



**MINISTÈRES  
ÉDUCATION  
JEUNESSE  
SPORTS  
ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR  
RECHERCHE**

*Liberté*

*Égalité*

*Fraternité*

**DIRECTION DES AFFAIRES FINANCIÈRES – Département du contrôle interne  
et des systèmes d'information financière (DCISIF)**

---



**MINISTÈRES  
ÉDUCATION  
JEUNESSE  
SPORTS  
ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR  
RECHERCHE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

# **CONTRÔLE INTERNE FINANCIER PROCESSUS DE GESTION FINANCIÈRE DU SNU**

# Sommaire

- 1. La démarche de contrôle interne financier appliquée à certains processus à la charge des DRAJES**
- 2. Pourquoi un dispositif de contrôle interne financier**
- 3. Les grandes étapes de sécurisation des processus**
- 4. Le référentiel de contrôle interne financier (RCIF) - Pilotage et gestion des crédits utilisés pour la mise en œuvre du service national universel (SNU)**

# La démarche de contrôle interne financier appliquée à certains processus à la charge des DRAJES

## Contexte

DJEPVA

Les spécificités du **programme 163 « Jeunesse et vie associative »** :

- Intégration récente du périmètre jeunesse au ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse,
- Organisation reposant en partie sur les niveaux de régions académiques et départementaux,
- Forte croissance du budget alloué aux services déconcentrés : multiplication par 6 depuis 2017,
- Incertitude sur le financement de certains dispositifs qui engendre des mises à disposition tardives de crédits.

## Constats

Ces particularités sont génératrices de **risques spécifiques portant sur les processus financiers** tant au niveau de la programmation budgétaire que de l'exécution avec notamment :

- La consommation tardive des crédits,
- Des difficultés d'organisation et de gestion sont régulièrement signalées,
- Des irrégularités en matière d'exécution budgétaire et comptable des dépenses et de la commande publique, dans certains territoires, (exemples : temporalité et formalisation de l'engagement de la dépense, justification de la qualité d'ordonnateur, respect du droit du fournisseur au paiement des prestations réalisées).

# La démarche de contrôle interne financier appliquée à certains processus à la charge des DRAJES

## Objectifs

Mener des actions visant à accompagner les DRAJES vers une meilleure appropriation du processus dépense et des règles relatives à la commande publique en fiabilisant et en sécurisant le dispositif en matière

- De lisibilité de l'articulation des rôles entre les DRAJES et SDJES,
- D'évaluation et de suivi budgétaire,
- De respect de la chaîne de la dépense et des règles de l'achat public.

→ Un dispositif adapté pour le SNU pour se concentrer sur le diagnostic du processus et les actions prioritaires à mettre en œuvre en vue de définir un plan d'action pratique pouvant être mobilisé pour les séjours de cohésion.

## Organisation

Les acteurs : Pour l'administration centrale : DJEPVA, DCISIF, saisie ponctuelle de la mission des achats.

Pour les services déconcentrés : DRAJES, SDJES, DAF académiques, Services régionaux des achats.

Groupes de travail : 7 ateliers conduits entre mars et juin

- 4 sur le processus de « Versement des subventions dans le cadre des mesures de renforcement de la continuité éducative (Plan mercredi et PEDT), et du dispositif "Colos apprenantes » ,
- 3 sur le processus de gestion financière du service national universel (SNU).

# Pourquoi un dispositif de contrôle interne financier

Le contrôle interne est un moyen d'améliorer le fonctionnement d'un processus, d'un service, d'une organisation, en sécurisant l'atteinte de l'objectif à atteindre.

- **Objectifs généraux** : qualité et sécurité (financière, juridique, métier)
  
- **Un levier managérial et organisationnel** – piloter son organisation et maîtriser l'activité -
  - s'assurer que les règles sont respectées, les procédures connues et appliquées et les objectifs tenus ;
  - faciliter le suivi opérationnel et repérer les dysfonctionnements puis agir en conséquence ;
  - prévenir et alerter face aux difficultés rencontrées.

Dans un contexte de responsabilisation financière des gestionnaires publics (RGP), le CIF est un outil indispensable pour s'assurer de la qualité de son organisation et de sa gestion et **fournir une assurance raisonnable** quant à la réalisation des objectifs (soutenabilité, qualité des comptabilités budgétaire et générale) et de la **couverture des risques**.

