

<p style="text-align: center;"><b>MISE EN CONCURRENCE</b> <b>Audit organisationnel de l'AFPEJA</b> (Agence Française du Programme Européen Jeunesse en Action) <b>MARCHÉ A PROCEDURE ADAPTÉE</b></p>
--

### **1. Objet de la mise en concurrence**

Cette mise en concurrence concerne la réalisation d'un audit organisationnel global de l'AFPEJA (Agence Française du Programme Européen Jeunesse en Action).

L'audit portera sur :

- une analyse de la pertinence de l'organisation actuelle par rapport à la bonne gestion de ce programme attendue par l'autorité de tutelle (Service du Haut Commissaire à la Jeunesse – Direction de la Jeunesse, de l'Education Populaire et de la Vie Associative, DJEPVA) et la Commission européenne qui finance les actions et une partie du fonctionnement,
- une mesure de sa capacité à atteindre ses objectifs dans le mode de fonctionnement actuel, dans le cadre de ses relations avec la Commission européenne, les services du Haut Commissaire à la Jeunesse (DJEPVA), ses services déconcentrés (correspondants régionaux et départementaux), et ses interlocuteurs,
- une analyse de l'efficacité et de l'efficience de ses contrôles de premier niveau ainsi que de leur adéquation avec les attentes de la Commission européenne.

### **2. Contexte de la mission : le programme Européen Jeunesse en action**

Le Programme Européen « Jeunesse en action » (PEJA) 2007-2013 est un programme communautaire établi par la décision n°1719/2006/CE du 15 novembre 2006 du Parlement et du Conseil européens. Il bénéficie d'un budget de 885 millions d'euros pour une période de 7 années.

Destiné à tous les jeunes de 13 à 30 ans dans le cadre de l'éducation non-formelle, il vise à :

- promouvoir la citoyenneté active des jeunes en général et la citoyenneté européenne en particulier,
  - développer la solidarité et encourager la tolérance chez les jeunes afin de contribuer à renforcer la cohésion sociale au sein de l'Union européenne,
  - favoriser la compréhension mutuelle entre les jeunes de pays différents,
  - contribuer à l'amélioration des systèmes de soutien aux activités des jeunes et des capacités des organisations de la société civile dans le domaine de la jeunesse,
  - promouvoir la coopération européenne dans le domaine de la jeunesse,
- tout en permettant au bénéficiaire d'acquérir et de développer des connaissances et compétences clefs.

Le PEJA est subdivisé en 5 actions :

- *Jeunesse pour l'Europe* (action 1) : favorise les échanges de jeunes, soutenir leurs initiatives, projets et participations à la vie démocratique,
- *Service volontaire européen* (action 2) : soutient la participation des jeunes à différentes formes d'activités de volontariat à l'intérieur et à l'extérieur de l'Union européenne,
- *Jeunesse dans le monde* (action 3) : soutient les projets d'échanges ou d'initiatives de jeunes menés avec les pays voisins de l'Union européenne,
- *Système d'appui à la jeunesse* (action 4) : soutient les structures agissant au niveau européen dans le domaine de la jeunesse, organise des activités et des formations et les met en réseau dans le cadre du TCP (Training Cooperation Programme),
- *Soutien à la coopération européenne dans le secteur de la jeunesse* (action 5) : organise le dialogue structuré entre les acteurs du monde de la jeunesse, soutient l'organisation de séminaires pour les jeunes.

### **3. AFPEJA (Agence Française du Programme Européen Jeunesse en Action)**

Chacune des autorités des 31 pays participants désigne une agence nationale chargée de la mise en œuvre du programme.

En France, l'Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire, établissement public à caractère administratif, a été désigné comme Agence Nationale chargée de la mise en œuvre du Programme Européen Jeunesse en Action. L'INJEP a par ailleurs des missions qui lui sont propres, telles que observation, analyse des attentes et pratiques des jeunes, contribution à l'évaluation des politiques jeunesse, diffusion des connaissances dans ce domaine.

L'Agence intervient sous le contrôle de la Direction de la Jeunesse, de l'Education Populaire et de la Vie Associative (DJEPVA), direction située au sein du Haut Commissaire à la Jeunesse (HCJ) jouant le rôle d'autorité de tutelle, avec laquelle est conclue une convention annuelle précisant les moyens humains et financiers mis à disposition de l'Agence.

Chaque année, une convention de subvention signée entre l'AFPEJA et la Commission européenne fixe les montants des crédits alloués à la France, au titre des projets et au titre du fonctionnement.

Ainsi, en 2008, ces montants étaient respectivement de 8 230 755 € et de 772 204€. Ils ont permis le financement de 557 projets, soit une participation de 7 426 jeunes européens dont 3 009 Français.

