des relations et ressources humaines qui est désormais opérationnelle. Une présentation de la cartographie des risques et des fiches de contrôle interne actualisées est prévue à la dernière assemblée générale de l'année.

De plus, s'agissant des dispositifs Erasmus+ (AEFA, EPALE, Euroguidance, Europass), l'Agence a mis en place une nouvelle procédure transverse explicitant les rôles et mécanismes liés à un suivi budgétaire spécifique.

Les directions métiers ont une vision très positive du contrôle interne qui est perçu comme un élément majeur dans l'amélioration de la qualité. Ainsi le département de contrôle et d'évaluation des projets (DCEP) a connu une importante mise à jour de sa cartographie des risques. Un plan de contrôle interne, spécifique aux projets 2015 évalués courant 2017, a également été mis en place.

Au sein du département de la gestion de projets (DGP), une réunion particulière a été mise en place avec les coordinatrices de gestion de projets et l'adjointe au responsable de pôle permettant de travailler les pratiques du contrôle interne. Ce travail a abouti à une première réflexion sur le dispositif qui a fait l'objet de la réunion sur l'actualisation de la cartographie des risques le 21 juin 2018, pendant la mission.

Par ailleurs, chaque année, l'organisme d'audit indépendant procède à une analyse des processus et du système de contrôle interne. Ces travaux sur le contrôle interne sont complétés de contrôles de second niveau, sur des dossiers de bénéficiaires, visant à s'assurer du respect des procédures.

Cette année, le volet de l'audit consacré aux procédures a porté sur l'examen approfondi de deux cycles ou processus et le dispositif de contrôle interne mis en œuvre :

- le système de contrôle en phase finale, après réception du rapport final ;
- la politique de promotion du programme au travers du réseau des développeurs.

Enfin un travail a été conduit sur un problème technique relatif à la gestion des codes *personal identification code* (PIC) en phase de revalidation du statut du bénéficiaire.

Sur l'ensemble de ces processus, l'OAI note que très peu d'observations sont à formuler.

Malgré ces avancées certaines, le calendrier de déploiement du contrôle interne concernant tant les aspects budgétaire et comptable que les aspects métier n'est pas encore totalement opérationnel, d'autant que la responsable de la MQP a rejoint son ministère d'origine durant l'été, un poste plus qualifié lui étant offert. La procédure de recrutement de son successeur vient d'être initiée.

6.4. La structuration du pôle des ressources humaines confirme la maturité de l'Agence dans sa gestion du personnel

La montée en puissance du programme entraîne un besoin régulier en ressources humaines, le plafond d'emploi est ainsi passé de 92 ETP en 2014 à 123,5 ETP en 2018 soit une augmentation de 34 % (voir

au 5.1 : 30 ETP sous plafond d'emploi ; 70,5 ETP hors plafond d'emploi LFI et 23 emplois rémunérés par d'autres personnes morales). Pour garantir des recrutements de qualité et accompagner tous les acteurs, l'Agence a mis en place une cartographie des emplois et des compétences et a revisité le référentiel des rémunérations qui a introduit une prime individuelle de performance.

Initiée en 2016, la cartographie des emplois et compétences a été finalisée courant 2017. Véritable outil de gestion prévisionnelle des emplois et compétences, la cartographie a pour ambition d'anticiper les besoins et les compétences par rapport aux enjeux de l'Agence et de son environnement, d'améliorer l'efficacité des recrutements, de développer et d'accompagner les mobilités professionnelles en donnant des perspectives d'évolution professionnelle à chacun en interne et en externe, de faciliter l'élaboration des plans de formation, d'accompagner les équipes par de nouveaux rôles pour les managers, d'enrichir les entretiens annuels et de nourrir le dialogue social. La cartographie se décline en six familles d'emplois³⁰ et 24 emplois types dont chacun fait l'objet d'une fiche.

6.4.1. Les effets positifs induits par la cartographie des emplois et compétences

Dans une structure où les créations de postes et le taux de rotation global sur les emplois permanents, qui s'élève en 2017 à 10,46 %, induisent des recrutements réguliers, ces fiches contribuent à l'efficacité des recrutements dans la mesure où la meilleure adéquation poste / personne accélère la prise de poste et réduit le besoin en accompagnement. Autre élément favorable, la grille de recrutement a été appliquée pour classer les candidats, ce qui a permis de faire appel aux candidats inscrits sur la liste de réserve pendant trois mois en cas de vacances de poste. Les délais de recrutement ont ainsi été réduits.

En effet, les délais entre la parution du poste et le recrutement restent toujours trop longs mais sont incompressibles. Le solde d'ETP qui découle des vacances temporaires d'emploi est ainsi transformé en vacations fort utiles dans les périodes à pics d'activité. À ce titre, le compte financier mentionne un taux d'exécution de 96 % pour les emplois hors LFI³¹ : « *le delta a été compensé par des vacations durant les vacances de poste liées au décalage des recrutements en cours d'exercice avec conséquemment une exécution budgétaire réduite* ».

Les entretiens professionnels ont été revitalisés, la meilleure évaluation des compétences a favorisé des mobilités à l'intérieur d'un département ou entre départements permettant le cas échéant des promotions. Le nombre de promotions est désormais fixé en assemblée générale en fonction du taux de promotion pour les personnels ITRF arrêté annuellement par le ministère de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation. Il est de 20 % pour l'exercice 2018. Ce ratio correspond à deux agents sur douze agents promouvables.

La prime de performance est aussi un levier managérial. En 2017, cette prime a concerné 82 personnes dont 29³² des 30 agents sous plafond d'emploi. Les responsables de départements donnent tout son sens à cette prime, dans la mesure où celle-ci varie chaque année en fonction de l'investissement des agents. Certaines sont revues à la baisse, d'autres croissent mais toujours en corrélation avec l'entretien professionnel. Versée annuellement sur la base d'une enveloppe votée en assemblée générale pour un montant de 168 700 € auquel s'ajoutent les charges patronales, son volume financier ne varie pas en 2018 alors que le nombre d'agents augmente. En conséquence, des réductions seront nécessaires.

6.4.2. Crédit d'une mission des ressources humaines et évaluation du besoin de recrutement

Ces outils nécessitent un pilotage qui est assuré pour partie par la directrice et pour partie par la secrétaire générale. La directrice a fait sienne la recommandation du rapport de l'IGAENR en 2017 visant la création d'une fonction de pilotage des ressources humaines. La fiche de poste a été publiée et les entretiens se sont déroulés fin juin 2018. Le recrutement définitif a été soumis à l'autorisation du contrôleur budgétaire durant l'été. Cette mission rattachée directement à la directrice est constituée de trois ETP, le directeur des relations et ressources humaines (DRRH), le gestionnaire des ressources humaines et le gestionnaire payé. Cette structure légère ne sera pas opérationnelle immédiatement car, outre la prise de fonction du DRRH,

³⁰ Rapport IGAENR n° 2017-084, page 51.

³¹ Voir chapitre 5.2.

³² La prime perçue par la directrice est régie par un autre dispositif.

la gestionnaire actuelle a souhaité rejoindre son université de rattachement. Si l'université de Bordeaux confirme le principe de la mise à disposition, un délai est nécessaire pour conduire les opérations d'appel à candidature.

Toutefois, au 1^{er} septembre, le DRRH et la gestionnaire de ressources humaines ont pris leur poste ; l'équipe au complet est donc opérationnelle. Durant la période de prise de connaissance des dossiers, il reviendra à l'actuelle secrétaire générale de veiller à la bonne transmission des informations et des compétences, comme le stipulait la décision n° 16 de l'assemblée générale du 28 mai 2018. En effet, cette décision prévoyait que la secrétaire générale de l'Agence assure la continuité de service dans le domaine de la gestion RH et de la paie. Or, sur la même période, il lui revient également de préparer le second déménagement. Cette conjonction temporelle de difficultés ne doit pas être sous-estimée.

Après avoir finalisé les deux chantiers que sont la cartographie et le référentiel des rémunérations, l'Agence doit planifier son besoin de recrutement pour mettre en adéquation les ressources humaines et la charge de travail. Aussi a-t-elle fait appel une nouvelle fois³³ appel à un prestataire³⁴ externe qui est intervenu à l'automne 2017.

Sur la base de la cartographie des emplois et des compétences de l'Agence, cet audit a concentré son analyse sur les besoins de ressources complémentaires concernant deux familles d'emplois « gestion des ressources » et « gestion et accompagnements des projets », qui comptabilisent 67,3 ETP soit plus de la moitié des emplois. La méthode retenue vise à déterminer le rapport entre la charge de travail et les emplois en octobre 2017 et à évaluer le besoin complémentaire au vu de l'évolution des charges jusqu'au terme du programme soit en 2020. Le besoin des autres familles d'emploi sera étudié dans un deuxième temps en 2018.

Ce rapport comprend plusieurs volets :

- un volet quantitatif qui mesure la charge et évalue sa projection théorique ;
- un volet prospectif et comparatif, véritable travail de parangonnage par une analyse comparative avec d'autres agences ;
- un volet qualitatif qui liste les pistes d'optimisation et élabore un plan de mise en œuvre.

À l'issue des travaux, l'audit a dégagé sur la période 2018-2020 un besoin de quinze emplois dont huit pour la famille gestion et accompagnement des projets et sept pour la famille gestion des ressources. Afin d'adapter les ressources à la charge de travail, les recrutements pour 2020 sont anticipés en 2019, à raison de huit en 2018 (quatre emplois par famille) et sept en 2019. Ce besoin est décomposé structure par structure et prend en compte les charges qui croissent chaque année en corrélation avec l'augmentation des crédits d'intervention.

La comparaison avec les agences de Pologne, d'Espagne et de Finlande organisées par type de projets et celle d'Italie structurée comme l'Agence française par processus relève trop de discordances d'organisation pour en tirer des enseignements.

Cet audit a réussi à quantifier le temps perdu à la formation des vacataires et a ainsi démontré l'inutilité de recourir à eux systématiquement sauf au département de contrôle et évaluation des projets (DCEP) où le pic d'activité est intense, notamment en phase d'évaluation des rapports finaux.

Enfin, il est à noter qu'il n'y a pas eu d'évolutions notables en 2017 au plan organisationnel³⁵.

6.5. Le déménagement pièce majeure du nouveau SPSI, élaboré par phases successives au long de l'année 2017

Par courrier en date du 13 janvier 2017, la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP) invitait tous les opérateurs de l'État à une nouvelle campagne de schémas

³³ Le rapport de l'IGAENR d'avril 2014 avait pointé cette nécessité et l'Agence avait fait appel à un prestataire externe pour réaliser un audit qui avait sous-estimé la charge représentée par la mise en œuvre du programme.

³⁴ Eurogroup consulting- Sémaphores.

³⁵ Cf. annexe 7 : organigramme de l'Agence.

pluriannuels de stratégie immobilière (SPSI). Le document composé de deux volets, l'un diagnostic, l'autre stratégique doit être conforme à la trame fournie par la direction de l'immobilier de l'État (DIE). Le circuit de validation suppose plusieurs étapes avant la présentation à l'assemblée générale de l'Agence. D'abord soumis à l'avis des tutelles, en l'occurrence à la DGESIP, le SPSI est ensuite présenté au préfet de région qui vérifie sa compatibilité avec le schéma directeur immobilier régional de l'État (SDIR). Il est enfin adressé pour approbation à la direction de l'immobilier de l'État (DIE). Le SPSI de l'Agence a été validé le 9 février 2018 par le responsable régional de la politique immobilière de l'état (RPIE), la DIE considérant au final, qu'il s'agissait d'une petite opération ne relevant pas de sa compétence.

L'élaboration du SPSI est concomitante avec le déménagement rendu nécessaire car les locaux n'offraient plus des conditions de travail de qualité et surtout ne correspondaient plus à la volumétrie des emplois de l'Agence.

L'Agence a étudié de nombreuses solutions de prise à bail de locaux pour finalement retenir la localisation dans le quartier Belcier proche de la gare Saint-Jean, et plus spécifiquement dans l'îlot Armagnac d'un lot de 2 172 m² dont 1 765 m² de bureaux. Les différentes étapes du SPSI et de du déménagement ont fait l'objet d'un point spécifique dans chaque assemblée générale (AG) de l'Agence au cours de l'année 2017 :

- l'AG du 13 mars 2017 : autorise le déménagement et donne mandat à la directrice pour rechercher des locaux ;
- l'AG du 29 juin 2017 : donne son accord sur le local proposé et autorise la poursuite de l'élaboration du SPSI ;
- l'AG du 21 septembre 2017 : autorise la dénonciation du bail du 25 quai des Chartrons et la cession du bail du 24 quai des Chartrons car le propriétaire souhaite poursuivre la location et demande à l'Agence de trouver un repreneur de son bail actuel ;
- l'AG du 8 novembre 2017 : autorise la directrice à signer le bail de relocalisation ainsi que la convention d'occupation temporaire pour le maintien dans le lieu actuel qui pourra intégrer la création d'une indemnité de remise en état en lieu et place des travaux à réaliser par le GIP ;
- l'AG du 15 décembre 2017 : sans être un point spécifique, le déménagement est cité à de nombreuses reprises dans la présentation du budget 2018. Son coût *stricto sensu* s'élève à 804 727 € et le coût consolidé à 993 605 € ;
- l'AG du 14 mars 2018 : présentation des solutions alternatives pour la période de mai à octobre 2018, soit négociation avec le propriétaire et acceptation des conditions demandées pour une prolongation de bail-décrisés ci-dessous, soit déménagement à la cité administrative dans l'attente de la disponibilité des nouveaux locaux sur le secteur Belcier. L'AG donne son accord pour la signature d'une convention d'occupation temporaire.

Après plusieurs rencontres d'abord favorables, le propriétaire du 25 quai des Chartrons, – bâtiment historique accueillant 90 % du personnel – a durci sa position courant décembre 2017. La convention d'occupation précaire au-delà de la date d'échéance du bail, à savoir le 30 avril 2018, présentée par le propriétaire, s'articulait autour de trois points :

- la remise à neuf du bâtiment évaluée à 400 000 € ;
- un loyer très majoré pour la période d'occupation temporaire ;
- une clause résolutoire exigeant le paiement d'un an de loyer, au-delà du 30 septembre.

L'Agence, qui occupe ces locaux depuis 2003, les a toujours correctement entretenus. La consolidation des coûts d'entretien sur la période s'élève à 200 000 €. De plus, la chaudière a été changée courant décembre 2017 pour un coût de 29 652,07 €. La demande du propriétaire devenant exorbitante, l'Agence fut contrainte de trouver dans des délais très courts une autre solution.

La solution est venue de la DRFIP qui a proposé un hébergement dans des locaux rénovés de la cité administrative sur deux plateaux situés aux 18^{ème} et 19^{ème} étages. Solution d'autant plus appréciable que le constructeur a annoncé un retard de deux mois dans la livraison du bâtiment et une entrée prévue fin octobre.

Enfin, la restitution de la caution à hauteur de 42 000 € est un point de vigilance particulier. Sans restitution à la mi-juillet, l'Agence par l'intermédiaire de son avocate a initié une demande de restitution auprès du propriétaire.

La direction avait sensibilisé à de nombreuses reprises le personnel au déménagement prévu à l'automne. Une enquête s'était intéressée aux avantages en termes de localisation de l'Agence dans le quartier Belcier. La très bonne desserte des transports en commun dans ce quartier de la gare présentait un atout pour les agents puisque 54 % des agents avaient une préférence pour ce nouveau site.

Une réunion d'information pour présenter les nouveaux locaux s'est déroulée fin juin 2017. Ce point est régulièrement abordé lors des CHSCT.

Des visites successives des locaux en cours de construction se sont déroulées entre septembre 2017 et mars 2018 et dans tous les cas avant la passation du marché d'aménagement.

Grâce à l'anticipation et à l'accompagnement des personnels, la réussite de cette opération était garantie. Toutefois les difficultés de négociation avec le propriétaire du 25 quai des Chartrons et la temporalité de la décision, qui ont conduit à un déménagement temporaire, n'ont pas toujours été bien comprises par les personnels, malgré les efforts d'explication de l'équipe de direction.

En 2018, l'Agence conduit donc deux déménagements, l'un exceptionnel du 17 au 19 avril 2018 et l'autre prévu du 24 au 31 octobre 2018, avec pour conséquence un mécontentement des personnels.

Si pour le déménagement prévu et anticipé, la direction a demandé aux agents de déposer quatre jours de congés durant la période nécessaire au transfert des outils de travail, il n'a pas été possible de procéder de même pour le déménagement exceptionnel. Quatre jours ont donc été accordés dans ce cadre.