# Les grandes étapes de sécurisation des processus

- **La formalisation des processus** permet l'identification, la description fine des processus, de leurs interactions ainsi que leur principales étapes → décomposer chaque étape pour d'identifier les risques.
- **L'analyse des risques** détermine le niveau de sensibilité aux risques, identifie et cote les risques (connaissance des acteurs, résultats des contrôles menés par les services, rapports d'audit interne...).
- **La définition des actions de maîtrise** vise à identifier les actions existantes pour chaque processus, à évaluer leur pertinence et leur efficacité du point de vue de sa sécurisation.
- **Le plan d'action** permet d'adapter les actions de maîtrise existantes et d'en lancer de nouvelles en identifiant des indicateurs de suivi d'analyse de performance des processus.
- **L'évaluation du dispositif** afin
  - de s'assurer de son **effectivité** et de son **efficacité**, (pour être évaluable, le dispositif doit être formalisé et tracé),
  - d'identifier les **axes de progrès** et ainsi inscrire la démarche dans une **logique pérenne d'amélioration continue** ➔ **actualiser le dispositif.**

# RCIF - Pilotage et gestion des crédits utilisés pour la mise en œuvre du service national universel (SNU)

## Identification et hiérarchisation des risques

Les principales causes aux risques identifiés pour ce processus concernent

- Le calendrier et ses délais de gestion contraints,
- Les arbitrages budgétaires menaçant la soutenabilité,
- La complexité du processus et la multiplicité des acteurs intervenants à différents niveaux de responsabilités,
- L'organisation financière qui génère des manquements dans la chaîne de la dépense (de l'engagement par une personne non habilitée [chef de centre] à la certification du service fait) et du suivi budgétaire.

→ **22 risques** identifiés ont été reportés dans le RCI dont **11 risques qualifiés de « clés »** c'est-à-dire qu'ils présentent un niveau de criticité significatif ou élevé, parmi ces derniers 10 concernent les services déconcentrés.

## Détermination des actions destinées à maîtriser les risques identifiés

- Pour chaque risque → identifier une action à mettre en place et l'acteur qui doit la conduire,
- Définir son importance en fonction des risques à couvrir.

Critique

Majeur

Modéré

Infime

		<p>R013_Indisponibilité des crédits à la notification du marché</p> <p>R015_Prestataire du marché national défaillant (transport)</p>	<p>R008_Non soutenabilité de la programmation</p> <p>R018_Non respect de la chaîne de la dépense et engagements tardifs</p>	<p>R007_Insuffisance de moyens RH</p> <p>R009_Écart entre places financées et places occupées</p>
		<p>R003_Non respect des éléments de cadrage national (nombre de jeunes par centre)</p>	<p>R004_Procédure tardive pour la notification du marché hébergement et restauration</p> <p>R006_Absence d'inventaire des stocks de matériel</p> <p>R010_Absence ou insuffisance du suivi de l'exécution budgétaire</p> <p>R019_Absence ou erreur sur la constatation du service fait par le service ou par le bénéficiaire</p> <p>R020_Délai de paiement des factures</p>	<p>R001_Insuffisance de préparation liée au calendrier contraint</p> <p>R011_Insuffisance de crédits sur le titre 3 pour couvrir les encadrants (marché de délégation globale)</p>
		<p>R002_Manque de clarté dans la répartition des missions DRAJES / SDJES</p> <p>R017_Non respect des règles juridiques et financières de la commande publique</p> <p>R021_Pporteur de la carte d'achats non approprié</p>	<p>R005_Absence d'anticipation des achats liés à l'organisation</p> <p>R012_Surcoût lié à la gestion des imprévus ou à un cadre inadapté</p> <p>R022_Non respects des principes d'utilisation de la carte d'achats</p>	
		<p>R014_Le marché hébergement et restauration n'est pas notifié par l'ordonnateur pour le BOP 163</p>		