Les missions de l'Agence nationale sont de :

- gérer le cycle de vie des projets des actions décentralisées du programme,
- suivre et évaluer les actions décentralisées du programme,
- réaliser les contrôles primaires (contrôles des projets financés et audits),
- poursuivre et clôturer les actions relevant du programme précédent (programme « jeunesse 2000-2006),
- gérer le centre de ressources SALTO-YOUTH EuroMed, en charge d'apporter son soutien technique et pédagogique aux Agences Nationales du programme et d'améliorer la qualité des projets mis en œuvre.

L'AFPEJA rend compte de la réalisation de ses missions auprès :

- de l'autorité de tutelle, qui assure le suivi et le contrôle dit « de second niveau » de la mise en œuvre du programme sur le territoire français. A ce titre, elle assure une surveillance financière de l'Agence, fournit l'assurance raisonnable de l'efficacité des contrôles primaires effectués par l'Agence, délivre une déclaration d'assurance annuelle portant sur la fiabilité des procédures financière, l'exactitude des comptes, la conformité des procédures interne. La DJEPVA est responsable financièrement en cas de mauvaise gestion ou de fonds non recouverts en cas d'irrégularité,
- de la Direction Générale Education et Culture de la Commission européenne, qui surveille l'exécution du programme, soit par le biais de reportings réguliers (notamment Quaterly reports, Yearly report, évaluation de la Déclaration d'Assurance), soit par des interventions sur site (visites de monitoring, audit system).

L'Agence emploie 23 personnes. Elle s'appuie sur le réseau des 26 correspondants régionaux et des 80 correspondants départementaux des services déconcentrés du Haut Commissaire à la jeunesse, pour une mise en œuvre au plus près des bénéficiaires. Une instruction ministérielle encadre les relations entre l'AFPEJA et les services déconcentrés.

L'organigramme actuel (avec ETP) figure en annexe du présent document.

Actuellement, l'AFPEJA et l'INJEP sont situés à Marly-le-Roi. Un **déménagement** est prévu dans les locaux du Haut Commissariat pour la Jeunesse à Paris pour début avril 2010.

Toute l'information sur l'AFPEJA est accessible sur le site : [www.jeunesseenaction.fr](http://www.jeunesseenaction.fr).

## 5. Objectifs et périmètre de la mission

L'étude devra tenir compte du contexte dans lequel évolue l'Agence et en particulier des relations entretenues avec l'autorité de tutelle, la Commission européenne, les services déconcentrés et les autres services de l'INJEP. L'audit portera sur deux aspects :

### l'organisation de l'AFPEJA

- poser un diagnostic en réalisant un état des lieux de l'organisation : analyse de sa pertinence eu égard à ses objectifs et à ses obligations contractuelles, répartition des missions, évaluation de la charge de travail, qualité du management (cycle de vie des projets / animation des équipes dans les services), gestion du temps...
- définir un projet organisationnel, à savoir :
  - o une organisation cible avec précision des fonctions et missions de chaque acteur interne (au besoin de façon détaillée),
  - o des propositions d'amélioration des processus de l'Agence : dans une optique d'harmonisation et de qualité du service rendu, il s'agira de

- décrire les interactions entre les différents acteurs avec « qui fait quoi, quand, sur la base de quel document »,
- une réflexion sur la pertinence d'une éventuelle externalisation de certaines fonctions et l'impact en termes de coût pour la structure.

#### L'efficacité du contrôle de premier niveau

Dans un second temps, il s'agira de s'assurer de la régularité, de l'efficacité et de l'efficacité des procédures de contrôles internes de premier niveau au regard des exigences de la Commission européenne. Des propositions d'optimisation de ces contrôles seront prises en considération, sur la base d'une évaluation de leur coût/charge de travail et de l'intérêt de leur mise en œuvre pour l'organisation.

Il sera demandé aux auditeurs d'effectuer un accompagnement dans la mise en œuvre des préconisations dans le trimestre suivant la date de remise du rapport définitif.

## **6. Outils à disposition**

Les intervenants pourront s'appuyer sur les documents suivants :

- la décision de la Commission du 30/04/2007 sur les responsabilités respectives des Etats membres, de la Commission et des agences nationales dans la réalisation du programme Jeunesse en action (2007-2013),
  - l'instruction ministérielle du 9 août 2007 précisant les relations entre l'AFPEJA et les services déconcentrés,
  - le guide pour les Agences Nationales,
  - le manuel des procédures de l'Agence Nationale,
  - le guide du Programme européen Jeunesse en Action,
  - le dernier rapport annuel,
  - les rapports d'audit précédents et le compte rendu de la dernière visite de monitoring de la Commission européenne,
  - l'organigramme de l'AFPEJA,
  - les fiches de postes,
  - les comptes rendus des réunions internes (de coordination, techniques, des équipes par action),
  - le TCP Almanach,
- ainsi que tout autre document jugé nécessaire.

