



# AUDIT INTERNE COMPTABLE DE L'INSTITUT DES SCIENCES ET INDUSTRIES DU VIVANT ET DE L'ENVIRONNEMENT (AGROPARISTECH)

## Rapport définitif

établi par

**Bertrand GAILLOT**

Inspecteur général de santé publique vétérinaire

**François-Gilles LE THEULE**

Inspecteur général de l'agriculture

**Nicolas PETIT**

Ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts

**Octobre 2019**



# SOMMAIRE

SYNTHÈSE.....	5
LISTE DES RECOMMANDATIONS.....	7
INTRODUCTION.....	8
1. CADRE DE LA MISSION.....	8
1.1. Présentation d'AgroParisTech.....	8
1.2. Effectifs employés par AgroParisTech.....	8
1.2.1. Effectifs étudiants.....	9
1.2.2. Diplômation.....	10
1.2.3. Recherche.....	10
1.2.4. Regroupement des sites franciliens.....	11
1.3. Contexte et déroulement de la mission.....	11
1.3.1. Analyse de la commande.....	11
1.3.2. Méthode de travail.....	12
1.3.3. Document de cadrage et matrices provisoires des risques.....	13
2. AUDIT DES CRITÈRES DE LA QUALITÉ COMPTABLE.....	14
2.1. Critères de la qualité comptable.....	14
2.2. Processus transverse : Organisation de la fonction financière.....	15
2.2.1. Constats.....	15
2.2.2. Recommandation.....	16
2.2.3. Suggestions.....	16
2.3. Processus de rémunération des personnels contractuels.....	17
2.3.1. Constats.....	17
2.3.2. Recommandations.....	17
2.3.3. Suggestions.....	18
2.4. Processus d'inventaire des biens immobilisés.....	18
2.4.1. Constats.....	18
2.4.2. Suggestions.....	18
3. ANALYSES DES RISQUES INHÉRENTS AUX OBJECTIFS STRATÉGIQUES D'AGROPARISTECH.....	19
3.1. Objectif stratégique n°1 : Conforter la position de leader des établissements d'enseignement supérieur des sciences, techniques et industries du vivant aux échelles nationale et internationale.....	19
3.1.1. Constats.....	20
3.1.2. Recommandations.....	20
3.1.3. Points d'attention.....	21
3.2. Objectif stratégique n°2 : Rationaliser l'organisation et le fonctionnement des sites non franciliens d'AgroParisTech.....	21
3.2.1. Constats.....	21
3.2.2. Recommandations.....	23
3.2.3. Points d'attention.....	23
3.3. Objectif stratégique n°3 : Optimiser les conditions financières du regroupement des sites franciliens d'AgroParisTech.....	23
3.3.1. Constats.....	24
3.3.2. Recommandations.....	25
3.3.3. Points d'attention.....	26
3.3.4. Synthèse quant au contrôle des risques identifiés.....	26

3.4. Objectif stratégique n°5 : Valoriser les données financières pour optimiser le pilotage de l'établissement.....	26
3.4.1. Constats et observations.....	26
3.4.2. Recommandation.....	27
3.4.3. Suggestion.....	27
4. OPINION DES AUDITEURS.....	28
4.1. Effectivité du contrôle interne.....	28
4.2. Adhésion à la démarche d'audit.....	28
4.3. Assurance raisonnable.....	28
ANNEXES.....	30
Annexe 1 : Lettre de mission et fiche d'audit.....	31
Annexe 2 : Document de cadrage.....	35
Annexe 3 : Critères de la qualité comptable.....	39
Annexe 4 : Matrice provisoire des risques stratégiques pour l'établissement.....	40
Annexe 5 : Matrice provisoire des risques de non respect de la qualité comptable.....	45
Annexe 6 : Matrice définitive des risques stratégiques pour l'établissement.....	57
Annexe 7 : Matrice définitive des risques de non respect de la qualité comptable.....	66
Annexe 8 : Liste des personnes rencontrées.....	79
Annexe 9 : Organigramme général d'AgroParisTech.....	81
Annexe 10 : Liste des sigles utilisés.....	82
Annexe 11 : Réponse de la direction générale d'AgroParisTech au rapport provisoire.....	84
Annexe 12 : Plan d'actions.....	86

# SYNTHÈSE

AgroParisTech est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) issu de la fusion en 2007 de trois écoles d'ingénieurs, l'Institut national agronomique de Paris-Grignon, l'École nationale supérieure des industries alimentaires et l'École nationale du génie rural, des eaux et des forêts. Ses activités de formation sont aujourd'hui réparties sur huit sites, dont quatre franciliens qui doivent être regroupés à la rentrée 2021 sur le plateau de Saclay, en parallèle à l'adhésion de l'établissement à la ComUE<sup>1</sup> Université de Paris-Saclay (UPS). La plus grande part de ses activités de recherche relève d'UMR<sup>2</sup> l'associant à l'INRA<sup>3</sup> et qui doivent connaître le même regroupement.

Avec un effectif de 762 agents (dont 230 enseignants-chercheurs), AgroParisTech forme annuellement 2 300 étudiants, dont 1 550 ingénieurs, masters et certificats de spécialité. À côté d'une formation initiale classique (ingénieur, masters, doctorat), l'établissement propose une formation professionnalisante, dite executive, sanctionnée par divers diplômes d'établissement, et partage avec l'École des Ponts ParisTech une partie de la formation des ingénieurs du corps des ponts, des eaux et des forêts (IPEF).

Dans un contexte de préparation de l'emménagement à Saclay, l'audit avait pour objet premier les dispositifs de contrôle interne assurant le respect des critères de la qualité comptable. L'élaboration de la note de cadrage a conduit à y ajouter le contrôle des risques financiers inhérents aux orientations stratégiques de l'établissement en lien avec le regroupement francilien.

La mission a débuté fin octobre 2018. La phase de prise de connaissance a abouti à la validation de la note de cadrage le 8 mars 2019. Les investigations de terrain ont été conduites en avril et mai pour l'essentiel. Une première restitution à la direction générale d'AgroParisTech est intervenue le 8 juillet, appuyée sur un diaporama de présentation. Les auditeurs soulignent la grande disponibilité et l'excellent accueil dont ils ont bénéficié tout au long du processus, ainsi que la qualité et la précision de la documentation fournie.

Le respect des critères de la qualité comptable a été audité par l'examen de trois processus, l'organisation de la fonction financière, la rémunération des personnels contractuels, l'inventaire des biens immobilisés.

L'organisation de la fonction financière est apparue correctement construite, documentée et mise en œuvre, fruit d'une coopération confiante entre le service ordonnateur et l'agence comptable. Une formalisation des contrôles est recommandée pour parfaire cette construction.

La rémunération des personnels contractuels comporte des marges d'amélioration, dans l'organisation du pôle paie, dans la formalisation et la mise en cohérence des procédures et dans l'interfaçage avec le SI financier. Le regroupement francilien aiguise les besoins de mise en ordre qui en découlent.

L'inventaire des biens immobiliers n'avait pas été réalisé lors de la fusion initiale. Le chantier ouvert en 2017 vise à combler ce manque. L'examen de son déroulement n'appelle que quelques suggestions auxquelles il devrait être aisé de donner suite.

Globalement, l'audit de la qualité comptable révèle une maîtrise des risques satisfaisante.

---

1 Communauté d'universités et d'établissements, concept créé par la loi Fioraso de 2013.

2 Unité mixte de recherche

3 Institut national de la recherche agronomique.

La maîtrise des risques financiers inhérents aux orientations stratégiques de l'établissement a été auditée en référence à quatre objectifs, le leadership européen de l'établissement, l'efficacité de la multi-implantation, la sécurité financière du regroupement et l'optimisation du pilotage.