Rare

Possible

Probable

Quasi-certain

Probabilité

# RCIF - Pilotage et gestion des crédits utilisés pour la mise en œuvre du service national universel (SNU)

## RISQUES CLÉS (1/2)

RISQUES	Détail du risque (causes / conséquences)	Impact	Probabilité	Risque clé ? [oui / non]
Insuffisance de préparation liée au calendrier contraint	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le délai de préparation est limité du fait du calendrier de mise en œuvre et conduit à agir dans l'urgence = difficulté ou surcoût des transports ;</li> <li>- Les délais de communication vers les familles génèrent également des risques de désistements liés au lieu d'accueil, l'organisation familiale.</li> </ul>	Majeur	Quasi-certain	Oui
Procédure tardive pour la notification du marché hébergement et restauration	Délais de respect des règles de la commande publique non tenables pour s'inscrire dans l'obligation de mise en concurrence / SRA	Majeur	Probable	Oui
Absence d'inventaire des stocks de matériel	Le matériel n'est pas réutilisé dans le cadre de séjours suivants faute de traçabilité des stocks et génère des surcoûts parfois importants sur les activités.	Majeur	Probable	Oui
Non soutenabilité de la programmation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Écart au coût moyen par jeune / Écart sur effectifs (inférieurs aux cibles)</li> <li>- Mauvais calibrage des besoins</li> <li>- Méconnaissance fine des déterminants de la dépense / absence de synthèse de la dépense qui est déconcentrée (comptable)</li> <li>- L'équilibre se fait par compensation : [effectifs &lt; cible] couvre [coût moyen &gt; norme]</li> </ul>	Critique	Probable	Oui
Écart entre places financées et places occupées	Inscriptions non effectives (les jeunes ne se présentent pas) / La liste complémentaire est insuffisante pour couvrir les désistements / Départs en cours de séjours	Critique	Quasi-certain	Oui

# RCIF - Pilotage et gestion des crédits utilisés pour la mise en œuvre du service national universel (SNU)

## RISQUES CLÉS (2/2)

RISQUES	Détail du risque (causes / conséquences)	Impact	Probabilité	Risque clé ? [oui / non]
Absence ou insuffisance du suivi de l'exécution budgétaire	Exécution tardive de la gestion	Majeur	Probable	Oui
Insuffisance de crédits sur le titre 3 pour couvrir les encadrants (marché de délégation globale)	Cas d'externalisation complète des séjours (hébergement/restauration et encadrement des volontaires) impacte la source de financement et peut nécessiter le redéploiement de crédits du titre 2 vers le titre 3 impliquant une demande de fongibilité asymétrique.	Majeur	Quasi-certain	Oui
Non respect de la chaîne de la dépense et engagements tardifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demandes d'achats non automatisées : La procédure d'achats est lourde au regard des achats réalisés entraînant de mauvaises pratiques du fait de la non automatisation des demandes d'achats notamment ;</li> <li>- Les engagements sont parfois réalisés après les prestations (en particulier dans le cadre des conventions conclues avec les EPLE qui mettent à disposition des locaux pour l'hébergement).</li> </ul>	Critique	Quasi-certain	Oui
Absence ou erreur sur la constatation du service fait par le service ou par le bénéficiaire	La fin de fonctions de l'intendant prenant effet 1 jour après la fin du séjour, il ne dispose pas à ce moment là des éléments et/ou justificatifs permettant d'attester des services faits.	Majeur	Probable	Oui
Délai de paiement des factures	Dépôt des factures tardif ou erreur de facturation	Majeur	Probable	Oui

# RCIF - Pilotage et gestion des crédits utilisés pour la mise en œuvre du service national universel (SNU)

## Actions de maîtrise des risques clés de niveau administration centrale et services déconcentrés

RISQUES	OBJECTIF DES ACTIONS DE MAÎTRISE DES RISQUES (AMR)	DESCRIPTION DES ACTIONS DE MAÎTRISE DES RISQUES (AMR)	NIVEAU acteur
Insuffisance de préparation liée au calendrier contraint	<b>Communiquer</b> plus en amont <b>Prévoir et anticiper</b> les actions réalisable en amont de chaque étape	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Planifier les actions</b> relevant de l'administration centrale suivant le modèle annexé</li> <li>- Étendre les <b>possibilités et types de contrats pour pérenniser l'équipe encadrante</b>,</li> <li>- Proposer un modèle de CCP pour les activités et recrutements, à l'instar de ce qui est fait pour l'hébergement et la restauration.</li> </ul>	DGSNU
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arrêter les dates et listes plus tôt pour assurer le lieu de séjour d'une part et éviter les désistements liés aux questions d'organisation familiale d'autre part ;</li> <li>- <b>Planifier les actions</b> relevant des services déconcentrés suivant le modèle annexé (Annexe 1)</li> <li>- Stabiliser et pérenniser les lieux de séjour,</li> <li>- Déterminer et préparer les financements sur la base des effectifs prévisionnels (compte tenu des estimations statistiques de désistement).</li> </ul>	Régions académiques
Non soutenabilité de la programmation	S'assurer du <b>respect des normes établies</b> et diffusées par l'administration centrale (DG SNU)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Exploiter l'outil de pilotage</b> par lequel les DRAJES communiquent les coûts réalisés / prévisionnels ;</li> <li>- Mise en place d'un <b>dialogue de gestion bilatéral</b> avec les régions académiques ;</li> <li>- <b>Prendre en compte les différences territoriales</b> (poste hébergement / restauration) dans l'allocation des crédits aux régions académiques.</li> </ul>	DGSNU et DJEPVA