## **7. Méthodologie et livrable**

La méthodologie recommandée est la suivante :

- conduite d'entretiens sur la base de questionnaires, avec l'ensemble du personnel de l'Agence, et autant que de besoin, avec les différents interlocuteurs de l'Agence,
- analyse documentaire,

- benchmark (comparaison des bonnes pratiques dans le domaine ou en dehors du domaine en fonction des problématiques soulevées),
- réalisation de tests sur les contrôles primaires et sur un échantillon de dossiers relatifs à des projets de jeunes, afin de vérifier l'application des procédures.

Il sera demandé un respect de la procédure classique d'audit interne incluant notamment :

- la validation par l'AFPEJA d'un plan de travail avec méthodologie et échéancier préalablement au déroulement de la mission,
- la rédaction d'une note de synthèse provisoire et d'un pré-rapport présentés aux audités, qui auront l'occasion d'y répondre dans le cadre d'une phase contradictoire,
- la délivrance d'une synthèse et d'un rapport définitif détaillé, ce dernier comprenant observations, conclusions, recommandations et proposition de plan d'action.

Un entretien avec le Délégué général et son adjointe sera réalisé préalablement à la mission afin de préciser la commande. Un point à mi-parcours, au moins, sera effectué.

L'audit devra débuter la semaine du 14 décembre 2009.

Le rapport définitif devra être rendu au plus tard le 15 février 2010. Il sera demandé aux consultants d'effectuer un suivi de la mise en œuvre des préconisations dans les 3 mois suivants.

## **8. Le budget estimé**

Le budget alloué à l'audit organisationnel est compris entre 10 000 et 20 000 € TTC. Il s'agit d'un marché forfaitaire.

## **9. Les offres**

Les offres des candidats devront comprendre :

- une proposition d'intervention (mémoire technique) s'attachant à décrire :
  - o une note d'interprétation du contexte et des enjeux, indiquant l'organisation et les moyens envisagés pour mener à bien la mission et atteindre le résultat escompté,
  - o le plan de travail détaillé ainsi que la méthodologie d'intervention,
  - o les étapes dans le cadre d'un échéancier précis,
  - o les livrables,
- la présentation détaillée des CV de l'équipe d'intervenants. Ceux-ci devront nécessairement disposer :
  - o d'une compétence théorique et pratique en matière de conduite d'audits organisationnels,

- d'une connaissance des établissements publics et/ou des règles de gestion publiques,
  - d'une connaissance des politiques de jeunesse et des procédures d'octroi de subventions dans le cadre européen,
  - d'une bonne maîtrise de l'anglais (de nombreux documents de travail sont en anglais),
  - d'une excellente maîtrise de l'outil informatique,
- des références sous la forme d'une liste de missions d'audits organisationnels semblables réalisées dans le secteur public,
- un devis détaillé précisant le coût global de la prestation et le nombre de jours total proposé, décomposé en coût par catégorie d'intervenant et par jour. Le budget sera présenté hors taxes et TTC. Les frais de transport et d'hébergement sont réputés inclus dans l'offre globale,
- une déclaration sur l'honneur du candidat (document joint) dûment datée et signée par le candidat pour justifier, en application des articles 43, 44, 44-1 et 46 du Code des Marchés Publics :
- qu'il satisfait aux obligations fiscales et sociales,
  - qu'il ne fait pas l'objet d'une interdiction de concourir,
  - qu'il n'a pas fait l'objet, au cours des 5 dernières années, d'une condamnation inscrite au bulletin n°2 du casier judiciaire pour les infractions visées aux articles L324-9, L324-10, L341-6, L125-1, L125-3 du Code du travail.
- l'acceptation par le candidat de deux clauses complémentaires :
- le strict respect des règles de confidentialité sur tous les éléments dont il aura eu connaissance,
  - si les prestations ou les résultats du marché sont considérés comme des œuvres originales, son titulaire concède au maître d'ouvrage les droits d'utilisation, de reproduction, de représentation et d'adaptation desdites œuvres pour la durée de l'audit et de l'utilisation de l'ouvrage, objet du présent marché, et ce, à compter de la notification du marché.

## **10. Critères de sélection des offres**

- prix (40%),
- expériences et compétences dans le domaine de l'audit organisationnel en secteur public (30%),
- adéquation de l'offre (moyens, méthode) au présent cahier des charges (30%).

## **11. Conditions de remise des offres**

Les offres devront être remises au plus tard le 2 décembre 2009 à 12h00.

Des renseignements d'ordre technique peuvent être obtenus auprès de :

- Jean CHIRIS Délégué général de l'AFPEJA, [chiris@injep.fr](mailto:chiris@injep.fr),

- Fabienne NIJDAM-REYNAUD, Déléguée générale Adjointe de l'AFPEJA, nijdam-reynaud@injep.fr, ou par téléphone au 01 39 17 27 70.

Les offres doivent être envoyées à  
INJEP – AFPEJA  
11 rue Paul Leplat  
78160 MARLY-LE-ROI

Les offres doivent porter la mention « Audit organisationnel de l'AFPEJA ».