Les conditions d'installation dans les locaux de la cité administrative sont plutôt bonnes, locaux refaits à neuf, clairs et fonctionnels. La secrétaire générale a été particulièrement attentive à une installation des postes de travail conforme aux décisions arrêtées avec les agents afin de faciliter la reprise du fonctionnement normal du service. Mais deux difficultés majeures ont perturbé l'installation : le retard de livraison de la téléphonie qui dépendait d'un marché passé avec l'UGAP par la cité administrative et la difficulté de reconnecter le réseau informatique de l'Agence qui fonctionne sous un mode Wifi peu optimal³⁶, car le serveur est resté au 24 quai des Chartrons. Le département contrôle et évaluation des projets partage avec le service informatique le 24 quai des Chartrons, compte tenu de son besoin d'accès aux bases informatiques.

Le surcoût lié au déménagement exceptionnel n'est pas encore établi, car la cité administrative ne facture pas de loyers mais seulement une participation aux charges voisine de 15 000 €³⁷ par mois soit un coût en deçà un loyer mensuel du 25 quai des Chartrons.

C'est un véritable défi pour l'Agence que de gérer deux déménagements sur une seule année, l'un au printemps et l'autre à l'automne tout en maintenant une activité satisfaisante. Les personnels se sont particulièrement impliqués dans le premier déménagement mais, connaissant les contraintes pour les avoir vécues, sont inquiets pour le second. Si la cité administrative a pu contribuer à une installation rapide grâce à son service logistique, il n'en sera pas de même dans le bâtiment neuf dépourvu d'une telle structure. Il revient aux différentes entreprises réalisant les travaux dans le cadre du marché de procéder à l'installation définitive des plateaux avant le déménagement. Cette modalité est redoutée par une partie du personnel qui craint une installation plus longue et une difficulté à tenir les échéances.

Recommandation n° 4 : Veiller à l'accompagnement particulier des personnels dans le cadre du deuxième déménagement et garantir la bonne continuité de service.

³⁶ L'Agence dispose de son propre réseau avec des fibres optiques qui ne peuvent être redéployées sur la cité administrative.

³⁷ Lors de la mission l'Agence ne disposait pas des éléments financiers définitifs.

7. Mise en œuvre du programme de travail 2018 de l'Agence – progression vers les objectifs fixés, écarts constatés, mesures correctives prises ou à prendre

L'évolution des crédits d'intervention du programme Erasmus+

En 2018, le budget d'intervention Erasmus+ sur les volets Éducation et Formation s'élève à 202,361 M€, soit une augmentation globale de 23,5 % par rapport à 2017 et de 66,5 % depuis le début du programme.

L'enveloppe budgétaire attribuée aux projets de mobilité représente 75,3 % de l'enveloppe globale, soit 152,462 M€, et l'enveloppe budgétaire attribuée aux partenariats représente 24,7 % de l'enveloppe globale, soit 49,9 M€.

Tableau 6 : Évolutions des enveloppes budgétaires par action depuis 2014

ACTIONS ERASMUS	2014	2015	2016	2017	2018	variation 2018/2017	variation BI-exécuté2017
KA 101- Mobilité des personnels de l'enseignement scolaire	4 061 435 €	4 232 600 €	4 237 756 €	5 529 614 €	8 171 633 €	48%	1%
KA102- Mobilité des personnels et des apprenants de la formation professionnelle	28 732 629 €	28 048 784 €	28 048 785 €	32 627 296 €	40 126 644 €	23%	0%
KA103- Mobilité des personnels et des apprenants de l'enseignement supérieur	60 302 003 €	58 866 799 €	58 866 799 €	70 026 623 €	85 530 922 €	22%	-1%
KA104- Mobilité des personnels de l'éducation des adultes	685 483 €	669 168 €	669 983 €	862 014 €	1 299 134 €	51%	-4%
KA107- Mobilité internationale pour l'enseignement supérieur	NC	12 589 787 €	14 059 757 €	15 747 121 €	17 333 214 €	10%	-6%
Total action- clé 1	93 781 550 €	104 407 138 €	105 883 080 €	124 792 668 €	152 461 547 €	22%	-1%
KA201-219 Partenariats enseignement scolaire	11 812 185 €	14 016 756 €	14 479 614 €	18 196 616 €	26 054 422 €	43%	-32%
KA202- Partenariats formation professionnelle	8 711 484 €	9 262 331 €	9 261 331 €	9 335 946 €	9 335 946 €	0%	-2%
KA203 Partenariats enseignement supérieur	3 336 453 €	3 514 023 €	3 514 023 €	4 168 988 €	5 625 297 €	35%	-2%
KA204 - Partenariats éducation des adultes	3 919 954 €	4 424 501 €	5 013 817 €	7 306 111 €	8 883 662 €	22%	-1%
Total action- clé 2	27 780 076 €	31 217 611 €	32 268 785 €	39 007 661 €	49 899 327 €	28%	-16%
Total général	121 561 626 €	135 624 749 €	138 151 865 €	163 800 329 €	202 360 874 €	24%	-5%

Source : Agence

Il faut rapporter cette augmentation des crédits aux demandes de financement.

Les projets de mobilité présentés sont un peu plus nombreux qu'en 2017, tout comme 2017 avait marqué une légère hausse sur 2016. Le nombre des projets de partenariat augmente fortement. C'est la première fois depuis 2014, première année du programme Erasmus+. Le chiffre de 2018 est le plus élevé jamais atteint.

La part des projets retenus augmente. Voisine de 60 %, elle est proche pour les mobilités et les partenariats.

Tableau 7 : Comparaison des évolutions entre enveloppe budgétaire et demande financière par type d'actions entre 2017 et 2018

ACTIONS ERASMUS	KA 1- Mobilité 2017	KA1 -mobilité 2018	Variation 2017/2018	KA 2-Partenariats 2017	KA 2-Partenariats 2018	Variation 2017/2018
Enveloppe budgétaire	124 792 668 €	152 461 547 €	22%	39 007 661 €	49 899 327 €	28%
Demande financière	220 868 828 €	254 800 000 €	15%	76 900 000 €	87 300 000 €	14%
Ratio Offre/demande	57%	60%	6%	51%	57%	13%
Nombre de candidature	1758	1816	3%	361	495	37%

Source : Agence

En 2018, dix-huit académies sont intervenues via un GIP pour déposer de une à trois candidatures dans le secteur scolaire et, en tout, 30 projets.

7.1. L'analyse des candidatures de l'appel à projets 2018 relatives aux mobilités – Action clé 1

Dans l'ensemble, mais avec des inégalités, le nombre des candidatures et le montants des subventions demandées augmentent.

Tableau 8 : Évolution des candidatures et des demandes de financement par secteur clé 1 (KA1) entre 2017 et 2018

ACTIONS ERASMUS	CANDIDATURE PAR ACTION 2017	DEMANDE DE SUBVENTION 2017 EN M€	CANDIDATURE PAR ACTION 2018	DEMANDE DE SUBVENTION 2018 EN M€	VARIATION DEMANDE FINANCIERE	VARIATION DES CANDIDATURES
KA 101- Mobilité des personnels de l'enseignement scolaire	200	8,00 €	247	9,90 €	23,75%	23,50%
KA102- Mobilité des personnels et des apprenants de la formation professionnelle	464	57,10 €	435	53,30 €	-6,65%	-6,25%
KA102- Mobilité des personnels et des apprenants de la formation professionnelle -CHARTE	33	8,90 €	40	16,70 €	87,64%	21,21%
KA103- Mobilité des personnels et des apprenants de l'enseignement supérieur	841	98,30 €	878	116,00 €	18,01%	4,40%
KA104- Mobilité des personnels de l'éducation des adultes	30	1,20 €	26	1,80 €	50,00%	-13,33%
KA107- Mobilité internationale pour l'enseignement supérieur	161	48,10 €	190	57,10 €	18,71%	18,01%
Total action- clé 1	1 729,00	221,60 €	1 816	254,80 €	15%	5,03%

Source : Agence

La demande financière augmente de 15 % entre 2017 et 2018. Tous les secteurs sont diversement concernés, avec un bond remarquable de 50 % pour le secteur de l'éducation des adultes, dont la demande dépasse le niveau atteint en 2016.

Le secteur de la formation professionnelle, détaillé sur deux lignes, montre lui aussi une augmentation globale de 5 % de la demande financière en 2018, malgré une diminution de 4 % du nombre total de candidatures (497 candidatures en 2017 et 475 en 2018). La demande financière des candidatures simplifiées, détentrices de la charte EFP, affiche la plus forte augmentation avec 87,64 %.

7.1.1.1 Action KA 101 – Mobilité des personnels de l'enseignement scolaire

L'amélioration du ratio offre / demande, déjà passé de 61 % à 69 % entre 2016 et 2017, se poursuit. Il atteint 82,5 %. C'est la conséquence d'une augmentation de 47,78 % de l'enveloppe alors que la demande de financement augmente de 23,75 %.

Après deux années de diminution, les candidatures passent de 200 à 247. Elles retrouvent ainsi le niveau de 2015 (248). Le nombre des candidatures augmente de 23,5 %, soit autant que la demande de financement. Le montant moyen demandé par projet est stable.

Sur les 247 candidatures, 199 sont déposées par un seul établissement scolaire et 48 sont portées par des *consortia*, soit deux fois plus qu'en 2017. La part des *consortia* dans le total des candidatures augmente. S'agissant du montant des crédits demandés, les *consortia* sont majoritaires (5,71 M€ sur 9,99 M€).

Le CNE (comité national d'évaluation), dans sa séance du 24 mai 2018, a retenu à l'unanimité 201 projets, avec un financement à 100 % pour ceux notés entre 100 et 66. Cela correspond à 4 227 mobilités financées. Par ailleurs, 19 projets sont placés en réserve.

Le plafonnement des mobilités a été fixé à 170 par projet. Le plafond de 115 l'an passé, s'il a permis de financer plus de projets, a suscité un mécontentement dans certaines académies qui s'étaient senties freinées.

Le montant des crédits attribués par le CNE équivaut à 99,8 % de l'enveloppe.

Le Royaume-Uni reste la destination phare avec 918 demandes de mobilités, suivi de l'Irlande (825) et de l'Italie (480).

7.1.1.2 Action KA 102 – Mobilité des personnels et des apprenants de la formation professionnelle

En 2017, le ratio offre / demande avait légèrement reculé par rapport à 2016, de 50 à 49 %. La demande était en hausse de 18 % et l'enveloppe de 16 %. En 2018, les crédits sont en hausse de 23 % alors que la demande financière augmente de 6,4 %. Les demandes ont été satisfaites à hauteur de 57 %.

Il y a eu 475 candidatures, soit moins qu'en 2017 (497) et plus qu'en 2016 (455). Les chiffres sont assez stables sur cette période. Mais la ventilation entre candidatures d'un organisme titulaire de la charte et des autres organismes se modifie.

Depuis 2016, les organismes détenteurs de la charte EFP (enseignement et formation professionnels) peuvent déposer une candidature simplifiée, dans le respect des règles du programme, dont la demande sera automatiquement satisfaite.

En 2018, 40 organismes ont déposé une candidature simplifiée pour une demande de subvention d'environ 16,7 M€. C'est presque deux fois plus qu'en 2017 : 24 candidatures et 8,9 M€ demandés.

Les 435 candidatures présentées par des organismes non titulaires de la charte demandaient 53,3 M€ contre 57,1 M€ en 2017. C'est une baisse de 6,7 %.

Parmi les 464 candidatures éligibles, 381 ont été déposées par un seul organisme pour une demande financière globale de 32,7 M€ ; 83 projets sont portés par des consortia pour une demande financière de 36,7 M€.

Pour ce secteur, le CNE du 24 mai 2018 a adopté à l'unanimité :

- le plafonnement à 720, contre 700 auparavant, du nombre des mobilités par projet ;
- le financement à 100 % des 262 projets notés de 100 à 80 et à 65 % pour les 13 projets notés 79 ;
- 275 projets sélectionnés et financés correspondant à 24 248 mobilités dont 18 045 mobilités d'apprenants et 6 203 mobilités d'accompagnateurs ;
- 161 projets mis en réserve.

En conséquence, le montant des crédits attribués par le CNE équivaut à 99,81 % de l'enveloppe pour 24 248 mobilités contre 22 024 en 2017 (hausse de 10,1 %).

L'Espagne, avec 7 920 demandes de mobilité, devance l'Irlande (5 840). Le Royaume-Uni est en troisième position avec 4 729 mobilités demandées. En 2017, le Royaume-Uni était en seconde place avec 7 564 mobilités demandées.

7.1.1.3 Action KA 103 – Mobilité des personnels et des apprenants de l'enseignement supérieur

L'enveloppe pour 2018 augmente de 21 % à 85 M€ après une hausse de 18,8 % en 2017. La demande financière est de 116 M€ en hausse de 18 %. Le taux de satisfaction de la demande passe de 71 à 73 %, soit une hausse de deux points après celle de 13 points en 2017.

Sur les 15 M€ d'augmentation des crédits de 2017 à 2018, 9,8 M€ ont été consacrés à l'augmentation des « taux contractuels », soit les forfaits journaliers ou mensuels applicables pour les diverses mobilités et ceux applicables aux voyages.

879 dossiers sont éligibles contre 835 en 2017. C'est une augmentation de 5,3 % qui fait suite à celle, comparable, de 2017.

Sur 879 dossiers, on compte 844 candidatures individuelles (809 en 2017) et 35 candidatures en consortium (32 en 2017).

Une analyse plus approfondie montre que les demandes de mobilités étudiantes sont en hausse, tant pour les études que pour les stages, mais qu'il en va autrement pour les mobilités du personnel. La DREIC incite l'Agence à mettre en œuvre une campagne pour y remédier dans le prochain appel à propositions.

La mission rappelle que les établissements sont répartis en trois catégories selon la « performance passée », soit le taux de consommation des crédits. Les mobilités demandées par les établissements qui ont bien consommé les crédits qui leur ont déjà été attribués (la catégorie A), sont davantage prises en charge.

Le CNE du 25 mai 2018 a adopté les taux de plafonnement suivants en pourcentage des mobilités effectuées dans la convention terminée :

- catégorie A : 115 % (individuel) / 120 % (consortium) contre 112 % et 117 % en 2017 ;

- catégorie B : 90 % (individuel) / 90 % (consortium) sans changement par rapport à 2017 ;
- catégorie C : 69 % (individuel) / 95 % (consortium) contre 55 % et 95 % en 2017.

Le scénario choisi a un double objectif : encourager les nouveaux candidats et récompenser les établissements performants.

7.1.1.4 Une demande d'accréditations pour les consortia partagée entre renouvellement et nouvelles candidatures

Un consortium permet d'organiser toutes les formes de mobilités : mobilités d'études et de stage pour les étudiants, d'enseignement et de formation pour les personnels de l'enseignement supérieur. La structure coordinatrice doit demander une accréditation afin que l'agence nationale évalue la capacité financière et opérationnelle du consortium. En parallèle, une candidature « mobilité de l'enseignement supérieur » et/ou « mobilité internationale de crédits » doit être adressée à l'agence nationale pour obtenir un financement.

L'accréditation des consortia a une durée de trois ans. Les accréditations obtenues en 2018 seront valables jusqu'en 2021.

Parmi les seize candidatures présentées cette année, huit sont nouvelles, dont celles des GIP académiques d'Aix Marseille et d'Amiens. Les autres sont des demandes de renouvellement. Quinze des seize candidatures ont été acceptées. Une a été refusée (elle obtenait une note inférieure à 60 sur 100).

7.1.1.5 Évolution de la mobilité internationale

La mobilité internationale de crédits a pour objectif de permettre à des étudiants et à des personnels de l'enseignement supérieur d'effectuer une mobilité vers ou à partir des pays partenaires (168 pays du monde hors Europe) du programme Erasmus+.

En 2018, les demandes ont augmenté de 18 % à 190 unités (toutes éligibles), ce qui prolonge la tendance de 2017 (+ 33 %). Le volume financier demandé est de 57,9 M€, soit 18,71 % de plus qu'en 2017, pour 12 469 mobilités.

L'enveloppe financière est en hausse de 10 % à 17,3 M€. Le taux de satisfaction continue à baisser (42,2 % en 2016, 32,4 % en 2017, 30 % en 2018).