# RCIF - Pilotage et gestion des crédits utilisés pour la mise en œuvre du service national universel (SNU)

## Actions de maîtrise des risques clés de niveau administration centrale et services déconcentrés

RISQUES	OBJECTIF DES ACTIONS DE MAÎTRISE DES RISQUES (AMR)	DESCRIPTION DES ACTIONS DE MAÎTRISE DES RISQUES (AMR)	NIVEAU acteur
Non soutenabilité de la programmation	S'assurer du <b>respect des normes établies</b> et diffusées par l'administration centrale (DG SNU)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Définir et fiabiliser l'organisation</b> visant à respecter la répartition du budget basé sur un coût moyen par jeune ;</li> <li>- Financer le surcoût sur certains postes (ex : hébergement/restauration) par une optimisation des dépenses sur d'autres postes (ex : activité). En cas d'écart à la base de notification (coût/ jeune + postes hébergements et restauration) → l'analyser et le justifier auprès de l'administration centrale.</li> <li>- <b>Évaluer les soutenabilités budgétaires</b> respectives des marchés de délégation globale (intégrant l'encadrement) et des marchés ordinaires ;</li> <li>- <b>Mobiliser l'expertise du SGRA</b> pour l'appui aux négociations avec les prestataires ;</li> <li>- <b>Anticiper dans la négociation des marchés</b> pour avoir des conditions financières plus avantageuses.</li> </ul>	Régions académiques
Absence ou insuffisance du suivi de l'exécution budgétaire	<p><b>Éviter que les opérations</b> d'achats étudiées par les services bénéficiaires soient en décalage avec les prévisions budgétaires et leurs ressources disponibles ;</p> <p><b>Anticiper les opérations</b> d'achat pour éviter les engagements non prévus et répondre aux priorités</p> <p><b>Organiser des points</b> réguliers entre le chef de projet, le chef de centre.</p> <p><b>Faire monter en compétence</b> les chefs de centre</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Définir une méthode</b> de prévision de l'exécution, de suivi et d'analyse <u>en associant la DAF de la région académique</u> ;</li> <li>- <b>Élaborer un échéancier</b> des dépenses induites ;</li> <li>- <b>Mettre en place des réunions de suivi de l'exécution</b> validant les opérations prévues et en cours en vue d'assurer la cohérence avec la programmation ou, le cas échéant, de l'actualiser ;</li> <li>- <b>Tenir compte des compétences</b> des chefs de centre lors de leur recrutement ;</li> <li>- <b>Formaliser les conditions d'exécution</b> spécifiques pour sur une session SNU organisée pendant la période de fin de gestion ;</li> <li>- Mise en place de <b>tableaux de prévision et de suivi des coûts</b>.</li> </ul>	DGSNU DJEPVA  Régions académiques
Insuffisance de moyens RH	<b>Renforcer les emplois</b> dédiés au SNU	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demande de majoration des emplois auprès de la DB</li> </ul> <p>→ un arbitrage a été rendu en faveur de la majoration des emplois au titre du SNU.</p>	Administration centrale

# RCIF - Pilotage et gestion des crédits utilisés pour la mise en œuvre du service national universel (SNU)

## Actions de maîtrise des risques clés en services déconcentrés (1/2)

RISQUES	OBJECTIF DES ACTIONS DE MAÎTRISE DES RISQUES (AMR)	DESCRIPTION DES ACTIONS DE MAÎTRISE DES RISQUES (AMR)	NIVEAU acteur
Procédure tardive pour la notification du marché hébergement et restauration	<b>Définir les modalités de contractualisation</b> les mieux adaptées aux conditions et calendrier des séjours.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Privilégier des accords cadre sur plusieurs années dans la mesure du possible pour figer les lieux de séjours (possibilité à confirmer les acheteurs publics)</li> <li>- Stabiliser les lieux de séjour</li> <li>- Envisager un marché regroupant plusieurs séjours sur la même année dès lors que c'est possible (stabilité).</li> </ul>	Régions académiques avec appui DGSNU
Absence d'inventaire des stocks de matériel	<b>Assurer le suivi des stocks</b> réutilisables	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place un suivi des achats stockés en fin de séjour (<b>annexe modèle tableau d'inventaire</b>)</li> <li>- Définir, à l'échelle des départements, des lieux dédiés à la conservation du matériel affecté au SNU.</li> </ul>	Régions académiques
Écart entre places financées et places occupées	<b>Limiter les défections</b> qui constituent une dépense sans objet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Appliquer</b> la nouvelle procédure d'affectation qui autorise l'affectation à J+1 ;</li> <li>- <b>Prévoir</b> une clause au marché ou à la convention prévoyant un ajustement des coûts au réel pour la restauration (au moins au delà d'un nombre de jours) ;</li> <li>- <b>Identifier</b> les séjours sur lesquels les désistements interviennent de façon régulière afin de prévoir un surbooking selon les séjours ;</li> <li>- <b>Définir</b> une règle de prise en charge du rapatriement par la famille en cas de départ en cours de séjour.</li> </ul>	Régions académiques
Insuffisance de crédits sur le titre 3 pour couvrir les encadrants (marché de délégation globale)	<b>Identifier par anticipation les séjours</b> donnant lieu à cette pratique	Recenser dès le début d'année les séjours externalisés	Régions académiques

