



# Audit comptable et financier de l'école nationale vétérinaire, agroalimentaire et de l'alimentation Nantes-Atlantique (ONIRIS)

## RAPPORT

établi par

**Bertrand GAILLOT**

Inspecteur général de la santé publique vétérinaire

**Nicolas PETIT**

Ingénieur général des ponts des eaux et des forêts

avec l'appui d'Anne PIQUET et de Yannick JOSSE, inspecteurs à la mission départementale  
d'audit de la DRFiP des Pays de la Loire

supervisé par

**Marc DUVAUCHELLE**

Inspecteur général de l'agriculture

- Novembre 2015 -



# SOMMAIRE

SYNTHÈSE.....	5
OPINION DES AUDITEURS.....	7
LISTE DES RECOMMANDATIONS.....	8
1. CADRE GÉNÉRAL ET CONTEXTE DE LA MISSION.....	10
1.1. Cadre général.....	10
1.2. Contexte de la mission .....	10
2. L'AUDIT D'ONIRIS.....	11
2.1. Présentation de l'établissement.....	11
2.2. Objectifs et déroulement de l'audit.....	13
2.2.1. Prise de connaissance et choix du périmètre audité.....	13
2.2.2. Déroulement de la phase terrain.....	14
2.2.3. Déroulement de la phase contradictoire.....	15
2.3. Observations et recommandations des auditeurs.....	16
2.3.1. Soutenabilité budgétaire du fonctionnement.....	16
2.3.2. Financement des investissements.....	16
2.3.3. Outils de pilotage .....	18
2.3.4. Respect des règles budgétaires et comptables .....	19
2.3.5. Gouvernance.....	20
2.3.6. Activités de recherche.....	21
2.3.7. Formation continue.....	22
2.3.8. Centre Hospitalier Universitaire Vétérinaire (CHUV).....	24
2.3.9. Fonction analyses biologiques.....	28
2.3.10. Observations et recommandations transversales.....	30
3. OPINION ET COMMENTAIRES DES AUDITEURS.....	31
3.1. Opinion détaillée des auditeurs.....	31
3.2. Commentaires des auditeurs sur le fond.....	32
SIGNATURES DES AUTEURS.....	33
ANNEXES.....	34
Annexe 1 : Lettre de mission.....	35
Annexe 2 : Document de cadrage.....	37
Annexe 3 : Matrice définitive des risques.....	50
Annexe 4 : Liste des personnes rencontrées.....	56
Annexe 5 : Liste des sigles utilisés.....	58
Annexe 6 : Remarques de M Pierre SAÏ sur le rapport provisoire de l'audit.....	60
Annexe 7 : Réponse de la direction générale d'Oniris au terme de la phase contradictoire.	62
Annexe 8 : Plan d'actions proposé par la direction générale d'Oniris.....	63

**Mots clés:** Agroalimentaire, audit, CHUV<sup>1</sup>, enseignement supérieur, ingénieur, recherche, vétérinaire.

---

1 Centre hospitalier universitaire vétérinaire

# SYNTHÈSE

L'audit interne, comptable et financier, de l'école nationale vétérinaire, agroalimentaire et de l'alimentation Nantes-Atlantique (Oniris) a été programmé par le comité ministériel d'audit interne (CMAI) du ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt dans le cadre d'un risque identifié en 2014 « de dégradation de la situation financière des établissements d'enseignement supérieur placés sous la tutelle du ministère ».

Cet audit a été confié à la mission d'inspection générale et d'audit du CGAAER avec l'appui d'auditeurs mandatés par la mission « risques et audit » de la direction générale des finances publiques.

La mission a œuvré au cours du premier semestre de 2015 dans un contexte de transition caractérisé par :

- la mise en œuvre, prévue au 1er janvier 2016, de la réforme relative à la gestion budgétaire et comptable publique (décret GBCP),
- la préparation de la succession (au début du second semestre de 2015) du directeur général de l'établissement.

Oniris est né en 2010 de la fusion de l'École nationale vétérinaire de Nantes (ENVN) et de l'École nationale d'ingénieurs des techniques des industries agricoles et alimentaires (ENITIAA). C'est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP). Il accueille environ 1 200 étudiants, répartis sur deux sites à Nantes.

Au cours de la phase de préparation de l'audit, la rédaction du document de cadrage a abouti à une matrice provisoire des risques détaillant neuf objectifs :

- les quatre premiers sont d'ordre purement financier et comptable,
- le cinquième s'intéresse à la gouvernance de l'établissement,
- les quatre derniers portent sur des fonctions de l'établissement (recherche, formation continue, hôpital vétérinaire et analyses biologiques).

La phase terrain de l'audit, qui a confirmé la pertinence du choix des domaines à auditer, s'est déroulée dans des conditions optimales grâce à la grande qualité de la coopération de la direction générale d'Oniris et aux informations pertinentes fournies par les responsables des services audités.

Quatre des recommandations formulées par les auditeurs sont d'ordre transversal. Elles invitent la direction générale à :

- mieux partager les orientations et décisions au travers d'une mobilisation plus complète des instances de l'établissement,
- impulser et diffuser une culture financière d'établissement,

- soutenir le développement du management par la qualité à l'échelle de l'établissement,
- se saisir de l'opportunité de l'élaboration du projet d'établissement pour y intégrer plusieurs réformes sectorielles et programmer leur mise en œuvre sur sa durée.

Elles sont complétées par :

- cinq recommandations d'ordres comptable, financier et organisationnel,
- six recommandations sectorielles relatives à la formation continue (deux recommandations), aux modalités d'emploi des résidents, à l'augmentation du numerus clausus, au système d'information de l'hôpital vétérinaire et à la restructuration de la fonction analyses biologiques. Trois d'entre elles sont adressées à l'administration centrale en charge de la tutelle d'Oniris.

Au terme de leur mission, les auditeurs estiment que les éléments de gestion des risques et de contrôle interne qu'ils ont observés confèrent une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs assignés à l'établissement, sous réserve de l'élaboration et de la mise en œuvre effective d'un plan d'actions répondant à leurs recommandations.

## OPINION DES AUDITEURS

Sur la base des résultats de leurs travaux, les auditeurs estiment que les dispositifs de contrôle interne et les éléments de gestion des risques en place confèrent une assurance raisonnable<sup>2</sup> quant à la soutenabilité globale de la trajectoire financière d'Oniris et à l'atteinte des objectifs de l'établissement dans les domaines de la recherche et de l'hôpital vétérinaire, sous réserve du respect de recommandations relativement simples à concrétiser.

En revanche, l'atteinte des objectifs de l'établissement dans les domaines de la formation continue et des analyses biologiques suppose des restructurations consistantes.

Globalement, l'audit n'a pas révélé de faiblesses, insuffisances ou dysfonctionnements critiques, et les auditeurs considèrent que les faiblesses, insuffisances ou dysfonctionnements observés ne devraient pas causer d'accidents, d'erreurs ni d'irrégularités significatifs, et ne devraient donc pas handicaper de façon significative l'atteinte des objectifs assignés à Oniris.

Les auditeurs soulignent que le domaine de la formation initiale n'avait pas été retenu par le cahier des charges comme devant être audité.

---

2 Les auditeurs attirent l'attention sur le fait que, même un système de contrôle interne performant, bien conçu et correctement mis en œuvre, possède des limitations intrinsèques, y compris la possibilité de circonvenir ou d'outrepasser les contrôles. Il ne leur est donc possible de fournir qu'une assurance *raisonnable* au commanditaire quant à l'atteinte des objectifs – et non une assurance absolue.

## LISTE DES RECOMMANDATIONS

Les recommandations récapitulées ci-après sont présentées tout au long de la partie 2.3. Comme indiqué dans la synthèse, les 11 premières sont chacune rattachées à l'un des 9 « objectifs » qui ont structuré les travaux de terrain (cf. 2.2.1). Les 4 dernières sont des considérations plus transversales, rattachées à plusieurs de ces objectifs (cf. 2.3.10). Les recommandations sont adressées à la direction générale d'Oniris, sauf lorsqu'un autre destinataire est stipulé.

- R1. Procéder à l'évaluation complète et à la comptabilisation des provisions.....16
- R2. Raisonner un plan de financement pluriannuel de l'immobilier et des équipements explicitant l'équilibre entre subventionnement, autofinancement et variation du fonds de roulement.....18
- R3. Se doter d'une culture de suivi de sa trésorerie. Tant en Codir qu'en CA, présenter systématiquement une analyse des réalisations par rapport aux prévisions. En identifier et capitaliser les enseignements.....19
- R4. Adressée au SG d'Oniris : Abandonner la tenue de toute comptabilité sous Excel, limiter le nombre de régies et utiliser le même logiciel de facturation (GFC).....20
- R5. Établir et exploiter un tableau de relevé systématique des suites à donner aux discussions du Conseil d'administration.....20
- R6. Dans le cadre du projet d'établissement, définir deux stratégies de formation continue (différenciées pour chacune des filières vétérinaire et ingénieur) placées sous le pilotage d'une structure dédiée unique, intégrant la refonte des cadres de rémunération pour chaque filière et le développement des partenariats avec d'autres établissements d'enseignement supérieur.....23
- R7. Adressée à la DGER : Assurer un nouveau cycle de formation sur le cadre législatif et réglementaire de la formation continue.....23
- R8. Adressée à la DGER : Piloter la mise au point partagée de modalités d'emploi unifiées pour les résidents des écoles vétérinaires.....25
- R9. Adressée au DG d'Oniris et au directeur du CHUV : Associer plus étroitement l'ensemble des cadres de l'établissement, pour une meilleure appropriation des démarches et projets qu'ils ont initiés ainsi que des objectifs visés pour faire face à l'augmentation du numerus clausus.....26
- R10. Adressée à la DGER : Tutoriser la finalisation et le déploiement du nouveau système

d'information dédié aux CHUV et y attribuer les moyens financiers appropriés.....	27
R11. Concevoir et mettre en œuvre, sur la durée du projet d'établissement, une stratégie de rationalisation de la fonction analyses biologiques au sein d'Oniris.....	30
R12. Réorganiser le fonctionnement des instances pour que leur mobilisation au service de la direction et du management de l'établissement gagne à la fois en efficacité et en efficience.....	31
R13. Profiter des obligations réglementaires relativement au budget et à la trésorerie pour développer et partager une intelligence collective de la trajectoire financière de l'établissement..	31
R14. Poursuivre le développement à l'ensemble de l'établissement de la démarche de management par la qualité initiée ces dernières années.....	31
R15. Inclure dans le projet d'établissement, pour mieux les capitaliser, les enseignements du présent audit relatifs à la stratégie de conduite ou de participation à des projets de recherche, à la formation continue, à la restructuration de la fonction analyses biologiques, à l'augmentation du numerus clausus et au fonctionnement des instances.....	31

# 1. CADRE GÉNÉRAL ET CONTEXTE DE LA MISSION

## 1.1. Cadre général

Les dispositifs de maîtrise des risques dans les domaines financier et comptable se sont développés progressivement au sein des services de l'État depuis 2006 dans le contexte de la mise en œuvre de la LOLF.

Le contrôle interne a été rendu obligatoire dans tous les ministères par le décret 2011-778 du 28 juin 2011, relatif à l'audit interne dans l'administration.

Au ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt (MAAF), cette obligation s'est traduite, notamment, par l'arrêté ministériel du 8 novembre 2011 portant création du comité ministériel d'audit interne (CMAI) et de la mission ministérielle d'audit interne (MMAI). C'est à la MMAI qu'il revient de proposer le programme pluriannuel d'audit ministériel au CMAI, qui décide des audits à conduire. Le rôle de MMAI est assuré par la mission permanente d'inspection générale et d'audit (MIGA) du CGAAER.

Au titre de l'année 2014, la cartographie des risques stratégiques du MAAF a identifié le risque de dégradation de la situation financière des établissements d'enseignement supérieur et le CMAI a estimé qu'il était nécessaire d'examiner l'effectivité du déploiement et la qualité des dispositifs de contrôle interne mis en œuvre au sein des établissements publics d'enseignement supérieur sous tutelle du MAAF.

C'est dans ce cadre qu'a été programmé l'audit comptable et financier d'Oniris (établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel placé sous la tutelle de la direction générale de l'enseignement et de la recherche au MAAF), audit qui a été confié à la MMAI avec l'appui d'auditeurs mandatés par la mission « risques et audit » de la direction générale des finances publiques.

Initialement prévu pour être conduit en 2014, cet audit a été reporté en 2015 pour tenir compte d'un contrôle en cours par la Cour des comptes, sur les exercices postérieurs au 1<sup>er</sup> janvier 2010, date de la fusion des deux écoles constitutives d'Oniris.

## 1.2. Contexte de la mission

La mission d'audit comptable et financier d'Oniris est intervenue postérieurement à la remise des conclusions de la Cour des comptes. Ses travaux se sont appuyés sur ceux des magistrats de la Cour, qu'ils n'avaient pas vocation à reproduire.

Ils se sont focalisés sur neuf thématiques principales, sélectionnées après analyse de la documentation présentée aux conseils d'administration de l'établissement entre le début de l'année 2011 et la fin de l'année 2014 et en fonction des attentes du commanditaire.

La mission d'audit est intervenue dans une année de transition pour la mise en œuvre, au 1<sup>er</sup> janvier 2016, du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (décret GBCP), qui implique notamment des modifications dans les procédures de budgétisation et de comptabilité.

Les auditeurs ont pris en considération les principaux soucis exprimés par l'administration de tutelle d'Oniris,

- une augmentation sensible et régulière, sur la période 2011-2013, des charges de l'établissement (notamment les charges de personnel), alors que les produits ne croissaient pas à due concurrence ; le principal risque identifié était l'amplification potentielle du déficit de fonctionnement,
- une réduction de la capacité d'autofinancement d'Oniris, à un moment où les investissements devaient demeurer soutenus pour faire face aux projets de développement de l'établissement et au vieillissement des installations (immobilier et équipements lourds),
- des interrogations quant à la soutenabilité de la politique de développement de l'établissement,
- la préparation de la succession du directeur général alors en place, présent depuis 12 ans et principal artisan de la fusion de l'ENVN et de l'ENITIAA à l'origine d'Oniris, succession prévue au cours du second trimestre de 2015.

Ce fond de tableau a été complété des éléments de contexte perçus par les auditeurs lors de leur prise de connaissance du dossier.

## 2. L'AUDIT D'ONIRIS

### 2.1. Présentation de l'établissement

L'École nationale vétérinaire, agroalimentaire et de l'alimentation Nantes-Atlantique (Oniris) a été créée le 1er janvier 2010 par le décret n° 2009-1642 du 24 décembre 2009. Oniris est né de la fusion de l'École nationale vétérinaire de Nantes (ENVN) et de l'École nationale d'ingénieurs des techniques des industries agricoles et alimentaires (ENITIAA).

Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) placé sous la tutelle du ministre chargé de l'agriculture, Oniris est un «grand établissement» tel que défini par l'article L. 717-1 du code de l'éducation.

Oniris accueille environ 1 200 étudiants, répartis sur deux sites, distants d'environ 8 km, situés en périphérie nord de la ville de Nantes. Historiquement, le site de la Chantrerie accueillait l'école vétérinaire et celui de la Géraudière était occupé par l'école d'ingénieurs.

Appliquées aux domaines des sciences vétérinaires, de l'alimentation et de l'agroalimentaire les missions de l'établissement sont ainsi définies par son texte fondateur :

*« Dans les conditions prévues à l'article L. 812-1 du code rural, l'établissement a pour missions principales de dispenser des formations supérieures en sciences et techniques vétérinaires et agroalimentaires, notamment dans les domaines de la santé animale et de la santé publique, de l'alimentation et de la nutrition, des industries agroalimentaires, biotechnologiques et les activités qui s'y rapportent.*

*Il accomplit dans ces domaines des activités de formation initiale et continue, de recherche, de diffusion des connaissances, de coopération scientifique et technique, de transfert de technologie et d'aide à la création d'entreprise. Ces missions s'exercent au niveau national et international.*

*Il assure la formation de vétérinaire prévue aux articles R. 812-50 à R. 812-56 du code rural conduisant au diplôme d'État de docteur vétérinaire et délivre les diplômes nationaux d'enseignement complémentaire vétérinaire prévus par ces articles... Il délivre les titres et diplômes nationaux pour lesquels il a été habilité par le ministre chargé de l'enseignement supérieur, seul ou conjointement avec d'autres établissements d'enseignement supérieur. »*

L'établissement est administré par un conseil d'administration (CA) de 32 membres. Il comporte un conseil scientifique (CS), un conseil des enseignants (CE) et un conseil de l'enseignement et de la vie étudiante (CEVE). S'y ajoutent un comité technique (CT) et un comité hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et plusieurs commissions spécifiques.

