

Résumé

Ce rapport réalisé pour le compte de la DG Entreprises et Industrie de la Commission Européenne est une analyse coûts-avantages- de l'externalisation d'une partie de la gestion du Programme-Cadre pour l'Innovation et la Compétitivité (2007-2013).

Le Programme-Cadre se compose des trois piliers suivants :

- **Le programme Esprit d'entreprise et Innovation** qui soutiendra, améliorera, encouragera et favorisera l'accès au financement pour le démarrage et la croissance des PME; la coopération via les réseaux européens de soutien aux PME; et la réforme économique et administrative. Il a également été conçu pour soutenir, améliorer, encourager et promouvoir l'innovation dans les entreprises (y compris l'éco-innovation) et une culture de l'innovation.
- **Le programme de soutien à la politique des TIC** qui prévoit de développer l'espace européen de l'information afin de renforcer le marché intérieur des services de l'information; de stimuler l'innovation par une adoption plus large des TIC et un investissement plus important; et de promouvoir une société de l'information ouverte.
- **Le programme Energie Intelligente pour l'Europe** qui encourage l'efficacité énergétique et une utilisation rationnelle des ressources; pour favoriser des sources énergétiques nouvelles et renouvelables; et pour promouvoir une société de l'information inclusive.

S'appliquant de 2007 à 2013, il dispose d'un budget d'environ 3,6 milliards d'euros. Ce budget représente une augmentation des 60 % des moyens annuels affectés aux actions pour l'innovation et la compétitivité de par rapport à 2006. Le CIP est mis en oeuvre par cinq Directions Générales au sein de la Commission - Entreprises et Industrie, Transports et Energie, Environnement, ECFIN et Société de l'Information et Médias.

L'étude couvre uniquement la mise en oeuvre des premier et troisième piliers et ne traite pas des instruments financiers, qui seront gérés pour le compte de la Commission par le Fonds Européen d'Investissement qui peut fournir l'expertise nécessaire.

Quelques activités en cours seront absorbées dans le CIP. Elles sont mises en oeuvre de plusieurs manières, comprenant une gestion en interne par la Commission, une agence exécutive existante (l'Agence Exécutive pour l'Energie Intelligente) et l'utilisation des Bureaux d'Assistance Technique externalisés au secteur privé.

Le Règlement Financier prévoit un certain nombre d'options, allant de la création de nouvelles entités administratives centralisées, connues sous le nom d'agences exécutives¹, à la délégation de la mise en oeuvre des responsabilités aux entités nationales. Dans certains cas, une externalisation limitée au secteur privé reste une option à prendre en compte. Le but de tout nouveau mécanisme de gestion est d'affecter les fonctionnaires à des tâches essentielles, d'exercer effectivement les fonctions d'exécution et de soutien à travers des structures mieux gérées, ayant le personnel qualifié nécessaire, et de chercher à optimiser les ressources.

¹ Règlement du Conseil (CE) No 58/2003 du 19 Décembre 2002 établissant le statut pour les agences exécutives de se voir confier certaines tâches dans la gestion des programmes communautaires.

Options d'Externalisation

Pour les parties du Programme pour l'Innovation et la Compétitivité considérées, les options étudiées étaient:

- Options internes
 - Internalisation totale au sein des différentes DGs, y compris les tâches de gestion de projet actuellement sous-traitées aux Bureaux d'Assistance Technique et à l'AEEI.
 - Statu quo pour les éléments de programme qui seront intégrés dans le CIP (le scénario de base)
- Options externes
 - Externalisation totale par toutes les DGs impliquées à l'AEEI
 - Externalisation totale par les DGs ENTR et ENV à une nouvelle Agence Exécutive CIP; externalisation totale par la DG TREN à l'AEEI
 - Externalisation totale par les DGs ENTR et ENV à une autre Agence Exécutive existante ou en préparation; externalisation totale par la DG TREN à l'AEEI.

L'étude a deux finalités principales- premièrement, examiner les tâches qui pourraient être externalisées, et deuxièmement, comparer les coûts et les avantages des différents modèles de mise en œuvre analysés, en étudiant des options impliquant une gestion interne et l'externalisation de tâches à différents organismes. Les facteurs considérés sont ceux figurant au règlement comme nécessaire à l'étude, et sont considérés à leur tour ci-dessous.