Sur tous ces sujets, le contrôle des risques affectant directement les questions les plus cruciales, par exemple celles de la soutenabilité du financement immobilier ou du positionnement au sein de l'UPS, est apparu correctement assuré. Ceci a amené les auditeurs à identifier quelques thèmes moins évidents a priori et pour lesquels le contrôle devenait important, par exemple l'entretien-maintenance du bâtiment ou le compte à rebours de la préparation de l'emménagement.

C'est ainsi que, pour la conservation du leadership, ce sont *in fine* le prochain plateau de sur-régime du service des ressources humaines du fait des déménagements et la question du logement familial proche de Saclay qui sont apparus le plus problématiques. L'efficacité de la multi-implantation est assurée par l'organisation en place mais interroge la politique de sites de l'établissement et le mode de pilotage et de gestion de la ferme de Grignon. En l'absence de mise en évidence d'un élément pouvant remettre en cause la soutenabilité du montage financier, la mise en œuvre des conclusions de la mission de préfiguration de l'organisation future devient la question la plus critique. D'éventuelles lacunes dans ce domaine constituent les risques résiduels majeurs quant au financement du regroupement. Enfin, alors que l'établissement apparaît exemplaire dans sa mise en œuvre de la GBCP, les états financiers fournis par cette dernière ne contribuent pas à une optimisation pluriannuelle du pilotage.

Globalement l'analyse des risques inhérents aux objectifs stratégiques appelle huit recommandations pratiques totalement à la portée de l'établissement.

L'opinion finale des auditeurs :

1. souligne la maturité et l'efficacité de l'établissement en matière de contrôle interne,
2. salue son adhésion à la démarche d'audit visant à l'améliorer encore,
3. estime que le dispositif de contrôle interne en place confère une assurance raisonnable quant au respect des critères de la qualité comptable et à l'atteinte des objectifs stratégiques.

Cette dernière estimation est conditionnée à la mise en œuvre de trois recommandations, jugées prioritaires, pour assurer les performances du service des ressources humaines, de la paie et de la mission de préfiguration.

<b>Mots clés</b> : audit, établissement public, enseignement supérieur agricole, financement, comptabilité, contrôle interne.
---

## LISTE DES RECOMMANDATIONS

R1. Recommandation adressée au secrétariat général et à l'agence comptable :.....	16
Formaliser et tracer les contrôles effectués au moyen de fiches de contrôle normalisées.....	16
R2. Recommandation adressée au secrétariat général (DRH, pôle paie et DAFA) :.....	17
- rédiger un guide unique des recrutements et de la paie regroupant les différentes procédures et pratiques existantes (cotisations sociales, évolution des rémunérations, cessation ou suspension d'activité, versement d'avances sur salaire, opposition et mainlevée),.....	17
- mentionner les acteurs concernés dans les organigrammes fonctionnels nominatifs ainsi que les délégations de signature correspondantes.....	17
R3. Recommandation adressée à la tutelle et à la direction générale d'AgroParisTech :.....	20
Anticiper le plateau de sur-régime qui va affecter le service en charge des ressources humaines.	20
R4. Recommandation adressée à la tutelle et à la direction générale d'AgroParisTech :.....	21
A l'approche du déménagement, amplifier et adapter un soutien individuel aux agents en recherche d'un logement familial a proximité de leur futur lieu de travail. Porter la problématique devant le Comité de pilotage interministériel Saclay.....	21
R5. Recommandation adressée à la direction générale d'AgroParisTech :.....	23
Apporter une réponse documentée et approuvée par le Conseil d'administration à la deuxième partie de la recommandation 10 du rapport de 2013 de la Cour des comptes.....	23
R6. Recommandation adressée à la direction générale d'AgroParisTech :.....	23
Élaborer un plan d'action spécifique à la gestion budgétaire et comptable de la ferme de Grignon et expliciter le cadre administratif et juridique des délégations à son directeur.....	23
R7. Recommandation adressée à la direction générale d'AgroParisTech :.....	25
Veiller au plein accomplissement de la mission de préfiguration : respect du délai de remise des conclusions, anticipation de leur présentation aux instances concernées et prise des décisions correspondantes au plus tard fin mars 2020.....	25
R8. Recommandation adressée à la direction générale d'AgroParisTech :.....	25
Finaliser et diffuser les règles encadrant l'ensemble du processus d'élaboration et de suivi des conventions de recherche.....	25
R9. Recommandation adressée à la direction générale d'AgroParisTech :.....	25
Mettre en place une prévision de trésorerie glissante sur 24 mois et une analyse collective bimestrielle des réalisations.....	25
R10. Recommandation à la direction générale d'AgroParisTech :.....	27
Établir un programme d'investissements de moyen terme, notamment pour les équipements scientifiques et informatiques. En raisonner le financement.....	27

# INTRODUCTION

La cartographie des risques du ministère de l'agriculture et de l'alimentation (MAA) a identifié pour l'année 2018 un risque n°4-3 portant sur la qualité des comptabilités financières des établissements publics placés sous sa tutelle.

Le comité ministériel d'audit interne (CMAI), réuni le 16 janvier 2018, a programmé une mission d'audit interne comptable de l'Institut des sciences et industries du vivant et de l'environnement (AgroParisTech).

Cet audit interne a été confié à la mission d'inspection générale et d'audit (MIGA), première section du Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER), en sa qualité de mission ministérielle d'audit interne (MMAI) ; il a fait l'objet d'une lettre de commande émanant de la directrice de cabinet du ministre en date du 27 juillet 2018.

Après désignation à la mi-septembre 2018 de trois auditeurs habilités, les travaux de la mission ont concrètement débuté au début du mois de novembre suivant par une réunion permettant de préciser les attentes du directeur général de l'enseignement et de la recherche en charge de la tutelle de l'établissement.

## 1. CADRE DE LA MISSION

### 1.1. Présentation d'AgroParisTech

AgroParisTech est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) de type Grand Établissement qui a pour mission de former des ingénieurs en sciences et techniques agronomiques, agroalimentaires et forestières, en gestion des espaces et des ressources naturelles et en aménagement et développement des territoires. Il assure également une partie de la formation des ingénieurs des ponts des eaux et des forêts (IPEF) et la formation à l'action publique d'autres fonctionnaires de corps techniques, ainsi que celle d'autres étudiants non fonctionnaires.

AgroParisTech est actuellement présent sur huit sites accueillant des activités de formation, franciliens d'une part (Paris Claude Bernard, Paris Maine, Massy, Grignon), et distants d'autre part (Nancy, Montpellier, Clermont-Ferrand, Kourou) ainsi que sur deux centres (le centre européen de biotechnologie et de bio-économie à Reims et la ferme de Grignon).

L'établissement dispose de 13 000 m<sup>2</sup> construits et exploite 400 ha de terres agricoles et 850 ha de forêts.

AgroParisTech résulte de la fusion en 2007 de trois établissements publics (l'Institut national agronomique de Paris-Grignon, l'École nationale supérieure des industries alimentaires et l'École nationale du génie rural, des eaux et des forêts).

L'organigramme de l'établissement figure à l'annexe 9 du présent rapport.