Les demandes de financement concernent 83 pays. Comme indiqué plus haut au 6.1.1.4, il existe cinq instruments financiers (IPA : instrument de pré adhésion ; IEV : instrument européen de voisinage ; ICD : instruments de coopération au développement ; FED : fonds européen de développement ; PI : pays industrialisés) et douze enveloppes budgétaires en fonction des régions du monde (un même instrument peut correspondre à plusieurs enveloppes), non fongibles entre elles.

La demande financière est supérieure à l'offre pour tous les instruments, y compris, contrairement à 2017, l'instrument de pré-adhésion (IPA), c'est-à-dire la région des Balkans occidentaux. Pour cette région, le budget a sensiblement diminué (2,11 M€ en 2018 contre 2,92 M€ en 2017) et la demande a légèrement augmenté (2,29 M€ en 2018 contre 2,12 M€ en 2017).

7.1.1.6 Action KA 104 – Mobilité des personnels de l'éducation des adultes

L'enveloppe est en forte augmentation : elle passe de 862 014 € à 1 299 134 € soit + 51 %. La demande financière, pour les candidatures éligibles, est de 1,705 M€ à comparer avec 1,2 M€ en 2017, soit une hausse de 42,1 %.

Le ratio offre / demande est de 76 % contre 75 % en 2017.

La tendance est toujours à la baisse quant au nombre de candidatures, 56 en 2014, 34 en 2016, 30 en 2017 et 26, dont 24 éligibles, en 2018. L'Agence (voir PV du CNE du 24 mai 2018) l'explique par la faiblesse de l'enveloppe au début et la complexité des projets. La baisse doit être nuancée :

- la demande financière est en hausse, voir *supra*, contrairement à 2016 et 2017 ;
- huit consortiums ont présenté des projets contre six en 2017, pour 1,04 M€ et 688 des 1 046 mobilités demandées. Ce sont les candidatures individuelles qui diminuent.

Les coordinateurs des *consortia* sont très variés : associations, un GIP académique, des missions locales regroupées...

Au final, 20 projets sur 24 sont sélectionnés. Le financement est de 100 % pour les projets notés de 100 à 60 inclus. Le plafonnement du volume des mobilités est porté à 120 par projet. 801 mobilités sont financées.

Le montant des crédits attribués par le CNE équivaut à 98,9 % de l'enveloppe.

L’Italie, l’Espagne et le Royaume-Uni sont les trois pays qui totalisent les demandes les plus importantes, comprises entre 136 pour le premier et 110 pour le troisième.

7.2. L’analyse des candidatures de l’appel à projets 2018 relatives aux partenariats stratégiques – Action clé 2

Les partenariats stratégiques sont des projets de coopération entre trois organisations au minimum, issues de trois pays participant au programme et œuvrant dans les champs de l’éducation, de la formation et/ou de la jeunesse.

Toutefois, au sein des partenariats de l’enseignement scolaire, les échanges scolaires Erasmus+ (action 229) dérogent à ce principe. Ils peuvent se réaliser entre établissements scolaires ; ils peuvent être bilatéraux entre deux partenaires de deux pays membres du programme mais ne peuvent pas inclure de « pays partenaires » (c'est-à-dire de pays tiers hors programme).

7.2.1.1 Une évolution des candidatures et des demandes de subvention très contrastée

Tableau 9 : Nombre de candidatures, demande financière, budget moyen par projet et enveloppe disponible depuis le début du programme Erasmus+

	2014	2015	2016	2017	2018	VARIATION 2017-2018
Nombre de candidatures reçues	450	438	365	361	495	37%
Financement demandé	104,9 M€	98,7 M€	85,7 M€	76,9 M€	87,3 M€	14%
Financement moyen demandé par projet	233 182 €	225 274 €	234 672 €	213 149 €	176 405 €	-17%
Enveloppe disponible	27,7 M€	31,2 M€	32,5 M€	39 M€	49,9 M€	28%
%Satisfaction de la demande financière	26%	32%	38%	51%	57%	13%

Source : Agence

En raison d’une augmentation de l’enveloppe plus forte que celle de la demande, le ratio offre / demande atteint 57 % tous secteurs confondus.

Le nombre total des candidatures et celui du montant des financements demandés sont tous les deux en hausse. C'est d'abord le fait des échanges scolaires car les partenariats scolaires hors échanges scolaires, tout comme ceux de la formation professionnelle, de l’enseignement supérieur et de l’éducation des adultes, sont stables.

Il faut noter que les échanges scolaires Erasmus+, dont le nombre restait, depuis plusieurs années, inférieur à celui des projets Comenius du programme Éducation, formation tout au long de la vie, peuvent, depuis 2018, adopter un format très simplifié avec un faible nombre de partenaires et un budget limité pour les partenaires et le coordinateur. De plus, l’Agence a conduit une campagne de promotion de ces échanges de septembre 2017 à mars 2018. Ces modifications se traduisent également par un changement de nomenclature des actions, l’action 219 se transformant en 2018 en 229³⁸.

³⁸ Cf. annexe 8.

Tableau 10 : Évolution des candidatures et des demandes de subvention du secteur clé 2 entre 2017 et 2018

ACTIONS ERASMUS	CANDIDATURE PAR ACTION 2017	CANDIDATURE PAR ACTION 2018	DEMANDE DE SUBVENTION 2017 EN M€	DEMANDE DE SUBVENTION 2018 EN M€	VARIATION DEMANDE-2018/2017
KA201-219 Partenariats enseignement scolaire ETABLISSEMENT SCOLAIRE	138	267	15,20 €	27,50	81%
KA201-219 Partenariats enseignement scolaire- Mixte	44	39	11,00 €	9,60	-13%
KA2026 Partenariats formation professionnelle	92	88	25,90 €	23,70	-8%
KA203 Partenariats enseignement supérieur	29	30	9,90 €	10,40	5%
KA204 - Partenariats éducation des adultes	58	71	14,90 €	16,10	8%
Total action- clé 2	361	495	76,90 €	87,30	14%

Source : Agence

7.2.1.2 Répartition des candidatures par types de partenariats - échange de pratiques ou innovation

Depuis 2016, les partenariats stratégiques se déclinent en deux catégories :

- ceux qui visent à soutenir la conception, le transfert et/ou l'utilisation de pratiques innovantes. Ce sont les partenariats « soutenant l'innovation » ;
- ceux soutenant la mise en œuvre d'initiatives communes promouvant la coopération, l'apprentissage par les pairs et les échanges d'expériences au niveau européen. Ce sont des partenariats « soutenant l'échange de pratiques ».

Cette double possibilité de dépôt de candidature n'existe pas pour l'enseignement supérieur qui dépose uniquement des projets innovants.

Le nombre de projets dédiés à l'échange de pratiques a fortement augmenté en 2018. Cela conforte et amplifie le mouvement initié en 2017. Cette année, la hausse du nombre des projets avait été de 20,5 %. En 2018, elle est 73,6 % (de 182 à 316). Cette augmentation est quasi exclusivement due à la très forte hausse du nombre des échanges scolaires (+ 93 %) et, à un degré nettement moindre à l'augmentation du nombre de candidatures dans l'éducation des adultes (de 13 à 21, soit + 61,5 %).

L'Agence avait, par ailleurs, fixé, dans certains secteurs, des modalités de répartition de l'enveloppe budgétaire entre échange de bonnes pratiques et partenariats rappelées précédemment³⁹. Une seule modification a été apportée cette année, elle vise la clé de répartition des partenariats de l'enseignement scolaire dont 25 % de l'enveloppe est attribuée aux partenariats scolaires multi-acteurs, qui englobent les échanges de pratiques et l'innovation, soit une enveloppe de 6,5 M€, et 75 % au financement d'échanges scolaires Erasmus+, soit 19,5 M€.

Des thématiques prioritaires nationales s'inscrivant dans les priorités européennes ont été définies. De ce fait, les candidats ont été invités à proposer des projets axés sur les priorités nationales suivantes :

- l'inclusion des personnes en situation de handicap dans la société ;
- la lutte contre le décrochage scolaire et la prévention de l'illettrisme ;
- le développement des compétences transversales et compétences de base.

Chaque projet déposé et traitant au moins l'une de ces trois priorités a été valorisé de trois points supplémentaires sur le critère pertinence, lui-même limité à 30 points sur un total de 100.

Au final, les candidats ont répondu à 55 % à cette sollicitation contre 61 % en 2017. 21 % traitent de la lutte contre le décrochage ou l'illettrisme, 20 % de l'inclusion des personnes en situation de handicap et 18 % du développement des compétences de base et des compétences transversales.

Toutes les régions ont déposé des projets. Leur représentation, rapportée à leur population, est très variable.

³⁹ Cf. 6.1.2.

7.2.1.3 Action KA 201/229 – Partenariats enseignement scolaire

Il convient de distinguer deux types de partenariats : entre établissements scolaires et multi-acteurs. Pour les premiers, non seulement la nomenclature a été modifiée passant de 219 à 229 mais également l'intitulé. La terminologie *school to school* est abandonnée au profit des échanges scolaires, qui peuvent être bilatéraux.

267 projets de partenariats entre établissements scolaires Erasmus+ ont été déposés. Après déduction des désistements et des cas d'inéligibilité, ce sont 262 dossiers qui ont été examinés. 232 ont obtenu la note minimale de 60/100 et 176 ont été sélectionnés avec une note minimale de 74,5.

Le montant des crédits attribués par le CNE équivaut à 99,26 % de l'enveloppe.

La mission rappelle qu'en 2017, tous les projets qui avaient obtenu la note minimale de 60 avaient été financés. En 2018, la très forte augmentation du nombre des candidatures, plus importante que celle de l'enveloppe, conduit à sélectionner une partie des projets. Comme en 2017, l'Italie arrive en tête des partenaires, suivie par l'Espagne.

La mission constate une forte augmentation des partenaires français dans les projets coordonnés par la France avec 60 établissements contre neuf en 2017, ce qui devrait avoir pour conséquence de minorer la réduction de l'enveloppe accordée après opération de *central clearing*. Cette évolution doit être rapprochée de la recommandation figurant dans le BOEN n° 44 du 21 décembre 2017 qui rappelait les deux modalités possibles de partenariat, celle d'un projet coordonné par un établissement scolaire et celle du coordonnateur français impliquant un établissement scolaire français en tant que partenaire.

Enfin, le nombre de projets d'échanges scolaires bilatéraux augmente sensiblement en 2018 : de 28 projets en 2017 à 91 en 2018, soit une augmentation de 225 %. Ils représentent 20 % des projets déposés en 2017 et 34 % des projets déposés en 2018. C'est le fruit d'une campagne de mobilisation conduite dès l'été 2018 et qui poursuit jusqu'en 2019. Outre la diffusion de plus de 4 000 affiches à destination des DAREIC et des acteurs locaux, l'Agence a réalisé une vidéo dans le cadre d'une collaboration avec les développeurs Erasmus+ de Bretagne. Cette vidéo, support de communication pour les développeurs a pour objectif de donner envie aux enseignants de se lancer dans un échange scolaire Erasmus+. Elle reprend les témoignages de deux écoles primaires bretonnes – une privée, une publique. Mise en ligne le 19 janvier 2018 sur Youtube, elle totalise plus de 1 600 vues au 21 juin 2018 et est en tête des vidéos de l'Agence visionnées cette année. La plateforme Pénélope⁴⁰ relaie également ces informations, de même une page dédiée à ce sujet est en ligne sur le site de l'Agence. D'autres collaborations sont à citer comme celles avec l'ESENESR ou encore avec le réseau *e-Twinning*⁴¹ porté par Canopé.

39 projets de partenariats multi acteurs ont été déposés – 13 en « échanges de pratiques » et 26 en « innovation ». Sur ces 39 projets, cinq n'atteignaient pas la note minimale de 60/100. 27 des 34 projets restants ont été retenus avec une note supérieure ou égale à 70. Ce sont 10 projets « échanges de pratiques » et 17 projets « innovation ».

Le montant des crédits attribués par le CNE équivaut à 97,03 % de l'enveloppe.

7.2.1.4 Action KA 202 – Partenariats formation professionnelle

Sur 88 projets déposés, 73 sont relatifs à l'innovation et 15 à l'échange de pratiques. Par rapport à 2017, le nombre des candidatures diminue légèrement pour les deux types de partenariats.

⁴⁰ www.erasmusplus.fr/penelope/bonnes_pratiques/68/echanges-scolaires-erasmus-2018

⁴¹ La plateforme *eTwinning* (www.etwinning.fr) permet de nouer des contacts entre établissements scolaires pour un projet de qualité. Elle met à disposition de chaque projet de partenariat un espace numérique gratuit et sécurisé. La recherche de contacts pour un partenariat et les échanges de pratiques peuvent s'appuyer sur *eTwinning live*, un réseau social européen de plus de 500 000 enseignants. Cette plateforme donne accès à des outils de partage et de travail collaboratif, comme la visioconférence, et à des espaces d'échanges thématiques. La collaboration étroite entre l'Agence et Canopé (qui met en œuvre *eTwinning*) vient d'ailleurs de donner lieu, entre autres, à la publication d'un guide pratique intitulé Erasmus+ et *eTwinning* : comment développer l'ouverture européenne et internationale dans votre établissement : https://www.agence-erasmus.fr/docs/2573_guide_etwinning.pdf

Les 13 projets d'échange de pratiques dont la note était supérieure ou égale à 60, note minimale, ont été retenus. Ainsi, moins de la moitié de l'enveloppe a été consommée et l'excédent de 1,727 M€ sur 3,255 M€ a été transféré sur l'enveloppe des projets « innovation ». C'était déjà le cas en 2016 et 2017. La mission relève que le montant de l'enveloppe de ces partenariats est surdimensionné.

27 des 72 projets « innovation » éligibles ont été retenus alors que 66 avaient une note au moins égale à 60. La note minimale était de 79.

Le montant des crédits attribués par le CNE équivaut à 98,3 % de l'enveloppe.

7.2.1.5 Action KA 203 – Partenariats enseignement supérieur

Tous les projets déposés dans le supérieur le sont au titre de l'innovation. Le nombre de projets se stabilise après la forte baisse de l'an passé : 30 contre 29 en 2017 et 65 en 2016.

27 des 30 candidatures ont obtenu une note au moins égale à 60. Parmi eux, 17 ont été sélectionnés avec une note minimale de 74.

Le montant des crédits attribués par le CNE équivaut à 98,62 % de l'enveloppe.

Il convient d'ajouter que 37 organismes déclarés comme d'enseignement supérieur ont déposé un projet de partenariat. 24 l'ont fait sur le secteur de l'enseignement supérieur ; six sur le secteur de l'éducation des adultes ; quatre dans l'enseignement scolaire et trois dans la formation professionnelle.

7.2.1.6 Action KA 204 – Partenariats éducation des adultes

L'enveloppe est en hausse de 22 % et le nombre de partenariats aussi.

L'augmentation est plus forte pour les partenariats « échanges de pratiques » – 13 projets contre 21, soit + 62 %. 18 candidatures ont obtenu une note au moins égale à 60. Ils ont tous été retenus. Un reliquat de 0,907 M€ a été constaté et le CNE du 28 juin a décidé de le transférer sur les projets « innovation ». Il est à noter que le reliquat est inférieur de moitié à celui de 2017 (1,824 M€) alors que l'enveloppe est en hausse de 22 %.

Les projets d'innovation passent de 45 à 50, soit + 11,1 %. 43 projets ont obtenu au moins 60/100 et 26 d'entre eux ont été sélectionnés avec une note minimale de 74.

Le montant des crédits attribués par le CNE équivaut à 97,7 % de l'enveloppe.

8. Suivi des recommandations antérieures

8.1. Observation de la Commission européenne

Dans son évaluation en date de janvier 2018 du rapport d'octobre 2017 transmis par l'autorité nationale, la Commission clôture la dernière observation relative à la gestion de la compétence des personnels : « **l'agence nationale doit mettre en place un dispositif permettant d'expliciter, d'évaluer et de faire évoluer les compétences individuelles et collectives de son personnel** ».

La cartographie des emplois et des compétences est achevée, elle a permis de répartir les emplois de l'Agence en six familles (pilotage et management, gestion des ressources, gestion et accompagnement des projets, promotion et animation, étude et valorisation, communication), 24 emplois et 118 compétences. Le plan annuel de formation de l'Agence bénéficie pleinement de l'approche « compétences » de cette nouvelle cartographie. Enfin, le référentiel de gestion des carrières et des rémunérations des personnels a été approuvé lors de l'assemblée générale du 13 mars 2017 et les guides de procédures, demandés à cette occasion, ont été présentés au cours de l'assemblée générale du 29 juin 2017. Le dispositif est aujourd'hui parfaitement opérationnel.

La recommandation est clôturée.