L'identification des tâches

Une première étape de l'étude consistait donc à identifier, dans les secteurs considérés pour l'externalisation, quelles tâches spécifiques pourraient être incluses et quelles implications en termes de ressources en découleraient. Les tâches pouvant être externalisées sont celles :

- Pour lesquelles il y a une séparation claire entre la programmation et la mise en oeuvre des projets, permettant la gestion par objectifs et un apprentissage organisationnel.
- Comportant des projets qui sont par nature détachés du processus politique
- Pour lesquelles des économies d'échelle peuvent être réalisées en encourageant la spécialisation ou en confiant une gamme de programmes similaires à une seule agence
- Exigeant une expertise technique et financière tout au long du cycle du projet
- Pour lesquelles les programmes, leurs objectifs et leurs méthodes sont renouvelés périodiquement.

En ce qui concerne le pilier Energie Intelligente, il s'agissait d'un processus relativement simple, et également pour les projets d'éco-Innovation puisque ceux-ci suivent un cycle de projet relativement traditionnel et qu'il était facile d'identifier la répartition possible des responsabilités entre la DG et les organismes externes ou une Agence. Le reste des activités du Programme pour l'Innovation et la Compétitivité a nécessité davantage de discussion puisque certaines activités, telles que l'animation de réseau, tout en remplissant les critères ci-dessus, ne constituent pas actuellement une part significative des activités d'une agence existante.

Ainsi, les parties du programme pour lesquelles la mise en oeuvre doit être externalisée, couvertes par cette analyse, sont Energie Intelligente, les activités d'éco-Innovation (exceptés

les instruments financiers et une petite partie des actions pilotes), et une partie des activités du premier pilier couvrant la gestion du réseau de soutien aux entreprises et la gestion de projets et d'un nombre limité d'études. Lorsqu'il est fait référence à une externalisation « totale » dans le contexte de ce rapport, nous entendons par là seulement ces activités et pas le reste du programme². En résumé, l'étude se rapporte donc seulement à l'externalisation du troisième pilier et à environ la moitié des activités couvertes par le premier.

Évaluation des options

Une fois les activités potentielles identifiées, nous avons poursuivi l'étude en examinant chacune des options, en vue de retenir une liste de solutions possibles qui feraient l'objet d'une analyse plus approfondie. Ceci était lié aux différentes solutions de mise en agence, puisque les deux options internes reflètent un scénario de base et un changement potentiel.

L'utilisation d'une agence exécutive existante ou en préparation autre que l'AEEI a été exclue pour des raisons pratiques. L'AECEA, bien qu'en principe capable d'ajouter un autre programme à son portefeuille d'activités, était elle-même en cours de renouvellement de son mandat pour couvrir une nouvelle génération de ses programmes existants, et les incertitudes introduites par l'intégration du CIP mettraient son avenir en danger. Deuxièmement, cette agence gère déjà une demi-douzaine de grands programmes impliquant deux DGs. L'ajout d'une partie d'un autre programme et de deux autres DGs introduirait des éléments de complexité excessifs. D'autres agences existantes étaient extrêmement petites et n'avaient aucune synergie avec le CIP en termes organisationnels et de contenu.

D'autres agences actuellement à l'étude sont celles pour l'exécution du Programme-Cadre pour la Recherche. Ceci pourrait avoir quelques avantages puisque certaines des activités incluses dans le CIP sont actuellement financées dans le cadre de ce programme ; il y a donc une histoire partagée en termes de philosophie et d'approche. Cependant, la dimension des Agences RTD signifierait que le CIP constituerait seulement une petite partie de leur travail. En outre, les règles budgétaires sont différentes pour des actions menées dans le cadre et en dehors du Programme-Cadre pour la Recherche. Actuellement le statut de ces agences et le plan de mise en oeuvre n'est pas fixé. Compter sur de telles Agences pourrait conduire à des retards significatifs et rendrait très difficile la mise en oeuvre des activités du CIP en temps voulu. Pour ces raisons, l'idée d'employer une agence existante ou à venir autre que l'AEIE a été exclue car jugée trop risquée pour le CIP. Trois options ont été donc retenues pour une analyse plus approfondie dans le reste de l'étude. Celles-ci sont :

- Internalisation de toutes les activités au sein des DGs
- Externalisation de toutes les activités à une AEEI étendue
- Maintien du statu quo.

Évaluation qualitative des options

Les critères qualitatifs d'évaluation pour les options sont largement présentés dans le Règlement de référence.