### 1.2. Effectifs employés par AgroParisTech

Selon les données fournies par l'établissement, au 31 décembre 2018 l'effectif physique total

recensé était de 762 personnes réparties selon différents statuts repris dans le tableau ci-dessous :

<b>Statuts</b>		<b>Effectifs physiques (31/12/2018)</b>
<b>Droit public</b>		
Programme 142	Fonctionnaires	487
	Stagiaires	24
	CDI	5
	CDD	31
	FCPR	22
Autres programmes		4
Budget AgroParisTech	CDI	56
	CDD	65
	Contrat doctoral	40
		<b>Sous-total public = 734</b>
<b>Droit privé</b>		
Budget AgroParisTech	CDI	17
	CDD	11
		<b>Sous-total droit privé = 28</b>
		<b>TOTAL GÉNÉRAL = 762</b>

En ordre de grandeur cet effectif global se décompose en 530 agents et ITA et 230 enseignants-chercheurs<sup>4</sup>.

### 1.2.1. Effectifs étudiants

AgroParisTech forme annuellement de l'ordre de 2 300 étudiants à partir du niveau Bac+2 soit :

- 1550 ingénieurs, masters et certificats de spécialité,
- 200 certificats d'expérience à l'international,
- 350 doctorants,
- 200 post-master.

De plus, AgroParisTech déploie une forte activité de formation professionnalisante (appelée executive). Ainsi, la formation professionnelle continue concerne annuellement :

- de l'ordre de 60 ingénieurs des ponts des eaux et des forêts (IPEF),

<sup>4</sup> De plus, AgroParisTech indique mobiliser environ 850 chercheurs associés au sein des 24 UMR où il est présent.

- environ 1 000 apprenants en formation de courte durée (soit 17 000 heures-stagiaires).

### **1.2.2. Diplomatation**

L'enseignement scientifique dispensé par AgroParisTech porte sur de nombreux domaines dont en particulier l'agronomie, la biologie, la chimie, l'aménagement du territoire, l'économie rurale, le développement durable, la gestion de l'eau et de la biodiversité, l'agro-alimentaire, la nutrition, la santé, la forêt, le bois, la modélisation et les systèmes d'information, pour ne citer que les principaux.

**La formation initiale (par la voie scolaire et par l'apprentissage) s'organise autour :**

- d'un diplôme unique d'ingénieur obtenu après un cursus de trois ans comprenant 20 options dominantes en troisième année,
- de nombreuses mentions de masters (AgroParisTech est impliqué dans 23 mentions différentes),
- d'un doctorat sanctionnant une formation à la recherche et par la recherche ; environ 330 doctorants sont inscrits en thèse à AgroParisTech et 90 thèses sont soutenues chaque année. Les doctorants sont inscrits à la fois dans un établissement en capacité de délivrer le diplôme de docteur et dans une école doctorale qui organise leur formation. AgroParisTech est impliqué dans quatre écoles doctorales dont en particulier ABIES<sup>5</sup> dirigée par un cadre de l'établissement.

**La formation dite exécutive peut être sanctionnée de diverses façons :**

- par un mastère spécialisé : il s'agit d'une offre post-master pour favoriser l'insertion, la reconversion ou l'évolution professionnelle. AgroParisTech en propose dix mentions différentes après un cursus de 100 à 200 jours aménageables sur une ou deux années,
- par un certificat de spécialité : c'est un diplôme d'établissement qui permet à des étudiants ou des stagiaires de la formation continue, cherchant un approfondissement thématique, une double compétence ou une réorientation, de suivre une dominante de 3<sup>e</sup> année du cycle d'ingénieur d'AgroParisTech. D'une durée d'un an, les 19 mentions de ces certificats complètent l'offre des mastères spécialisés,
- par un certificat d'études avancées : il s'agit d'un diplôme d'établissement obtenu après une formation en 20 jours de niveau post-master ; ces formations sont destinées à des cadres. AgroParisTech propose un CEA en Géomatique et un autre en stratégies de l'environnement.

L'école interne d'AgroParisTech (ex ENGREF) forme les ingénieurs du corps des Ponts, des Eaux et des Forêts (IPEF) en lien avec l'École des Ponts ParisTech.

**Diplômes internationaux :**

Fort de près de 150 accords internationaux avec l'enseignement supérieur de 45 pays, AgroParisTech est impliqué dans quatre masters internationaux « Erasmus Mundus » ; deux doctorats conjoints « Erasmus Mundus » et cinq doubles diplômes avec des universités étrangères.

### **1.2.3. Recherche**

Dans le domaine de la recherche, AgroParisTech et ses 230 enseignants chercheurs développent une activité soutenue au sein de 24 unités mixtes avec l'INRA comme premier partenaire.

---

<sup>5</sup> ABIES pour agriculture, alimentation, biologie, environnement, santé.

Les principaux domaines des recherches où s'investit l'établissement sont relatifs à :

- la production agricole et forestière,
- la transformation alimentaire et non alimentaire,
- la gestion durable des ressources naturelles et de l'environnement,
- la santé humaine.

#### **1.2.4. Regroupement des sites franciliens**

En Île-de-France, 17 UMR entre AgroParisTech et l'INRA sont actuellement en activité ; elles sont implantées sur les sites d'AgroParisTech ainsi que sur les centres INRA de Versailles et de Jouy-en-Josas.

L'ambition des pouvoirs publics de créer sur le plateau de Saclay un campus d'enseignement supérieur et de recherche de visibilité mondiale a été saisie par les deux établissements comme une opportunité d'y regrouper leurs implantations pour renforcer leurs collaborations académiques et scientifiques.

Parmi les objectifs centraux de ce regroupement figurent une gestion améliorée du patrimoine immobilier et une organisation plus fluide et plus efficace du fonctionnement de l'ensemble.

Par ailleurs, ce regroupement a pour but de favoriser les rapprochements entre les étudiants de spécialités ou niveaux d'études différents mais aussi entre la formation et la recherche.

Décidé dans son principe depuis plus de dix ans, le projet de transfert sur le plateau de Saclay concerne simultanément :

- les activités franciliennes d'AgroParisTech à l'exception de la ferme expérimentale de Grignon,
- les équipes de l'INRA localisées dans les différents sites franciliens d'AgroParisTech ainsi que celle basée à Ivry-sur-Seine (94).

Ce projet, mené conjointement par AgroParisTech et l'INRA va impacter environ 2000 étudiants, 250 doctorants et 1300 agents employés par ces deux établissements.

Le regroupement est entré dans une phase opérationnelle après l'adoption de son plan de financement par le Comité de pilotage interministériel Saclay (COPIL Saclay) en date du 25 mars 2014.

La maîtrise d'ouvrage du projet immobilier est portée par Campus Agro SAS, filiale *in house* d'AgroParisTech et de l'INRA, qui associe également la Caisse des dépôts.

L'installation à Saclay est prévue à partir du printemps 2021, avec une première rentrée universitaire sur le site en septembre 2021.

### **1.3. Contexte et déroulement de la mission**

#### **1.3.1. Analyse de la commande**

Après analyse approfondie des termes de la lettre de mission, les auditeurs ont estimé utile de conduire des entretiens, en présence du superviseur, avec le directeur général de l'enseignement et de la recherche (DGER), d'une part, et avec les membres de la direction générale d'AgroParisTech, d'autre part.

A l'issue de ces rencontres, tenues en fin d'année 2018, il est clairement apparu que les attentes du commanditaire et de l'audité allaient au delà d'une simple analyse des pratiques comptables et

de la fiabilité des comptes de l'établissement, ce qui a conduit la mission d'audit à s'organiser pour explorer deux champs complémentaires de risques :

- les risques de non respect des critères de la qualité comptable dans le cadre de la mise en œuvre des règles de la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP),
- les risques financiers liés aux orientations et décisions stratégiques prises par l'établissement dans le cadre de sa préparation à son nouvel environnement structurel et fonctionnel.