8.2. Observations de l'organisme d'audit indépendant

Maintenir le contrôle systématique des barèmes kilométriques car ils permettent de détecter les anomalies en cas d'erreur des bénéficiaire.

Le contrôle du barème kilométrique n'est pas une étape obligatoire lors de l'examen et du contrôle des dossiers des bénéficiaires. La Commission européenne n'impose pas de règle particulière dans la procédure de contrôle de l'application du barème ni un examen exhaustif en la matière. Cependant, compte tenu du nombre élevé d'anomalies constatées dans l'application des barèmes par les bénéficiaires, l'Agence continue de procéder systématiquement à ce contrôle.

Pour la campagne 2018 d'examen des rapports finaux, l'Agence maintient un contrôle mais a revu la note explicative et une mise à jour de l'instruction est en cours de finalisation. Le contrôle n'est plus systématique mais se réalise sur la base d'un échantillonnage des bandes kilométriques contrôlées. Il vise un triple objectif :

- maintenir un regard sur la qualité du déclaratif des bénéficiaires sur ce point de dépense ;
- enclencher des actions correctives en amont le cas échéant ;
- limiter le sur-contrôle tout en optimisant l'activité du département avec des ressources humaines limitées face à l'accroissement de l'activité liée à la mise en œuvre des contrôles primaires.

Au vu de ces éléments la mission propose de clôturer cette recommandation.

8.3. Recommandations issues du rapport de l'IGAENR 2016-066

Reprendre le projet de mise en œuvre d'un véritable système d'information décisionnel (SID) lorsque le système d'information global (SIG) sera stabilisé.

La revue globale des indicateurs⁴² a permis aux cadres de l'Agence de s'approprier le dispositif de mesure de la performance au moyen des indicateurs, notamment présentés et commentés dans le rapport de performance. La mise en place d'un SID est toutefois complexe à mettre en œuvre car plusieurs indicateurs, dont les plus pertinents, nécessitent des retraitements manuels importants.

À deux ans de la fin du programme et d'une probable évolution des outils informatiques pour la période post 2020, l'Agence s'oriente *in fine* vers une alternative à un SID intégré qui s'appuie sur un éventail d'outils déjà à disposition :

- le suivi automatisé des taux d'utilisation / consommation liés aux analyses des rapports finaux, développés sous forme d'un module sur l'Admin E+ depuis 2017, qui permet un pilotage fin et en temps réel ;
- le module « Alertes & Erreurs » qui reste l'outil opérationnel ;
- le *dashboard*, développé par la Commission européenne, est désormais pleinement opérationnel pour suivre les indicateurs d'activité liés aux volumes et montants de financements alloués ainsi que les indicateurs liés à la reconnaissance des mobilités ;
- le *dashboard* s'est en outre récemment étoffé d'un module supplémentaire « *Project monitoring* », livré en mars 2018, qui permet de visualiser en temps réel le statut des projets suivis par l'Agence (suivi des délais notamment) ;
- en 2018, l'Agence a enfin développé l'outil StatErasmus+⁴³ qui permet de réaliser des requêtes aussi précises que variées (territoires, structures, financements, moyennes, etc.).

Enfin, un certain nombre d'indicateurs de pilotage sont mesurés une fois par an, au moment des candidatures et sélection des projets, ou après la campagne d'évaluation des rapports finaux. Les notes d'analyses rédigées respectivement par les différents départements constituent à cet égard des aides à la décision essentielles et sont suffisantes dans leur forme.

⁴² Cf. chapitre 6.3.

⁴³ www.staterasmus.fr

Au vu de ces éléments la mission propose de clôturer cette recommandation.

Envisager des actions ciblées du réseau des développeurs sur les régions les moins dynamiques.

De nombreuses actions ont été conduites par l'Agence pour intensifier l'accompagnement des développeurs dans les régions les moins dynamiques.

Le nouvel outil StatErasmus+ développé par l'Agence et lancé au printemps 2018, permet de cartographier les mobilités réalisées selon l'origine géographique des bénéficiaires et améliore notamment le repérage de « zones blanches ». L'indicateur retracant le nombre de régions avec un ratio de mobilités financées par habitant inférieur à 0,75 fois la moyenne nationale s'améliore.

En 2017, comme chaque année, l'Agence a ciblé l'organisation de ses réunions présentes annuelles sur les zones lacunaires en termes de financements. Trois réunions ont ainsi été menées, à Tours, à Marseille et au Havre, les deux dernières sur sollicitation des comités régionaux de la mobilité (COREMOB).

Au vu de ces éléments la mission propose de clôturer cette recommandation.

Il serait souhaitable que l'Agence, sur la base de simulations du nombre de mobilités nécessaires au terme du programme, se dote d'un plan d'action pour atteindre un objectif de distribution intégrale des crédits, tout en préservant la qualité des projets.

Le rapport entre les enveloppes disponibles par secteur et action clé et la demande financière relevée dans les dossiers de candidature est l'un des indicateurs les plus suivis à l'Agence. À l'échelle du programme et à la faveur des fortes augmentations des crédits actuelles et prévues (+ 23 % en 2018, + 18,5 % en 2019), ce ratio s'établit à 59 % en 2018 (contre 55 % en 2017). En d'autres termes, la demande demeure très dynamique au global.

Au regard des perspectives 2019 et 2020, l'Agence va, dans le cadre de la préparation du programme de travail 2019 et en tenant compte du budget 2019 qui a été présenté au comité de programme des 3 et 4 juillet 2018, analyser plus finement la situation. Il apparaît cependant d'ores et déjà que :

- la situation au regard du Brexit est à ce jour encore incertaine en l'absence d'un accord entre l'UE et le Royaume-Uni. Le plan d'action dédié devra prévoir un scénario du *no-deal* à activer si aucun accord n'est encore en vue fin 2018 ;
- l'effort considérable de promotion des échanges scolaires Erasmus+ a porté ses fruits avec un quasi-doublement des candidatures pour 2018. En revanche, une marge de progrès est toujours de mise dans la promotion des projets d'échanges de pratiques pour les secteurs de l'EFP et de l'éducation des adultes.

Des plans d'action dédiés seront définis tout au long de l'année et des années suivantes pour répondre à cette nécessité.

Au vu de l'augmentation constante des crédits et de la nécessité de solliciter toujours davantage de candidatures, la recommandation reste ouverte.

Mettre en œuvre une coopération et une coordination des équipes métiers de la mission information et communication et du pôle promotion du département du développement.

Après une année intense de communication liée aux nombreuses manifestations qui se sont déroulées durant l'année 2017 pour fêter les trente ans du programme, le service communication s'est organisé pour rendre opérationnelle la coopération avec les entités internes.

Deux instances ont été créées :

- le comité de coordination éditoriale (CoCoorEd) réunit mensuellement toutes les directions et/ou missions ainsi que les personnes susceptibles de contribuer sur une thématique particulière. Un compte rendu est systématiquement rédigé à l'issue de chaque réunion ;
- le comité éditorial (ComEDI) réunit mensuellement un représentant par service. Il traite des sujets équivalents à ceux d'une conférence de rédaction et construit des éléments de langage, notamment dans le cadre des productions sur le web.

De plus, la mission information et communication (MIC) établit un calendrier annuel des évènements associant les directions concernées. Enfin, un calendrier annuel des éditions et productions à réaliser est élaboré et constitue un élément structurant pour les services, notamment pour le département du développement.

Au vu de ces éléments la mission propose de clôturer cette recommandation.

L'Agence gagnerait à élaborer et à formaliser une stratégie pluriannuelle de communication, avec des actions et sous actions hiérarchisées.

Les cinq axes stratégiques examinés précédemment constituent le socle des actions et définissent la communication sur le long terme. Outre les Erasmusdays, qui sont reconduits en 2018 et s'imposent désormais comme un moment phare de l'année avec un élargissement de leur dimension tant européenne que nationale et sous les hauts patronages du Président de la République, du président de la Commission européenne et du président du Parlement européen, l'Agence a par ailleurs mis en place plusieurs rendez-vous annuels à fort potentiel d'audience tels que, notamment, la conférence de presse annuelle en avril et le rapport d'activité.

La communication fait donc l'objet d'un plan d'action annuel décliné dans le programme de travail, qui intègre ces rendez-vous réguliers et s'adapte au contexte et aux priorités conjoncturelles ainsi qu'aux autres plans d'action déclinés annuellement par l'Agence.

Au vu de ces éléments la mission propose de clôturer cette recommandation.

Les axes d'amélioration issus de la certification des comptes

Il conviendrait de mettre en place un blocage dans le système afin de rendre impossible la validation d'un RIB par un utilisateur ayant créé ou modifié ce dernier.

La demande pour limiter la validation des RIB aux seuls services ayant le profil comptable a été faite auprès de l'éditeur de l'application GFI. Cette possibilité doit faire l'objet d'une étude de faisabilité avec l'éditeur du logiciel WinM9.

À ce jour, la règle appliquée au sein de la direction financière et comptable repose sur le principe de séparation des tâches ; la personne qui valide le RIB est différente de celle qui l'a créé ou modifié. Aucun agent du service ordonnateur ne valide le RIB.

Au vu de ces éléments la mission propose de clôturer cette recommandation.

8.4. Recommandations issues du rapport de l'IGAENR 2017-084

Mettre en cohérence la délégation d'emplois visée par la convention constitutive du GIP et la réalité de la contribution du MEN.

Il existe une différence de trois emplois entre la convention et la réalité des emplois délégués au niveau du MEN. Cette différence est liée au décalage entre la notification et la consommation d'emplois qui s'est produit au fil du temps. Il convient de corriger la convention par avenant pour l'adapter à la réalité de la situation.

L'Agence fait valoir l'article 9 de la convention constitutive du GIP. Cet article stipule que « les contributions des membres lors de la constitution du groupement sont définies sur les bases ci-dessus et décrites en annexe à la présente convention. Elles sont le cas échéant révisées dans le cadre de la préparation du budget ». En conséquence, la traduction budgétaire des contributions des membres suffit sur la période du programme et reporte la rédaction d'un avenant, procédure particulièrement lourde, au renouvellement du GIP.

La recommandation reste ouverte jusqu'au renouvellement du GIP.

Tendre vers une harmonisation des conditions d'obtention de la charte pour les mobilités du secteur de la formation professionnelle avec celles en vigueur dans l'enseignement supérieur, y compris sur les modalités de contrôle *a posteriori*.

Cette recommandation est du ressort de la Commission européenne. L'Agence est quant à elle favorable à cette harmonisation et a plaidé dans ce sens au cours de nombreux échanges avec la Commission européenne en vue d'infléchir sa position, sans succès à ce stade dans le cadre de la programmation actuelle.

L'Agence étant membre d'un groupe de travail réuni par la Commission européenne pour préparer les éléments techniques de mise en œuvre du futur programme Erasmus 2021-2027, tentera de faire valoir cette position.

D'ailleurs, dans son courrier de janvier 2018 relatif à l'évaluation du rapport d'octobre 2017 de l'Autorité nationale, la Commission prend note de la difficulté d'un certain nombre d'organisations candidates à remplir les critères requis pour se voir octroyer la charte et du manque de flexibilité des chartes octroyées aux consortiums de l'EFP.

La recommandation reste ouverte.

Accompagner la cartographie des risques d'un calendrier de mise en œuvre.

Dans le cadre du décret du 7 novembre 2012 relatif à la GBCP et de la circulaire du 24 août 2016 fixant les conditions de sa mise en œuvre, la mission qualité et performance (MQP) a concentré ses travaux en 2017 sur la révision du dispositif de contrôle interne comptable et budgétaire de l'Agence, incluant la cartographie des risques comptables et budgétaires travaillée avec la direction financière et comptable (DFC). Un calendrier de ces contrôles a été élaboré.

En 2018, les travaux se concentrent sur le département gestion de projets. Un séminaire sur le contrôle interne s'est tenu courant juin pour lancer la révision de la cartographie des risques et du plan de contrôle interne. Le calendrier des contrôles internes, en lien avec le calendrier de gestion de la Commission européenne, a été validé à cette occasion.

Enfin, la MQP assure un rôle d'animation, les contrôles internes réalisés par les services courant 2018 feront l'objet de restitutions en équipe de direction.

Si les actions sont cadencées dans le temps, un calendrier précis n'est pas mis en œuvre.

La recommandation reste ouverte.

Réduire le nombre des indicateurs et tout particulièrement les indicateurs liés à la performance et à la promotion du programme.

La revue des indicateurs a eu lieu et a contribué à réduire le nombre d'indicateurs de 13 unités (57 en 2017 contre 70 en 2016). En revanche, les cibles ont augmenté, passant de 144 à 184. Deux sortes d'indicateurs sont à distinguer : les indicateurs externes (liés à la stratégie) et internes (liés à la gestion de l'activité). L'Agence dispose à présent d'une trentaine d'indicateurs externes dont l'évolution est retracée dans le rapport de performance. Présenté sous une forme plus lisible, il est devenu un outil de pilotage et d'animation de l'équipe de direction qui s'approprie les évolutions lors de réunions régulières. C'est également dans ce cadre que sont décidées les mesures correctives à apporter le cas échéant.

Au vu de ces éléments la mission propose de clôturer cette recommandation.

Hiérarchiser les indicateurs d'alerte afin de cibler les contrôles pour faire face à la montée en charge de l'activité de contrôle.

Expérimenter le remplacement du rapport intermédiaire par un dispositif d'accompagnement en continu pour les projets à faible enjeu financier.

Le statut du rapport intermédiaire est différent selon les actions ; obligatoire pour les actions clé 2, il est facultatif pour les actions clé 1. Dans tous les cas, il est utile pour détecter les projets qui rencontrent des difficultés. Si cette généralisation à l'ensemble des actions au début du programme ne posait pas de difficultés, la multiplication des projets et la concomitance des dates d'échéance a rendu le dispositif non opérationnel. L'Agence a mis en place deux modalités de traitement différentes.

Un bilan de contrôle et de suivi des projets 2015 démontre que 20 projets accumulent à eux seuls une perte budgétaire de plus 1M € en montrant les niveaux de difficultés structurels et conjoncturels. Ce document a permis de rédiger le tableau des risques de sous consommation des établissements et d'organiser un monitoring spécifique, supprimant la rédaction d'un rapport intermédiaire pour tous les porteurs de projets. La suppression du rapport intermédiaire est effective à compter de 2018 sur les actions clé 1 à l'exception du secteur enseignement supérieur. Ce rapport intermédiaire est remplacé par un accompagnement spécifique sous forme d'une enquête. Constituée de trois parties, cette enquête permet facilement d'identifier les projets en difficulté afin d'organiser les accompagnements particuliers.

Pour les actions clé 2, une nouvelle méthodologie appliquée à l'analyse des rapports intermédiaires des projets de partenariats stratégiques a été appliquée dès février 2017 afin de résorber la quantité de rapports en retard d'analyse. Cette méthode a été une nouvelle fois appliquée lors de la période d'analyse des rapports intermédiaires de la fin de l'année. Elle est jugée satisfaisante et reconduite pour la campagne de juin 2018.

Au demeurant, il est à noter que la méthodologie permet de gérer l'apurement du retard pris dans l'analyse des rapports intermédiaires mais ne peut constituer une mesure préventive au retard car les dates de réception des rapports intermédiaires sont toujours identiques, aussi est-il impossible de les analyser dans les délais impartis. Cette méthode permet en premier lieu de prioriser l'analyse et de la rendre efficiente. Un travail de transfert de compétence reste à faire pour diffuser les bonnes pratiques entre les chargés de projets et d'évaluation.

Cette recommandation est en cours de réalisation, la mission souhaite une consolidation des bonnes pratiques relatives aux rapports intermédiaires avant de la clôturer définitivement.

Structurer la gestion des ressources humaines autour d'une fonction de pilotage qui lui soit spécifiquement dédiée.

Le recrutement d'un directeur des relations et ressources humaines est finalisé et la personne retenue a pris ses fonctions au 1^{er} septembre 2018. Il en est de même de la personne chargée de la gestion des ressources humaines, l'université de Bordeaux ayant procédé rapidement au remplacement de l'agent mis à disposition. Toutefois si l'équipe est au complet, le transfert de compétence s'opérera au cours des prochains mois.

Cette recommandation est en cours de réalisation. La mission souhaite s'assurer du bon fonctionnement du pôle gestion des ressources humaines avant de la clôturer définitivement.

Analysier les conséquences sur les ressources humaines de la forte augmentation des crédits d'intervention pour les années 2018 à 2020 pour déterminer où se situent les besoins les plus prioritaires et les plus urgents.