- Impact sur les ressources humaines

Le choix de l'Agence aurait l'impact le plus faible en termes de ressources humaines dans la Commission puisque, bien qu'elle soit limitée par le nombre d'employés pouvant être détachés de la Commission, elle peut recruter du personnel sous contrats à long terme et peut

² Les instruments financiers et le programme de soutien à la politique des TIC

utiliser pour cela les budgets des programmes. L'expérience d'autres agences révèle qu'attirer le personnel qualifié adéquat ne pose pas de problème, bien qu'il ait été légèrement plus difficile de pourvoir à certains postes détachés des DGs.

Une solution basée sur l'internalisation de la gestion du programme au sein des DGs aurait un impact significatif sur les ressources humaines puisque des postes devraient être trouvés pour replacer tout le personnel actuellement employé par l'AEEI, les secrétariats d'IRC/IRE, et les Bureaux d'Assistance Technique des EIC et de Life Environnement. Dans les conditions actuelles, la Commission n'est pas en mesure de pourvoir ces postes avec du personnel permanent. Elle pourrait, avec certaines restrictions, utiliser des agents contractuels pour quelques postes, mais ceux-ci seraient sous contrats courts, avec comme conséquence un turnover élevé, et ils ne pourraient pas être financés sur les budgets des programmes.

Un maintien du statu quo n'est quant à lui pas vraiment possible, puisque certaines des activités menées par les Bureaux d'Assistance Technique ne devraient plus être externalisées à l'avenir si la Commission souhaite respecter son engagement politique de les réduire progressivement et de déléguer à des contractants externes seulement des tâches mineures. Externaliser dans les limitations actuelles réduirait certaines des implications de gestion interne, mais celles-ci seraient insuffisantes pour s'assurer de la disponibilité des ressources.

- L'efficacité et la flexibilité des tâches externalisées

En théorie, l'amélioration de l'efficacité ou la simplification des procédures pourraient être appliquées de la même manière à l'intérieur de la DG comme à une Agence puisqu'elles sont sujettes toutes deux aux mêmes règles générales. Cependant, il semble qu'une Agence est dans la pratique plus à même de répondre à ces attentes- premièrement, parce que la gestion est leur activité principale, elles ont une plus grande latitude pour identifier et développer des solutions nouvelles que ceux qui essaient de gérer des programmes en marge des activités stratégiques, et deuxièmement parce-que la mise en agence semble fournir l'impulsion nécessaire à des changements.

- Proximité des activités des bénéficiaires finaux

En termes de proximité géographique, il n'y a globalement aucune différence, bien qu'une externalisation au secteur privé pourrait permettre au travail d'être réalisé n'importe où, pourvu que les clauses contractuelles soient respectées, la Commission étant libre de stipuler que les tâches doivent être réalisées à Bruxelles si cela était considéré comme approprié. Ce qui importe, c'est la possibilité pour les bénéficiaires finaux d'identifier leur interlocuteur et d'avoir un point de contact unique. Une Agence Exécutive pourrait jouer le rôle d'un guichet unique.

- Visibilité de la Commission

Le fait que l'Agence Exécutive soit perçue par l'extérieur comme faisant partie de la Commission signifie qu'il n'y a aucune détérioration de la visibilité de la Commission. Lorsque des organismes privés sont impliqués, la question est plus complexe, avec la possibilité de voir se diluer la visibilité de la Commission. Aucun des scénarios ne serait pire que la fragmentation actuelle, qui elle-même devrait diminuer au fil du temps.

- Le besoin de maintenir à niveau adéquat le savoir-faire au sein de la Commission

Dans tous les cas, le risque de perte de savoir-faire existe. Toutefois, il pourrait y avoir une amélioration de l'information si l'agence pouvait réaliser des tâches supplémentaires en

termes de surveillance et de suivi de projet, qui jusqu'à présent ont été subordonnées à d'autres activités plus urgentes liées aux impératifs politiques. Un niveau élevé de turnover parmi le personnel risquerait d'apporter une perte significative de savoir-faire, pas simplement dans les questions pratiques mais dans la perte de contacts avec la communauté bénéficiaire. L'externalisation à des contractants et le recours à des agents contractuels au sein de la DG génèrent structurellement un niveau élevé de turnover, et le coût bien que difficilement mesurable pourrait être extrêmement élevé.