# RCIF - Pilotage et gestion des crédits utilisés pour la mise en œuvre du service national universel (SNU)

## Actions de maîtrise des risques clés en services déconcentrés (2/2)

RISQUES	OBJECTIF DES ACTIONS DE MAÎTRISE DES RISQUES (AMR)	DESCRIPTION DES ACTIONS DE MAÎTRISE DES RISQUES (AMR)	NIVEAU acteur
Non respect de la chaîne de la dépense et engagements tardifs	Assurer la traçabilité Anticiper les demandes d'achats Déployer un outil national pour faciliter les échanges	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir et <b>formaliser les circuits de gestion</b> incluant la procédure de demande d'achat et fournir le modèle d'expression de besoin ;</li> <li>- Anticiper l'émission des bons de commandes ;</li> <li>- Organiser une classe virtuelle dédiée à la chaîne de la dépense (DCISIF).</li> </ul>	Régions académiques
Absence ou erreur sur la constatation du service fait par le service ou par le bénéficiaire	<b>Garantir la bonne réception des marchandises</b> ou prestations dans les délais	<b>Définir et formaliser une procédure</b> décrivant les conditions et modalités de transmission et de certification du service fait.	Régions académiques
Délai de paiement des factures	S'assurer de la consommation des CP au plus près de la réalisation de la prestation	Relance régulière et systématique des fournisseurs.	Régions académiques

# RCIF - Pilotage et gestion des crédits utilisés pour la mise en œuvre du service national universel (SNU)

## Autres risques et AMR qualifiés de significatifs

Étape	RISQUES	Détail du risque (causes / conséquences)	Impact	Probabilité	Risque clé ? [oui / non]
Exécution de la dépense	Indisponibilité des crédits à la notification du marché	Les crédits doivent être disponibles à hauteur du montant maximal d'un marché pour que celui-ci soit notifié.	Critique	Possible	Non
	Prestataire du marché national défaillant (transport)	Les DRAJES doivent pallier les défaillances du marché national (transport)	Critique	Possible	Non

RISQUES	OBJECTIF DES ACTIONS DE MAÎTRISE DES RISQUES (AMR)	DESCRIPTION DES ACTIONS DE MAÎTRISE DES RISQUES (AMR)	NIVEAU acteur
Indisponibilité des crédits à la notification du marché	S'assurer de la disponibilité des crédits préalablement à la passation du marché	Obtenir l'expertise juridique (CBCM / SAAM B) sur le montant disponible et les termes du marché	AC
Prestataire du marché national défaillant (transport)	Prévenir les situations de blocage engendrées par la non réalisation de la prestation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'agissant du marché national de transport les DRAJES sont invitées à signaler les difficultés rencontrées de façon à ce qu'elles soient signifiées au prestataire et examinées en vue de déterminer les solutions ;</li> <li>- La DG SNU assure le suivi avec le prestataire ;</li> <li>- Coordonner les actions de communication vers les SRA et DRAJES.</li> </ul>	AC

# RCIF - Pilotage et gestion des crédits utilisés pour la mise en œuvre du service national universel (SNU)

En complément de la documentation des risques, les annexes du RCI constituent des outils d'aide à la mise en place de certaines actions

- Un planning,
- un organigramme fonctionnel nominatif,
- un modèle de suivi des stocks de matériel.

## Perspectives

- Plan d'action - Mise en place des actions nouvelles par les acteurs de tous niveaux,
- Enrichissement de la documentation mise à disposition par la DG SNU au vu des remontées du GT.

## Au-delà des actions du référentiel

- Partenariat avec les collectivités - Réflexion sur le cadrage d'une convention type contenant un socle commun d'informations,
- Communication de règles plus prescriptives pour appuyer les DRAJES dans leurs consignes → Fiches de procédure / guide,
- Dédier une partie de la formation à la gestion financière du dispositif.



**Merci pour votre attention**