Oniris est dirigé par un directeur général (DG) qui prépare et exécute les délibérations du CA.

La gouvernance interne d'Oniris est organisée autour d'un comité de direction (CODIR) présidé par le DG et composé du directeur général adjoint, du secrétaire général (SG), de trois adjoints au DG, des directeurs des formations, du directeur du CHUV-CEMA et de chargés de mission auprès du DG.

Un comité de pilotage (COPIL), présidé par le DG, réunit, outre les membres du CODIR, les responsables de départements d'enseignement, de recherche, des relations internationales, de la halle technologique et de la communication.

Fixée par les statuts, l'organisation d'Oniris comporte :

- une direction de la formation, de la pédagogie et de la vie étudiante comportant le service des formations vétérinaires, le service des formations en ingénierie agro-alimentaire, le service de la formation continue professionnelle et le service de la prospective et de l'appui à l'accompagnement personnalisé,
- des départements d'enseignement, composés d'unités d'enseignement ;
- une direction de la recherche et des études doctorales ;
- des départements de recherche, composés d'unités de recherche ;
- le centre hospitalier universitaire vétérinaire (CHUV) ;
- des plate-formes, dont la Halle des industries agroalimentaires ;
- les services généraux ;
- des services supports (centre de documentation, service d'appui à la pédagogie, à la recherche et à la communication) ;
- un service des relations internationales.

L'organigramme actualisé de l'établissement a été communiqué aux auditeurs par le DG ; il ne figure pas sur le site Internet d'Oniris.

Sur le plan des ressources humaines, Oniris emploie un peu plus de 500 agents (fonctionnaires et contractuels).

Le budget annuel de fonctionnement avoisine 25 Millions d'euros (hors salaires des fonctionnaires titulaires).

## **2.2. Objectifs et déroulement de l'audit**

Au-delà des constats et recommandations établis par la Cour des comptes en 2014, la mission a eu pour objectifs :

- à l'intérieur d'un périmètre déterminé<sup>3</sup> après la phase de prise de connaissance, de procéder à l'audit des dispositifs de contrôle interne mis en place par la direction générale, le secrétariat général et les directions ou départements fonctionnels d'Oniris, pour apporter (ou non) au commanditaire l'assurance raisonnable de la maîtrise des risques identifiés,
- de formuler les recommandations qu'elle a estimé nécessaires pour l'amélioration de la conception et de la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne déployés par l'établissement afin de lui permettre d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés.
- de mettre à disposition de la nouvelle direction générale d'Oniris, dans les semaines suivant sa prise de fonction, une analyse de la situation de l'établissement, focalisée sur les thématiques auditées, afin de l'aider à définir ses orientations stratégiques et le plan d'action priorisé correspondant.

### **2.2.1. Prise de connaissance et choix du périmètre audité**

La prise de connaissance s'est opérée sur les mois de décembre 2014 à mars 2015 avec comme étapes principales :

- une introduction par la tutelle le 3 décembre 2014,
- une première prise de contact avec la direction d'Oniris le 15 décembre,
- l'étude de la documentation mise à la disposition de la mission suite à cette prise de contact, pour l'essentiel (i) les dossiers de conseil d'administration des années 2011 à 2014, (ii) un dossier spécifique sur le contrôle interne comptable et financier présenté au CA de décembre 2014 et (iii) quelques documents transmis par le DG pour éclairer la mission quant aux grands axes d'évolution des études vétérinaires,
- l'étude du rapport définitif de la Cour des comptes.

Cette prise de connaissance a amené les auditeurs à identifier six groupes de sujets sur lesquels concentrer leurs investigations :

- deux relatifs à l'organisation générale et aux outils de pilotage de la gestion budgétaire et comptable de l'établissement,
- quatre relatifs à des champs d'activité de l'établissement présentant, du point de vue des auditeurs à ce stade de leur mission, une sensibilité particulière quant au risque financier et comptable (recherche, formation continue, CHUV et analyses biologiques).

Ce processus a conduit les auditeurs à ne pas retenir le domaine de la formation initiale comme devant être inclus dans le périmètre à auditer.

Le 8 avril 2015, une réunion de préparation de l'ouverture de l'audit interne a permis aux

---

<sup>3</sup> Voir paragraphe 2.2.1 du rapport intitulé Prise de connaissance et choix du périmètre à auditer

auditeurs de transmettre à la DG d'Oniris l'état d'élaboration de la matrice provisoire des risques devant structurer les travaux de la phase terrain et de recueillir en retour des observations et de la documentation préparatoire complémentaire. Ainsi les auditions et investigations de la phase terrain ont-elles pu être prévues en bonne intelligence.

La mission a alors finalisé une proposition de cahier des charges et l'a soumise à ses instances de pilotage. Ce cahier des charges comporte une matrice provisoire des risques détaillant en 9 objectifs les six groupes de sujets précédemment évoqués. Pour chacun de ces objectifs, 2 à 4 risques méritant contrôle sont identifiés. Pour chaque objectif, un questionnaire de contrôle interne (QCI) a été élaboré par les auditeurs pour structurer les échanges avec l'établissement quant à la réalité des risques évoqués et aux mesures de contrôle interne, existantes ou non, pour maîtriser ces risques.

On notera que la phase terrain a confirmé que cette structuration en 9 objectifs est opérationnelle. D'où la reprise de cette structuration pour la présentation en 2.3 des observations et recommandations des auditeurs. La phase terrain a également révélé quelques risques initialement non identifiés, amené les auditeurs à réviser notamment leurs a-priori sur d'autres, et fait ressortir quelques transversalités nécessaires dans les mesures de contrôle interne.

Les QCI ont été adressés à Oniris dès le 14 avril. La fixation de la réunion d'ouverture s'étant heurtée à diverses contraintes de calendrier, ce n'est que le 23 avril que le courrier d'invitation à celle-ci a pu être adressé au DG d'Oniris.

### **2.2.2. Déroulement de la phase terrain**

La phase terrain de l'audit d'Oniris s'est déroulée en deux temps au cours du mois de mai 2015 :

Tout d'abord, du 4 au 7 mai inclus, les auditeurs ont :

- tenu la réunion d'ouverture en présence du DG d'Oniris et du superviseur de l'audit,
- conduit 16 entretiens avec différents directeurs et responsables,
- visité le CHUV et la halle technologique agroalimentaire,
- procédé à une première restitution à chaud, le dernier jour, en présence du DG et de la SG de l'établissement.

Une seconde vague de 9 entretiens ainsi que la visite du centre de Boisbonne ont eu lieu du 18 au 20 mai ; ces journées ont permis de compléter les informations recueillies initialement et d'approfondir certaines questions lors de nouvelles rencontres avec des responsables déjà auditionnés.

Le choix des personnes entendues avait été arrêté au début du mois d'avril avec le DG et la SG, lesquels ont parfaitement organisé le planning et la logistique des entretiens.

Chaque audition a été conduite sur la base des réponses aux QCI fournies par le DG.

À ce stade, il convient de noter la complétude et la qualité des informations écrites remises aux auditeurs ainsi que l'abondance de la documentation venant les étayer.

Les auditeurs ont ensuite procédé à l'analyse approfondie des réponses reçues en les croisant avec leurs notes, recueillies au cours des entretiens. Ils ont ensuite renseigné, pour chacun des 9

QCI, les grilles d'analyses correspondantes en s'attachant à :

- réévaluer, le cas échéant, les risques bruts,
- recenser les mesures de contrôle interne observées (ou absentes) au regard de chaque risque,
- apprécier les risques nets,
- rédiger, lorsque nécessaire, des fiches de relevé et d'analyse de problème.

Cette tâche s'est conclue, le 2 juin 2015, par l'envoi de 10 fiches au DG d'Oniris dans l'objectif d'un échange écrit transparent et constructif préalable à l'élaboration de la matrice définitive des risques et à la rédaction du rapport provisoire d'audit. Un tel échange est fondamental pour garantir la concrétisation de l'objectif pédagogique de l'audit.

En date du 19 juin, le DG d'Oniris a fait part de ses observations et arguments documentés portant sur la totalité des 10 fiches précitées<sup>4</sup>.

La rédaction du rapport provisoire de l'audit, tenant compte de tous ces éléments, a été réalisée entre le 15 et le 25 juin 2015.

### **2.2.3. Déroulement de la phase contradictoire**

Le rapport provisoire de l'audit a été adressé le 10 juillet 2015 à la Directrice générale d'Oniris récemment installée, avec copie à l'ancien DG. Le courrier de transmission fixait au 30 septembre la date limite de fourniture des éléments de réponse, accompagnés d'un plan d'actions correctives.

L'ancien DG a directement transmis aux auditeurs, le 2 septembre, ses commentaires sur le rapport transmis. On les trouvera reproduits en annexe 6.

Une restitution orale du rapport a été assurée par les auditeurs le 14 septembre auprès de la Directrice générale assistée de la Secrétaire générale et de l'Agent comptable et la réponse écrite de l'école, figurant en annexe 7, a été transmise aux auditeurs le 1<sup>er</sup> octobre. Cette réponse a amené les auditeurs à corriger la formulation de la recommandation R4 et à introduire deux notes de bas de page, numéros 5 page 16 et 6 page 19.

Un plan d'actions ayant été transmis aux auditeurs le 20 octobre, la réunion de clôture de l'audit, tenue le 6 novembre 2015, a été l'occasion d'un ultime échange quant à la rédaction de ce plan, dont la version définitive figure en annexe 8. Les auditeurs estiment que cette rédaction exprime une prise en compte adéquate de leurs recommandations.

---

4 Le DG d'Oniris a transmis aux auditeurs ses observations et arguments documentés en réponse aux fiches en plusieurs envois entre le 11 et le 19 juin 2015.

## 2.3. Observations et recommandations des auditeurs

### 2.3.1. Soutenabilité budgétaire du fonctionnement

Relativement à cette question très explicitement posée par la lettre de mission, les investigations des auditeurs les amènent à formuler une opinion rassérénante en réduisant les évaluations des risques figurant au cahier des charges et en estimant adéquates les mesures de contrôle interne observées.

Toutefois, la phase terrain a révélé un risque, non initialement perçu, de non prise en compte du besoin de provisions, ce qui justifie une recommandation spécifique.

Tout ceci est récapitulé dans l'extrait ci-après de la matrice définitive des risques et la recommandation qui le suit.

Risque brut retenu	Poursuite d'une croissance mécanique des charges	Non soutenabilité des corrections apportées sur l'exercice 2014	Stagnation/réduction des ressources externes et affectées	Non prise en compte du besoin de provisions
Risque brut	Faible	Moyen	Moyen	Fort
Mesures de contrôle interne	Des mesures pérennes ont été prises pour diminuer certains postes de charges via une globalisation des achats généraux et des adhésions à des marchés nationaux et groupements divers. Un suivi régulier des dépenses des différentes UV est effectué par le service budgétaire, avec lettres de rappel si dépassement du budget prévu.	Réalité et durabilité des réductions de charges opérées en 2014 sur certains postes importants de dépenses (chauffage par exemple).	Prise de conscience de la réalité du risque et points réguliers lors de Codir. Réflexion partagée sur le potentiel de croissance.	Absence de comptabilisation de provisions.
Risque net	Faible	Faible	Moyen	Fort
Points de vigilance et suites à donner	La réflexion déjà engagée sur la réduction des dépenses devra être poursuivie.		Maintenir une recherche active de chaires d'entreprises et les partenariats.	Procéder à l'évaluation et à la comptabilisation des provisions.

#### **R1. Procéder à l'évaluation complète et à la comptabilisation des provisions<sup>5</sup>**

### 2.3.2. Financement des investissements

La non soutenabilité de la politique d'investissement d'Oniris était l'un des risques mentionnés par la lettre de mission. Le cahier des charges a identifié trois constituants possibles de ce risque, à

<sup>5</sup> Étant bien noté, selon l'observation d'Oniris dans le cadre de la phase contradictoire, que l'absence de comptabilisation des provisions, constatée sur l'exercice 2014, ne reflète pas une problématique récurrente dans l'établissement.

investiguer en phase terrain (investissements, autofinancement, subventionnement). L'extrait ci-après de la matrice définitive des risques regroupe les résultats de ces investigations.

Risque brut retenu	Insuffisances dans la sélection et la réalisation des investissements	CAF durablement insuffisante	Réduction des subventions publiques d'investissement
Risque brut	Moyen	Moyen	Faible à Moyen
Mesures de contrôle interne	Une attention réelle est portée au sujet. Existence d'un SPSI, et SDI en cours d'élaboration dans les limites de la force de travail disponible. Une planification des équipements lourds, formalisée dans un schéma pluriannuel n'a pas été observée.	Engagement d'une démarche résolue de baisse des charges, d'où une CAF 2014 restaurée après deux années de baisse importante.	Réalité de la prise en compte de la tendance baissière du financement public de l'investissement.
Risque net	Moyen	Moyen	Faible
Points de vigilance et suites à donner	Revenir à la production d'un SDI réaliste, pratique et rapidement opérationnel. Formaliser un schéma pluriannuel des investissements en équipements lourds.	Effort à poursuivre pour pérenniser les économies constatées en 2014 et absorber de nouvelles diminutions des produits, notamment la taxe d'apprentissage.	Raisonner un plan de financement pluriannuel de l'immobilier et des équipements explicitant subventionnement, autofinancement et variation du fonds de roulement.

Du point de vue des auditeurs, Oniris peut améliorer sa maîtrise de ce risque en se dotant d'outils simples lui permettant, autant que possible, de le dominer plutôt que de le subir :

- finaliser rapidement un SDI avec les moyens disponibles et disposer ainsi d'un échéancier indicatif des investissements immobiliers,
- construire une programmation pluriannuelle des équipements lourds, pour que sa mise en œuvre réelle tire au mieux parti des circonstances et opportunités tout en s'inscrivant dans une cohérence globale,
- raisonner un plan de financement pluriannuel global déterminant les ordres de grandeur des ressources à mobiliser.

Ce dernier point est très important : il permet de mieux mesurer les conséquences des divers événements venant impacter la mise en œuvre du plan de financement, et donc d'anticiper chemin faisant les adaptations nécessaires, que ce soit en exploitation ou en financement. Ceci doit permettre d'améliorer la lisibilité de l'évolution de la situation financière de l'établissement, donc de rassérer les financeurs externes et faciliter ainsi leur intervention.

Pour continuer à investir, de façon à conserver son rang dans la compétition internationale, Oniris doit, de l'avis des auditeurs, dégager une capacité d'autofinancement de l'ordre de 2 à 2,5 M€ l'an. Raisonner un plan de financement pluriannuel permettra également de mieux fonder et partager cette estimation.

La recommandation qui suit englobe les divers volets de la maîtrise de ce risque. Celui-ci doit demeurer un objet de vigilance pour la DG d'Oniris. Les constatations des auditeurs dans ce domaine concourent également à la formulation de la recommandation transversale 13.

## R2. Raisonner un plan de financement pluriannuel de l'immobilier et des équipements explicitant l'équilibre entre subventionnement, autofinancement et variation du fonds de roulement.

### 2.3.3. Outils de pilotage

C'est la prise de connaissance qui avait amené à inclure dans le cahier des charges cette question de l'existence et de l'usage des outils de pilotage.

Pour trois des quatre risques alors retenus pour investigations, les observations des auditeurs les amènent finalement à estimer le risque brut faible et les mesures de contrôle interne adéquates. En revanche, pour l'outil « prévision de trésorerie », des améliorations peuvent être attendues. Tout ceci est récapitulé dans l'extrait suivant de la matrice définitive des risques.