Dans l'hypothèse d'un recours à un contractant externe, il y a un risque que le savoir-faire soit détenu par le prestataire plutôt que par la Commission, rendant difficile pour cette dernière la recherche de solutions alternatives. Deuxièmement, il y a un risque que cette accumulation de savoir-faire par le prestataire exclue réellement d'autres compétiteurs du marché. Utiliser des contractants privés générerait en raison des interruptions dans le processus de gestion, un très grand risque de perte d'information.

Coûts et avantages financiers

Les coûts et les avantages financiers sont calculés sur la base des économies potentielles réalisées au budget de la Communauté - pas simplement par rapport à ceux des DG concernées. L'élément le plus significatif des coûts est celui du personnel. Il y a deux éléments à ceci - le nombre d'employés nécessaires et le coût de ce personnel. En ce qui concerne le nombre d'employés, celui-ci est basé sur les données collectées auprès des DG mais repose sur un certain nombre d'hypothèses. Autant que possible, ils ont été comparés avec d'autres programmes. Les coûts de personnel sont basés sur un ensemble de coûts standards fournis par la DG Budget et sont utilisés systématiquement dans toutes les études similaires. Ces chiffres doivent être utilisés car nous n'avons aucune possibilité de prendre en compte les coûts réels du personnel qui dépendront en grande partie des profils du personnel effectivement recruté.

D'autres coûts à prendre en considération sont les coûts d'infrastructure, y compris des locaux, installations et équipement de bureau, les coûts des infrastructures TIC, ainsi que les coûts divers de personnel comprenant les infrastructures socio-médicales, les impôts locaux et les frais d'exploitation.

Dans le scénario d'internalisation, il y a également le coût de fermeture de l'AIEI. En termes financiers, le coût de fermeture de l'AEEI serait marginal. Le personnel détaché retournerait à la DG de tutelle, les Agents Temporaires et les Agents Contractuels auraient seulement des droits à indemnités limités, leur emploi étant lié à l'existence de l'Agence. Le bâtiment est propriété de la Commission et donc aucun coût ne serait encouru pour des parties restantes de crédit-bail, etc. Il y aurait un coût administratif pour le transfert des dossiers à la DG et le coût de la perturbation provoquée par le changement de mode de gestion. Cependant, on peut raisonnablement estimer ces coûts comme étant inférieurs aux coûts de mise en place de l'agence. Il y aurait également un coût de perte de la connaissance car il n'y aurait aucune garantie que le personnel serait/pourrait être recruté par la DG. La Commission et toutes les agences existantes et en préparation devraient cependant supporter des coûts intangibles très importants si cette Agence devait être fermée. Ces coûts ne peuvent pas être mesurés mais seraient très élevés.

Les systèmes de la Commission ne sont pas conçus pour mettre en exergue de telles données quantitatives de gestion d'une manière comparative et systématique, et nous traitons également ici d'un nouveau programme avec des mécanismes de mise en oeuvre qui sont

toujours en cours de définition et qui ne sont pas encore examinés ou mesurés en termes de ressources nécessaires. Les coûts devraient donc être considérés comme indicatifs.

Les coûts des différents scénarios sont calculés comme suit :

Scénario	Internalisation dans les DG	Situation actuelle avec BAT et l'AEEI	Agence Exécutive
Coût total du personnel (000)	132 060	135 996	102 688
Frais généraux	23 112	23 112	23 112
Autres coûts d'exploitation	34 080	25 800	29 413
Coût total de l'option	441	2091	1367

Ceci donne les économies suivantes au budget :

	Coût total 2007-2015 (€000) ³	Différence de coût (€000)	Différence de coût (%)
Gestion entièrement internalisée au sein de la Commission	189 252	34 039	21,93%
Commission avec marché privé et AEEI	184 908	29 695	19,13%
Agence	155 213	0	

Problèmes de transition

Il faut normalement entre 18 mois et 2 ans pour qu'une agence devienne complètement opérationnelle. L'utilisation de l'AEIE déjà en activité signifie que ce problème potentiel est évité, ce qui constitue un avantage majeur. Néanmoins, se pose la question de savoir à quel moment les activités devraient être transférées à l'agence afin de réduire au minimum l'impact sur le cycle de gestion. Il y a également la question de savoir comment gérer les activités existantes dans le cadre des programmes en cours. Si l'idée de confier à l'Agence seulement des tâches nouvelles présente des avantages, elle présente également un inconvénient en raison de la nécessité de maintenir le personnel dans les deux endroits pendant au moins 2 années tandis que les activités existantes sont dissoutes. Ceci peut être problématique si l'expertise se situe, soit dans l'Agence, soit dans la DG et est nécessaire dans l'autre structure.