Cette dualité dans les attendus de la mission a conduit les trois auditeurs à s'organiser en deux binômes<sup>6</sup>, chacun en charge d'un volet de l'audit ; elle a eu aussi pour conséquence une formalisation de la matrice des risques en deux sous-ensembles distincts conçus selon des approches méthodologiques différentes.

### 1.3.2. Méthode de travail

L'audit interne s'est déroulé classiquement en trois phases :

- a) **la prise de connaissance** a eu lieu entre fin octobre 2018 et fin février 2019. Elle s'est appuyée sur plusieurs rencontres avec la directrice générale adjointe et le secrétariat général d'AgroParisTech, sur l'accès aux documents présents sur le site intranet de l'établissement et sur un questionnaire de prise de connaissance (QPC) qui a fait l'objet de réponses détaillées parvenues aux auditeurs à la mi-janvier 2019. Une abondante documentation a pu être recueillie à cette occasion.

L'élaboration du document de cadrage (DdC) de l'audit et de la matrice provisoire des risques, en liaison avec l'audité, a été effectuée courant février 2019 ; sa validation formelle par le directeur de cabinet du ministère de l'agriculture et de l'alimentation (MAA) est intervenue le 8 mars 2019. La mission a alors adressé sept questionnaires de contrôle interne (QCI), comportant un total d'environ 180 questions, en préparation des entretiens de la phase terrain.

- b) **la phase dite de terrain** conduite principalement en avril et mai a permis aux auditeurs de réaliser plus de 40 entretiens individuels ou semi-collectifs, soit au siège de l'établissement, soit dans plusieurs de ses centres en Île de France et dans ses sites distants. Ces entretiens ont concerné en premier lieu les personnels d'AgroParisTech mais aussi des représentants de sa tutelle et de l'INRA.
- c) **La phase de restitution** a débuté le 8 juillet 2019 par la présentation d'un premier compte-rendu à la direction générale d'AgroParistech appuyé par un diaporama. Elle s'est poursuivie par la remise du rapport provisoire à l'audité en date du 22 juillet 2019<sup>7</sup> marquant le début de la phase contradictoire. La réponse contradictoire de l'audité, accompagnée du plan d'actions proposé par ce dernier, est parvenue le 30 septembre au président de la MIGA. Ces documents font l'objet des annexes 11 et 12 au présent rapport. La réunion de clôture de l'audit interne s'est tenue le 16 octobre 2019.

Les matrices définitives des risques présentées en annexes 6 et 7 constituent une part essentielle de ce rapport puisqu'elles documentent les constats, recommandations et suggestions présentés aux chapitres 2 et 3. Elles constituent une feuille de route pour le suivi des risques par l'entité

<sup>6</sup> Le coordonnateur de la mission a participé aux travaux des deux binômes

<sup>7</sup> Ce rapport a été supervisé par le président de la première section du CGAAER, responsable de l'audit interne du MAA, le 19 juillet 2018, avant la phase contradictoire.

auditée.

Les auditeurs soulignent enfin la grande disponibilité et l'excellent accueil qui leur ont été montrés par les cadres de l'établissement tout au long du processus malgré des emplois du temps contraints. Ils ont perçu clairement l'intérêt qu'attachaient leurs interlocuteurs au sens de la démarche d'audit et aux avantages qui pourraient en découler pour l'établissement.

Ils ont également apprécié la qualité et la précision de la documentation qui leur a été fournie en début d'audit, puis chemin faisant à l'occasion des entretiens.

### **1.3.3. Document de cadrage et matrices provisoires des risques**

Le document de cadrage, ci-joint en annexe 2, a pour objet principal de définir les objectifs de la mission, le périmètre des investigations et la méthode de travail des auditeurs.

Il a été soumis à la validation formelle du directeur de cabinet du ministre chargé de l'agriculture.

#### **1.3.3.1. Objectifs de la mission**

Les objectifs de la mission se déclinent ainsi qu'il suit :

- confirmer l'existence, l'effectivité, l'efficacité et l'efficience des mesures de contrôle interne budgétaire et comptable mises en œuvre,
- apprécier la maîtrise des risques inhérents aux objectifs et processus retenus,
- évaluer la fiabilité des principaux éléments constitutifs du compte financier (compte de résultat et bilan),
- apprécier la fiabilité des données qui ont fondé l'analyse de la soutenabilité financière du volet immobilier du projet de transfert des sites franciliens, réalisée en interne au cours de l'année 2017,
- formuler leur opinion quant au degré de maîtrise par l'établissement des risques analysés.

#### **1.3.3.2. Périmètre des investigations**

Les risques sont identifiés à partir de cinq objectifs stratégiques pour l'établissement :

1. Conforter la position de leader des établissements d'enseignement supérieur des sciences, techniques et industries du vivant aux échelles nationale et internationale.
2. Rationaliser l'organisation et le fonctionnement des sites non franciliens d'AgroParistech.
3. Optimiser les conditions financières du regroupement des sites franciliens d'AgroParistech.
4. Disposer d'une organisation de la fonction financière au format GBCP.
5. Valoriser les données financières pour optimiser le pilotage de l'établissement.

Les objectifs stratégiques 1, 2 3 et 5 font l'objet d'une première matrice des risques de format classique, alors que l'objectif 4 est traité dans une seconde matrice selon un approche par processus.

Les auditeurs ont nécessairement tenu compte du contexte particulier dans lequel se situe l'établissement, où prévaut la mise en œuvre du regroupement de ses sites franciliens à Saclay prévu au cours de l'année 2021.

Les risques identifiés et les travaux demandés dans la lettre de commande ainsi que les attentes exprimées par la tutelle d'AgroParisTech et par la direction générale de l'établissement quant aux investigations à réaliser par l'équipe d'audit ont également été pris en considération.

## 2. AUDIT DES CRITÈRES DE LA QUALITÉ COMPTABLE

L'arrêté du 17 décembre 2015, relatif au cadre de référence des contrôles internes budgétaire et comptable des établissements publics nationaux, définit le contrôle interne comptable comme *“l'ensemble des dispositifs formalisés permanents ayant pour objet de maîtriser les risques afférents à la poursuite des objectifs de qualité des comptes, depuis le fait générateur d'une opération jusqu'à son dénouement comptable”*.

### 2.1. Critères de la qualité comptable

Au nombre de dix, les critères de la qualité comptable sont décrits par un arrêté du ministre de l'action et comptes publics, en date du 18 décembre 2018 à l'aide de plusieurs mots-clefs<sup>8</sup> et définitions repris en annexe 3 du présent rapport.

Les dispositifs de contrôle interne comptable sont décidés au sein de l'organisme et mis en œuvre par les responsables de tous les niveaux. Une cartographie des processus comptables doit être réalisée.

Tous les acteurs impliqués dans le champ comptable doivent mettre en œuvre les dispositifs adaptés. Les acteurs concernés sont : l'organe délibérant, les organes dirigeants, l'ordonnateur, l'agent comptable, le référent « contrôle interne comptable », le contrôleur budgétaire ou le contrôleur économique et financier, les ministères de tutelle et le ministère chargé du budget.

Les modalités de mise en œuvre du contrôle interne comptable de l'organisme reposent sur :

- une organisation spécifique,
- un recensement des risques et un plan d'action,
- la traçabilité des opérations comptables,
- la documentation et la formation,
- un système d'information approprié.

Par ailleurs, les dispositifs de contrôle interne comptable doivent être évalués, tant en interne qu'en externe.