Risque brut retenu	Précarité du système d'information financier	Faiblesse de la prévision de trésorerie et de son utilisation	Fragilité de la comptabilité analytique et insuffisance du contrôle de gestion	Déconnexion entre l'opérationnel et le contrôle de gestion
Risque brut	Faible	Fort	Faible	Faible
Mesures de contrôle interne	Chantier en cours, avec nomination d'une chargée de mission contrôle interne budgétaire comptable et financier, et mise en place parallèle du comité de pilotage CIB/CICF. La mise en application du décret GBCP en janvier 2016 va renforcer l'information de la gouvernance sur la trajectoire financière d'Oniris. Mise en place d'une cartographie des risques avec renforcement des contrôles.	Chantier en cours pour améliorer l'outil mais faiblesse confirmée de l'intérêt pour son utilisation.	Fiabilité et professionnalisme de l'organisation. Savoir faire et savoir être de ses membres. Les quelques entités qui lui échappent ne comportent que des enjeux limités.	Tout opérationnel souhaitant recourir au contrôle de gestion est bien accueilli. La limite se trouve dans le temps de travail des agents.
Risque net	Faible	Fort	Infime	Faible
Points de vigilance et suites à donner		Tant en Codir qu'en CA, présenter systématiquement une analyse des réalisations par rapport aux prévisions. En identifier et capitaliser les enseignements.	Compléter progressivement l'intervention du contrôle de gestion, notamment pour la fixation de l'ensemble des tarifs de l'établissement.	Assurer en Codir et en Copil la pédagogie des enseignements du contrôle de gestion.

Sur la question de l'établissement et de l'utilisation de la prévision de trésorerie, en se fondant sur le constat d'une erreur dans le tableau remis au CA en décembre 2014 et les échanges que ce constat a générés, les auditeurs ont construit le diagnostic d'un intérêt insuffisant, tant pour l'établissement et le suivi des prévisions mensuelles de trésorerie que pour les enseignements que l'on peut en tirer. Ceci a deux conséquences internes :

- priver l'établissement d'un outil d'alerte quant à la dégradation des résultats d'exploitation en cours d'exercice, alors que cet outil est plus sensible que le ratio d'exécution du budget,
- négliger un support privilégié de compréhension et de partage de la réalité et du rythme des activités de l'établissement.

En externe, s'obliger à regarder de près la question de la trésorerie est facteur de confiance dans l'information financière donnée aux instances de gouvernance (CA en particulier).

D'où la recommandation suivante, pour contrer l'idée qu'une trésorerie d'un montant habituel de plus de 6 M€ ne mérite pas de suivi au-delà de la fourniture d'une information permettant de répondre aux exigences réglementaires de la GBCP :

**R3. Se doter d'une culture de suivi de sa trésorerie. Tant en Codir qu'en CA, présenter systématiquement une analyse des réalisations par rapport aux prévisions. En identifier et capitaliser les enseignements.**

### 2.3.4. Respect des règles budgétaires et comptables

La phase terrain a conduit les auditeurs à réduire les cotations de certains risques bruts issues des éléments recueillis durant la prise de connaissance, sans en augmenter aucune autre. Globalement, tous ces risques sont sous contrôle.

En revanche, un risque nouveau est apparu, relativement au fonctionnement des régies. D'où la recommandation qui suit l'extrait ci-dessous de la matrice définitive des risques.

Risque brut retenu	Non respect des imputations budgétaires et comptables	Défaut de permanence des méthodes comptables au fil des ans	Caractère non exécutoire du budget	Irrégularités dans le fonctionnement des régies
Risque brut	Faible	Faible	Faible	Fort
Mesures de contrôle interne observées	Des fiches de procédure, réalisées par les agents ou l'agent comptable, et l'application comptable utilisée depuis 2014 sont de nature à limiter les erreurs d'imputation. Double contrôle des imputations comptables (SB à l'engagement et SC à la liquidation). Mise en œuvre d'un CHD. Des CI sont effectués, pas toujours suffisamment formalisés.	Respect de la nomenclature M93, le plan comptable est intégré dans le logiciel GFC. La mise en place de cet applicatif en 2014 a entraîné une hausse significative des charges à payer en 2013, puisque, par prudence, un recensement des engagements de dépenses avait été effectué fin 2013 sur l'ancien logiciel.	Budgets présentés et approuvés dans les délais impartis	Les vérifications de régies réalisées par l'agent comptable périodiquement ne permettent pas à elles seules de pallier les risques liés à des régies utilisant des logiciels de facturation différents (voire Excel).
Risque net	Faible	Faible	Infime	Fort
Points de vigilance et	Davantage formaliser les CI et la supervision	Joindre en annexe au compte financier et/ou au		Abandon de la tenue de toute comptabilité

suites à donner	effectués par le comptable.	rapport de l'agent comptable un point sur les comptes de régularisation, dès lors que les montants sont importants ou qu'ils varient fortement d'une année sur l'autre.		sous Excel, limitation du nombre de régies et utilisation du même logiciel de facturation (GFC).
-----------------	-----------------------------	---	--	--

**R4. Adressée au SG d'Oniris : Abandonner la tenue de toute comptabilité sous Excel, limiter le nombre de régies et utiliser le même logiciel de facturation (GFC).<sup>6</sup>**

**2.3.5. Gouvernance**

Au titre de l'objectif « Assurer une information fiable et complète des instances de gouvernance et de la tutelle de l'établissement » le cahier des charges identifiait deux risques à investiguer, très différents mais ayant en commun d'influer in fine sur la confiance qui doit exister entre le CA et la direction générale de l'établissement quant à la fiabilité des éléments présentés.

L'extrait ci-après de la matrice définitive des risques présente le résultat des travaux des auditeurs.

Risque brut retenu	Communication au CA irrégulière ou non suivie sur les chantiers stratégiques.	Optimisme récurrent des données financières prévisionnelles transmises
Risque brut	Moyen	Moyen
Mesures de contrôle interne	Prise de conscience de la réalité du risque et mise en place d'une procédure d'élaboration des ordres du jour.	La rigueur constatée de la construction budgétaire à chaque étape et le faible retour d'expérience des exercices 2012 et 2013 sont facteurs d'une fausse assurance. Il n'y a donc pas de besoin ressenti d'analyser les réalisations par rapport aux prévisions pour en tirer un retour d'expérience, que ce soit en résultat d'exploitation ou en trésorerie.
Risque net	Faible	Moyen
Points de vigilance et suites à donner	Établir et exploiter un tableau de relevé systématique des suites à donner aux discussions du Conseil d'administration.	Tant en Codir qu'en CA, présenter systématiquement une analyse des réalisations par rapport aux prévisions (à la fois pour le résultat d'exploitation et la trésorerie). En tirer les conséquences financières et en capitaliser les enseignements. À l'étape BI, prévoir une dotation forfaitaire pour charges non prévues ou réduction des produits, permettant en BR d'absorber ces éventualités sans dégrader le résultat.

Sur le premier risque, la situation a été bien améliorée courant 2013 par les mesures de contrôle interne mentionnées. La recommandation ci-après vise une mesure simple, à la fois pour que ce risque devienne infime et pour en convaincre les membres du CA.

**R5. Établir et exploiter un tableau de relevé systématique des suites à donner aux discussions du Conseil d'administration.**

<sup>6</sup> La formulation de cette recommandation tient compte de l'observation à son sujet exprimée par Oniris en phase contradictoire.

Le second risque demeure à traiter du point de vue des auditeurs : ceux-ci ne sont pas parvenus à ce stade à faire entendre leur diagnostic quant à la nécessité, au-delà du respect des dispositions analytiques réglementaires, d'une mise en perspective globale des données financières de résultat et de financement d'Oniris à chaque étape budgétaire. Ceci à la fois pour dégager les enseignements que l'on peut tirer de leur comparaison tant avec les réalisations passées qu'avec les prévisions précédentes et pour établir la soutenabilité de la trajectoire financière de l'établissement. Ces enseignements doivent être partagés à la fois au sein du CA et dans les instances internes de gouvernance.

Dit autrement, l'efficacité des propositions relativement à ce second risque suppose une prise de conscience. Ce constat, et les recommandations qui en découlent, concernant plusieurs des domaines audités, des recommandations transversales sont formulées en fin de chapitre (cf. 2.3.10). Les analyses des auditeurs relativement à ce second risque concourent ainsi à la formulation des recommandations transversales 12 et 13 relatives aux instances de gouvernance et au développement d'une approche financière de l'analyse des données budgétaires et comptables de l'établissement.

### 2.3.6. Activités de recherche

La recherche est un domaine pour lequel la phase terrain a amené les auditeurs à réviser à la baisse l'évaluation du niveau des risques estimée lors de la phase de prise de connaissance. En effet, l'organisation et le pilotage de la fonction sont bien en place et les mesures de contrôle interne globalement bien adaptées, ainsi qu'il ressort de l'extrait correspondant de la matrice définitive des risques (ci-après).

Risque brut retenu	Dispersion des thématiques de recherche par effet d'opportunité	Inadaptation des compétences juridiques et administratives aux exigences du portage de projets de recherche par l'établissement	Dérive des coûts/produits attendus
Risque brut	Faible	Moyen	Faible
Mesures de contrôle interne	Bon accompagnement par la direction DRED de l'élaboration des projets. Attention à ce que l'absence prolongée d'un directeur DRED ne vienne nourrir ce risque.	Pas de processus spécifique pour la construction de candidatures comportant une coordination. Risque que l'attention portée par le SG intervienne un peu trop tard pour complètement sécuriser l'établissement. Recours possible à la SATT.	Suivi SG rigoureux, facilité par Cocolight. Professionnalisme du contrôle de gestion.
Risque net	Faible	Faible	Infime
Points de vigilance et suites à donner	Afficher des orientations scientifiques structurantes dans le projet d'établissement et installer un DRED pour en assurer l'animation dans le meilleur délai.	Mettre en place une procédure d'examen précoce en Codir des projets de candidature en coordination.	Établir un mémento à l'usage des porteurs de projet. Recourir selon besoin à l'audit externe en cas de risque différé.

Sans que la question soit aujourd'hui de toute première importance, les risques qu'engendrerait une absence prolongée de directeur de la recherche amènent les auditeurs, sans aller jusqu'à en faire une recommandation, à insister sur la nécessité, bien partagée au sein d'Oniris, de le recruter dans le meilleur délai.

En l'absence de recommandation majeure quant au contrôle des risques spécifiques au domaine, ce que les auditeurs y ont constaté nourrit tout de même leurs recommandations 15 et 12 relatives au contenu du projet d'établissement et au fonctionnement des instances de gouvernance : il y a probablement à mieux valoriser en animation interne le fait que la recherche constitue un domaine d'excellence de l'établissement.

### **2.3.7. Formation continue**

Les investigations des auditeurs leur ont permis d'établir un certain nombre de constats qui interpellent quant à la dynamique réelle de ce secteur d'activités.

En premier lieu, les données quantitatives et financières, qui permettent de mesurer le volume des formations continues mises en œuvre par l'établissement, apparaissent en stagnation depuis 2010. Cette observation a été complétée et confirmée oralement au cours des entretiens que les auditeurs ont eus avec les principaux responsables d'Oniris.

En second lieu, la formation continue ne parvient pas vraiment à réunir vétérinaires et ingénieurs stagiaires dans les formations des domaines de la santé, de l'alimentation et des biotechnologies. Ceci révèle une forme d'incapacité de la formation continue à remplir son rôle fédérateur suite à la fusion des deux écoles qui préexistaient à Oniris.

Ensuite, malgré la mise en place d'une structure spécifique renforcée, l'adoption d'un schéma fonctionnel, la fixation d'objectifs précis au responsable et la formalisation d'un plan de développement de la formation continue par voie numérique, il n'existe pas encore de véritable programme annuel de formation continue, élaboré et validé à l'échelle de l'établissement. Les formations proposées relèvent ainsi de l'initiative et du bon vouloir individuel des enseignants chercheurs.

Enfin, plus ponctuellement, dans le domaine des biotechnologies de la santé, il est à noter que les décisions structurantes nécessaires ont été prises et sont en cours d'application pour réduire les dépenses du centre de formation « Biopractis » et réorienter son offre (cf. infra).

Plusieurs causes à cette situation sont évoquées par les protagonistes rencontrés :

- l'évolution récente de la réglementation est perçue comme un frein à la mobilisation des équipes en rendant impossible les gratifications complémentaires individuelles ;
- la gestion de plus en plus rigoureuse de la masse salariale d'Oniris tend à réduire le nombre d'heures supplémentaires rémunérées, lesquelles permettaient antérieurement la mobilisation des formateurs de la filière ingénieur ;
- les différences fondamentales qui subsistent entre filière vétérinaire et filière ingénieur (objectifs, cibles, méthodes...) ne sont pas compatibles avec la conception d'une formation continue pouvant tenir le rôle de domaine privilégié de matérialisation d'une identité unifiée de l'établissement après fusion ;
- dans le domaine vétérinaire, certains enseignants chercheurs privilégient parfois les prestations privées convenablement rémunérées pour lesquelles ils sont sollicités.

Il en résulte un appauvrissement global du pilier de la formation continue par rapport à celui de la formation initiale, avec pour corollaire un assèchement du marché au profit de la concurrence

privée et la baisse du niveau de compétence des formateurs. De fait, la diminution des recettes reversées aux départements d'enseignement d'Oniris est patente.

L'analyse qui précède est détaillée dans la matrice définitive des risques figurant en annexe 3 au présent rapport. Elle conduit les auditeurs à formuler les recommandations ci-après.

**R6. Dans le cadre du projet d'établissement, définir deux stratégies de formation continue (différenciées pour chacune des filières vétérinaire et ingénieur) placées sous le pilotage d'une structure dédiée unique, intégrant la refonte des cadres de rémunération pour chaque filière et le développement des partenariats avec d'autres établissements d'enseignement supérieur.**

**R7. Adressée à la DGER : Assurer un nouveau cycle de formation sur le cadre législatif et réglementaire de la formation continue.**

Le cahier des charges prévoyait que l'audit traite le cas particulier du Centre Biopractis, à la fois pour décrire sa problématique en termes d'activité et de financement et contribuer à la définition de son devenir. Durant la préparation de la phase terrain, le sujet a été largement traité au CA, le 6 mars 2015, à l'occasion de la présentation du rapport de l'ordonnateur sur l'exécution du budget 2014. La décision de redimensionnement des activités du Centre et de rapatriement sur le site de La Géraudière a été prise. Cette décision apparaît raisonnable aux auditeurs au regard des informations fournies : refonder Biopractis en l'intégrant dans une logique de formation ingénieur (initiale avérée, continue à développer) revient à cultiver les aspects positifs de sa première phase, même s'il reste évidemment à assurer le succès en formation continue de cette nouvelle orientation. De ce fait, l'intérêt de l'audit quant à ses attendus initiaux était largement diminué. Compte tenu du travail réalisé, les auditeurs souhaitent néanmoins pointer quelques retours d'expérience à conserver pour convertir en apprentissage les dépenses réalisées :

- l'innovation étant structurellement risquée, l'accumulation des nouveautés multiplie les risques ; Biopractis, en visant une clientèle à créer par son offre, sur une activité nouvelle pour Oniris, avec une ambition de première mise en synergie des cultures ingénieur et vétérinaire, et en ayant recours à des compétences externes, était probablement dès l'origine trop en dehors de la « zone de confort » d'Oniris : un projet peut être à la fois très séduisant et très risqué ;
- le contrôle de gestion a parfaitement joué son rôle, à la fois techniquement et humainement, et la DG d'Oniris était donc parfaitement informée de la réalité de la progression du projet ;
- en revanche, l'exigence spécifique d'un tel projet innovant en termes de gouvernance n'a pas été respectée : un tel projet demande en effet un rapportage

renforcé et un partage développé des enseignements à en tirer, notamment pour discerner ce qu'il faut apprendre du fait que les choses se déroulent autrement que prévu ; si cette exigence n'a pas été respectée, c'est probablement faute d'avoir été conceptualisée dès l'origine (ce qui est parfaitement compréhensible) ;

- enfin, il est frappant de constater que c'est en étant « rattrapé » par l'activité classique de l'établissement, en la faisant évoluer pour qu'elle l'englobe et se donne ainsi de nouvelles perspectives, que ce projet innovant a une chance d'assurer à la fois sa pérennité et sa vocation de précurseur ; dit autrement, le succès de l'innovation, c'est son absorption par le corps de l'organisme, ce qui suppose qu'elle n'en est pas trop éloignée à l'origine.