Avantages principaux

Dans la perspective du CIP, la solution de l'Agence fournit trois avantages principaux. Premièrement, c'est la seule solution qui peut fournir les ressources adéquates à toutes les DGs impliquées, puisqu'elle permet de recruter le personnel approprié, qui ne peut pas être financé d'une autre manière. Deuxièmement, elle fournit une approche cohérente à la gestion des filières avec un contenu ou des cibles semblables ou liés qui permettront de profiter de l'uniformité et de la connaissance partagée, afin de faire bénéficier le programme et ses bénéficiaires. Troisièmement, elle fournit une chaîne de gestion plus courte, une stabilité, et un niveau élevé de gouvernance, que n'importe quelle solution impliquant une externalisation au marché privé pourrait permettre. Un avantage additionnel est qu'une expansion de l'AEEI va dans le sens du développement d'une masse critique pour l'Agence et donc une réduction proportionnelle des frais généraux. Aucune autre solution ne peut résoudre toutes ces questions.

³ A prix constants

Risques et incertitudes

En général, les problèmes de risque et d'incertitude évoqués dans les entretiens avec le personnel de la Commission peuvent être couverts par quatre thèmes largement corrélés. Ceux-ci peuvent tous être atténués par la planification et l'organisation.

- Les Directions générales ont différents intérêts, buts, procédures et cultures. Il pourrait être possible que, lorsque les différentes DGs agissent ensemble dans une fonction de gestion, la supériorité des besoins de gestion de l'Agence soit subordonnée aux intérêts propres des DGs, potentiellement en désaccord. Ceci pourrait signifier des négociations prolongées entre les DGs, apportant des délais et la perte de vue de l'objectif au détriment de l'efficacité opérationnelle de l'Agence Exécutive. Les DGs concernées travaillent d'ores et déjà sur un Protocole d'Accord, qui devrait répondre à un tel risque.
- L'incertitude quant aux conséquences d'un transfert du personnel des DGs à une Agence sur la progression et les perspectives de carrière pourrait décourager certains. Une fois encore, si, comme cela était le cas pour l'AEEI, tout le personnel de l'Agence doit passer par une procédure de sélection (par opposition à un transfert automatique), le personnel de la Commission peut être découragé. Afin de pallier à ce problème, il sera nécessaire de présenter le transfert potentiel à l'Agence comme un élément positif en termes de développement de carrière, et de s'assurer que toutes les incertitudes restantes quant aux conséquences pratiques sont clarifiées par la DG Admin. En outre, il y a des craintes que le marché du travail pour le personnel contractuel soit volatile, avec les risques associés de coûts financiers et professionnels d'un turnover élevé du personnel.
- N'importe quelle nouvelle agence sera physiquement séparée de ses tutelles, ce qui pourrait impliquer une communication réduite avec les DG ; ceci pourrait réduire la transmission de connaissances entre l'exécution et la conception stratégique et programmatique. La perte d'une relation directe entre le personnel responsable au sein des DG de la vision stratégique et les réseaux existants (ou modifiés) de CRI/EIC pourrait être nuisible à sa mise en œuvre en raison de l'introduction d'une agence exécutive comme organisme intermédiaire. Ceci peut éloigner les DGs des réseaux, au point de diluer l'influence sur les opérations sur le terrain. D'un autre côté, certaines DG concernées sont habituées à être réparties sur différents bâtiments. Comme l'AE sera situé à Bruxelles, le risque semble gérable.
- Les structures mises en place par l'Union européenne doivent travailler à la fois au niveau européen et à travers les infrastructures nationales et régionales. Il est difficile de réaliser et maintenir cet équilibre. Le risque est que le processus d'externalisation amène simplement à subventionner les organismes régionaux pour faire ce qu'ils auraient fait de toute façon parce qu'une Agence n'aurait pas le mandat ou la flexibilité d'assurer à la fois la conception et l'exécution.

Conclusions et recommandations

Le choix entre les différentes options s'articule ainsi autour des critères présentés supra, et sur la capacité de chaque scénario à répondre aux exigences de la Commission et de l'autorité budgétaire.