C'est dans ce cadre que s'inscrit le présent audit interne qui s'est appuyé sur le référentiel de contrôle interne applicable aux établissements publics nationaux.

Ce référentiel étant décrit pour l'ensemble des processus constitutifs de la fonction financière, il n'était pas possible aux auditeurs de les examiner dans leur intégralité, compte-tenu des délais impartis pour réaliser leur mission et des ressources mobilisées.

Aussi, en accord avec le secrétariat général d'AgroParisTech, l'analyse de trois de ces processus, estimés les plus importants, a été retenue. Il s'agit :

- du processus transverse d'organisation de la fonction financière. Pour cela la mission s'est inspirée du référentiel DGFIP de contrôle interne (RCI) relatif au processus transverse « organisation de la fonction financière et comptable de l'établissement public national » (ou « référentiel organisationnel »), qui a pour objet de définir des mesures de maîtrise des risques communes à l'ensemble des processus et des services.

---

<sup>8</sup> Critères de la qualité comptable : réalité, justification, présentation et bonne information, sincérité, exactitude, exhaustivité, non-compensation, imputation, rattachement à la bonne période comptable et rattachement au bon exercice.

- du processus de rémunération des personnels contractuels. Pour cela la mission s'est appuyée sur le référentiel DGFIP « rémunérations », qui traite des rémunérations payées directement par les EPN.
- du processus d'inventaire des biens immobilisés. La mission s'est inspirée du référentiel DGFIP « autres immobilisations corporelles ». Une immobilisation corporelle est un actif physique identifiable et normalement identifié dans un inventaire physique, dont l'utilisation s'étend sur plus d'un exercice et ayant une valeur économique positive pour l'établissement. Sont inscrites au bilan de l'établissement les immobilisations corporelles qu'il contrôle. Ce processus retrace les immobilisations corporelles hors parc immobilier : matériels de transport, matériels et outillages techniques, matériels informatiques et autres mobiliers.

Pour chacun de ces processus, la mission a adapté au contexte particulier d'AgroParisTech le cadre de référence de la direction générale des finances publiques. Des questionnaires de contrôle interne reflètent exactement les différents points de la matrice provisoire des risques, ils ne figurent pas en annexe au présent rapport. La matrice définitive des risques qui figure en annexe 7 constitue un résumé des éléments obtenus sur la base des questionnaires de contrôle interne.

## **2.2. Processus transverse : Organisation de la fonction financière**

### **2.2.1. Constats**

1. Dès le début de leurs investigations, les auditeurs ont observé un mode de fonctionnement très constructif entre le service ordonnateur et l'agence comptable, basé sur la concertation et la convergence des objectifs, témoin d'une volonté d'intelligence partagée. Cette dynamique commune, marquée par la confiance et le professionnalisme, se manifeste tant pour la gestion quotidienne que pour l'ouverture et la conduite des chantiers de réforme (mise en œuvre de la GBCP, inventaire des immobilisations, création d'un service centralisé de la dépense, formation des équipes, communication).

2. En ce qui concerne le contrôle interne budgétaire et comptable, outre l'existence d'un comité de pilotage fonctionnel (COFIL), le recrutement depuis 2016 d'une chargée de mission spécifiquement affectée à ce domaine se traduit par la mise en place progressive des outils correspondants (cartographie des processus en cours de finalisation, cartographie des risques, organigrammes fonctionnels nominatifs, fiches de procédure).

Cependant, la formalisation de la composition du COFIL précité et la diffusion systématique des comptes-rendus de ses réunions n'ont pas été observées.

3. Une réforme substantielle de l'organisation des services financiers, préparée depuis plus d'une année, est sur le point de débiter par une phase de test en vraie grandeur. Par la création d'un service centralisé de la dépense (SCD), cette restructuration vise plusieurs objectifs :

- professionnaliser les acteurs des domaines budgétaire et comptable, tout en réduisant considérablement leur nombre,
- clarifier, homogénéiser et fluidifier les circuits,
- anticiper la nouvelle organisation fonctionnelle après regroupement des sites franciliens,
- préparer la mise en place d'un service facturier placé sous la responsabilité de l'ACO.

4. Sur le plan des outils, la fiabilité et l'évolutivité du système d'information SIREPA constituent une garantie : cet outil est mis en place et développé au profit de plus de 60 établissements publics nationaux, tous confrontés aux mêmes règles en matière de gestion budgétaire et comptable publique et devant faire face aux mêmes contraintes de sécurité.

5. S'agissant des contrôles (autocontrôles, contrôles croisés, supervision) et de leur planification, le constat du faible taux d'anomalies fait considérer aux auditeurs qu'ils sont effectifs. Cependant leur traçabilité n'est pas organisée et demeure à construire.

6. Le cas particulier de la ferme de Grignon mérite une attention spécifique. Quelques difficultés récurrentes sont signalées par l'ACO :

- réticences liées aux contraintes des règles imposées par les marchés publics, pouvant s'exprimer par des revendications sur des spécificités parfois discutables,
- retards dans l'émission des titres affectant la fluidité de la comptabilité,
- poids des habitudes et réticences à partager et mutualiser le travail entre les différents acteurs de la chaîne financière, tout ceci pouvant compliquer les relations.

La plupart des constats qui précèdent s'avèrent toutefois rassurants quant à la maîtrise d'ensemble de l'organisation de la fonction financière.

Néanmoins, pour améliorer celle-ci les auditeurs formulent la recommandation et les suggestions ci-après, notamment en réponse aux deux derniers constats.

### 2.2.2. Recommandation

**R1.** Recommandation adressée au secrétariat général et à l'agence comptable :  
Formaliser et tracer les contrôles effectués au moyen de fiches de contrôle normalisées.

### 2.2.3. Suggestions

1. Formaliser l'existence et la composition du COPIL du CIBC et en diffuser systématiquement les comptes-rendus.
2. Finaliser les cartographies des processus avant fin 2019 pour les processus à enjeux identifiés (vacations, inventaire, frais de déplacement, TVA, chaîne de la dépense).
3. Compléter l'OFN de l'agence comptable par une mention précisant les personnes titulaires d'une délégation de signature.
4. Le secrétariat général, l'agence comptable et le directeur de l'exploitation gagneraient à élaborer conjointement un plan d'actions spécifique à la gestion budgétaire et comptable de la ferme de Grignon en vue de résorber les difficultés évoquées ci-dessus. La mise en œuvre de cette dernière suggestion s'intègre naturellement dans les suites à donner à la recommandation **R6** *infra*.

## 2.3. Processus de rémunération des personnels contractuels

### 2.3.1. Constats

1. La procédure de recrutement des agents contractuels n'est pas formalisée et ne s'accompagne pas d'une forme d'automatisation de la préparation des contrats ; de plus, le circuit des recrutements des personnels de la ferme (sous statut de droit privé) diffère du cas général en raison d'habitudes historiques.
2. Il existe au sein de l'établissement plusieurs procédures séparées sur des questions diverses concernant les recrutements et la gestion des rémunérations des personnels, mais aucun document unique ne les regroupe ni ne les harmonise.
3. Un nouveau logiciel de gestion des ressources humaines est en cours de déploiement. Cependant, au moment de l'audit, il présentait certaines défaillances fonctionnelles (supposées temporaires) en termes d'interfaçage avec le SI financier SIREPA. Ces difficultés ont conduit les services concernés (pôle paie et agence comptable) à pratiquer une double saisie de certaines données relatives aux rémunérations.
4. Pratiquement, il n'existe pas de traçabilité des contrôles réalisés.
5. L'organisation du pôle paie et ses relations avec l'ACO constituent un dispositif qui génère globalement peu d'erreurs ; toutefois, cette fiabilité repose sur les quelques personnes très expérimentées qui en ont la charge. Or d'importantes évolutions dans la composition de l'équipe sont annoncées en raison de plusieurs départs prévus suite au regroupement des sites franciliens.
6. L'anticipation d'une réorganisation fonctionnelle du pôle paie est nécessaire dans la perspective du regroupement des sites franciliens. Il a été indiqué aux auditeurs que des réflexions en ce sens étaient en cours. Cependant, les demandes des auditeurs pour documenter une telle préparation sont restées sans suite.