L'Agence a confié à Eurogroup Consulting et Sémaophores (Groupe Alpha), via l'UGAP, un audit RH permettant de quantifier les besoins et de définir l'allocation prioritaire des ressources supplémentaires, dans le cadre renouvelé de la cartographie des emplois et des compétences de l'Agence et de l'évolution du budget de fonctionnement à l'horizon 2020.

Dans une première phase (2017), l'audit s'est concentré sur les familles d'emplois « gestion des ressources » et « gestion et accompagnements des projets ». Il a abouti à l'identification de besoins en ETP :

- pour la famille « gestion des ressources » : 4 ETP en 2018 et 3 en 2019 ;
- pour la famille « gestion et accompagnement des projets » : 4 ETP en 2018 et 4 en 2019.

En 2018, l'audit se poursuit sur les quatre autres familles d'emploi de la cartographie.

Cette recommandation est en cours de réalisation, la mission souhaite disposer de la totalité des analyses avant de la clôturer définitivement.

Étudier avec attention et dans les délais impartis toutes les possibilités de déménagement pour remédier à la dégradation des conditions de travail des agents constatée en 2016 et amplifiée en 2017 qui constraint un nombre significatif d'agents à travailler dans des locaux peu adaptés.

Le schéma pluriannuel de la stratégie immobilière de l'Agence, dont le déménagement constituait le cœur, a été validé le 9 février 2018, après obtention des avis favorables successifs des instances nationales et régionales concernées.

Le bail relatif au nouveau site d'implantation de l'Agence sis 9 rue des Gamins, à proximité immédiate de la gare Saint-Jean, dans le quartier Belcier à Bordeaux, a été signé le 30 janvier 2018.

Ces espaces neufs totalisent un volume de 2 172 m² (soit 1 765 m² SUN) réparti sur trois niveaux.

Au vu de ces éléments la mission propose de clôturer cette recommandation.

Recommandations 2018

- 1°) Progresser significativement dans l'adhésion de collectivités territoriales au GIP.
- 2°) Mettre en œuvre des dispositifs visant à minimiser les effets du *central clearing*.
- 3°) Revoir les deux indicateurs mesurant l'activité des développeurs et leur présence sur le territoire.
- 4°) Veiller à l'accompagnement particulier des personnels dans le cadre du deuxième déménagement et garantir la bonne continuité de service.

Signatures

**Réponse de Mme Laure Coudret-Laut,
directrice de l'Agence Erasmus+ France / Éducation Formation**

**Réponse de Mme Laure COUDRET-LAUT,
Directrice de l'Agence Erasmus+ France / Education Formation**

**Agence Erasmus+ France / Education Formation (2014-2020)
Audit de supervision**

Réponse contradictoire de l'Agence sur le projet de rapport de l'IGAENR

Septembre 2018

à
Monsieur le Ministre de l'Education nationale

Madame la Ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation

Dans les pages qui suivent, l'Agence répond ou apporte des précisions sur le rapport de l'IGAENR reçu le 27 septembre 2018.

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

2.3. Principales conclusions

« Ce turn-over est un facteur de vulnérabilité auquel l'Agence doit veiller en assurant la transmission des savoir-faire, dans un contexte de changement permanent. » (p.8)

Remarque/Réponse de l'Agence : le Bilan Social 2017 fait ressortir le taux de rotation global sur les emplois permanents (turn-over) à 10,46% - soit un niveau inférieur au taux moyen en France (16,8% d'après des données DARES de juillet 2015 : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2015-054-2.pdf>). Si ce taux ne présente donc en soi aucune anomalie, il est vrai que les questions de turn-over demeurent un enjeu pour l'Agence dans la mesure où la compétence et l'expertise des agents qui s'acquiert généralement après plusieurs mois de présence en poste est une composante essentielle de sa performance.

3.2. Les partenariats avec les agences nationales des autres états membres et d'autres organismes publics en France

« Le financement de ces opérations peut aller jusqu'à un maximum de 5 % des crédits du volet des partenariats stratégiques, ce qui permettrait de dégager au moins 2 M€. Un cofinancement national de 5 % est exigé. Seulement 0,1 M€ sont mobilisés par l'Agence en raison de la faiblesse des ressources humaines qui y sont disponibles pour traiter le sujet. » (p.10)

Remarque/Réponse de l'Agence : la mise en œuvre des TCA fait appel à des procédures d'une grande complexité et s'avère donc chronophage. La capacité à mobiliser des ressources humaines pour ces activités sont donc une des raisons expliquant un investissement calibré de la part de l'Agence. Une autre raison tient au fait que le cofinancement de 5% est assuré à partir des contreparties nationales dédiées au fonctionnement de l'Agence pour la mise en œuvre du programme Erasmus + ; il s'agit donc de maîtriser l'impact sur le budget de fonctionnement de l'Agence.

2

« Les conférences nationales sont de plus en plus souvent organisées en partenariat avec d'autres agences. En novembre 2017, Paris a accueilli une conférence rassemblant la France, l'Espagne et l'Estonie. L'Agence en a été le principal maître d'œuvre. » (p.10)

Remarque/Réponse de l'Agence : ces conférences sont organisées en partenariat avec des agences nationales et accueillies par des conseils régionaux. La conférence des 16 et 17 novembre 2017 s'est tenue à la Région Ile-de-France à Paris. Elle était co-organisée l'agence nationale espagnole SEPIE et l'agence nationale estonienne Archimedes.

4.3. L'avis de l'organisme d'audit indépendant (OAI)

« Concernant la première, l'Agence précise qu'à ce jour, l'ensemble des contrôles devant être conduits sur les projets de l'accord de délégation 2014 ont été finalisés. Cependant, les mêmes causes produisant les mêmes effets, et sans modifications du calendrier contractuel par la Commission, il est à prévoir que les contrôles des projets de l'accord de délégation 2015 ne pourront pas être tous clôturés au 31 décembre 2018, de même que ceux de l'accord de délégation 2016 au 31 décembre 2019. » (p.14)

Remarque/Réponse de l'Agence : l'Agence n'est pas à l'origine des causes produisant ces effets. En l'espèce, dans sa réponse du 23 juillet aux conclusions finales de l'évaluation de la Déclaration de gestion 2017 transmises par la Commission européenne, l'Agence répondait à cette observation : « *Etant donné l'ensemble des délais contractuels applicables au processus de clôture des projets (réception, suspensions éventuelles pour demandes d'information complémentaires, procédure contradictoire, délais de recours éventuels...), le traitement d'un rapport final de projet de partenariat KA2 de 36 mois sélectionné l'année N peut de jure dépasser la date du 31/12/N+3.*

A contrario, le respect des délais autorisés par le contrat (dont le modèle est fourni par la CE) rend impossible le respect impératif du calendrier contractuel des agences nationales. Ainsi, l'accord de délégation 2014 n'a pas pu être clôturé le 31/12/2017 car des projets KA2 étaient encore ouverts. Pour la même raison, les accords de délégation 2015, 2016, etc. ne pourront vraisemblablement pas être clôturés aux 31/12/2018, 2019, etc.

Cette problématique n'est pas nouvelle ; elle a notamment été décrite dans un ticket NACO-1467 introduit par la Pologne le 26 octobre 2017. La CE y avait répondu : « Dear Malgorzata, As you described, indeed, it is not possible to hurry the reports along and delays are to be expected. Moreover, there is no report on separate projects. The NAs have to report on the Delegation Agreement as a whole. Normally, 2014 DA should be final this year, but taken into account the situation, this will not be the case. (Actually, we foresee this for quite a number of NAs). The NAs will be instructed on how to report on un-finalized DAs with the guidelines for the submission of the 2017 YMD/ Yearly NA Report. So far we encourage the National Agencies to proceed with the required checks and payments. ». En d'autres termes, la situation d'incompatibilité entre les termes des contrats avec les bénéficiaires et les termes du calendrier contractuel des agences, objet de la présente observation, était connue. »

5.2. Les contributions en emplois des membres du GIP

« De plus, il existe un problème spécifique pour l'agenda européen pour l'éducation et la formation des adultes (AEFA) dont l'Agence est le coordonnateur national. L'AEFA fonctionne par appel à projet et, pour les services budgétaires du ministère de la formation professionnelle, il est considéré comme une mesure nouvelle, ce qui signifie que la contribution de la DGEFP est mise en cause chaque année. » (p.18)

Remarque/Réponse de l'Agence : un cofinancement national est obligatoire pour tous les dispositifs et conventions gérés par l'Agence en plus de la mise en œuvre des fonds Erasmus + actions-clés 1 et 2 délégués en gestion. C'est notamment le cas d'AEFA, dont le cofinancement doit correspondre à 25% du total du budget, mais également d'EPALE à hauteur de 20%. Or, ces dispositifs fonctionnent par appels à propositions restreints auxquels seules les agences nationales répondent sur la base d'un programme d'action pour 1 ou 2 ans selon les dispositifs. Pour autant, les actions prévues au titre de ces dispositifs s'inscrivent bien dans une durée longue et nul autre que les points de contact désignés (l'Agence Erasmus+ France en l'espèce) ne peuvent se positionner sur la réponse à l'appel à propositions. Les modalités d'accès aux fonds peuvent ainsi donner à penser qu'il s'agit d'actions nouvelles alors qu'il s'agit de reconduire les dispositifs dans la durée.

3

6.1.2.1 Les partenariats de l'enseignement scolaire

« Recommandation n° 2 : Mettre en œuvre des dispositifs visant à minimiser les effets du central clearing. » (p.28)

Remarque/Réponse de l'Agence : Le plan d'action dédié pour l'appel à propositions 2018 avait abouti à des résultats très satisfaisants avec un quasi doublement du nombre de candidatures (267 contre 138 en 2017) et une augmentation du nombre de partenaires français dans les projets d'établissements français (60 partenaires en 2018 contre 9 en 2017). 78% de ces établissements étaient nouveaux dans le programme. Au regard de l'objectif visant à limiter les effets du central clearing, le montant de l'enveloppe finale des partenaires et coordonnateurs de projets KA229 financés par la France est en retrait de 35,8% par rapport à l'enveloppe théorique de l'action contre 42,5% en 2017 : ce qui, proportionnellement, correspond à une amélioration de +18,7%.

L'Agence poursuit pour 2019 son plan d'action sur les Echanges scolaires Erasmus + pour développer le nombre d'établissements scolaires impliqués dans le programme. Celui-ci prévoit par exemple une nouvelle campagne sur les réseaux sociaux ciblant spécifiquement les enseignants, la diffusion du « Guide des Inspecteurs » en lien avec la DGESCO en direction des DASEN, IENA DASEN, inspecteurs 1er et 2nd degrés, doyens des inspecteurs 1er et 2nd degrés, un atelier dédié lors du séminaire national des Développeurs de décembre 2018, des classes virtuelles pour ces mêmes Développeurs, l'insertion d'un encart « Erasmus + » dans les publications Bayard Presse...

Des actions sont par ailleurs d'ores et déjà inscrites pour 2020 et après, avec notamment des interventions dans le cadre des parcours de formation de l'ESENESR pour les Inspecteurs et Personnels de Direction ou encore du CNFPT.

Pour l'ensemble de ces actions de promotions, l'Agence travaille en étroite coopération avec l'équipe eTwinning basée au sein du Réseau Canopé.

6.2. Analyse par objectifs stratégiques et mesure de la performance



« Pour suivre son activité, l'Agence élabore chaque année un rapport de performance, document interne rendant compte des résultats mesurés au moyen d'une batterie d'indicateurs, dont 16 sont des indicateurs de la Commission européenne. » (p.32)

Remarque/Réponse de l'Agence : le rapport annuel de performance de l'Agence n'est pas un document public ; ce n'est pas un document interne néanmoins puisqu'il est diffusé de manière restreinte au Groupe de pilotage pour la mise en œuvre du programme Erasmus +, composé de représentants de l'ensemble des directions des ministères chargés de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle et de l'Agence. L'Agence Erasmus+ France / Jeunesse & Sport et son autorité nationale, la DJEPVA, peuvent également y participer comme observateurs. Ce groupe de pilotage se réunit deux fois par an :

- en juin/juillet pour faire le point sur l'avancée des objectifs stratégiques 2020 sur la base du rapport de performance, sur les résultats provisoires de l'appel à propositions de l'année et sur les propositions d'orientations pour l'année suivante ;
- en septembre/octobre pour discuter du plan de travail et des actions concrètes à mener les années suivantes – et établir le programme de travail annuel pour la mise en œuvre du programme Erasmus+ qui définit les cibles 2019 et 2020 sur la base des constats du rapport de performance.

6.2.2.2 Un réseau des développeurs très actifs

« Recommandation n° 3 : Revoir les deux indicateurs mesurant l'activité des développeurs et leur présence sur le territoire. » (p.36)

Remarque/Réponse de l'Agence : L'indicateur #13 mesure le nombre de Développeurs affichés sur la Carte des Développeurs (<https://www.erasmusplus.fr/penelope/developpeurs.php>). Plutôt que le nombre total de Développeurs (plus de 650 à ce jour), c'est le fait qu'ils acceptent d'être visibles sur la carte qui est important : ils forment en effet autant de points d'accès à une information de proximité sur le programme pour des primo-candidats. Une évolution de cet indicateur pourra en effet intervenir, par exemple pour mettre en exergue la proportion de Développeurs affichés sur la carte par rapport au nombre total de développeurs.

Concernant l'indicateur #15 « couverture du territoire par les Développeurs (par région et par secteur) », l'impératif pour l'Agence est d'assurer une couverture minimale du territoire. De fait, il existe des écarts importants entre les régions citées par la mission par exemple (Nouvelle-Aquitaine avec 172 Développeurs ; Grand-Est avec 97) et les quatre autres (Corse, Guadeloupe, Guyane et Mayotte) qui n'atteignent pas le minimum cible de 2 Développeurs par région. En l'espèce, l'objectif que mesure l'indicateur #15 vise à assurer une présence minimale sur l'ensemble du territoire national. Une réflexion sera néanmoins engagée pour voir dans quelle mesure une évolution de l'indicateur est souhaitable au regard de cet objectif qui conserve sa pertinence dans une perspective d'accès optimal au programme.

4

6.3.2. Le contrôle interne et la maîtrise des risques

« Au sein du département de la gestion de projets (DGP), une réunion particulière a été mise en place avec les coordinatrices de gestion de projets et l'adjointe au responsable de pôle permettant de travailler les pratiques du contrôle interne. » (p.45)

Remarque/Réponse de l'Agence : il faut lire « avec les coordinatrices de gestion de projets, adjointes au responsable de pôle ».

6.4.2. Création d'une mission des ressources humaines et évaluation du besoin de recrutement

« Toutefois, au 1er septembre, le DRRH et la gestionnaire de ressources humaines ont pris leur poste ; l'équipe au complet est donc opérationnelle. Durant la période de prise de connaissance des dossiers, il reviendra à l'actuelle secrétaire générale de veiller à la bonne transmission des informations et des compétences, comme le stipulait la décision n° 16 de l'assemblée générale du 28 mai 2018. En effet, cette décision prévoyait que la secrétaire générale de l'Agence assure la continuité de service dans le domaine de la gestion RH et de la paie.

Or, sur la même période, il lui revient également de préparer le second déménagement. Cette conjonction temporelle de difficultés ne doit pas être sous-estimée » (p.47)

Remarque/Réponse de l'Agence : La décision de direction (et non de l'AG) n°2018-16 a créé la Mission des Relations et Ressources Humaines. Celle-ci a en effet été installée le 1^{er} septembre avec 3 ETP : le DRRH et la gestionnaire RH nouvellement recrutés ainsi que le gestionnaire RH spécialisé paie et santé au travail qui relevait auparavant de la Direction Financière et Comptable. La période transitoire, au cours de l'été, s'est déroulée sans problématique particulière sur les sujets RH et paie comme sur les sujets liés au déménagement.

6.5. Le déménagement pièce majeure du nouveau SPSI, élaboré par phases successives au long de l'année 2017

« Recommandation n° 4 : Veiller à l'accompagnement particulier des personnels dans le cadre du deuxième déménagement et garantir la bonne continuité de service. » (p.50)

Remarque/Réponse de l'Agence : si le premier déménagement n'était pas initialement souhaité par l'Agence et avait dû faire l'objet d'une préparation en l'espace d'un mois, ce second déménagement constitue un projet préparé depuis plusieurs mois et il a associé aussi bien les représentants des personnels au CT, au CHSCT que les agents directement. Ainsi, des visites du chantier ont pu être organisées pour les personnels entre mai et octobre. Les plans d'aménagement ont aussi fait l'objet de larges concertations entre la direction et les chefs de service ainsi qu'entre les chefs de service et leurs équipes. Une « foire aux questions » a été ouverte récemment afin d'apporter des réponses à toutes interrogations des personnels et un dossier informatique dédié est accessible à tous incluant les documents suivants : plans d'implantation, parking à vélo, cahier des charges relatif à l'acoustique des nouveaux locaux, démarche écoresponsable de l'Agence liée à sa nouvelle implantation... Un calendrier précis concernant les phases logistiques et techniques du déménagement proprement dit a également été élaboré et est accessible aux personnels.