Le choix de l'Agence permet de répondre aux contraintes en matière de ressources humaines. Une option basée sur du personnel permanent au sein des DGs est peu opérationnel et ne serait pas réaliste à ressources constantes, et encore plus improbable si les tendances actuelles se poursuivent.

L'option qui consiste à employer des agents contractuels au sein des DGs, là où c'est possible, atténuerait la contrainte pesant sur les ressources, mais se baserait sur des emplois à durée déterminée avec un à niveau élevé de turnover et donc des niveaux élevés de frais généraux et associés.

Les dispositions actuelles permettent une certaine latitude pour répondre aux contraintes de ressources, mais il y a des limites à l'adéquation de cette option aux besoins supplémentaires du CIP, d'autant qu'elle ne peut pas résoudre les questions liées à la sélection de projets, la fourniture de service et à la gestion financière.

L'externalisation à une Agence serait le meilleur moyen de répondre aux contraintes de ressources, puisqu'elle permet l'accès à un volume d'emplois stable dont les DGs ne peuvent pas bénéficier.

En général, la création d'une Agence permet d'avoir à disposition un foyer de compétences spécifiques dans la gestion de programme, avec comme résultats des améliorations dans la gestion de programme. La capacité de se concentrer sur la gestion et de ne pas être impliqué dans les besoins quotidiens du développement des politiques a été un facteur important pour ceci. Cependant, le CIP implique un niveau élevé d'appui à la vision stratégique, et la séparation des activités stratégiques des activités de « gestion pure » pose problème. Cet avantage peut donc ne pas être aussi fort ici que dans des agences travaillant sur des activités plus traditionnelles de mise en oeuvre de programme. Il est cependant résolu par la décision de la DG de ne pas déléguer des mesures où de tels risques pourraient se produire.

D'un autre côté, la nécessité d'attirer et recruter un personnel de qualité est également très important pour le succès du programme. Il semble que la qualité des candidats pour les postes, y compris ceux à caractère fortement technique dans le programme Energie Intelligente pour l'Europe, ait été très élevée jusqu'à présent.

L'externalisation à une Agence donne toute latitude pour le développement d'une gestion spécifique et des qualifications techniques requises pour une exécution réussie du programme. Elle permettrait aussi le développement des mécanismes de mise en oeuvre qui peuvent en bénéficier.

L'expérience montre que recruter les profils de personnel adéquats pour une Agence ne pose pas de problème majeur, mais ceci présente toujours un certain risque. Il pourrait, par exemple, y avoir une certaine perte de continuité si le personnel externe actuel ne pouvait pas ou ne voulait pas être transféré à une agence.

Comparer une Agence à une solution interne basée sur du personnel permanent aurait comme conséquence une économie de 34 millions d'euros pour le budget de la Communauté sur toute la durée du programme.

La comparer à une solution interne basée sur l'utilisation d'agents contractuels ne générerait aucune différence nette, mais ce n'est pas une solution réaliste puisqu'il n'y a aucune ligne budgétaire disponible pour permettre à ce modèle d'être adopté.

Le choix de l'Agence permet des économies de budget parce que les coûts de la plus grande partie du personnel sont inférieurs à celui du personnel permanent à l'intérieur des DGs ou des agents temporaires. Ceci signifie que les économies les plus importantes sont réalisées

quand le maximum de tâches est externalisé. Cela signifie également que des postes peuvent être libérés pour la Commission dans son ensemble.

En résumé, le choix de l'Agence apporte les meilleurs résultats pour la gestion du programme, pour des raisons pratiques et financières.
--

La situation est claire pour l'Energie Intelligente, l'éco-Innovation et les activités de gestion du réseau. Elle l'est moins pour les autres secteurs en raison du lien entre la définition des politiques et leur mise en oeuvre. Cependant, il reste des gains à réaliser par une gestion efficace qui serait bénéfique pour ces secteurs, bien que cela exigerait des changements dans la façon dont les tâches sont gérées et quelques nouvelles méthodes de travail. La gestion des activités de fourniture de service au nom de la DG pourrait introduire quelques difficultés dans les relations, quand celles-ci se rapportent à des activités spécifiques ou complexes, et devrait être évitée. Cependant, l'idée d'un pôle centralisé de fourniture de service est encore valide. Ce pôle pourrait être géré au sein de la DG Entreprises afin de résoudre certaines des difficultés actuellement rencontrées. Les activités à caractère récurrent dans le programme de travail, telles que les études industrielles sectorielles de compétitivité, pourraient être confiées à l'Agence.