À l'heure où le financement d'amorçage de projets innovants est devenu un mode d'orientation courant des établissements d'enseignement supérieur, il est utile qu'Oniris capitalise ces enseignements. Mutatis mutandis, ils doivent nourrir la gestion de l'Idefi Manimal<sup>7</sup>.

### **2.3.8. Centre Hospitalier Universitaire Vétérinaire (CHUV)**

Les formations à la clinique des étudiants vétérinaires représentent une part très importante de l'enseignement, notamment au cours des quatrième et cinquième années.

A cette fin, ils sont accueillis dans un Centre hospitalier universitaire vétérinaire (CHUV), doté de nombreuses structures et équipements spécialisés pour le diagnostic et le traitement des pathologies des animaux qui y sont reçus en consultation ou hébergés pour des soins de plus longue durée.

Le cahier des charges identifiait dans ce domaine quatre risques dont le contrôle interne devait être audité. Les résultats des travaux des auditeurs sont récapitulés dans la matrice définitive des risques en annexe 3. Globalement, les risques identifiés sont sous contrôle.

Au cours de leurs investigations sur les conditions de fonctionnement du CHUV, les auditeurs ont tout de même relevé trois thématiques méritant un examen plus approfondi :

- les conditions d'affectation, d'emploi et de rémunération des résidents,
- la nécessité, à court terme, de la croissance de l'activité clinique pour faire face à l'augmentation du nombre d'étudiants vétérinaires,
- les dysfonctionnements du système d'information « Clovis », commun aux quatre écoles vétérinaires françaises.

#### **2.3.8.1. Résidanat**

Les différents responsables de services ou de départements auditionnés ont exprimé un certain nombre de constats et réflexions convergentes qui peuvent se traduire ainsi :

- le résidanat est unanimement considéré comme un enjeu majeur pour le rayonnement

---

<sup>7</sup> Programme « une santé, une médecine » autour du triptyque animal-homme-alimentation lauréat des initiatives d'excellence en formations innovantes.

international de l'établissement et celui des services qui accueillent des résidents.

- une forme d'incompréhension subsiste quant aux paramètres de cadrage des campagnes annuelles d'affectation des résidents et la consistance exacte du résidanat varie d'un responsable rencontré à l'autre.

- en matière de rémunération, le Chef de service doit trouver une source de financement externe afin d'assurer tout ou partie du salaire du résident recruté pour trois ans.

Pour sa part, le directeur général d'Oniris estime avoir défini une politique clairement énoncée qui encourage le résidanat dans un but de rayonnement international, en parfaite cohérence avec la stratégie de l'établissement. Il ajoute que le résidanat permet à Oniris de développer son excellence de la formation clinique notamment par le recrutement « d'encadrants boardés ».

Pour compléter son propos, le directeur général décrit la procédure qu'il a mise en place et diffusée depuis plusieurs années afin d'encadrer et d'être en mesure d'arbitrer les affectations et les recrutements des résidents au sein de l'établissement. Cette procédure conduit les Chefs de service à exprimer leurs besoins au début du printemps. Les besoins sont formulés selon deux circuits, selon que les résidents auront, ou non, des missions au sein du CHUV.

Il estime ainsi que « ce processus récurrent depuis de nombreuses années, connu de tous les Chefs de service et formalisé sur la base d'un document,... évite toute situation floue, tant pour le Chef de service que pour le candidat à un résidanat ».

Les éléments recueillis par les auditeurs sont donc divergents selon leur source. Aussi, ils estiment que les causes du « flou » ressenti sont à rechercher dans :

- la jeunesse relative du résidanat et la diversité entre écoles des modalités d'emploi des résidents ainsi que la faiblesse des rémunérations de base des résidents,
- la diversité des pratiques des écoles pour attirer les résidents,
- la rigidité ressentie des plafonds d'emploi.

Outre les situations d'inconfort et d'absence de sérénité que peuvent ressentir les résidents, les conséquences des imperfections et des incompréhensions relatives au résidanat se concrétisent en termes d'insécurité juridique de l'employeur et de perte globale d'efficacité du dispositif pour Oniris.

C'est pourquoi, sans aller jusqu'à en faire une recommandation, les auditeurs suggèrent, à la DG d'Oniris, d'accomplir un effort de communication sur la doctrine de l'établissement en matière de résidanat ainsi que sur la procédure d'affectation et de recrutement des résidents. En parallèle, ils recommandent la mise au point de modalités d'emploi unifiées.

## **R8. Adressée à la DGER : Piloter la mise au point partagée de modalités d'emploi unifiées pour les résidents des écoles vétérinaires.**

### **2.3.8.2. Augmentation du numerus clausus**

Une augmentation de 20 étudiants en 1<sup>ère</sup> année de la filière vétérinaire a été décidée par la tutelle, à compter de la rentrée de 2013. À la rentrée 2017, Oniris accueillera donc un effectif d'une

centaine d'étudiants supplémentaires.

Les conséquences de cette disposition sont importantes en termes financiers et impactent l'organisation de l'enseignement (formations cliniques notamment à partir de la rentrée de 2016).

Jusqu'ici, l'absorption de deux fois 20 étudiants supplémentaires, depuis octobre 2013, a pu se faire moyennant des ajustements d'organisation concrétisés par les départements d'enseignement théorique concernés, s'agissant d'étudiants de première et seconde année.

Les véritables enjeux de l'augmentation du numerus clausus vont se faire jour en 2016, avec un nombre accru d'étudiants de quatrième année. Plusieurs responsables, parmi les personnes auditionnées, ont exprimé une certaine inquiétude quant aux capacités opérationnelles de l'établissement à gérer effectivement les volets pratiques et cliniques de l'enseignement.

Pour répondre à cet enjeu, une réflexion prospective et l'élaboration d'un plan d'actions, ont été initiées par la direction générale, puis déclinés par le directeur du CHUV et la directrice des formations vétérinaires.

Grâce à une adaptation de la maquette pédagogique, un double objectif est recherché :

- proposer un nombre croissant de cas cliniques à un nombre plus important d'étudiants,
- mettre en œuvre une nouvelle action de professionnalisation de ces derniers dans des conditions similaires à celles d'un cabinet d'exercice libéral.

Par ailleurs, sous l'impulsion de son directeur général, Oniris a intensifié ses efforts en faveur de l'auto apprentissage grâce à une extension du dispositif « virtual vet » qui permet l'accès à plus d'étudiants aux matériels déployés dans la salle dédiée à cet enseignement.

Le dispositif est complété par la mutualisation de praticiens et d'assistants hospitaliers contractuels pour encadrer cette modification de la maquette pédagogique.

Forts de ces constats, les auditeurs estiment que l'une des causes de l'inquiétude exprimée par certains responsables se trouve dans une implication inégale des services, ceux-ci n'étant pas tous impactés de la même façon par l'accroissement du nombre d'étudiants. En réalité, ce sont ceux qui sont les moins concernés, donc a priori les moins bien informés des actions mises en œuvre, qui s'inquiètent le plus.

Il convient d'observer en outre que la croissance des effectifs n'a pas été accompagnée par une progression des moyens affectés à l'établissement par le MAAF. Au contraire, ceux-ci ont tendance à se réduire. De toute évidence, cette situation crée un climat de frustration accentué par l'absence d'une véritable méthode permettant l'évaluation ex-ante des impacts de l'augmentation du numerus clausus.

**R9. Adressée au DG d'Oniris et au directeur du CHUV : Associer plus étroitement l'ensemble des cadres de l'établissement, pour une meilleure appropriation des démarches et projets qu'ils ont initiés ainsi que des objectifs visés pour faire face à l'augmentation du numerus clausus.**

### **2.3.8.3. Système d'information Clovis**

Le logiciel Clovis, utilisé pour la gestion des activités clinique et financière des CHUV des quatre écoles vétérinaires françaises, ne répond pas aux besoins actuels des cliniciens, pas plus qu'à ceux des gestionnaires. Il présente en outre certaines défaillances dans ses fonctionnalités.

Les besoins non satisfaits concernent l'interconnexion avec les autres SI de l'établissement, les moyens de communication avec les clients et les accès à différentes fonctionnalités par le web.

Clovis ne facilite pas les recherches de pathologies et de traitements, nécessaires dans le cadre de thèses ou de recherches cliniques, faute d'homogénéisation des saisies au sein d'un CHUV et entre les quatre CHUV.

Chacune des écoles vétérinaires françaises rencontrant les mêmes difficultés, les objectifs initiaux de partage des cas référés ou de choix commun des essais et études pré-cliniques multicentriques ne peuvent être atteints.

Sur le plan de la gestion des activités de l'hôpital, si le rattachement des recettes et des dépenses à chaque service intervenant au sein du CHUV ne pose pas de problème, il n'en va pas de même pour les actes cliniques dont l'appariement aux consultations comprend un grand nombre d'erreurs. De ce fait, l'analyse qualitative et dynamique de la clientèle est impossible.

Une démarche d'amélioration du SI des CHUV des quatre écoles est en cours.

Elle a débuté par un audit fonctionnel<sup>8</sup> dont le rapport a été remis en décembre 2014.

Sur la base de ces travaux, un appel d'offres, piloté par l'école vétérinaire d'Alfort, est paru en janvier 2015.

Un certain nombre d'étapes administratives, puis une phase de concertation entre les quatre établissements seront nécessaires pour trouver un consensus. Des délais d'arbitrage sont prévisibles, compte-tenu du grand nombre d'acteurs impliqués dans les différents services (cliniciens, gestionnaires, etc.) de chaque établissement.

L'inadaptation structurelle du logiciel Clovis, qui tend à satisfaire des objectifs initiaux difficilement compatibles entre eux (partage de cas et aide aux choix de sujets d'études d'une part, gestion et facturation d'autre part) explique en grande partie la situation actuelle.

Plusieurs conséquences néfastes en découlent :

- tensions et difficultés vécues par le personnel du CHUV,
- difficultés d'élaboration de la comptabilité analytique,
- impossibilité de fonder les actions de recherche, de développement et d'amélioration du service sur des données techniques et financières fiables.

Il ressort de cette analyse que toute évolution du système d'information des CHUV, sur la base de la structure existante, aurait probablement de grandes difficultés à aboutir à un résultat fonctionnel satisfaisant. La refonte envisagée gagnerait à s'appuyer sur une nouvelle architecture conçue dès le départ pour satisfaire aux différents objectifs recherchés.

## **R10. Adressée à la DGER : Tutoriser la finalisation et le déploiement du nouveau**

8 Confié à la société ATEXO

**système d'information dédié aux CHUV et y attribuer les moyens financiers appropriés.**

### **2.3.9. Fonction analyses biologiques**

Dans le cadre de la formation théorique et clinique des futurs vétérinaires, Oniris est doté de laboratoires d'analyses biologiques qui opèrent dans les différents domaines de la santé animale, de la qualité et de la sécurité de l'alimentation (bactériologie, sérologie, virologie, recherche de contaminants chimiques, dermatologie, immunologie, anatomo-pathologie...).

Ces activités d'analyses et de diagnostic ont pour objectifs principaux :

- le diagnostic des pathologies des animaux reçus en consultation à l'hôpital vétérinaire ;
- les réponses aux besoins en expertise des acteurs professionnels (productions animales, médecine des animaux de compagnie ou de sport, industrie agroalimentaire, ...)
- l'acquisition de compétences scientifiques et techniques au profit de la recherche ;
- la pédagogie.

Au cours de la phase de prise de connaissance, il est apparu aux auditeurs que la fonction « analyses biologiques » était assurée par une dizaine de laboratoires différents, pourvus parfois d'une grande autonomie supposée en lien avec leur degré de spécialisation.

Ce premier constat a été complété par la lecture d'un rapport interne<sup>9</sup> à l'ex ENVN, produit en 2003 à la demande du directeur en place (devenu ensuite directeur général d'Oniris) pour disposer, d'une part d'un état des lieux, d'autre part d'une réflexion prospective quant à une éventuelle réorganisation de cette fonction.

Au terme de leurs investigations, les auditeurs constatent que :

- un état des lieux des différents sites d'analyses biologiques a été réalisé et récemment remis à jour. Il comporte des informations sur les volumes des analyses effectuées, les compétences et ressources humaines employées, la politique tarifaire adoptée ainsi que les éléments de comptabilité analytique propres à chaque laboratoire lorsqu'ils sont disponibles. Cet état des lieux établit la situation de dispersion de la fonction analyses biologiques au sein d'Oniris ;
- les stratégies de positionnement, de développement, d'investissement ainsi que les politiques tarifaires de certains laboratoires échappent pour partie au contrôle de la direction générale d'Oniris ;

---

<sup>9</sup> Document du 15 avril 2003 intitulé « Rapport sur les perspectives d'évolution de la biologie diagnostique à l'ENVN » établi par le Pr Brigitte SILIART

- la complexité de la gestion financière, la diversité des financements et la variabilité des politiques tarifaires sont manifestes. Certains laboratoires ne font pas appel à l'appui du service de contrôle de gestion et le système de facturation n'est pas homogène ;
- les responsables des laboratoires estiment que les équipements techniques sont de bon niveau et que certains d'entre eux demeurent sous utilisés ;
- la conservation des compétences au départ de certains responsables de laboratoire n'est pas assurée ;
- des initiatives de regroupement de laboratoires sont lancées avec succès.

La volonté et les efforts déployés par le DG d'Oniris pour faire évoluer la situation commencent à porter leurs fruits, puisque le regroupement de deux des laboratoires parmi les plus importants<sup>10</sup> est en bonne voie de concrétisation à brève échéance.

En ce qui concerne les autres laboratoires, la cause principale de l'inertie constatée réside dans les résistances mandarinales internes, fortes et durables, à toute tentative de remise en question de l'existant. Ce dernier, en sus de découler d'une construction historique, serait justifié par la forte spécificité des compétences mises en œuvre.

Pour Oniris, la dispersion décrite des activités d'analyses et de diagnostic a pour conséquences :

- une insuffisance de valorisation de ses potentiels de synergies et d'économies,
- l'absence d'un véritable service intégré d'analyses, qui handicape la perception extérieure du professionnalisme et la valorisation pédagogique de la fonction,
- des perspectives incertaines de renouvellement des compétences.

L'extrait de la matrice définitive des risques reproduit ci-après récapitule l'analyse des auditeurs sur cette question de la dispersion des laboratoires, analyse qui les amène à formuler la recommandation qui suit.

Risque brut retenu	Incohérence de la fonction	Charges excessives	Déclassement technique, notamment par non renouvellement des compétences.
Risque brut	Fort	Fort	Moyen
Mesures de contrôle interne	Absence d'avancée significative du chantier confié au DG adjoint depuis environ un an. Absence de plan global de rationalisation. Initiative de rapprochement constructive entre 2 des principaux laboratoires.	Intervention du contrôle de gestion mais : - comptabilité analytique non généralisée, - fixation des tarifs non homogène, - systèmes de facturation multiples.	
Risque net	Fort	Moyen	Moyen
Points de vigilance et suites à	Concevoir et mettre en œuvre, sur la durée du projet d'établissement, une stratégie de rationalisation de la	Imposer un système de gestion uniformisé des recettes, dépenses et	Le regroupement des laboratoires doit faire de l'émulation le nouveau

10 Laboratoire des dosages hormonaux et laboratoire d'anatomo-pathologie

donner	fonction analyses biologiques au sein d'Oniris en respectant certaines spécificités justifiées. Réorganiser la répartition et l'affectation d'une partie des locaux du site de la Chantrerie, pour satisfaire aux objectifs d'un projet concerté de regroupement des laboratoires.	investissements. Ceci en s'appuyant sur l'excellence du contrôle de gestion et si nécessaire par contraintes financières.	moteur de l'excellence technique. Convertir les partants à l'efficacité de cette démarche pour assurer la pérennité de leur œuvre.
--------	---	---	---

**R11. Concevoir et mettre en œuvre, sur la durée du projet d'établissement, une stratégie de rationalisation de la fonction analyses biologiques au sein d'Oniris.**

**2.3.10. Observations et recommandations transversales**

Les investigations des auditeurs les ont amenés à relever à plusieurs reprises, à propos de sujets différents, des problématiques dont le traitement relève à leurs yeux d'une démarche largement commune. Plutôt que de formuler ici et là des recommandations ciblées dont l'aspect répétitif nuirait à l'efficacité, ils ont préféré les regrouper dans cette partie en les formulant de façon synthétique. Ceci concerne trois thématiques : la mobilisation des instances de gouvernance, le développement d'une culture financière d'établissement, le développement de la démarche qualité.