Concernant l'activité et les missions de l'Agence, les responsables de service ont élaboré, à la demande de la direction, des plans de continuité d'activité afin d'identifier les éventuels effets perturbateurs de la phase d'interruption de 4 jours (du 29 octobre au 2 novembre soit pendant les congés scolaires) correspondant aux opérations de déménagement. Des actions préventives mises en place pour limiter ou annuler les effets perturbateurs identifiés.

À ce jour, les opérations se déroulent conformément aux prévisions et il n'existe pas d'alerte majeure sur cette opération.

8.4. Recommandations issues du rapport de l'IGAENR 2017-084

« Accompagner la cartographie des risques d'un calendrier de mise en œuvre » (p.66)

Remarque/Réponse de l'Agence : la cartographie des risques du DGP est mise à jour ainsi que le plan de contrôle. Ce dernier est donc actif et opérationnel ; il a été mis en œuvre dans le cadre de la contractualisation 2018.

« Expérimenter le remplacement du rapport intermédiaire par un dispositif d'accompagnement en continu pour les projets à faible enjeu financier » (p.66)

Remarque/Réponse de l'Agence : la mise en œuvre de cette recommandation est en effet en cours ; un bilan sera disponible l'an prochain.

Annexes

Annexe 1 :	Lettres de saisine et de désignation	63
Annexe 2 :	Tableau des réalisations communes aux deux agences éducation formation et jeunesse et sport	67
Annexe 3 :	Budget 2018 Tableau n° 1 relatif aux emplois.....	70
Annexe 4 :	Évolution des droits et contributions des membres du GIP	71
Annexe 5 :	Courrier du cercle Erasmus.....	72
Annexe 6 :	Tableau des indicateurs de performance	75
Annexe 7 :	Organigramme de l'Agence Erasmus+ éducation et formation	81
Annexe 8 :	Liste des actions et sous actions.....	82



Ministère de l'Education nationale

*Ministère du l'Enseignement supérieur
de la Recherche et de l'Innovation*

Le Directeur du Cabinet

Le Directeur du Cabinet

Paris, le - 5 AVR. 2018

Note à l'attention de

Monsieur Jean-Richard CYTERMANN

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

Objet : Audit de supervision 2017-2018 de l'Agence Erasmus+ France/Education Formation.

PI : Formulaire d'élaboration du « Rapport d'octobre 2018 »

« Lignes directrices relatives aux activités de suivi et de supervision des autorités nationales »
(7 juillet 2017)

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. Quant au volet jeunesse du programme Erasmus+, il relève d'une autre agence nationale également reconduite pour sept 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 les volets jeunesse et sport) informent la Commission européenne, pour le 31 octobre 2018 au plus tard, de leurs activités de suivi et de supervision du programme en 2017/2018 (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 2018), sur les avis des organismes d'audit indépendant relatifs aux déclarations annuelles de gestion des agences (à rendre pour le 15 mars 2018) et sur « *l'analyse de la conformité et des performances* » des agences nationales par la Commission européenne (conclusions des évaluations).

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'Evaluation de conformité ex-ante 2014/2020, je souhaite que, s'agissant du volet éducation/formation du programme Erasmus+, et comme au cours des trois années écoulées (cf. audits de supervision de l'Agence Erasmus+ : rapports de l'IGAENR n°2015-082 d'octobre 2015, n°2016-066 d'octobre 2016 et n°2017-084 d'octobre 2017), l'autorité nationale compétente (la DREIC) établisse son rapport annuel de supervision -couvrant la période qui va du 1/1/2017 au 31/10/2018- 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 renseigner le formulaire joint (intitulé « Rapport d'octobre 2018 ») pour la mi-octobre 2018, et ce, en tenant compte des « *Lignes directrices relatives aux activités de suivi et de supervision des autorités nationales* » (voir ci-joint). Ainsi, l'IGAENR est invitée à construire son rapport 2018 autour des rubriques du formulaire de la Commission européenne, à savoir :

- **mise en place des activités de suivi et de supervision** : description de la stratégie élaborée pour le suivi et la supervision de l'Agence (prise en compte des risques comprise) ;
- **synthèse des activités de suivi et de supervision** : description des principales activités de suivi et de supervision menées par l'autorité nationale (en l'occurrence, l'IGAENR) avec indication, pour chaque type d'activité, de la date, de l'objectif, du contenu et de la conclusion ;
- **coordination de la gestion du programme au niveau national** : rapport sur le fonctionnement et les résultats du mécanisme de coordination mis en place entre les agences nationales (Comité Permanent Erasmus+) ; changement éventuel intervenu dans le mécanisme de gestion coordonnée ;
- **contrôle de la qualité de l'audit 2018 réalisé par l'organisme d'audit indépendant** (AM Action Conseil) : suite donnée aux lacunes constatées par la Commission dans sa lettre relative aux conclusions de l'évaluation de la déclaration de gestion 2017 de l'Agence ; plan d'audit de l'organisme d'audit indépendant (s'il est disponible) en vue de l'avis d'audit à venir ;
- **contribution nationale au fonctionnement de l'Agence (cofinancement)** : vérification de l'adéquation du cofinancement national avec les besoins de l'Agence ;
- **analyse du rapport 2017 de l'Agence** en lien avec les performances observées : atteinte ou non des objectifs/cibles du programme de travail 2017, examen des taux d'engagement et des taux d'utilisation des crédits, etc. ;
- **mise en œuvre du programme de travail 2018 de l'Agence** : progression vers les objectifs fixés, écarts constatés, mesures correctives éventuelles prises ou à prendre, etc. ;

.../...

- suite donnée aux recommandations ouvertes adressées à l'Agence sur la base du « *Rapport d'octobre 2017* », de la déclaration annuelle de gestion 2017 de l'Agence, de l'avis d'audit indépendant 2017 et de l'évaluation de la Commission (juin 2018) ; activités de suivi et de supervision complémentaires éventuelles entreprises ou à entreprendre ;
- toute autre information que l'autorité nationale pourrait juger utile de communiquer à la Commission : tableau récapitulatif des recommandations qui doivent faire l'objet d'un suivi annuel (où l'on fera apparaître le niveau d'importance, le niveau responsable et les secteurs concernés, conformément aux « *lignes directrices* » de la Commission).

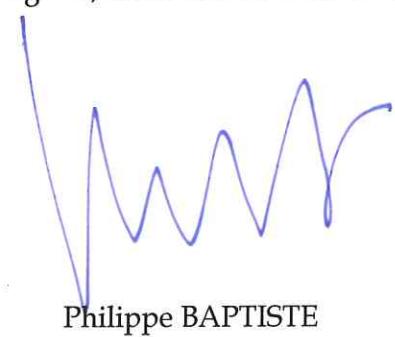
Les documents -et les informations- relatifs au système de gestion et d'audit utiles à cet exercice de suivi et de supervision (notamment, la déclaration annuelle de gestion de l'Agence, l'avis d'audit indépendant, les conclusions de l'évaluation réalisée par la Commission européenne ainsi que les versions actualisées des lignes directrices et du formulaire joints) seront transmis aux auditeurs de l'IGAENR au fur et à mesure de leur disponibilité.

Au terme de trente années d'existence, le programme Erasmus+, plébiscité par les Européens qui voient en lui l'une des plus grandes réussites de l'Union, est appelé à devenir l'un des outils majeurs de la réponse aux quatre objectifs fixés, en septembre 2017, par le président de la République, dans le cadre de son « *Initiative pour l'Europe* », et largement repris par le Conseil européen du 14 décembre 2017 dans ses conclusions sur l'éducation et la culture : renforcer l'apprentissage des langues, afin que, à terme, les jeunes parlent au moins deux langues européennes en plus de leur langue maternelle ; intensifier la mobilité et les échanges, notamment dans le cadre d'un programme Erasmus+ sensiblement renforcé, inclusif et étendu ; renforcer, dans l'ensemble de l'Union, les partenariats stratégiques entre les établissements d'enseignement supérieur et encourager l'émergence, d'ici 2024, d'une vingtaine d'« *universités européennes* » ; promouvoir un processus de Bologne de l'enseignement secondaire permettant de rapprocher les systèmes via un mécanisme d'harmonisation ou de reconnaissance mutuelle des diplômes du secondaire.

Nous vous savons gré par avance de continuer à contribuer à la réussite du programme Erasmus+ et de l'agence nationale chargée de la mise en œuvre de son volet éducation/formation par le biais de l'implication de vos services dans les activités de contrôle qui incombent à notre pays, et vous prions d'agréer, Monsieur le Chef de service, l'expression de notre meilleure considération.



Christophe KERRERO



Philippe BAPTISTE



MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION

Paris le **4 MAI 2018**

Note à l'attention de

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

Le chef du service

n° 18.164.

Monsieur le directeur du cabinet
du ministre de l'éducation nationale

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

Objet : Contrôle de l'agence Erasmus+ France / Éducation Formation.
Références : Votre courrier en date du 5 avril 2018.

Par lettre visée en référence, vous avez souhaité que l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche effectue l'audit de contrôle de l'agence Erasmus+ France / Éducation Formation en vue du rapport annuel de suivi et de supervision du programme 2017 / 2018.

J'ai l'honneur de vous faire connaître que j'ai désigné Mme Michèle Joliat et M. Philippe Sultan, inspecteurs généraux de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche, pour effectuer 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 : M. Hervé Tilly, DREIC
 M. Bézagu, chef du groupe Sud-est
 Mme Joliat, groupe Sud-est
 M. Sultan, groupe Sud-est



Erasmus+

Comité permanent Erasmus+

23 janvier 2018, Paris

Etat des réalisations communes et prévisions

Thématiques et actions prévues	Etat des réalisations 2017	Prévisions 2018
Formation des relais	<p>Participation des REIJ au réseau des développeurs Erasmus+ : 3 réunions régionales du réseau des Développeurs en 2017 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 23 juin à Tours ; participation de Cécile Camin (Conseillère Education populaire et Jeunesse), présentation du COREMOB - 23 juin également à Marseille : réunion des Développeurs Erasmus+ dans le cadre du COREMOB PACA, en présence de la DRJS et de l'élu en charge de l'international. 2 ateliers de formation assurés par l'agence pour les membres du Réseau Développeurs + et les membres du COREMOB - 12 et 13 octobre 2017, réunion régionale du Havre, dans le cadre des Assises Régionales de la mobilité européenne et internationale des jeunes, sous l'égide du nouveau COREMOB (fusion 2 Régions) et des plateformes régionales de la mobilité. Ateliers de formation assurés par l'agence + plusieurs interventions (notamment Europass) et stand Agence. <p>Les membres « Jeunesse » du Réseau des Développeurs (REIJ et autres) ont participé aux sessions de formation à distance mises en place par l'agence sur l'accompagnement aux candidatures ; ont été destinataires des « kit Développeurs Erasmus+ » envoyé par l'agence EF ; ont bénéficié de l'offre de services ouverte aux membres du Réseau.</p> <p>Participation EF aux formations organisées par les COREMOB : participation aux formations organisées par les COREMOB d'Occitanie et Ile-de-France (en plus de PACA et Normandie) + suivi territorial Bretagne + participation au comité de</p>	<p>Poursuite de la participation des REIJ au réseau des développeurs Erasmus+ : Réunions Réseau des Développeurs Erasmus+ :</p> <ul style="list-style-type: none"> • réunion régionale en juin • 1er séminaire national du réseau des Développeurs Erasmus+ (5-7 décembre 2018) <p>Poursuite participation EF aux formations organisées par les COREMOB.</p> <p>Participation EF aux formations organisées pour les REIJ :</p>



Thématiques et actions prévues	Etat des réalisations 2017	Prévisions 2018
	<p>suivi CPMEI.</p> <p>Participation EF aux formations organisées pour les REIJ : pas de sollicitation en 2017</p> <p>Participation aux instances de gouvernance du réseau Développeurs (cercle national) : invitation transmise pour les 2 réunions annuelles du cercle national Réseau des Développeurs (la DJPEVA est membre du cercle national) ; participation de Jeunesse à la réunion du 5 mai (Ch.Devette, Ministère Jeunesse/MEN)</p>	
jobshadowings et échanges d'informations techniques		<p>Visite à Bordeaux le 23 janvier de Ludovic ABIVEN, DG de l'ASC</p> <p>A prévoir : visite SC et DM sur entrepôt de données/observatoire E+ en ligne</p>
Communication	<p>Site web commun lancé fin février www.erasmusplus.fr</p> <p>Livre aux éditions de La Martinière « Ils ont fait Erasmus » : insertion d'un portrait d'un jeune SVE.</p> <p>Evénement commun de lancement des 30 ans (9 janvier 2017)</p> <p>Evènement commun Agence EF/Jeunesse + ONISEP et CIDJ sur la mobilité internationale pour les personnes en situation de handicap le 24 avril 2017 à Paris. Co-construction du programme ; recherche et valorisation de projets E+.</p>	<p>Sujets évoqués lors du dernier CPE+ sur portail web commun :</p> <ul style="list-style-type: none"> - chaque NA's actualise la rubrique «Les projets » (1^{er} trimestre 2018)
Participation croisée à des événements, instances ou groupes de travail	<p>CNE des deux agences : participation croisée</p> <p>Participation J&S à l'AG EF : séance du 13 mars 2017</p> <p>Participation EF au comité national Erasmus+ J&S : séances de mai et décembre 2017</p> <p>Participation J&S à l'évènement de lancement des 30 ans d'E+ le 9 janvier 2017.</p>	<p>Participation aux instances habituelles à poursuivre.</p> <p>Fête de l'Europe, Paris (12 et 13 mai). Stand commun ? Modalités d'intervention EF à préciser. JS en lien avec Eurodesk. et Mairie de Paris. Le dispositif habituel est mis en place - les services communication des deux agences sont en lien.</p>



Thématiques et actions prévues	Etat des réalisations 2017	Prévisions 2018
	<p>Co-intervention AN EF & JS journée E.days du CIDJ à Paris, en présence DRJCS le 13/10. Participation J&S à certains évènements organisés dans ce cadre : assises de la mobilité au Havre, rencontre des points Eurodesk.</p> <p>Atelier de lancement sur les partenariats (3 octobre) auxquels les porteurs de projets jeunesse ont été conviés. Retours très positifs..</p>	<p>#Erasmusdays 2018 : lancés côté EF ; la CE est partie prenante. Modalités de contribution JS à préciser (thématique particulière ?).</p> <p>Cérémonie de remise des LEL le 8 février à Paris (invitation envoyée à H.Escande)</p> <p>Une coopération à reconduire en 2018 si les conditions sont réunies</p> <p>Activité TCA JS à prévoir : possiblement Bordeaux du 15 au 18 mai une conférence autour des questions de qualité avec des outils pour les praticiens et les chercheurs autour des projets jeunesse – sous réserve car question de disponibilité de salles.</p> <p>Côté EF, séminaire autour de l'impact des projets les 21 mars</p>
Sport		
Etudes et enquêtes	<p>Participation de J&S à l'Observatoire national de l'Impact Erasmus+ : invitations envoyées (B.Abrignani + H.Escande) pour les 2 réunions (11 avril et le 26 septembre 2017)</p>	<p>Réunions de l'Observatoire national de l'Impact (2 réunions prévues)</p>
Ambassadeurs Erasmus + de la Citoyenneté (Positive Role Models)	<p>Réunion avec des partenaires potentiels de cette initiative le 11 juillet 2017 à Paris (à la suite du CP E+)</p> <p>Expérimentations programmées pour la rentrée 2017 sur deux territoires (bordelais et région parisienne)</p>	<p>Définition d'un cahier des charges pour le déploiement progressif de l'initiative à l'échelle nationale en 2018.</p>

TABLEAU 1
Autorisations d'emplois

BR1 2018

POUR VOTE DE L'ORGANE DÉLIBÉRANT

Tableau des autorisations d'emplois

	Sous plafond LFI (a)	Hors plafond LFI (b)	Plafond organisme (= a + b)
Autorisation d'emplois rémunérés par l'organisme en ETPT	30	70,5	100,5
Autorisation d'emplois rémunérés par l'organisme en ETP	30	70,5	100,5

NB Pour les opérateurs de l'Etat, l'autorisation d'emplois sous plafond LFI doit correspondre au plafond notifié par le responsable du programme chef de file de l'Etat en conformité avec le plafond d'emploi législatif du programme.