### 2.3.2. Recommandations

Les constats qui précèdent appellent :

1. à formuler la recommandation ci-dessous, considérée prioritaire :

**R2.** Recommandation adressée au secrétariat général (DRH, pôle paie et DAFA) :

- rédiger un guide unique des recrutements et de la paie regroupant les différentes procédures et pratiques existantes (cotisations sociales, évolution des rémunérations, cessation ou suspension d'activité, versement d'avances sur salaire, opposition et mainlevée),
- mentionner les acteurs concernés dans les organigrammes fonctionnels nominatifs ainsi que les délégations de signature correspondantes.

2. à donner suite à la recommandation **R7** ci-après, pour ce qui concerne la préparation de la réorganisation du pôle paie dans la perspective du regroupement des sites franciliens.

### **2.3.3. Suggestions**

1. Formaliser une procédure pour les recrutements d'agents contractuels et d'agents rémunérés par vacations.
2. Assurer la traçabilité des contrôles.

## **2.4. Processus d'inventaire des biens immobilisés**

### **2.4.1. Constats**

1. Le secrétariat général d'AgroParistech et l'ACO affichent une volonté commune de réaliser la mise à jour intégrale de l'inventaire des biens de l'établissement dans toutes ses implantations (cet exercice n'ayant pas été réalisé lors de la création d'AgroParisTech en 2007).
2. A cet effet, un chantier soigneusement préparé a été initié à compter de 2017 ; ses principales phases ont consisté en l'élaboration d'une procédure unique suivie d'une information ciblée sur des référents inventaires désignés dans chaque centre. Ces étapes franchies, l'opération a été testée sur le centre de Clermont-Ferrand puis déployée progressivement.
3. A ce jour, la démarche n'est pas encore aboutie dans tous les centres. Elle doit être finalisée au terme de l'année 2019. Les auditeurs ne peuvent évidemment à ce stade en documenter le résultat.
4. Elle génère ponctuellement quelques critiques de terrain sur les outils (formulaire, tableaux...) et des questions sur l'utilité de l'exercice et sa pérennité.

### **2.4.2. Suggestions**

Pour parfaire la finalisation de ce chantier et optimiser la cohérence entre l'inventaire physique et sa transcription en comptabilité, les auditeurs adressent les suggestions suivantes au secrétariat général d'AgroParisTech et à l'ACO :

1. Achever le déploiement opérationnel de l'inventaire sur tous les sites avant fin 2019.
2. Prévoir un séminaire regroupant tous les acteurs concernés en début 2020.
3. Pour la réception des biens acquis, compléter le dispositif par la rédaction d'une procédure spécifique et par la mise à disposition de formulaires appropriés auprès des acteurs concernés.
4. Pour une plus grande fiabilité des comptes, compléter la procédure existante par des instructions sur les amortissements et y introduire la prise en compte des dépréciations des biens.
5. Concevoir un plan pluriannuel de suivi et de contrôle (à déployer en 2020).

**Globalement, l'audit des critères de la qualité comptable révèle une maîtrise élevée des risques inhérents au processus transverse d'organisation de la fonction financière et une maîtrise encore partielle des risques liés aux processus de rémunération et d'inventaire des biens immobilisés pour lesquels des marges d'amélioration restent à concrétiser.**

### **3. ANALYSES DES RISQUES INHÉRENTS AUX OBJECTIFS STRATÉGIQUES D'AGROPARISTECH**

Au delà de l'impératif du respect des critères de qualité comptable (objectif n°4) examiné ci-dessus, le document de cadrage retient pour l'établissement quatre autres objectifs stratégiques :

- conforter la position de leader des établissements d'enseignement supérieur des sciences, techniques et industries du vivant aux échelles nationale et internationale (objectif n°1),
- rationaliser l'organisation et le fonctionnement des sites non franciliens d'APT (objectif n°2),
- optimiser les conditions financières du regroupement des sites franciliens d'APT (objectif n°3),
- valoriser les données financières pour optimiser le pilotage de l'établissement (objectif n°5).

La matrice définitive des risques jointe en annexe n°6 au présent rapport décline chacun de ces objectifs stratégiques en objectifs opérationnels et leur associe des risques inhérents de criticité variable. Seuls les risques de criticité majeure et critique ont fait l'objet d'investigations approfondies.

De plus, certains risques non identifiés au départ sont apparus chemin faisant ; ils ont été ajoutés à la matrice définitive des risques et analysés dès lors que leur criticité était estimée être au moins majeure.

L'élaboration de cette matrice définitive a nécessité une étape de réagencement des informations recueillies lors des entretiens pour les placer en regard des mesures de contrôle interne attendues. Cette étape a permis aux auditeurs de documenter leur évaluation de l'effectivité et de l'efficacité des mesures de contrôle interne.

#### **3.1. Objectif stratégique n°1 : Conforter la position de leader des établissements d'enseignement supérieur des sciences, techniques et industries du vivant aux échelles nationale et internationale**

De cet objectif stratégique pour le positionnement de l'établissement, découlent quatre objectifs opérationnels :

- 1.1. Assurer le positionnement leader de l'établissement au sein de la nouvelle configuration de l'enseignement supérieur en France.
- 1.2. Reconfigurer les coopérations scientifique et de gestion avec l'INRA dans le cadre des UMR regroupées.
- 1.3. Renforcer les partenariats européens et l'attractivité de l'établissement pour les étudiants étrangers.
- 1.4. Disposer d'une feuille de route concrétisée par un nouveau COP.

Au total, la matrice des risques identifie neuf risques, dont trois de criticité mineure n'ont pas fait l'objet d'investigations approfondies. S'y ajoute un risque « nouveau » (apparu au cours de la phase terrain de l'audit interne) d'insuffisance de logements familiaux à proximité du plateau de Saclay.

### 3.1.1. Constats

1. Les enjeux de positionnement de l'établissement sont clairement identifiés, expliqués et largement partagés.
2. Un groupe de travail opérationnel œuvre à la préfiguration de l'installation et de l'organisation future des parties de l'établissement après regroupement sur le site de Saclay.
3. Dans ce cadre, une coordination active est entretenue avec l'INRA, principal partenaire d'AgroParisTech dans le domaine de la recherche. Les modalités de cette coordination et les services communs devront évoluer pour s'adapter à la nouvelle configuration de fonctionnement des UMR.
4. Environ un tiers de l'effectif d'AgroParisTech est susceptible de partir en retraite d'ici à 2025.
5. Un pic de départs d'agents est attendu dans les prochains mois en raison du refus de se rendre quotidiennement à Saclay. Ce phénomène se trouve amplifié par les incertitudes quant aux capacités locales existantes et à venir d'hébergement des familles et par les carences actuelles en termes de transport en commun. Tout ceci conduit nombre d'agents d'AgroParisTech à choisir entre un emménagement à proximité de leur futur lieu de travail, la recherche d'un nouvel emploi dans un autre organisme plus proche de leur domicile ou un départ anticipé à la retraite.
6. Les cadres d'AgroParisTech sont mobilisés depuis plusieurs mois par de multiples chantiers aux enjeux majeurs (positionnement au sein de l'UPS, nouveaux partenariats à créer, préfiguration de la nouvelle organisation, préparation des déménagements des sites concernés, accompagnement individuel des agents, gestion prévisionnelle des emplois et compétences...), d'où une certaine fatigue.
7. Le service des ressources humaines est particulièrement impacté. Il va se trouver à court terme confronté à un « plateau de sur-régime » alors que les vraies difficultés demeurent à venir.
8. Le précédent contrat d'objectif et de performance (COP) d'AgroParisTech est parvenu à échéance fin 2017. A ce jour l'attente de la finalisation des statuts de l'UPS justifie que l'élaboration d'un nouveau COP n'ait pas encore débuté.