Relativement aux instances de gouvernance, le diagnostic est que leur mobilisation pour le partage, la compréhension et l'appropriation tant des orientations et objectifs que des mesures de gestion et de management, doit gagner en efficacité et en efficience. Ceci passe par une organisation très rigoureuse de leur calendrier, de leur ordre du jour, de leur tenue et de la diffusion des suites à donner. Il s'agit d'enclencher un cercle vertueux dans lequel chacun est rassuré sur le fait que les sujets qui le nécessitent sont bien étudiés par les instances idoines. A partir de là, il devient possible de resserrer la composition de chaque instance et, comme elle aura gagné en efficacité, d'élargir les sujets qu'elle aborde pour améliorer les transversalités utiles sans craindre la dispersion. C'est dans cet esprit que les auditeurs suggèrent, par exemple, que la question des candidatures à la coordination de programmes de recherche soit examinée en Codir, que les enseignements du contrôle de gestion soient partagés en Copil, ou que la doctrine de l'établissement quant au résidanat soit discutée tant en CA qu'en Codir ou en Copil.

Pour ce qui est de la culture financière d'établissement, il s'agit à la fois de la cultiver et de la partager. En profitant des obligations réglementaires relativement aux budget et à la trésorerie, développer au sein du secrétariat général une intelligence collective de la trajectoire financière de l'établissement et la partager au sein des instances.

Enfin, ce que les auditeurs ont observé de l'initiation de la démarche qualité dans le domaine de la formation initiale puis du CHUV, de son utilité au regard des enjeux majeurs de l'établissement dans ces deux domaines et de ses apports potentiels dans les domaines audités leur font recommander son développement à l'échelle de l'établissement.

D'où les trois recommandations qui suivent.

**R12. Réorganiser le fonctionnement des instances pour que leur mobilisation au service de la direction et du management de l'établissement gagne à la fois en efficacité et en efficience.**

**R13. Profiter des obligations réglementaires relativement au budget et à la trésorerie pour développer et partager une intelligence collective de la trajectoire financière de l'établissement.**

**R14. Poursuivre le développement à l'ensemble de l'établissement de la démarche de management par la qualité initiée ces dernières années.**

Les auditeurs du CGAAER soulignent enfin que nombre de leurs observations, suggestions et recommandations sectorielles gagneront en efficacité à être intégrées dans la finalisation du projet d'établissement, à la fois pour mieux les partager et pour fixer un horizon temporel de mise en œuvre. Ceci concerne notamment :

- la thématique recherche, qui représente incontestablement un point fort d'Oniris, pour laquelle la stratégie de l'établissement en matière de conduite ou de participation à des projets gagnerait à être mise en exergue et argumentée,
- la formation continue, pour laquelle un nouvel essor sur des bases stratégiques renouvelées est impératif,
- la fonction analyses biologiques, dont la structure est à rationaliser tout en maintenant son niveau élevé de compétences et en préservant sa valence d'expertise,
- l'augmentation du numerus clausus, à absorber dans un court délai sans impacter la qualité des formations initiales.
- le fonctionnement des instances statutaires (cf. R12 supra), à intégrer dans le chapitre qu'il est prévu de consacrer à la gouvernance.

**R15. Inclure dans le projet d'établissement, pour mieux les capitaliser, les enseignements du présent audit relatifs à la stratégie de conduite ou de participation à des projets de recherche, à la formation continue, à la restructuration de la fonction analyses biologiques, à l'augmentation du numerus clausus et au fonctionnement des instances.**

### **3. OPINION ET COMMENTAIRES DES AUDITEURS**

#### **3.1. Opinion détaillée des auditeurs**

Sur la base des résultats de nos travaux d'audit, nous estimons que les dispositifs de contrôle

interne et les éléments de gestion des risques en place confèrent une assurance raisonnable<sup>11</sup> quant à la soutenabilité globale de la trajectoire financière d'Oniris et l'atteinte des objectifs de l'établissement dans les domaines de la recherche et du Centre Hospitalier Universitaire Vétérinaire (CHUV), sous réserve du respect de recommandations relativement simples à concrétiser.

En revanche, l'atteinte des objectifs de l'établissement dans les domaines de la formation continue et des analyses biologiques suppose des restructurations consistantes, recommandées dans la partie analytique du rapport.

Globalement, l'audit n'a pas révélé de faiblesses, insuffisances ou dysfonctionnements critiques, et nous considérons que les faiblesses, insuffisances ou dysfonctionnements observés ne devraient pas causer d'accidents, d'erreurs ni d'irrégularités significatifs, et ne devraient donc pas handicaper de façon significative l'atteinte des objectifs assignés à Oniris.

Nous soulignons que le domaine de la formation initiale n'avait pas été retenu par le cahier des charges comme devant être audité.

### **3.2. Commentaires des auditeurs sur le fond**

Le cahier des charges structurait le travail des auditeurs autour de 9 objectifs, pour l'atteinte desquels 28 risques méritant contrôle interne étaient identifiés. Le niveau de ces risques était coté « fort » pour 9 d'entre eux, pour 2 « moyen à fort », 12 « moyen » et 5 « faible ».

Les travaux des auditeurs les ont amenés à ajouter 6 risques à la liste initiale, portant ainsi à 34 le nombre de risques pour lesquels l'audit de contrôle interne a été réalisé. Pour ces 34 risques, l'évaluation du risque brut a été actualisée. Elle comporte désormais 11 « fort », 2 « moyen à fort », 11 « moyen », 1 « faible à moyen » et 9 « faible ». Si, globalement, la distribution demeure à peu près la même, cette stabilité découle de deux mouvements qui se compensent : une baisse générale de la cotation du risque brut dans les domaines purement comptables et financiers et une cotation « fort » des risques ajoutés (ce qui est logique, c'est ce qui a fait que les auditeurs les ont repérés alors qu'ils ne les cherchaient pas).

Des mesures de contrôle interne ont été observées pour la majorité des risques, mais il en demeure 7 pour lesquels, faute de prise de conscience ou d'investissement suffisant, les auditeurs estiment que le contrôle interne n'existe pas vraiment. Cette remarque touche en particulier les domaines de la formation continue et des analyses biologiques.

Au final, l'estimation du risque net comporte 6 « fort », 11 « moyen », 1 « faible à moyen », 12 « faible », 3 « infime » et 1 « sans objet ». Ceci montre à la fois l'efficacité des mesures observées et l'ampleur des efforts qui restent à déployer, notamment vis-à-vis des risques dont la cotation nette demeure « fort ». Le contrôle interne d'Oniris demeure à développer.

---

<sup>11</sup> Les auditeurs attirent l'attention sur le fait que, même un système de contrôle interne performant, bien conçu et correctement mis en œuvre, possède des limitations intrinsèques, y compris la possibilité de circonvenir ou d'outrepasser les contrôles. Il ne leur est donc possible de fournir qu'une assurance *raisonnable* au commanditaire quant à l'atteinte des objectifs – et non une assurance absolue.

## **SIGNATURES DES AUTEURS**

**Bertrand GAILLOT**

**Nicolas PETIT**

# ANNEXES



## Fiche nouvel audit 2014

### Audit comptable et financier de l'école nationale vétérinaire, agroalimentaire et de l'alimentation, Nantes-Atlantique\* – ONIRIS num.14049-01

#### 1. Sujet

Audit comptable et financier de l'école nationale vétérinaire, agroalimentaire et de l'alimentation, Nantes-Atlantique (ONIRIS).

#### 2. Contexte

ONIRIS est un Établissement Public à caractère Scientifique, Culturel et Professionnel (EPSCP), type grand établissement, issu de la fusion au 1er janvier 2010 de l'École nationale vétérinaire de Nantes et de l'ENITIAA. ONIRIS assure la formation de vétérinaires et d'ingénieurs, sur deux sites de l'agglomération nantaise.

L'école affiche une situation financière relativement saine, avec un résultat net de fonctionnement largement bénéficiaire en 2010 et 2011 et une capacité d'autofinancement confortable. Mais depuis 2011, l'augmentation des charges, notamment des charges de personnel, est supérieure à celle des recettes, ayant conduit à un déficit de fonctionnement.

#### 3. Risques identifiés

Le risque principal porte sur l'amplification du déséquilibre entre produits et charges structurelles de l'établissement et par la mise en œuvre d'une politique d'établissement, et notamment d'investissement, non soutenable. Il conviendra de s'assurer que les investissements menés par ONIRIS sont viables, et que la situation financière ne risque pas de se dégrader rapidement.

Enfin, l'insuffisance d'efficience d'ONIRIS, en ne permettant pas l'optimisation de l'usage des crédits du programme 142, n'est ni favorable au développement d'une stratégie dynamique de l'école, ni, de fait, aux établissements financés par ce même programme.

#### 4. Travaux attendus

La mission de la MIGA devra porter sur les points suivants :

- R1 Auditer le système de contrôle de gestion et d'indicateurs techniques et financiers mis en place
- R2 Auditer les aspects budgétaires pour identifier l'adéquation charges/produits
- R3 Analyser l'organisation de la gestion des ressources et des dépenses au regard des missions cœur de l'établissement
- R4 Proposer des pistes d'améliorations possibles.

Cet audit examinera également si le cadre réglementaire dans lequel les activités du centre hospitalier universitaire vétérinaire s'exercent est le plus adapté.

Cet audit devra porter sur les exercices budgétaires 2011, 2012 et 2013. Compte-tenu de la nature de cette mission, elle sera réalisée avec la mission « risques – audits » de la DGFIP (ex-mission nationale d'audit), qui mandate pour cela la DRFiP de la région Pays de Loire.

#### 5. Échéance envisagée

Remise du rapport définitif au second semestre 2015.

---

\* lié au risque n°28 (thème complémentaire) de la cartographie provisoire 2014 des risques MAAF : *dégradation de la situation financière des établissements d'enseignement supérieur.*

# **ANNEXE 2 : DOCUMENT DE CADRAGE**

## **Mission N° 14049-01**

### **Audit comptable et financier de l'école nationale vétérinaire, agroalimentaire et de l'alimentation, Nantes – Atlantique - Oniris-**

#### **Cahier des charges**

## **1. Cadre de la mission**

### **1.1. Cadre général**

Les dispositifs de maîtrise des risques dans les domaines financier et comptable se sont développés progressivement au sein des services de l'État depuis 2006 dans le contexte de la mise en œuvre de la LOLF.

Le contrôle interne a été rendu obligatoire dans tous les ministères par le décret 2011-778 du 28 juin 2011 relatif à l'audit interne dans l'administration.

Au ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt (MAAF), cette obligation s'est traduite, notamment, par l'arrêté ministériel du 8 novembre 2011 portant création du comité ministériel d'audit interne (CMAI) et de la mission ministérielle d'audit interne (MMAI). C'est à la MMAI qu'il revient de proposer le programme pluriannuel d'audit ministériel au CMAI, qui décide des audits à conduire.

Le rôle de MMAI est assuré par la mission permanente d'inspection générale et d'audit (MIGA) du CGAAER.

Au titre de l'année 2014, la cartographie des risques stratégiques du MAAF a identifié le risque de dégradation de la situation financière des établissements d'enseignement supérieur et le CMAI a estimé qu'il était nécessaire d'examiner l'effectivité du déploiement et la qualité des dispositifs de contrôle interne mis en œuvre au sein des établissements publics d'enseignement supérieur sous tutelle du MAAF.

C'est dans ce cadre qu'a été programmé l'audit comptable et financier d'Oniris (établissement public à caractère scientifique, professionnel et culturel placé sous la tutelle de la direction générale de l'enseignement et de la recherche au MAAF), audit qui a été confié à la MMAI en partenariat avec des auditeurs mandatés par la mission « risques et audit » de la direction générale des finances publiques.

Initialement prévu pour être conduit en 2014, cet audit a été reporté en 2015 pour tenir compte d'un contrôle en cours par la Cour des comptes, sur les exercices postérieurs au 1<sup>er</sup> janvier 2010, date de la fusion des 2 écoles constitutives d'Oniris.

## **1.2. Contexte de la mission**

La présente mission d'audit comptable et financier d'Oniris intervient postérieurement à la remise des conclusions de la Cour des comptes. Ses travaux s'appuient sur ceux des magistrats de la Cour, qu'ils n'ont pas vocation à reproduire.

Ils se focalisent sur six thématiques principales sélectionnées après analyse de la documentation présentée aux conseils d'administration de l'établissement entre le début de l'année 2011 et la fin de l'année 2014 et en fonction des attentes du commanditaire.

La mission d'audit intervient dans le contexte de l'année de transition pour la mise en œuvre au 1<sup>er</sup> janvier 2016 du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique, qui va notamment impliquer des modifications dans les procédures de budgétisation et de comptabilité.

Les auditeurs prennent en considération l'identification préalable des risques effectuée par l'administration de tutelle d'Oniris ainsi que les éléments de contexte suivants, tels qu'ils les ont perçus lors de leurs premiers contacts et à la lecture des documents précités :

- une augmentation sensible et régulière, depuis 2011, des charges de l'établissement (notamment les charges de personnel), alors que les produits ne croissent pas à due concurrence ; le principal risque identifié porte sur l'amplification potentielle du déficit de fonctionnement,
- une réduction de la capacité d'autofinancement d'Oniris, au moment où les investissements doivent demeurer soutenus pour faire face aux projets de développement de l'établissement et au vieillissement des installations (immobilier et équipements lourds),
- les interrogations de la tutelle quant à la soutenabilité de la politique de l'établissement,
- la préparation de la succession de l'actuel directeur général présent depuis 12 ans et principal artisan de la fusion de l'ENVN et de l'ENITIAA à l'origine d'Oniris, succession prévue au cours du second trimestre de 2015.

## **1.3. Objectifs de la mission**

Au-delà des constats et recommandations établis par la Cour des comptes en 2014, la mission :

- procédera à l'audit des dispositifs de contrôle interne mis en place par la direction générale, le secrétariat général et les directions ou départements fonctionnels d'Oniris, aux fins d'apporter (ou non) au commanditaire l'assurance raisonnable de la maîtrise des risques identifiés,

- établira les recommandations nécessaires à l'amélioration de la conception et de la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne déployés par l'établissement pour lui permettre d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés par ses statuts et par sa tutelle,
- mettra à disposition de la nouvelle direction générale d'Oniris, dans les semaines suivant sa prise de fonction, une analyse de la situation de l'établissement, focalisée sur les thématiques auditées afin de l'aider à définir ses orientations stratégiques et le plan d'action priorisé correspondant.

## **1.4. Thématiques d'audit retenues**

Au regard des risques pré-identifiés mentionnés ci-dessus, les auditeurs concentreront leurs investigations sur les six groupes de sujets ci-après :

- processus d'élaboration et de mise en œuvre des budgets,
- outils de pilotage de la gestion budgétaire et comptable de l'établissement,
- processus de construction des programmes de recherche, analyse de leur soutenabilité, suivi de leur mise en œuvre,
- pilotage, organisation, fonctionnement et financement des programmes de formation continue- perspectives,
- pilotage, organisation, fonctionnement et résultats du centre hospitalier universitaire vétérinaire (CHUV), hypothèses d'évolution,
- structure et organisation de la fonction « analyses biologiques en laboratoires », état des lieux et perspectives.