POUR INFORMATION DE L'ORGANE DÉLIBÉRANT

Tableau détaillé des emplois

	PLAFOND ORGANISME						TOTAL DES EMPLOIS EN FONCTION DANS L'ORGANISME	
	EMPLOIS SOUS PLAFOND AUTORISÉS PAR LA LFI			EMPLOIS HORS PLAFOND DE LA LFI				
	ETPT	ETP	masse salariale	ETPT	ETP	masse salariale		
EMPLOIS REMUNÉRÉS PAR L'ORGANISME (1 + 2 + 3)	30	30	1 850 058	70,5	70,5	3 149 716		
1 - TITULAIRES								
* Titulaires Etat (emplois et crédits inscrits au budget de l'organisme et <i>actes de gestion, dont CAP, déconcentrés dans l'organisme</i>)	-	-	-	-	-	-		
Titulaires organisme (corps propre)	-	-	-	-	-	-		
- en fonction dans l'organisme :	-	-	-	-	-	-		
Titulaires Etat détachés sur emploi dans un corps organisme (emplois et crédits inscrits sur le budget de l'organisme)	-	-	-	-	-	-		
Titulaires de l'organisme (emplois et crédits inscrits sur le budget de l'organisme)	-	-	-	-	-	-		
- en fonction dans une autre personne morale :	-	-	-	-	-	-		
Emplois et crédits inscrits sur le budget de l'organisme - MAD sortantes non remboursées	-	-	-	-	-	-		
Emplois et crédits inscrits sur le budget de l'organisme - MAD sortantes remboursées	-	-	-	-	-	-		
Titulaires détachés sur contrat auprès de l'organisme (emplois et crédits inscrits sur le budget de l'organisme)	2	2	308 085	8	8	679 270		
- en fonction dans une autre personne morale :	-	-	-	-	-	-		
Emplois et crédits inscrits sur le budget de l'organisme - MAD non remboursées	-	-	-	-	-	-		
Emplois et crédits inscrits sur le budget de l'organisme - MAD remboursées	-	-	-	-	-	-		
Non titulaires de droit public	30	30	1 850 058	70,5	70,5	3 149 716		
- en fonction dans l'organisme :	30	30	1 850 058	70,5	70,5	3 149 716		
Contratuels sous statut	28	28	1 541 972	62,5	62,5	2 470 445		
ACDI	26	26	1 413 826	5	5	220 051		
ACDD	2	2	128 146	57,5	57,5	2 250 394		
Contratuels hors statut	-	-	-	-	-	-		
ACDI	-	-	-	-	-	-		
ACDD	-	-	-	-	-	-		
Titulaires détachés sur contrat auprès de l'organisme (emplois et crédits inscrits sur le budget de l'organisme)	2	2	308 085	8	8	679 270		
- en fonction dans une autre personne morale :	-	-	-	-	-	-		
Emplois et crédits inscrits sur le budget de l'organisme - MAD non remboursées	-	-	-	-	-	-		
Emplois et crédits inscrits sur le budget de l'organisme - MAD remboursées	-	-	-	-	-	-		
Non titulaires de droit privé	-	-	-	-	-	-		
- en fonction dans l'organisme :	-	-	-	-	-	-		
ACDI	-	-	-	-	-	-		
ACDD	-	-	-	-	-	-		
- en fonction dans une autre personne morale :	-	-	-	-	-	-		
Emplois et crédits inscrits sur le budget de l'organisme - MAD non remboursées	-	-	-	-	-	-		
Emplois et crédits inscrits sur le budget de l'organisme - MAD remboursées	-	-	-	-	-	-		
3 - CONTRATS AIDES								
EMPLOIS REMUNÉRÉS PAR D'AUTRES PERSONNES MORALES (4 + 5)								
4 - EMPLOIS REMUNÉRÉS PAR L'ETAT								
* Titulaires de l'Etat mis à disposition de l'organisme et non remboursés à l'Etat (emplois et crédits inscrits au budget de l'Etat)								
* Titulaires de l'Etat mis à disposition de l'organisme et remboursés à l'Etat (emplois et crédits inscrits au budget de l'Etat)								
* Contractuels de l'Etat mis à disposition de l'organisme et non remboursés à l'Etat (emplois et crédits inscrits au budget de l'Etat)								
* Contractuels de l'Etat mis à disposition de l'organisme et remboursés à l'Etat (emplois et crédits inscrits au budget de l'Etat)								
* Contractuels de l'Etat mis à disposition de l'organisme et non remboursés à l'Etat (emplois et crédits inscrits au budget de l'Etat)								
5 - EMPLOIS REMUNÉRÉS PAR D'AUTRES COLLECTIVITÉS OU ORGANISMES								
* Agents mis à disposition de l'organisme et non remboursés à la collectivité ou organisme employeur								
* Agents mis à disposition de l'organisme et remboursés à la collectivité ou organisme employeur								

Evolution des droits et contributions des membres du GIP						
MEMBRES	DROITS	DOTATIONS fonctionnement en euros 2017	EMPLOIS MAD (ETP*) selon convention de 2014	CONTRIBUTION RELLE 2017 pour Mémoire	CONTRIBUTION RELLE 2018	Variation
Ministères chargés de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur	39	922 497 30 000 (dimension internationale) 40 000 (Europass) 18 000 (ECVET)	12 A 06 B 01 C	9 A -0 6 B -01C	9 A -0 6 B -01C	
Ministère chargé de la formation professionnelle	19	338 400	-	-		
Ministère chargé des affaires étrangères	2	30 000	-	-		
Ministère chargé de l'enseignement agricole	5		1A	1A	1A	
CNOUS	18		03 A - 04 C	01A -02C	01A	
CIEP	4		01 A	01A	01A	
Université Paris IV	4		01 A - 01 B	01 A - 01 B	01 A - 01 B	
Université de Bordeaux	7		04A	02A	02A	
CPU	2		Sous forme de réservations de salles	Sous forme de réservations de salles	Sous forme de réservations de salles	
TOTAL	100	1 378 897	34 emplois répartis en : 22 A, 07 B, 05 C	25 emplois répartis en 15A,07B,03C	23 emplois répartis en 15A,07B,01C	retrait de 2 emplois

*Equivalent temps plein

Monsieur Édouard PHILIPPE
 Premier Ministre
 Hôtel de Matignon
 57 rue de Varenne
 75700 Paris SP 07

Bordeaux, le 22 février 2018

Affaire suivie par Christelle.coet-amette@agence-erasmus.fr

Objet : Cercle Erasmus

Monsieur le Premier Ministre,

Le programme Erasmus+ a célébré en 2017 ses 30 ans d'existence. Il est l'un des programmes les plus populaires de l'Union européenne et a su évoluer au fil du temps en s'adressant à des publics plus larges et en s'ouvrant au-delà des frontières de l'Europe. Les meilleurs ambassadeurs du programme sont les plus de 9 millions d'Européens qui en ont fait l'expérience depuis 1987.

Le rapport d'évaluation à mi-parcours du programme qui vient d'être publié par la Commission européenne indique que sa valeur ajoutée européenne est incontestée. Pour les étudiants, apprentis, bénévoles, jeunes partant en mobilité d'études ou de stages à l'étranger, il a un effet positif sur l'acquisition de compétences renforçant leur employabilité et leur développement personnel. Sa contribution à une plus grande cohésion de l'Union est également avérée en renforçant le sentiment d'appartenance européenne. Toutefois, l'évaluation du programme précise que les effets systémiques du programme pourraient être améliorés notamment en articulant le programme avec les fonds structurels et d'investissement européens.

Le Cercle Erasmus, composé de personnalités investies dans les questions européennes et d'éducation et de formation¹, est particulièrement attaché à ce que les publics les plus fragiles puissent avoir un accès plus large à la mobilité et à acquérir ainsi de nouvelles compétences précieuses pour leur positionnement dans la société. Cette nécessité d'accroître l'inclusion sociale est également une priorité de l'Union européenne et de l'Agence Erasmus+. Ces publics, plus fragiles, sont en effet éligibles sur le programme Erasmus+, mais le budget pourtant en augmentation constante ne permet pas, depuis plusieurs années, d'absorber une demande qui continue de croître. En effet, en 2017, avec un budget pour la mobilité de 124,7 millions d'euros (pourtant en augmentation par rapport aux 105,8 M€ de 2016), 45 millions manquaient pour financer des projets de qualité sur les différents secteurs éducatifs couverts par le programme (enseignement scolaire, enseignement supérieur, enseignement et formation professionnelle, éducation des adultes). Pour les seuls publics des apprentis, élèves de la formation professionnelle et demandeurs de l'emploi, 17,9 millions d'euros ont manqué pour financer l'équivalent de 10 000 mobilités.

¹ Cf. liste des membres jointe

C'est pourquoi **le Grand plan d'investissement** et son volet sur l'édification d'une société de compétences **peut constituer une chance, en l'articulant avec le programme Erasmus+**, sur deux aspects :

- Un abondement des financements de mobilité, pour ceux trop nombreux qui ne peuvent pas, faute de budget suffisant Erasmus+, en bénéficier alors même que cela constitue un véritable tremplin en termes d'acquisition de compétences, gage d'une meilleure insertion sociale et professionnelle. L'accent pourrait être mis sur les jeunes adultes peu qualifiés.
- Sur le travail mis en œuvre sur les compétences, dans le cadre du réseau AEFA « *agenda européen renouvelé dans le domaine de l'éducation et de la formation des adultes* » adopté le 29 novembre 2011 par le Conseil de l'Union européenne que l'Agence Erasmus+ France/Education Formation pilote au niveau national.

En effet, cet agenda européen dans le domaine de l'éducation et de la formation des adultes a pour objectif d'aider les adultes les moins qualifiés à se réinsérer dans l'emploi et à acquérir les compétences nécessaires pour le 21^e siècle. Avec ses nombreux partenaires institutionnels nationaux, l'Agenda européen dans le domaine de l'éducation et de la formation a pour objectifs :

- d'améliorer la coordination des politiques de formation des adultes ;
- d'augmenter l'offre de formation en compétences de base motivante et de qualité ;
- de rendre plus accessibles les formations, notamment en développant les formations en situation de travail et en utilisant les nouvelles technologies ;
- d'améliorer la qualité des formations de formateurs pour adultes.

De nombreuses réalisations ont déjà vu le jour, telles qu'un guide pour évaluer les compétences transversales destiné aux professionnels (avec l'AGEFOS-PME et le Ministère de l'Education nationale) ou un module de formation pour la détection de l'illettrisme à destination des conseillers en orientation en ligne (avec l'ANLCI et le Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels). Le grand plan d'investissement pourrait peut-être permettre d'élargir ces expérimentations.

Avec la directrice de l'Agence Erasmus + France, nous serions heureuses de contribuer à la réflexion pour répondre aux enjeux économiques, culturels et sociaux de notre pays et aux aspirations légitimes des citoyens, en particulier les moins qualifiés.

Veuillez agréer, Monsieur le Premier Ministre, l'expression de ma très haute considération.



Odile Quintin
Présidente du Cercle Erasmus

Copies à Mme Murielle Pénicaud, Ministre du Travail et Mme Estelle Sauvat, Haut-Commissaire à la Transformation des Compétences

Les membres du Cercle Erasmus

- Jean ARTHUIS, ancien Ministre, Député européen de l'Ouest, Président de la Commission des Budgets au Parlement européen
- Jean-Pascal BONHOTAL, Secrétaire général de l'Agence Universitaire de la Francophonie
- Jean-Paul CLEMENCON, Délégué général à la Fondation du Sport
- Laure COUDRET-LAUT, Directrice de l'agence Erasmus + France / Education Formation
- Isabelle COUSTET, Chef du Bureau d'Information en France du Parlement européen
- Christiane DEMONTES, Présidente de la FREREF, ancienne Vice-présidente du Sénat
- Sandrine DOUCET, ancienne Députée de la 1ère circonscription de la Gironde et membre de la Commission des affaires culturelles et de l'éducation, membre de la Commission des Affaires européennes
- Sonia DUBOURG-LAVROFF, IGAENR, Experte à la Commission Nationale Française pour l'UNESCO, ancienne Directrice de l'Agence Erasmus + France
- Antoine GODBERT, président d'Euro App, Directeur général de l'Abbaye royale de Fontevraud, ancien directeur de l'Agence Erasmus + / France Education Formation
- Marcel GRIGNARD, Président de Confrontations Europe
- Isabelle JEGOUZO, Chef de la Représentation en France de la Commission européenne
- Torben KORNBECH RASMUSSEN, Ancien directeur général de l'Education (Danemark)
- Catherine LALUMIERE, ancienne Ministre, Présidente de la Fédération des Maisons de l'Europe
- Alain LAMASSOURE, Député européen, membre de la Commission des Budgets au Parlement européen
- Xavier NORTH, Inspecteur Général des Affaires culturelles, du Ministère de la Culture et de la Communication
- Julien PEA, Ambassadeur Erasmus en France, Directeur de la Maison de l'Europe de Besançon
- Florence POIVEY, Présidente de la Commission Education Formation Insertion du MEDEF
- Yannick PROST, Conseiller du Haut-commissaire à l'engagement civique
- Odile QUINTIN, Présidente du Cercle Erasmus, Ancienne directrice générale Education, Audiovisuel et Culture à la Commission Européenne (2006-2010) Professeur associé à l'ESCP - Europe
- Régis RITZ, Professeur émérite, ancien président de l'Université Michel de Montaigne Bordeaux 3, Membre du Conseil Européen des Langues
- Florian SAPEY-TRIOMPHE, Président ESN – Erasmus Student Network
- David LOPEZ, Directeur Europe de la Ligue de l'Enseignement
- Cédric VILLANI, Député de la 5ème circonscription de l'Essonne, Directeur de l'institut Henri-Poincaré, Vice-Président EuropaNova
- Michel YAHIEL, Caisse des Dépôts, Paris

Tableau des indicateurs de performance

Synthèse en chiffres OS1.1 – Promouvoir la mobilité pour une meilleure employabilité :

#82 : Proportion des étudiants « avec des difficultés économiques » dans la mobilité E+ Enseignement supérieur (boursiers)				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
30%	39%	30%	nd	Nd
#83 : 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				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
70%	82%	70%	88%	Atteint (1/1)
#84 : Nombre d'apprenants en situation de handicap dans la mobilité E+				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
40	177	60	301	Atteint (1/1)
#1 : Parmi les médias portant sur le programme Erasmus +, proportion des articles traitant des publics prioritaires				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
10%	10%	10%	12%	Atteint (1/1)
#80b : Etablissements bénéficiaires ou partenaires faisant partie du Réseau d'éducation prioritaire - Ces réseaux sont constitués des REP (Réseaux d'Education Prioritaires) et des REP+				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
10%	24,6%	13%	nd	nd
#81 : Financement spécifique pour les apprenants en difficulté grâce aux budgets coûts exceptionnels				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
600	805	650	1725	Atteint (1/1)

Synthèse en chiffres OS1.2 – Promouvoir l'innovation et les échanges de pratiques pour améliorer l'intégration des publics les plus en difficulté :

#21a : Proportion de candidatures de partenariats stratégiques ayant pour thème l'intégration des personnes avec des besoins spécifiques				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
4%	4,29%	5%	6,1%	Atteint (1/1)
#21b : Proportion de candidatures de partenariat stratégique (Action clé 2) ayant pour thèmes : la lutte contre l'illettrisme, la lutte contre le décrochage scolaire, les compétences transversales et compétences clés				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
Décrochage : 8% Compétences-clés : 15% Inclusion : 10%	12% 12% 18%	15% 12% 8%	19% 18% 27%	Atteints (3/3)
#18b : Proportion de projets trans-sectoriels sélectionnés au sein de chaque secteur concerné par le programme Erasmus +				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
90%	97,55%	90%	95,83%	Atteint (1/1)

Synthèse en chiffres OS2.1 – Garantir un accès à Erasmus + équilibré sur les territoires :