Les constats ci-dessus montrent :

- l'engagement de l'établissement pour faire face aux enjeux nombreux et complexes de son positionnement dans la perspective du regroupement de ses sites à Saclay,
- des tensions prévisibles sur les effectifs dans les mois et années à venir, avec pour conséquence un turn-over important susceptible d'affecter temporairement la position de leader visée par AgroParisTech,
- la criticité de la sollicitation de l'encadrement au moment même où cette sollicitation va encore s'accroître pour quelques années.

Ces constats appellent les recommandations et points d'attention ci-après.

### 3.1.2. Recommandations

- R3. Recommandation adressée à la tutelle et à la direction générale d'AgroParisTech :**  
Anticiper le plateau de sur-régime qui va affecter le service en charge des ressources humaines.

#### **R4. Recommandation adressée à la tutelle et à la direction générale d'AgroParisTech :**

A l'approche du déménagement, amplifier et adapter un soutien individuel aux agents en recherche d'un logement familial à proximité de leur futur lieu de travail. Porter la problématique devant le Comité de pilotage interministériel Saclay.

### **3.1.3. Points d'attention**

1. La vigilance doit être maintenue quant au positionnement visible et autonome d'AgroParisTech au sein de l'UPS, ce qui nécessitera d'y consacrer une certaine énergie et conduira à arbitrer les priorités de sollicitation des cadres déjà mobilisés par de multiples chantiers majeurs.
2. En ce qui concerne les travaux de coordination avec l'INRA, il s'agira de concrétiser les intentions affichées, (i) de mise en place effective de l'instance de coordination, (ii) de traitement par la convention-cadre renouvelée de la question du mandat de gestion.
3. Le processus d'élaboration d'un nouveau COP devra être initié dès finalisation des statuts de l'UPS.

Nota : la nécessité de veiller à la remise des conclusions de la mission de préfiguration à l'échéance fixée afin de décider, avant la fin de l'année 2019, de l'organisation d'AgroParisTech post- regroupement fait l'objet par ailleurs de la recommandation **R7**.

## **3.2. Objectif stratégique n°2 : Rationaliser l'organisation et le fonctionnement des sites non franciliens d'AgroParisTech**

Cet objectif stratégique de cohérence de l'établissement dans la diversité de ses implantations<sup>9</sup> est décliné en trois objectifs opérationnels :

- 2.1. Garantir la mise en œuvre des spécificités et priorités assignées aux sites non franciliens.
- 2.2. Assurer pour ces sites la cohérence entre leurs objectifs et les ressources qui leur sont affectées.
- 2.3. Disposer d'outils et de méthodes harmonisés pour la fonction financière dans ces différents sites.

Face à ces objectifs opérationnels, le document de cadrage identifie neuf risques inhérents, dont la criticité brute est cotée majeure huit fois et critique une fois.

Un risque nouveau est apparu en cours d'audit, de criticité brute majeure, celui de lacunes dans la positionnement, le pilotage et la gestion de la ferme de Grignon.

### **3.2.1. Constats**

Les constats opérés par la mission peuvent être regroupés en quatre ensembles :

1. L'organisation du pilotage des sites distants et l'harmonisation des pratiques comptables sont largement documentées.

La mise en œuvre des pratiques édictées est appuyée par un investissement personnel du Directeur général important et bien connu au sein de l'établissement.

<sup>9</sup> Les sites franciliens ayant vocation à être regroupés à Palaiseau, il s'est imposé dans le courant de l'audit que la ferme de Grignon devait être considérée comme un site « non francilien ».

La qualité de l'organisation des pratiques comptables découle notamment d'une intelligence partagée entre la DAFA et l'ACO et d'une attention commune apportée aux éventuelles interrogations des sites, que la mission estime précieuses.

Au plan technique, la mission note toutefois que le souci général des sites de s'inscrire dans les directives diffusées par la DAFA et de bien connaître l'exécution budgétaire de l'exercice en cours est probablement supérieur à celui de disposer d'une comptabilité analytique de pilotage. Ce dernier n'est rencontré qu'à la ferme (et à un degré moins abouti à Nancy et à Montpellier). Le cas de la ferme révèle un risque d'insuffisance du dispositif central pour répondre à des besoins de comptabilité analytique.

2. Bien que la ligne d'action de chaque site soit affichée et partagée, la mission n'a pas vu de définition d'une politique de sites qui réponde notamment à la deuxième partie de la recommandation 10 du rapport de 2013 de la Cour des comptes : « ...examiner la nécessité de conserver en tant qu'entités d'AgroParisTech les centres de Clermont-Ferrand et de Montpellier ».

Ceci maintient les centres concernés dans une situation de dilemme qui se manifeste dans trois dimensions principales :

- la question de l'atteinte ou non d'une taille critique permettant la mise en œuvre des missions qui leur sont assignées,
- la question de leur pleine participation à l'ensemble des missions de l'établissement, les centres en question demeurant focalisés sur les formations « executive » issues de l'ENGREF dont l'importance dans la formation des IPEF a notoirement décliné depuis 12 ans,
- les questions de la lisibilité et de la lourdeur relative d'administration des centres concernés, notamment par rapport à une hypothèse de rattachement aux établissements de l'enseignement supérieur agricole dans l'orbite desquels ils sont implantés.

Les considérations qui précèdent sont documentées comme suit par les travaux de la mission :

- lors de divers entretiens, fréquent recueil de l'expression d'un doute quant à la soutenabilité des implantations de Clermont-Ferrand, voire de Montpellier,
- divergence de pondération de l'argumentation entre une stratégie francilienne de regroupement et une stratégie nationale de maintien de la multi-implantation.

3. Quelques flous demeurent à l'interface des responsabilités des directeurs de centre et des autres autorités de l'établissement, notamment les présidents de département, en matières administrative, juridique et financière. Ceci concerne en particulier des objets susceptibles d'induire pour l'établissement des engagements pluriannuels (financement d'équipements scientifiques ou de programmes de doctorants par exemple).

4. Par rapport au cadre régissant l'administration et la gestion des sites distants, la ferme cumule les particularités (vocation, pilotage, management, engagements, comptabilité analytique). Ceci est probablement en partie justifié par ses spécificités de positionnement au sein d'AgroParisTech, aux plans économique (c'est une exploitation) et technique (c'est un site d'expérimentation contractuelle, pas un site de recherche et très peu un site d'enseignement). Le directeur, d'une part est amené à intervenir personnellement dans tous les actes de l'exploitation, d'autre part ne se réfère ni à une lettre de mission ni à une délégation du directeur général pour fonder des actions de pilotage et d'engagement vis à vis des tiers. Du point de vue de la mission,

cette situation se révèle précaire, voire dangereuse pour le directeur lui-même et pour l'établissement.