## **2. Dispositifs à auditer**

### **2.1. Fonctionnement général des services**

#### **2.1.1. Organisation fonctionnelle des services**

#### **2.1.2. Élaboration des décisions et répartition des responsabilités**

#### **2.1.3. Documentation, formalisation, traçabilité**

#### **2.1.4. Suites données à l'intervention de la Cour des comptes**

### **2.2 Contrôle interne comptable et financier et sécurité informatique**

#### **2.2.1. Démarche actualisée d'identification et d'évaluation des risques**

#### **2.2.2. Formalisation et effectivité du dispositif de contrôle interne**

#### **2.2.3. Architecture et liaisons informatiques**

#### **2.2.4. Conditions d'utilisation des applications**

#### **2.2.5. Fiabilité des données et sécurisation des applications informatiques**

### **2.3. Gestion budgétaire et comptable**

#### **2.3.1. La fonction budget**

- 2.3.1.1. Conditions d'élaboration et d'exécution du budget
- 2.3.1.2. Contrôles budgétaires effectués par l'agent comptable
- 2.3.1.3. Rapportage aux instances et à la tutelle

## **2.3.2. Approche globale des fonctions dépenses et recettes**

### **2.3.3. La fonction comptable**

#### 2.3.3.1. Organisation de la comptabilité

- Respect des principes généraux de la comptabilité
- Permanence des méthodes comptables
- Organisation de l'enregistrement des opérations en comptabilité générale
- Conditions de tenue des journaux comptables
- Présence effective des pièces justificatives
- Conditions relatives aux opérations de rectification
- Conditions d'archivage de la comptabilité

#### 2.3.3.2. Examen des différents comptes

- Comptes de l'actif et du passif
- Comptes de tiers
- Comptes de charges et de produits
- Comptes de fin d'exercice

#### 2.3.3.3. Comptabilité analytique

- Organisation technique et usage

#### 2.3.3.4. Suivi de la trésorerie

- Modalités d'élaboration et d'actualisation de la trésorerie prévisionnelle
- Diffusion du suivi mensuel au regard des prévisions
- Capitalisation des enseignements à en tirer

## **2.4. Processus de construction et de suivi d'un projet de recherche**

### **2.4.1. Cartographie disponible des projets de recherche en cours**

- Répartition dans les différentes entités constitutives d'Oniris – partenariats,
- Conservation des contrats et conventions de recherche,
- Cas particuliers des projets portés par Oniris,
- Ressources humaines et moyens affectés,
- Volet financier- durabilité -soutenabilité.

Formalisation, mise à jour et utilisation de la cartographie.

#### **2.4.2. Processus d'élaboration d'un projet de recherche**

- en cas de participation à un projet coordonné par un organisme extérieur :
  - confirmation par le département de la cohérence et de la capacité opérationnelle,
  - contrôle par SG/DG de la soutenabilité logistique, juridique et financière de l'opération,
  - formalisation de la participation d'Oniris à la candidature,
  - existence d'une procédure type d'élaboration,
  - participation à la rédaction du conventionnement du projet,
  - phase de validation du conventionnement par DG Oniris.
  
- en cas de coordination du projet :
  - examen initial par le comité de direction d'Oniris de la pertinence et l'opportunité du sujet ; retour d'éléments de cadrage ; constitution d'une équipe projet interne (avec correspondant SG ?),
  - mise en œuvre d'un suivi du processus d'élaboration ; prise en considération des exigences spécifiques du rôle de coordonnateur (sur les plans juridique et financier notamment),
  - validation SG de la coordination ; validation DG/CODIR de la candidature,
  - organisation de la phase d'élaboration et de négociation des conventions (doctrine, procédure, documents-types...),
  - formalisation de la validation.

#### **2.4.3. Processus de suivi de la mise en œuvre d'un projet de recherche**

Ce processus étant de la responsabilité partagée de la DRED et du SG, l'audit examinera la coordination et la circulation de l'information entre ces deux structures, notamment à l'aune de la mise en œuvre de l'instruction du 20 novembre 2013 relative aux modalités de comptabilisation des opérations pluriannuelles.

##### **2.4.3.1. Ouverture des moyens (crédits et ressources humaines)**

Cadencement,  
Cohérence avec les termes du conventionnement.

##### **2.4.3.2. Suivi de l'utilisation des moyens**

Affectation de la dépense au projet,  
Affectation des temps travaillés au bénéfice du projet (toutes catégories d'agents),  
Encadrement des catégories de dépenses au regard du conventionnement.

##### **2.4.3.3. Suivi des livrables**

Validation par la DRED de l'affectation des temps travaillés,  
Information interne de la transmission des livrables,  
Respect des délais au regard du conventionnement,  
Mise en œuvre des facturations correspondantes.

#### 2.4.3.4. États d'avancement

Avancement technique,  
Avancement financier,  
Cohérence et appréciation des risques éventuels.

#### 2.4.4. Examen spécifique de trois projets de recherche

- Cas où Oniris est partenaire du projet coordonné par un organisme extérieur,
- Autre cas, où Oniris est coordinateur,
- Centre de recherche dit de « Boisbonne »

### 2.5. La formation continue à Oniris – Perspectives d'évolution

#### 2.5.1. Place de la formation continue dans la stratégie d'Oniris

2.5.1.1. La FC positionnée comme l'un des axes principaux de la fusion ENVN/ENITIAA

2.5.1.2. Choix et construction de l'offre de formation- Partenariats

2.5.1.3. Evolution de l'offre de formation de 2010 à 2015- Adéquation à la demande

2.5.1.4. Offres concurrentes

#### 2.5.2. Organisation générale et opérationnelle

2.5.2.1. Place de la FC dans l'organigramme d'Oniris,

2.5.2.2. Programmation et organisation fonctionnelle,

2.5.2.3. Aspects financiers

- moyens affectés- contributions extérieures
- enregistrement et imputation des charges,
- circuit de facturations
- recouvrement des recettes

#### 2.5.3. Commercialisation (promotion, tarifs...)

2.5.3.1. Identification des cibles,

2.5.3.2. Stratégie partenariale,

2.5.3.3. Modalités de communication

2.5.3.4. Modalités de fixation des tarifs de formation

## **2.5.4. Équilibre produits/charges**

2.5.4.1. Pertinence de la comptabilité analytique

2.5.4.2. Evolution observée de 2011 à 2014

## **2.5.5. Cas particulier du centre « Biopractis »**

2.5.5.1. Réflexion stratégique préalable- Objectifs recherchés

2.5.5.2. Organisation et fonctionnement du centre

2.5.5.3. Aspects financiers

2.5.5.4. Devenir

## **2.5.6. Évolutions possibles**

En termes de:

2.5.6.1. stratégie

2.5.6.2. organisation opérationnelle

2.5.6.3. gestion financière

## **2.6. Cadre réglementaire de fonctionnement du centre hospitalier universitaire vétérinaire - Perspectives statutaires**

### **2.6.1. Organisation du CHUV**

2.6.1.1. Organigramme fonctionnel,

2.6.1.2. Modalités de fonctionnement

2.6.1.3. Contraintes spécifiques (service des urgences, permanence, amplitudes horaires...),

### **2.6.2. Evolution de l'activité du CHUV de 2011 à 2014**

2.6.2.1. Nombre global de consultations,

2.6.2.2. Interventions connexes (analyses, imagerie, chirurgie...),

2.6.2.2. Parts relatives des différentes espèces animales

2.6.2.3. Chiffre d'affaires

### **2.6.3. Produits et charges du CHUV**

2.6.3.1. Pertinence de la comptabilité analytique

2.6.3.2. Evolution observée de 2011 à 2014

### **2.6.4. Effectifs et statuts des agents du CHUV**

2.6.4.1. Personnel scientifique,

- 2.6.4.2. Personnel technique,
- 2.6.4.3. Personnel administratif,
- 2.6.4.4. Étudiants et doctorants.

## **2.6.5. Adéquation statuts/contraintes de fonctionnement**

- 2.6.5.1. Sur le plan des rythmes hebdomadaires de travail,
- 2.6.5.2. En termes de contraintes horaires,
- 2.6.5.3. Santé et sécurité au travail.

## **2.6.6. Hypothèses d'évolution**

## **2.7. État des lieux et perspectives de la fonction « analyses biologiques en laboratoires »**

### **2.7.1. Cartographie des activités d'analyses des laboratoires opérationnels**

- 2.7.1.1. Laboratoires pratiquant des analyses courantes (méthodes et réactifs standardisés),
- 2.7.1.2. Laboratoires pratiquant des analyses nécessitant des compétences et équipements spéciaux,
- 2.7.1.3. Laboratoires impliqués dans un (ou plusieurs) projet(s) de recherche.

### **2.7.2. Ressources humaines et moyens affectés**

- 2.7.2.1. En ETP et en masse salariale pour chaque laboratoire,
- 2.7.2.2. Moyens de fonctionnement,
- 2.7.2.3. Investissement en équipements spécialisés.

### **2.7.3. Calcul du coût des analyses courantes**

- 2.7.3.1. Pertinence de la comptabilité analytique de chaque laboratoire,
- 2.7.3.2. Modalités d'élaboration du prix de revient des analyses,
- 2.7.3.3. Grille tarifaire.

### **2.7.4. Opportunités/menaces d'une externalisation des analyses courantes**

- 2.7.4.1. Prestations proposées par des laboratoires extérieurs,
- 2.7.4.2. Enjeux organisationnels et humains,
- 2.7.4.3. Enjeux économiques,
- 2.7.4.4. Faisabilité

### **2.7.5. Évaluation du besoin de restructuration de la fonction analyses biologiques en laboratoire**

## **3. Déroulement de l'audit**

### **3.1. Les phases de l'audit**

#### **3.1.1. Phase de préparation**

- définition du plan de classement de la documentation d'audit
- premières réunions informelles de prise de contact avec le service de l'enseignement supérieur à la DGER et les services administratifs d'Oniris (secrétaire générale et agent comptable),
- collecte de la documentation présentée aux conseils d'administration d'Oniris (2011 à 2014) et rapport de la Cour des comptes,
- rédaction du cahier des charges par les auditeurs comprenant une matrice provisoire des risques,
- élaboration des QCI spécifiques aux différents acteurs identifiés, portant sur le pilotage, l'organisation, la gestion et les dispositifs de contrôle internes mis en œuvre,
- validation du cahier des charges de l'audit par le commanditaire,
- envoi des QCI et programmation des rendez-vous.

#### **3.1.2. Phase dite de terrain**

- organisation de la réunion d'ouverture de l'audit,
- entretiens avec le directeur général d'Oniris, la secrétaire générale et les responsables des entités concernées, sur la base des réponses aux QCI,
- examen sur pièces et sur place des étapes des processus à auditer (existence, effectivité, efficacité, efficience, documentation, traçabilité et archivage des dispositifs de contrôle interne),
- analyse du pilotage, de l'organisation, du fonctionnement et des résultats des fonctions « recherche », « formation continue », « CHUV » et « analyses biologiques en laboratoires »,
- proposition de fiches de révélation et d'analyse de problèmes (FRAP) et validation des projets de recommandation correspondants par les entités auditées.

#### **3.1.3. Phase de synthèse et de restitution**

- rédaction du rapport d'audit provisoire à transmettre aux entités auditées pour phase contradictoire,
- organisation de la réunion de clôture,
- rédaction du rapport définitif et transmission au commanditaire,
- présentation au nouveau directeur général d'Oniris,
- publication d'un article résumé dans la « Lettre du CGAAER ».

## 3.2. Composition de la mission d'audit

Coordonnateur de la mission	Fonction	Adresse mail
Bertrand GAILLOT	Inspecteur général de la santé publique vétérinaire - CGAAER	<a href="mailto:bertrand.gaillot@agriculture.gouv.fr">bertrand.gaillot@agriculture.gouv.fr</a>

Auditeurs	Fonction	Adresse mail
Anne PIQUET	Inspectrice principale MDRA Loire-Atlantique	<a href="mailto:anne.piquet@dgfip.finances.gouv.fr">anne.piquet@dgfip.finances.gouv.fr</a>
Yannick JOSSE	Inspecteur MDRA Loire-Atlantique	<a href="mailto:yannick.josse@dgfip.finances.gouv.fr">yannick.josse@dgfip.finances.gouv.fr</a>
Nicolas PETIT	Ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts - CGAAER	<a href="mailto:nicolas.petit1@agriculture.gouv.fr">nicolas.petit1@agriculture.gouv.fr</a>

Superviseur	Fonction	Adresse mail
Marc DUVAUCHELLE	Inspecteur général de l'agriculture	<a href="mailto:marc.duvauchelle@agriculture.gouv.fr">marc.duvauchelle@agriculture.gouv.fr</a>

## 3.3. Calendrier prévisionnel de la mission

### 3.3.1. Phase de préparation

De mi-décembre 2014 à mi-avril 2015.

### 3.3.2. Phase de terrain

De mi-avril à fin mai 2015

- réunion d'ouverture : en visio-conférence courant avril,
- entretiens et contrôles sur place : mai (prévus semaines 19 et 21)
- validation des fiches de révélation et d'analyse des problèmes: fin mai.

### 3.3.3. Phase de restitution

De début juin à mi-juillet 2015

- rédaction du rapport provisoire : première quinzaine de juin,
- phase contradictoire : fin juin- début juillet,
- réunion de clôture suivie de la transmission du rapport définitif au commanditaire : au plus tard le 15 juillet.

## Annexe au document de cadrage

### Matrice provisoire des risques

Objectif	Risque inhérent estimé par les auditeurs fin 2014	Niveau du risque	Mesures de contrôle interne attendues par les auditeurs avant réalisation de l'audit
1- Maintenir l'équilibre charges/produits de fonctionnement	1-1 Poursuite d'une croissance mécanique des charges 1-2 Non soutenabilité des corrections apportées sur l'exercice 2014  1-3 Stagnation/réduction des ressources externes et affectées	Moyen  Fort  Fort	- Définition et partage d'une politique de maîtrise de la croissance des charges, - Dispositifs de mise en œuvre de cette politique, - Évaluation des dépenses de fonctionnement courant incompressibles ou/et anormalement basses en 2014 - Réflexion partagée sur le potentiel de croissance des produits
2- Financer le renouvellement des équipements et du patrimoine bâti	2-1 Insuffisances dans la sélection et la réalisation des investissements 2-2 CAF durablement insuffisante 2-3 Réduction des subventions publiques d'investissement	Faible  Moyen Faible	- Raisonement du plan d'investissement, - Actualisation régulière et partage du plan pluriannuel glissant des investissements à réaliser et de leur financement, - Programmation et suivi des évolutions annuelles du fonds de roulement,
3- Disposer d'outils de pilotage financier performants et stables	3-1 Précarité du système d'information financier 3-2 Faiblesse de la prévision de trésorerie et de son utilisation 3-3 Fragilité de la comptabilité analytique et insuffisance du contrôle de gestion 3-4 Déconnexion entre l'opérationnel et le contrôle de gestion	Moyen à Fort  Fort  Faible  Moyen	- Application du plan d'action présenté en CA de décembre 2014 - Modes d'élaboration du plan prévisionnel de trésorerie, d'analyse comparative des prévisions/réalisations et d'exploitation des enseignements ; engagement d'un processus d'amélioration, - Feuille de route du contrôle de gestion et cohérence des productions, - Méthode de calcul des coûts complets, - Valorisation des résultats au sein de l'établissement, - Procédure de revalorisation tarifaire
4- Respecter les règles budgétaires et comptables en vigueur (Décret GBCP)	4-1 Non respect des imputations budgétaires et comptables 4-2 Défaut de permanence des méthodes comptables au fil des ans 4-3 Caractère non exécutoire du budget	Moyen  Moyen Faible	- Documentation du référentiel d'imputation comptable, - Mise en œuvre de contrôles croisés et de supervision, - Motivation et justification des évolutions méthodologiques, - Plan de formation des agents et échanges de bonnes pratiques