#79 : Nombre de régions avec un ratio de mobilités financées par habitant inférieur à 0,75 fois la moyenne nationale (régions métropolitaines)				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
Maximum 5/13	5/13	Maximum 4/13	3/13	Atteint (1/1)
#78 : Nombre de régions avec un ratio partenaires (y compris organismes d'envoi) Action clé 1 et Action clé 2 par habitant inférieur à 0,75 fois la moyenne nationale : candidatures et projets financés (régions métropolitaines)				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
Candidatures : Maximum 1/13 Sélectionnés : Maximum 3/13	Candidatures : 4/13 Sélectionnés : 1/13	Candidatures : Maximum 1/13 Sélectionnés : Maximum 2/13	Candidatures : 2/13 Sélectionnés : 0/13	Partiellement Atteint (1/2)

Synthèse en chiffres OS2.2 – Renforcer les liens entre le programme et les territoires (acteurs, réseaux, problématiques) :

#15 : Couverture du territoire par les développeurs (par région et par secteur)				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
Toutes les Régions couvertes avec au moins 1 développeur par secteur	68/68 (hors Mayotte)	Toutes les Régions couvertes avec au moins 2 développeurs par secteur	100/104	Partiellement atteint (100/104)
#30b : Proportion des projets de partenariats stratégiques (Action clé 2) sélectionnés impliquant des entreprises ou d'autres acteurs socio-économiques en tant qu'organisations participantes				
ES ⁴ : 3% EFP : 9% SCO : 3,5% EA : 5 %	ES : 77,78% EFP : 86,67% SCO : 19,23% EA : 100%	ES : 3% EFP : 9% SCO : 3,5% EA : 5 %	ES : 66,67% EFP : 97,14% SCO : 22,3% EA : 100%	Atteint (4/4)
#13 : Nombre de développeurs affichés sur la Carte des Développeurs				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
350	457	380	491	Atteint (1/1)

Synthèse en chiffres OS3.1 – Renforcer la dimension internationale des projets et la participation des organisations françaises :

#35 : Proportion des établissements d'enseignement supérieur candidatant pour la dimension internationale du programme Erasmus+ (mobilité)				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
17%	14,9%	17%	18,56%	Atteint (1/1)
#85 : Proportion de partenaires issus des pays partenaires (hors UE33) dans les candidatures de partenariats stratégiques par secteur éducatif				
SCO : 0,8% EA : 2% EFP: 1,3% ES: 3%	SCO : 0,3% EA : 2,7% EFP: 1,6% ES: 4,6%	SCO : 1% EA: 2,2% EFP: 1,7% ES: 3,5%	SCO : 0,32% EA: 2,52% EFP: 0,98% ES: 3,65%	Partiellement Atteint (2/4)
#28 : Nombre de projets centralisés (alliances, masters conjoints, renforcement des capacités) incluant des opérateurs français.				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
Erasmus Mundus : 30% de masters conjoints impliquant un établissement français Renforcement des capacités : 33% de projets sélectionnés avec la zone EuroMed impliquant un établissement français	Erasmus Mundus 33% Renforcement des capacités : 36% (13 projets sur 36)	Erasmus Mundus : 30% de masters conjoints impliquant un établissement FR Renforcement des capacités : 30% de projets sélectionnés avec la zone EuroMed impliquant un établissement français Au moins 8 candidatures Jean Monnet sélectionnées	Erasmus Mundus : 47% Renforcement des capacités : 32% Jean Monnet : 8	Partiellement Atteint (2/3)
#75 : Ratio « offre vs demande initiale »				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
Inférieur à 100%	Tous sauf : IPA: 243% IEV Est : 112% ICD Afrique du Sud : 105%	Inférieur à 90%	Tous sauf IPA : 137%	Partiellement atteint à 92% (11/12)

Synthèse en chiffres OS3.2 – Renforcer la qualité et l'impact des projets de dimension internationale :

#48 : Proportion des étudiants de l'ES des pays partenaires (hors UE33) qui ont reçu une validation par ECTS suite à mobilité d'étude dans un pays du programme UE33 (mobilités entrantes)				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
50%	n/a	50%	71,2%	Atteint (1/1)
#46b : Proportion des étudiants de l'ES des pays du programme UE33 qui ont reçu une validation par ECTS suite à mobilité d'étude dans un pays partenaire hors UE33 (mobilités sortantes)				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
50%	n/a	50%	89,7%	Atteint (1/1)
#86 : Proportion de nouveaux établissements participant dans les projets de renforcement des capacités				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
11%	46%	12%	69%	Atteint (1/1)

Synthèse en chiffres OS4.1 – Maintenir la notoriété et l'image positive du programme auprès du grand public :

#1 : Nombre et qualité des médias traitant du programme Erasmus +				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
> 560	> 650	> 580	> 1000	Atteint (1/1)
#80 : Notoriété du programme auprès du grand public				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
<i>Mesure par sondage national biennal : non mesuré en 2016</i>	n/a	73%	88%	Atteint (1/1)
#2 : Nombre d'abonnés à la newsletter bimestrielle Mag' Erasmus				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
Fin 2016 > 39 000	42 000	> 40 000	n/a (mise à jour de la base)	n/a
#3 : Nombre de followers sur la page Facebook de l'Agence				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
Fin 2016 > 7 000 (+5 450 Facebook Génération)	7 100	> 8 000	Agence : 8 326 Génération : 7 903	Atteint (1/1)
#4 : Nombre de followers sur Twitter				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
> 1 700 (+1900 Génération)	4 380	> 4 000	Agence : 6 283 Génération : 3 109	Atteint (1/1)
#5 : Fréquentation du site de l'Agence (v.u./an)				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
> 1 100 000	1 072 039	> 1 200 000	1 125 851	Non atteint (0/1)
#8 : Fréquentation du site Génération Erasmus (v.u./an)				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
Fin 2016 > 160.000	183 376	> 180 000	249 813	Atteint (1/1)

Synthèse en chiffres OS4.2 – Mobiliser les décideurs et les prescripteurs européens, nationaux et territoriaux autour de l'Agence en faveur du programme :

#6 : Nombre d'élus ou responsables ayant manifesté leur intérêt ou ayant évoqué le programme publiquement suite aux actions				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
> 200	250	> 250	> 320	Atteint (1/1)
#7 : Nombre d'inscrits à la lettre des décideurs				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
> 500	2030 contacts	> 2000	8 810	Atteint (1/1)

Synthèse en chiffres OS5.1 – Améliorer la qualité des activités des projets financés :

#17 : Taux d'éligibilité des candidatures				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
> 93% par type action et par public	98,85%	> 95% par type action et par public	98,57%	Atteint (1/1)
#23 : Proportion de candidatures de l'Action clé 1 dépassant le seuil minimum de qualité lors de l'évaluation (hors ES)				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
85%	85,55%	85%	86,66%	Atteint (1/1)
#24 : Proportion de candidatures de l'Action clé 2 dépassant le seuil minimum de qualité lors de l'évaluation				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
70%	86,03%	70%	82,83%	Atteint (1/1)
#46 : Proportion des étudiants de l'ES des pays du programme UE33 qui ont reçu une validation par ECTS suite à mobilité d'étude dans un pays partenaire hors UE33 (mobilités sortantes)				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
92%	n/a	90%	95,7%	Atteint (1/1)
#47 : Reconnaissance des mobilités des apprenants de la formation professionnelle, par l'utilisation d'Europass ou tout autre mode de reconnaissance officielle				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
20 000	19 955	22 000	24 705	Atteint (1/1)
#45 : Proportion des rapports finaux atteignant le seuil de qualité minimal pour clôture du projet sans réduction de la subvention fondée sur des motifs de qualité				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
95%	99,85%	95%	99,78%	Atteint (1/1)

Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
60%	Conv. 2014 : Action clé 1 = 92,03% Action clé 2 = 82,5% Conv. 2015 : Action clé 1 = 94%	65%	93,67% dont : 2014 = 87,22% 2015 = 95,39% Action clé 1-2016 = 98,94%	Atteint (1/1)
#75 : Ratio "offre vs. demande" initial				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
Inférieur à 100%	Tous sauf : IPA: 243% IEV EST : 112% ICD Afrique du Sud : 105%	Inférieur à 90%	Tous sauf IPA : 137%	Partiellement atteint à 95% (19/20)

Synthèse en chiffres OS5.2 – Améliorer la performance financière et la qualité de la gestion des projets :

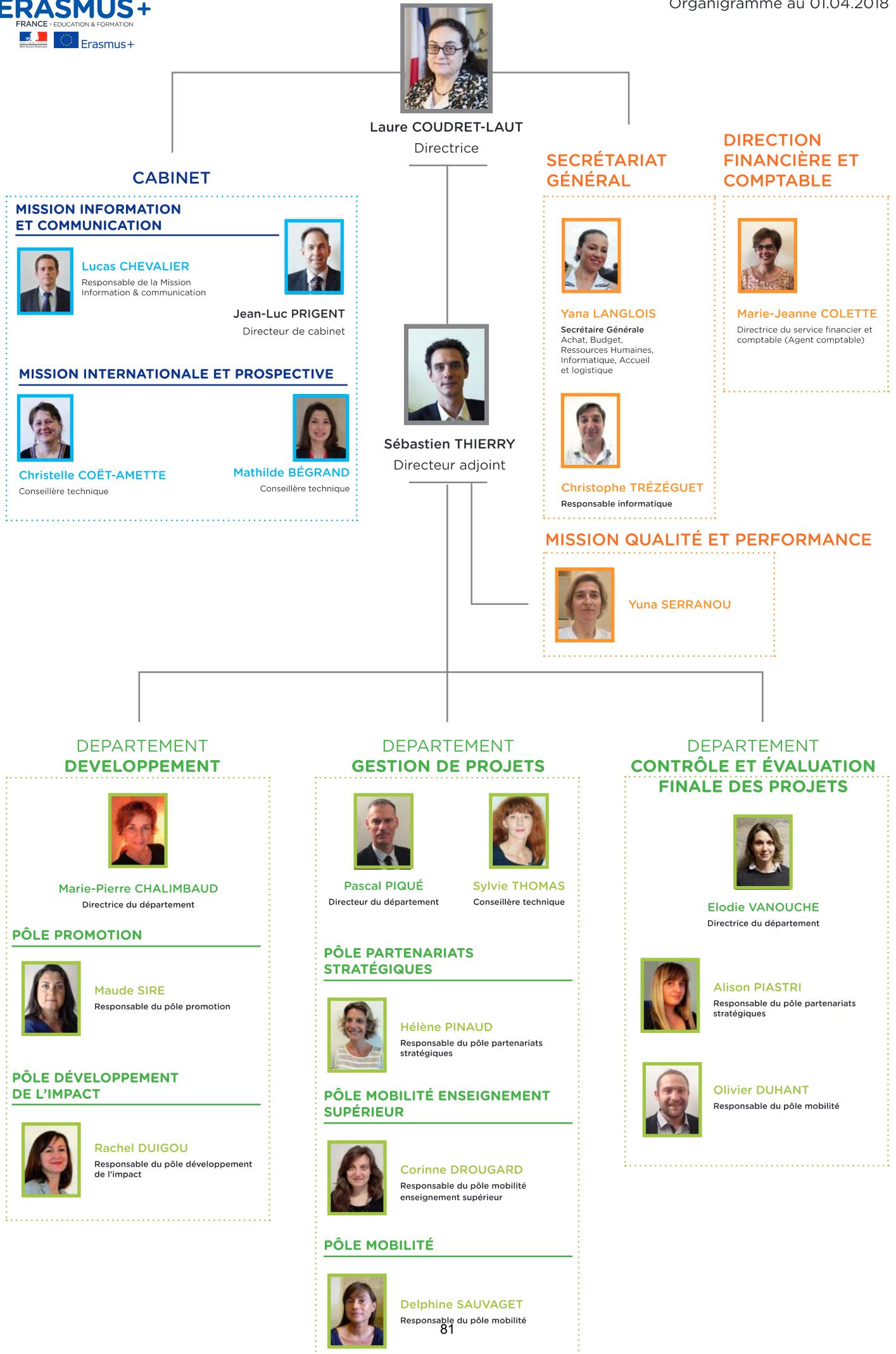
Indicateurs financiers				
#43 : Taux d'utilisation final global ("realized grants/ net value of final grant agreement")				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
90% (convention 2013 clôturée au 31/12/16)	90,09%	Pas de convention à clôturer	n/a	n/a
#42 : Taux de consommation des crédits global : ("requested/net value of final grant agreement")				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
91% (convention 2013 clôturée au 31/12/16)	91,37%	Pas de convention à clôturer	n/a	n/a
#44 : Proportion de rapports finaux avec des corrections financières inférieures à 2%				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
70%	Convention 2014 Action clé 1 = 88,42% Action clé 2 = 93,33%	75%	Convention 2015 Action clé 1= 89,59% Action clé 2=90%	Atteint (1/1)
#25 : Taux d'engagement final Action clé 1				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
97%	99,76%	99%	99,72%	Atteint (1/1)
#26 : Taux d'engagement final Action clé 2				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
97%	98,48%	99%	99,38%	Atteint (1/1)
#37 : Taux d'engagement final global (Action clé 1 + Action clé 2)				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
97%	99,49%	99%	99,63%	Atteint (1/1)

Indicateurs de gestion sur processus métiers				
- Qualité de la gestion des délais				
#38 : Taux de non-conformité dans le respect du délai de 45 jours entre la réception et la signature du contrat				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
<1%	1,3%	1%	0,06%	Atteint (1/1)
#39 : Taux de non-conformité dans le respect du délai de 30 jours entre la signature et le paiement de l'avance				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
<2%	0,2%	<2%	0,12%	Atteint (1/1)
#55 : Taux de non-conformité dans le respect du délai de 45 jours entre la réception et l'approbation du RF (exigence interne)				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
N < N-1	56,86%	N < N-1	66,12%	Non atteint (0/1)
#56 : Taux de non-conformité dans le respect du délai de 15 jours entre l'approbation du RF et le paiement du solde (exigence interne)				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
<2%	2,22%	<2%	1,45%	Atteint (1/1)
#57 : Taux de non-conformité dans le respect du délai de 60 jours entre la réception du RF et le paiement du solde (exigence CE)				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
N < N-1	50,12%	<30%	53,74%	Non atteint (0/1)
- Qualité de la gestion des dossiers				
#63 : Nombre de recours relatifs à l'évaluation des projets				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
1%	1,63%	<1%	0,56%	Atteint (1/1)
#65 : Nombre de recours accordés suite à une « erreur AN »/l'ensemble des recours accordés				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
<5%	8,89%	<5%	5,41%	Non atteint (0/1)
#64 : Nombre de non conformités/volume de dossiers concernés par processus (par acte de gestion)				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
<1%	0,72%	<1%	0,46%	Atteint (1/1)
#59 : Nombre de contrôles effectués par rapport aux exigences minimum (sur la base des RF traités l'année de la cible				

Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
100% par action et secteur	100%	100% par action et secteur	100%	Atteint (1/1)

Indicateurs comptables				
#60 : Taux de recouvrement				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
Sur l'année N>80% N-1>99%	80,63% pour N 99,70% pour N-1	Sur l'année N>80% N-1>99%	78,52% pour N 95,10 % pour N-1	Non atteint (0/1)
#66 : Nombre d'écart à rectifier identifiés lors des rapprochements entre le logiciel comptable et l'outil métier				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
tous écarts confondus <50	22	tous écarts confondus <50	4 écarts (TCA)	Atteint (1/1)

Indicateurs RH				
#67 : Nombre de jours de formation par an et par agent				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
5 jours par an et par personne	5,38	5 jours par an et par personne	5,59	Atteint (1/1)
#68 : Moyenne des notes globales d'évaluation par les agents sur les formations				
Cible 2016	Réalisé 2016	Cible 2017	Réalisé 2017	Résultat 2017
Taux de retour des évaluations >70% Note moyenne sur les contenus >= 15/20 Note moyenne sur l'animation >= 13/20	Retours = 73,57% Contenu = 16,66% Animation = 16,59%	Taux de retour des évaluations > 70% Note moyenne sur les contenus >= 15/20 Note moyenne sur l'animation >= 13/20	Retours = 79,46% Contenus = 15,25% Animation = 16,12%	Atteint (1/1)



Liste des actions et sous actions Erasmus+**ACTION CLE 1 : MOBILITES****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 CLE 2: PARTENARIATS STRATEGIQUES**KA 201 *Enseignement Scolaire***

Partenariats mixtes

KA 219 *Enseignement Scolaire*

Partenariats School to School

KA 229 (à compter de 2018)

KA 202 *Formation professionnelle*

Partenariats stratégiques

KA 203 *Enseignement supérieur*

Partenariats stratégiques

KA 204 *Éducation des adultes*

Partenariats stratégiques

ACTION CLE 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.