5- Assurer une information fiable et complète des instances de gouvernance et de la tutelle de l'établissement	5-1 Communication au CA irrégulière ou non suivie sur les chantiers stratégiques 5-2 Optimisme récurrent des données financières prévisionnelles transmises	Fort Moyen	- Procédure d'élaboration des ordres du jour des CA, - Tableau de suivi des sujets à aborder lors d'un CA ultérieur, - Analyse des écarts constatés entre prévisions budgétaires et compte financier
Objectif	Risque inhérent estimé par les auditeurs fin 2014	Niveau du risque	Mesures de contrôle interne attendues par les auditeurs avant réalisation de l'audit
6- Développer une politique de recherche soutenable en adéquation avec les axes stratégiques du MAAF*	6-1 Dispersion des thématiques de recherche par effet d'opportunité 6-2 Inadaptation des compétences juridiques et administratives aux exigences du portage de projets de recherche par l'établissement 6-3 Dérive des coûts/produits attendus	Faible Fort Moyen	- Définition des orientations scientifiques prioritaires de l'établissement, - Processus d'encadrement et de pilotage de la recherche, - Procédure d'encadrement de l'élaboration des projets sous maîtrise d'œuvre de l'établissement, - Règles de rapportage et procédure de contrôle chemin faisant, coordination DRED/SG
7- Développer la formation continue en fonction du projet stratégique de l'établissement et des besoins de la filière	7-1 Inadéquation de l'offre au regard des objectifs 7-2 Gestion déficitaire 7-3 Contribution insuffisante à la convergence des deux composantes d'Oniris	Moyen Fort Moyen à Fort	- Formalisation des objectifs stratégiques et validation hiérarchique annuelle du plan de FC, - Bases et règles de fonctionnement du service en charge de la FC, - Processus d'amélioration continue, - Définition et mise en œuvre d'une politique commerciale de la FC, - Processus de suivi et d'ajustement de la gestion
8- Conformer le CHUV à sa vocation et adapter son fonctionnement à l'augmentation du nombre d'étudiants	8-1 Déficit de compréhension et de partage des objectifs majeurs du CHUV 8-2 Tensions entre contraintes du service et RH (plafonds d'emplois-dispositions statutaires) 8-3 Dérive financière invisible 8-4 Insuffisance du nombre de cas cliniques à présenter à un nombre croissant d'étudiants	Moyen Moyen Moyen Fort	- Règles de nomination et de définition des objectifs du directeur du CHUV/CEMA, - Lettre annuelle de mission complétée d'une présentation aux équipes intéressées, - Organisation managériale (planning partagé, enregistrement des temps travaillés...), - Dispositif d'identification des dysfonctionnements, - Comptabilité analytique et analyse en coûts complets, - Stratégie de croissance en réponse à l'augmentation du nombre d'étudiants,
9 Rationaliser l'organisation et la mise en œuvre de la fonction « analyses biologiques »	9-1 Incohérence de la fonction 9-2 Charges excessives 9-3 Déclassement technique	Fort Fort Moyen	- Présence et actualisation d'un état des lieux - Comptabilité analytique, - Parangonnage

\* La réalité des mesures de contrôle interne attendues sera auditée par des tests détaillés portant sur deux projets de recherche (dont l'un en maîtrise d'œuvre) et sur le fonctionnement du centre de Boisbonne.

## ANNEXE 3 : MATRICE DÉFINITIVE DES RISQUES

### Matrice définitive des risques, audit comptable et financier d'Oniris

Objectifs	Risques bruts retenus par les auditeurs initialement <i>et après phase terrain</i>	Évaluation actualisée du risque brut après phase terrain	Mesures de contrôle interne observées par les auditeurs lors de la réalisation de l'audit	Estimation du risque net	Points de vigilance et suites à donner
1- Maintenir l'équilibre charges/produits de fonctionnement	1-1 Poursuite d'une croissance mécanique des charges	Faible	Des mesures pérennes ont été prises pour diminuer certains postes de charges via une globalisation des achats généraux et des adhésions à des marchés nationaux et groupements divers. Un suivi régulier des dépenses des différentes UV est effectué par le service budgétaire, avec lettres de rappel si dépassement du budget prévu.	Faible	La réflexion déjà engagée sur la réduction des dépenses devra être poursuivie.
	1-2 Non soutenabilité des corrections apportées sur l'exercice 2014	Moyen	Réalité et durabilité des réductions de charges opérées en 2014 sur certains postes importants de dépenses (chauffage par exemple).	Faible	
	1-3 Stagnation voire réduction des ressources externes et affectées	Moyen	Prise de conscience de la réalité du risque et points réguliers lors de CODIR. Réflexion partagée sur le potentiel de croissance.	Moyen	Maintenir une recherche active de chaires d'entreprises et les partenariats.
	1-4 Non prise en compte du besoin de provisions	Fort	<i>Absence de comptabilisation de provisions.</i>	Fort	<i>Procéder à l'évaluation complète et à la comptabilisation des provisions.</i>
	2-1 Insuffisances dans la sélection et la réalisation des investissements	Moyen	Une attention réelle est portée au sujet. Existence d'un SPSI, et SDI en cours d'élaboration dans les limites de la force de	Moyen	Revenir à la production d'un SDI réaliste, pratique et rapidement opérationnel.

2- Financer le renouvellement des équipements et du patrimoine bâti	2-2 CAF durablement insuffisante  2-3 Réduction des subventions publiques d'investissement	Moyen  Faible à Moyen	travail disponible. Une planification des équipements lourds, formalisée dans un schéma pluriannuel n'a pas été observée.  Engagement d'une démarche résolue de baisse des charges, d'où une CAF 2014 restaurée après deux années de baisse importante. Réalité de la prise en compte de la tendance baissière du financement public de l'investissement.	Moyen  Faible	Formaliser un schéma pluriannuel des investissements en équipements lourds.  Effort à poursuivre pour pérenniser les économies constatées en 2014 et absorber de nouvelles diminutions des produits, notamment la taxe d'apprentissage. Raisonner un plan de financement pluriannuel de l'immobilier et des équipements explicitant subventionnement, autofinancement et variation du fonds de roulement.
3- Disposer d'outils de pilotage financier performants et stables	3-1 Précarité du système d'information financier  3-2 Faiblesse de la prévision de trésorerie et de son utilisation  3-3 Fragilité de la comptabilité analytique et insuffisance du contrôle de gestion  3-4 Déconnexion entre l'opérationnel et le contrôle de gestion	Faible  Fort  Faible  Faible	Chantier en cours, avec nomination d'une chargée de mission contrôle interne budgétaire comptable et financier, et mise en place parallèle du comité de pilotage CIB/CICF. La mise en application du décret GBCP en janvier 2016 va renforcer l'information de la gouvernance sur la trajectoire financière d'Oniris. Mise en place d'une cartographie des risques avec renforcement des contrôles.  Chantier en cours pour améliorer l'outil mais faiblesse confirmée de l'intérêt pour son utilisation.  Fiabilité et professionnalisme de l'organisation. Savoir faire et savoir être de ses membres. Les quelques entités qui lui échappent ne comportent que des enjeux limités.  Tout opérationnel souhaitant recourir au contrôle de gestion est bien accueilli. La limite se trouve dans le temps de travail des agents.	Faible  Fort  Infime  Faible	Tant en Codir qu'en CA, présenter systématiquement une analyse des réalisations par rapport aux prévisions. En identifier et capitaliser les enseignements.  Compléter progressivement l'intervention du contrôle de gestion, notamment pour la fixation de l'ensemble des tarifs de l'établissement.  Assurer en Codir et en Copil la pédagogie des enseignements du contrôle de gestion.
	4-1 Non respect des imputations budgétaires et comptables	Faible	Des fiches de procédure, réalisées par les agents ou l'agent comptable, et l'application comptable utilisée depuis 2014 sont de nature à limiter les erreurs d'imputation. Double contrôle des imputations comptables (SB à l'engagement et SC à la liquidation).	Faible	Davantage formaliser les CI et la supervision effectués par le comptable.

4- Respecter les règles budgétaires et comptables en vigueur (Décret GBCP)	4-2 Défaut de permanence des méthodes comptables au fil des ans	Faible	Mise en œuvre d'un CHD. Des CI sont effectués, pas toujours suffisamment formalisés.  Respect de la nomenclature M93, le plan comptable est intégré dans le logiciel GFC. La mise en place de cet applicatif en 2014 a entraîné une hausse significative des charges à payer en 2013, puisque, par prudence, un recensement des engagements de dépenses avait été effectué en décembre 2013 sur l'ancien applicatif.	Faible	Joindre en annexe au compte financier et/ou au rapport de l'agent comptable un point sur les comptes de régularisation, dès lors que les montants sont importants ou qu'ils varient fortement d'une année sur l'autre.  <i>Abandon de la tenue de toute comptabilité sous Excel, limitation du nombre de régies et utilisation du même logiciel de facturation GFC).</i>
	4-3 Caractère non exécutoire du budget	Faible	Budgets présentés et approuvés dans les délais impartis.	Infime	
	4-4 Irrégularités de fonctionnement des régies	Fort	<i>Les vérifications de régies réalisées par l'agent comptable périodiquement ne permettent pas à elles seules de pallier les risques liés à des régies utilisant des logiciels de facturation différents (voire Excel).</i>	Fort	
5- Assurer une information fiable et complète des instances de gouvernance et de la tutelle de l'établissement	5-1 Communication au CA irrégulière ou non suivie sur les chantiers stratégiques	Moyen	Prise de conscience de la réalité du risque et mise en place d'une procédure d'élaboration des ordres du jour.	Faible	Établir et exploiter un tableau de relevé systématique des suites à donner aux discussions du Conseil d'administration.  Tant en Codir qu'en CA, présenter systématiquement une analyse des réalisations par rapport aux prévisions (à la fois pour le résultat d'exploitation et la trésorerie). En tirer les conséquences financières et en capitaliser les enseignements. À l'étape BI, prévoir une dotation forfaitaire pour charges non prévues ou réduction des produits, permettant en BR d'absorber ces éventualités sans dégrader le résultat.
	5-2 Optimisme récurrent des données financières prévisionnelles transmises	Moyen	La rigueur constatée de la construction budgétaire à chaque étape et le faible retour d'expérience des exercices 2012 et 2013 sont facteurs d'une fausse assurance. Il n'y a donc pas de besoin ressenti d'analyser les réalisations par rapport aux prévisions pour en tirer un retour d'expérience, que ce soit en résultat d'exploitation ou en trésorerie.	Moyen	
6- Développer une politique	6-1 Dispersion des thématiques de recherche par effet d'opportunité	Faible	Bon accompagnement par la direction DRED de l'élaboration des projets. Attention à ce que l'absence prolongée d'un directeur DRED ne vienne nourrir ce risque.	Faible	Afficher des orientations scientifiques structurantes dans le projet d'établissement et installer un DRED pour en assurer l'animation dans le meilleur délai.

de recherche soutenable en adéquation avec les axes stratégiques du MAAF	6-2 Inadéquation des compétences juridiques et administratives aux exigences du portage de projets de recherche par l'établissement	Moyen	Pas de processus spécifique pour la construction de candidatures comportant une coordination. Risque que l'attention portée par le SG intervienne un peu trop tard pour complètement sécuriser l'établissement. Recours possible à la SATT.	Faible	Mettre en place une procédure d'examen précoce en Codir des projets de candidature en coordination.
	6-3 Dérive des coûts/produits attendus	Faible	Suivi SG rigoureux, facilité par Cocolight. Professionnalisme du contrôle de gestion.	Infime	Établir un mémento à l'usage des porteurs de projet. Recourir selon besoin à l'audit externe en cas de risque différé.
7- Développer la formation continue en fonction du projet stratégique de l'établissement et des besoins de la filière	7-1 Inadéquation de l'offre au regard des objectifs	Fort	Absence de plan annuel de FC validé à l'échelle de l'établissement. Pas de détermination de l'offre autrement que par la motivation et l'implication des EC.	Fort	Cf. recommandation ci-dessous en ce qui concerne la stratégie. Concevoir les plans annuels de FC et les catalogues correspondants.
	7-2 Gestion déficitaire	Fort	Diffusion d'une procédure d'organisation et de gestion très précise de la FC. Tarification établie sur la base d'une comptabilité analytique Restructuration et réorientation concernant Biopractis.	Moyen	Renforcer la vigilance sur l'évolution de l'équilibre charges/recettes de la FC.  Accompagner le directeur de Biopractis dans la mise en œuvre de ces évolutions et les mesurer par des indicateurs.
	7-3 Contribution insuffisante à la convergence des deux composantes d'Oniris	Moyen à Fort	Cinq ans après la fusion, la FC ne semble plus pouvoir constituer un domaine privilégié de convergence entre les deux filières de formation.	Sans objet	Abandonner l'objectif.
	7-4 Stratégie de FC inadaptée	Fort	<i>Chaque filière a conservé son propre dispositif de mise en œuvre préexistant à la fusion ENVN/ENITIAA.</i>	Fort	<i>Dans le cadre du projet d'établissement, définir deux stratégies de FC (différenciées pour chacune des filières vétérinaire et ingénieur) placées sous le pilotage d'une structure dédiée unique. Développer les partenariats avec d'autres établissements d'enseignement supérieur. Valoriser le retour de l'expérience Biopractis au bénéfice de tout projet d'évolution des activités de formation mobilisant des financements d'amorçage.</i>
	7-5 Inadéquation et non conformité de la	Fort	<i>Prise de conscience et adaptation aux évolutions réglementaires récentes.</i>	Moyen	<i>Faire évoluer les cadres de rémunération pour chaque filière avec une perspective d'harmonisation à moyen terme.</i>

	<i>rémunération des intervenants.</i>				<i>Pour la DGER : Assurer un nouveau cycle de formation sur le cadre législatif et réglementaire de la FC</i>
8- Conformer le CHUV à sa vocation et adapter son fonctionnement à l'augmentation du nombre d'étudiants	8-1 Déficit de compréhension et de partage des objectifs majeurs du CHUV	Moyen	Règles de nomination et de définition des objectifs du directeur du CHUV. Complémentarité avec l'adjoint aux affaires cliniques. Lettre annuelle de mission complétée d'une présentation aux équipes intéressées, Réflexions et propositions concrètes pour développer et améliorer le service. Démarche qualité.	Faible	<i>Communiquer sur la doctrine de l'établissement en matière de résidanat ainsi que sur la procédure d'affectation et de recrutement des résidents. Pour la DGER : Piloter la co-construction d'un cadre d'emploi unique pour les résidents des écoles vétérinaires.</i>
	8-2 Tensions entre contraintes du service et RH (plafonds d'emplois-dispositions statutaires)	Moyen	Fixation annuelle concertée et objective du nombre d'emplois affectés au CHUV (procédure écrite). Fonctionnement interne stabilisé.	Faible	
	<i>Inadaptation des solutions en place pour le résidanat</i>	<i>Moyen à Fort</i>	<i>Procédure en place pour l'affectation et le recrutement des résidents. Recherche de solutions pour accroître le résidanat. Communication interne sur la doctrine et la procédure en place non pleinement efficace.</i>	<i>Moyen</i>	
	8-3 Dérive financière invisible	Moyen	Comptabilité analytique et analyse en coûts complets. Coûts de fonctionnement élevés à prévoir pour les installations de radiothérapie et d'imagerie.	Faible à Moyen	
	<i>Inadaptation du logiciel Clovis</i>	<i>Fort</i>	<i>Démarche d'amélioration lancée entre les 4 écoles.</i>	<i>Moyen</i>	<i>Pour les directeurs des CHUV : Privilégier le développement d'un outil commun, robuste, cohérent et opérationnel fondé sur une nouvelle architecture. Pour la DGER : Tutoriser la finalisation et le déploiement du nouveau système d'information et y attribuer les moyens financiers appropriés.</i>
	8-4 Insuffisance du nombre de cas cliniques à présenter à un nombre croissant d'étudiants	Fort	Conception d'une nouvelle maquette pédagogique dotée d'un plan d'actions et d'organisation pour accroître le nombre de cas présentables aux étudiants.	Moyen	<i>Pour le DG d'Oniris et le directeur du CHUV : Associer plus étroitement l'ensemble des cadres de l'établissement pour une meilleure appropriation des démarches et projets qu'ils ont initiés ainsi que des objectifs visés.</i>

9-Rationaliser l'organisation et la mise en œuvre de la fonction analyses biologiques	9-1 Incohérence de la fonction	Fort	Absence d'avancée significative du chantier confié au DG adjoint depuis environ un an. Absence de plan global de rationalisation. Initiative de rapprochement constructive entre deux des principaux laboratoires.	Fort	Concevoir et mettre en œuvre, sur la durée du projet d'établissement, une stratégie de rationalisation de la fonction analyses biologiques au sein d'Oniris en respectant certaines spécificités justifiées. Réorganiser la répartition et l'affectation d'une partie des locaux du site de la Chantrerie, pour satisfaire aux objectifs d'un projet concerté de regroupement des laboratoires.
	9-2 Charges excessives	Fort	Intervention du contrôle de gestion mais : – comptabilité analytique non généralisée, – fixation des tarifs non homogène, – systèmes de facturation multiples.	Moyen	Imposer un système de gestion uniformisé des recettes, dépenses et investissements. Ceci en s'appuyant sur l'excellence du contrôle de gestion et si nécessaire par contraintes financières.
	9-3 Déclassement technique, <i>notamment par non renouvellement des compétences.</i>	Moyen		Moyen	Le regroupement des laboratoires doit faire de l'émulation le nouveau moteur de l'excellence technique. Convertir les partants à l'efficacité de cette démarche pour assurer la pérennité de leur œuvre.

## ANNEXE 4 : LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

Identité	Fonctions
Jérôme ABADIE	Responsable de l'unité de recherche « Amaroc » et du laboratoire d'anatomo-pathologie vétérinaire
David AUGEREAU	Adjoint au responsable du centre de biothérapies géniques
Patrick BOURDEAU	Responsable de l'unité d'enseignement dermatologie, parasitologie sur les carnivores et les équidés, mycologie
Françoise BRIAND	Responsable du contrôle interne budgétaire, comptable et financier
Marie CAPARROS	Responsable du service recherches et des études doctorales
Pierrick CHALOIS	Directeur du centre de formation Biopractis
Fabrice CLERFEUILLE	Directeur du CHUV-CEMA
Jack-Yves DESCHAMPS	Directeur du centre de biothérapies géniques
Alain DOUART	Responsable d'unité d'enseignement de médecine des animaux d'élevage
Francis FIENI	Adjoint aux affaires cliniques
Fabrice FRASSETTO	Directeur de la halle agroalimentaire
Olivier GAUTHIER	Responsable plate-forme centre de recherches et d'investigation pré-cliniques
Xavier HIRARDOT	Directeur général adjoint
Violaine LAMY	Chargée de mission qualité
Anne LEBOT	Responsable opérationnelle de la pharmacie centrale du CHUV
Jean-Yves LEGEAY	Chef du département sciences cliniques Responsable de l'unité de médecine interne, d'imagerie médicale et de la législation professionnelle
Caroline LELAIDIER	Directrice de la formation, de la pédagogie et de la vie étudiante
Lucile MARTIN	Directrice des formations vétérinaires
Frédérique NAUDIN	Secrétaire Générale

Kévin PETITEAU	Contrôleur de gestion
Christine RICHARD	Adjointe à la secrétaire générale, responsable administrative du site de la Géraudière
Samira ROUSSELIERE	Directrice des formations d'ingénierie agroalimentaire
Pierre SAI	Directeur général
Thierry SEROT	Biochimie Alimentaire Industrielle Professeur
Christophe SIGNE	Responsable du service financier et comptable - Agent comptable
Brigitte SILIART	Responsable du laboratoire des dosages hormonaux – Responsable de la formation continue
Daniel TAINURIER	Responsable d'unité d'enseignement biotechnologie et pathologie de la reproduction

## ANNEXE 5 : LISTE DES SIGLES UTILISÉS

Sigles	Signification
BI	Budget initial
BR	Budgets rectificatifs
CA	Conseil d'administration
CE	Conseil des enseignants
CEMA	Centre d'expertise des modèles animaux
CEVE	Conseil de l'enseignement et de la vie étudiante
CIB	Contrôle interne budgétaire
CICF	Contrôle interne comptable et financier
CHSCT	Conseil d'hygiène de sécurité et des conditions de travail
CHUV	Centre hospitalier universitaire vétérinaire
CMAI	Comité ministériel d'audit interne
CODIR	Comité de direction
COFIL	Comité de pilotage
CS	Conseil scientifique
CT	Comité technique
DG	Direction générale
DGER	Direction générale de l'enseignement et de la recherche
DRED	Direction de la recherche et des études doctorales
EC	Enseignant chercheur
ENITIAA	Ecole nationale d'ingénieurs des techniques des industries agricoles et alimentaires
ENVN	Ecole nationale vétérinaire de Nantes
EPSCP	Etablissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel

FC	Formation continue
FI	Formation initiale
GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances
MAAF	Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt
MIGA	Mission d'inspection générale et d'audit
MMAI	Mission ministérielle d'audit interne
QCI	Questionnaire de contrôle interne
SATT	Société d'accélération du transfert de technologies
SDI	Schéma directeur des investissements
SG	Secrétariat général

# ANNEXE 6 : REMARQUES DE M PIERRE SAÏ\* SUR LE RAPPORT PROVISOIRE DE L'AUDIT

2 septembre 2015-09-02 - Pierre SAÏ

## - Financement des investissements (Page 16)

Les auditeurs recommandent à juste titre de « ... construire une programmation annuelle des équipements lourds, pour que sa mise en œuvre réelle tire au mieux parti des circonstances et opportunités tout en s'inscrivant dans une cohérence globale, raisonner un plan de financement pluriannuel global déterminant les ordres de grandeur des ressources à mobiliser ... ».

**Or, des budgets prévisionnels ont déjà été mis en place sur certains équipements lourds**, car la Direction était consciente de cette nécessité dans un contexte où ces équipements lourds sont de plus en plus onéreux mais nécessaires pour accompagner les évolutions sectorielles.

Cette démarche prévisionnelle a par exemple été illustrée auprès des auditeurs dans le secteur de l'Imagerie au sein du CHUV pour lequel un budget prévisionnel a été établi sur 3 ans compte tenu du coût des investissements et des coûts de fonctionnement (SL25, Macro TEP, SPECT CT, IRM).

Il reste néanmoins effectivement à généraliser cette démarche dans d'autres secteurs.

## - Résidanat (Page 24)

Nous sommes parfaitement en accord avec les auditeurs sur de très nombreux points énoncés sur la politique de Résidanat et la remarque R8 adressée à la DGER « *Piloter la co-construction d'un cadre d'emploi unique pour les Résidents des écoles vétérinaires* ».

Comme cela a été indiqué aux auditeurs par le Directeur du CHUV-CEMA, nous souhaitons toutefois préciser qu'une politique de Résidanat a été mise en place par la Direction générale depuis des années à Oniris de façon récurrente et connue de tous les Chefs de services.

**Une campagne de demande de besoins hospitaliers (Assistants hospitaliers, Praticiens hospitaliers, Résidents, Vacations, Auxiliaires de Santé Vétérinaire, etc.) est adressée par écrit au printemps à tous les Chefs de Service.**

**Le document à remplir spécifiquement pour les demandes de Résidents mentionne les niveaux de rémunération selon l'année du Résident et les conditions de prise en**

---

\* M Saï était directeur général d'Oniris durant les phases préparatoires et terrain de l'audit ; il a quitté ses fonctions en date du 3 juillet 2015 au moment de la remise du rapport provisoire par les auditeurs.

**charge de ces salaires qui peuvent être de deux natures : financement sur fonds privés de recherche ou financement par Oniris.**

**Un premier avis est donné par le Bureau du CHUV en fonction des besoins hospitaliers exprimés par le Service, puis la Direction Générale arbitre in fine ces demandes.**

## **ANNEXE 7 : RÉPONSE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE D'ONIRIS AU TERME DE LA PHASE CONTRADICTOIRE**

Message électronique de Mme Frédérique NAUDIN, secrétaire générale d'Oniris, adressé aux auditeurs le 1<sup>er</sup> octobre 2015 :

« Bonjour Mr Gaillot,

Suite à notre entretien téléphonique de ce jour, je vous confirme que la direction générale d'Oniris est en accord global avec les éléments contenus dans votre rapport provisoire, sous réserve des deux observations suivantes.

Tout d'abord, nous souhaitons préciser que l'absence de provisions sur l'exercice 2014 s'explique par un contexte particulier où deux chantiers importants ont été menés (changement d'applicatif comptable et passage à la paie à façon). Ainsi, par exemple, les dépréciations pour créances douteuses sont présentes jusqu'en 2013 et le seront de nouveau en 2015. L'année 2014 ne reflète donc pas une problématique récurrente dans l'établissement.

S'agissant des préconisations qui nous sont proposées concernant le regroupement des régies, il nous semble difficile d'avoir une régie unique. En effet, pour répondre aux exigences de la GBCP, notamment en termes de minoration des recettes en compte de tiers, le nombre de régies doit respecter :

- une logique d'activité pour favoriser un rapprochement rapide des encaissements avec les recettes,
- une logique de proximité pour favoriser les encaissements sur place (clients du CHUV, inscription des élèves).

Comme nous en sommes convenus, nous vous présenterons un plan d'actions dès notification de votre rapport final et validation de notre plan par la DGER que nous rencontrons le 16 octobre dans le cadre des entretiens annuels stratégiques.

Je reste à votre disposition pour tout complément d'information.

Bien cordialement »

## ANNEXE 8 : PLAN D' ACTIONS PROPOSÉ PAR LA DIRECTION GÉNÉRALE D'ONIRIS

Recommandations	Actions correctives à mettre en œuvre	Pilotes	Réalizations au 30/9/2015
R1 - Procéder à l'évaluation complète et à la comptabilisation des provisions	L'absence de provisions sur l'exercice 2014 s'explique par un contexte particulier où deux chantiers importants ont été menés (changement d'applicatif comptable et passage à la paie à façon). Ainsi, par exemple, les dépréciations pour créances douteuses sont présentes jusqu'en 2013 et le seront de nouveau en 2015	Sve financier et comptable	
R2 - Raisonner un plan de financement pluriannuel de l'immobilier et des équipements explicitant l'équilibre entre subventionnement, autofinancement et variation du fonds de roulement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Généralisation des entretiens de gestion avec les directeurs de département d'enseignement et les chefs d'unités de recherche (au moins un entretien par an)</li> <li>- Actualisation au fil de l'eau du plan pluriannuel des investissements sur fonds propres et crédits DGER</li> </ul>	Sve budgétaire SG DRED	<p>Le tableau pluriannuel des investissements est mis à jour en temps réel et les dépenses sont suivies par rapport aux crédits alloués.</p> <p>Les entretiens de gestion avec les responsables d'unités de recherche se déroulent dorénavant au moins 1 fois par an avec le SG et la DRED</p> <p>A compter de 2016, des appels d'offres internes seront fait pour identifier et planifier les besoins en locaux, ainsi qu'en petits et gros équipements scientifiques</p>
R3 - Se doter d'une culture de suivi de sa trésorerie. Tant en Codir qu'en CA, présenter systématiquement une analyse des réalisations par rapport	Mise en conformité avec le décret GBCP 2012-1246 applicable au 1/1/2016	Sve financier et comptable Sve budget	Un tableau mensuel de suivi de la trésorerie a été créé début 2015 par la chargée du CICF et complété chaque jour par le service budget et une fois par mois

aux prévisions. En identifier et capitaliser les enseignements		Chargée CICF	par le service financier et comptable (TVA) Il fait partie des indicateurs faisant l'objet d'un reporting mensuel à la direction.
R4 - Adressée au SG d'Oniris : Abandonner la tenue de toute comptabilité sous Excel, limiter le nombre de régies et utiliser le même logiciel de facturation (GFC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se doter d'un outil informatique</li> <li>- Regrouper administrativement les régies selon les critères suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>- une logique d'activité pour favoriser un rapprochement rapide des encaissements avec les recettes,</li> <li>- une logique de proximité pour favoriser les encaissements sur place (clients du CHUV, inscription des élèves)</li> </ul> </li> <li>- Réunion des chefs de service et régisseurs concernés fin octobre pour information de la restructuration à venir</li> <li>Regroupement des régies en 2016 (3 au lieu de 10)</li> </ul>	Sve financier et comptable Chargée CICF	Benchmarking en cours pour recherche d'un outil informatique
R5 - Établir et exploiter un tableau de relevé systématique des suites à donner aux discussions du Conseil d'administration	Établir un document type, utilisé pour toutes les instances officielles Diffuser le relevé dans les 15 jours qui suivent la réunion d'instance	SG SGA Sve RH Sve H&S Secrétariat de direction	Mis en œuvre pour le CT du 24/9, le CA du 25/9 et le CHSCT du 29/9 Processus dorénavant inclus dans la vie des instances gérées par le SG
R6 – Dans le cadre du projet d'établissement, définir deux stratégies de formation continue (différenciées pour chacune des filières vétérinaire et ingénieur) placées sous le pilotage d'une structure dédiée unique, intégrant la refonte des cadres de rémunération	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier un responsable de la formation continue de l'établissement</li> <li>- Harmoniser les règles de rémunération des intervenants internes et de gestion des reliquats</li> <li>- Développer les partenariats avec d'autres établissements d'enseignement</li> </ul>	DG DGA Sve formation continue Sve relations entreprises	Nomination du DGA en tant que responsable de la politique de formation continue, avec encadrement du service d'appui correspondant  Propositions de règles de rémunération des personnels IATOSS faites par le SG d'Oniris, en cours d'instruction au ministère

pour chaque filière et le développement des partenariats avec d'autres établissements d'enseignement supérieur			(saisine de la DAJ par la DGER)  Concertation en cours entre le DGA et le responsable des relations entreprises pour développer les partenariats
R9 – Adressée au DG d'Oniris et au directeur du CHUV : Associer plus étroitement l'ensemble des cadres de l'établissement, pour une meilleure appropriation des démarches et projets qu'ils ont initiés ainsi que des objectifs visés pour faire face à l'augmentation du numerus clausus	Mettre en place des règles de concertation et de circuit de l'information	DG Chargée qualité SG	Commission de préparation de l'HCERES, volet recherche Commission d'identification des postes à demander au titre des concours annuels EC Commission d'ouverture de postes de MCC d'ici la fin de l'année 2015 Relance du groupe de travail GPRH (4 réunions programmées d'ici fin 2015)
R11 – Concevoir et mettre en oeuvre, sur la durée du projet d'établissement, une stratégie de rationalisation de la fonction analyses biologiques au sein d'Oniris	Objectif à moyen terme le regroupement des 8 labos en un laboratoire unique d'analyses 1 <sup>ère</sup> étape de regroupement en 2016	DGA DG	Nomination du DGA sur cette mission Rédaction en cours par le DGA d'un plan d'actions pluriannuel à faire valider par la DG
R 12 – Réorganiser le fonctionnement des instances pour que leur mobilisation au service de la direction et du management de l'établissement gagne à la fois en efficacité et en efficience	- Anticipation des réunions, consultation en amont des projets - Diffusion le plus en amont possible des ordres du jour et fonds de dossiers aux membres - Diffusion de relevés de décisions		Diffusion d'un planning annuel des instances Diffusion de relevés de décisions depuis septembre 2015
R13 – Profiter des obligations réglementaires relativement au budget et à la trésorerie pour développer et partager une intelligence collective de la trajectoire financière de l'établissement	- Revoir les règles d'attribution des budgets d'enseignement dès nomination des chefs de départements (d'ici fin 2015) - Revoir les règles d'utilisation des reliquats de formation continue	DG DGA SG	Note de service diffusée début octobre aux chefs de service pour appel à projets sur les besoins d'investissements éligibles au CPER 2014/2020

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revoir les règles d'attribution de la taxe d'apprentissage</li> <li>- Etudier les impacts de l'augmentation du numerus clausus</li> </ul>		
R14 – Poursuivre le développement à l'ensemble de l'établissement de la démarche de management par la qualité initiée ces dernières années	Elargir le périmètre d'intervention de la chargée qualité	DG Chargée qualité	Rattachement hiérarchique à la DG Fiche de poste en cours de redéfinition Réunions mensuelles DG/chargée qualité instaurées
R15 – Inclure dans le projet d'établissement, pour mieux les capitaliser, les enseignements du présent audit relatifs à la stratégie de conduite ou de participation à des projets de recherche, à la formation continue, à la restructuration de la fonction analyses biologiques, à l'augmentation du numerus clausus et au fonctionnement des instances	Rédiger le projet d'établissement parallèlement au contrat d'objectif et de performance DGER	DG	