### **3.2.2. Recommandations**

Nonobstant les éléments consistants de contrôle des risques évoqués dans le point 1 ci-dessus, les constats évoqués aux points 2 et 4 appellent les recommandations qui suivent.

#### **R5. Recommandation adressée à la direction générale d'AgroParisTech :**

Apporter une réponse documentée et approuvée par le Conseil d'administration à la deuxième partie de la recommandation 10 du rapport de 2013 de la Cour des comptes.

#### **R6. Recommandation adressée à la direction générale d'AgroParisTech :**

Élaborer un plan d'action spécifique à la gestion budgétaire et comptable de la ferme de Grignon et expliciter le cadre administratif et juridique des délégations à son directeur.

Par ailleurs, la recommandation **R8** mentionnée dans la partie 3.3 et le deuxième des points d'attention qui suivent sont de nature à réduire le problème de flou à l'interface des responsabilités constaté au point 3.

### **3.2.3. Points d'attention**

1. Le constat de l'usage d'un outil spécifique de comptabilité analytique pour les besoins de la ferme laisse penser que le dispositif central en place peut ne pas répondre à tous les besoins des entités faisant face à la nécessité de justifier leurs coûts pour fonder une facturation (formation exécutive et prestations d'expérimentation par exemple). La mission suggère donc une attention à l'existence d'un besoin éventuel à échelle de l'établissement. Cette attention pourrait être fondée sur un premier recueil des besoins spécifiques des centres en matière de comptabilité analytique.

2. Quelle que soit la précision des procédures, l'organisation matricielle du management des sites présentera des zones d'interface entre autorités. En complément de l'attention à accorder à la bonne mise en œuvre des règles édictées, la mission estime qu'il pourrait être retenu comme un principe qu'en cas de doute quant à la responsabilité sur tel ou tel objet, c'est au directeur de centre de l'exercer.

## **3.3. Objectif stratégique n°3 : Optimiser les conditions financières du regroupement des sites franciliens d'AgroParisTech**

Cet objectif stratégique d'efficience et de durabilité du regroupement initié était décliné par le document de cadrage en sept objectifs opérationnels. Compte tenu d'une criticité limitée, la mission n'a pas investigué le contrôle des risques inhérents à deux d'entre eux. Ont été étudiés les risques inhérents aux cinq objectifs opérationnels suivants :

3.1. Concevoir le nouveau modèle économique d'AgroParisTech à partir de l'évolution prévisible

de la structure des recettes et des charges.

[....]

3.3. Évaluer les charges générées par la mise en vente des sites franciliens en cours d'occupation, le déménagement et l'installation sur le site du plateau de Saclay.

3.4. Constituer une réserve pour faire face aux charges imprévues de la phase transitoire.

[.....]

3.6. Anticiper les conséquences du regroupement sur l'organisation comptable.

3.7. Implémenter des pratiques financières et comptables unifiées au meilleur standard.

Face à ces objectifs opérationnels, le document de cadrage identifie onze risques inhérents, dont la criticité brute est cotée mineure une fois, majeure sept fois et critique trois fois.

Deux risques nouveaux sont apparus en cours d'audit, tous deux de criticité brute majeure :

- celui d'une dégradation de moyen terme de l'état du bâtiment pour cause d'insuffisance d'entretien-maintenance,

- celui d'un retard d'emménagement dû à une insuffisance des conclusions de la mission de préfiguration, un décalage de leur remise, un défaut d'acceptabilité ou une dérive du calendrier des décisions et mises en œuvre qui en découlent.

### **3.3.1. Constats**

1. Les investigations de la mission n'ont pas mis en évidence de défaut de raisonnement ou d'aléa ordinaire amenant à une remise en cause des conclusions de l'étude de soutenabilité du montage financier réalisée courant 2017.

2. L'existence du contrat de réalisation, d'entretien et de maintenance (CREM) constitue en soi une mesure de contrôle interne du risque sur la maintenance apparu en cours d'audit. En effet, le CREM implique la révision régulière et contradictoire des réponses apportées au besoin d'entretien-maintenance.

3. La criticité des risques identifiés initialement face à l'objectif opérationnel 3.4. a été revue à la baisse en cours d'audit. Cette appréciation nouvelle découle des précisions reçues, d'une part sur la possibilité de remise à l'État de l'immobilier désaffecté, d'autre part sur les montants respectifs des pénalités de retard à la libération du site de Claude Bernard et à livraison de Saclay.

Le deuxième risque apparu en cours d'audit (risque de retard d'emménagement du fait d'AgroParisTech) est d'une gravité critique même s'il n'est pas probable (d'où une criticité brute seulement majeure). C'est pourquoi l'impact financier d'un retard dans la chaîne des événements découlant de la mission de préfiguration nécessite une mise sous contrôle du risque inhérent.

4. AgroParisTech n'a pas élaboré de prévision de trésorerie durant la phase transitoire, ni de structure prévisionnelle du compte d'exploitation après emménagement.

5. La réorganisation envisagée de la fonction financière sur l'ensemble de l'établissement, avec notamment la mise en place d'un service centralisé de la dépense (SCD) et un resserrement notoire de la liste des délégataires, répond aux besoins de sécurité et d'efficacité identifiés et a été préparée aussi bien que possible. Elle demeure à mettre en œuvre et à ajuster selon retour d'expérience.

6. La maîtrise de l'élaboration et du suivi des conventions de recherche, qui constituent un pan

important des engagements pluriannuels de l'établissement, n'est que partielle. Ceci justifie les efforts entrepris pour définir un nouvel ensemble de bonnes pratiques et de les implémenter lors de l'emménagement.

### 3.3.2. Recommandations

Pour faire suite au constat 3 ci-dessus, **le risque résiduel d'un différé d'emménagement du fait d'AgroParisTech apparu en cours d'audit demeure à maîtriser par :**

- l'élaboration d'un calendrier de préparation de l'emménagement respectant l'échéance de la mi-2021,
- la mise en œuvre des mesures déduites de la mission de préfiguration.

D'où la recommandation ci-après, qui contribue également à la maîtrise du risque de dérive calendaire de la phase transitoire inhérent à l'objectif opérationnel 1.1.

#### **R7. Recommandation adressée à la direction générale d'AgroParisTech :**

Veiller au plein accomplissement de la mission de préfiguration : respect du délai de remise des conclusions, anticipation de leur présentation aux instances concernées et prise des décisions correspondantes au plus tard fin mars 2020.

La mise en œuvre de cette recommandation passe notamment par l'établissement d'un compte à rebours pour les grandes évolutions affectant l'établissement à l'occasion du regroupement.

De la même façon, si la recommandation qui suit répond d'abord au constat 6 ci-dessus, elle vise également la maîtrise du risque de non contrôle des engagements locaux inhérent à l'objectif 2.2.

#### **R8. Recommandation adressée à la direction générale d'AgroParisTech :**

Finaliser et diffuser les règles encadrant l'ensemble du processus d'élaboration et de suivi des conventions de recherche.

Le renforcement transitoire du potentiel d'appui de la DRV aux EC pour l'élaboration des conventions dans le cadre du regroupement, s'inscrit parfaitement dans la mise en œuvre de cette recommandation. Il participe également à la politique d'adhésion des EC à une démarche de réappropriation par l'établissement de ses activités de recherche.

Enfin, pour ce qui concerne la trésorerie, l'absence de prévision prive l'établissement d'un exercice régulier de surveillance et de compréhension de ses variations durant la période transitoire s'achevant avec le premier exercice entièrement vécu dans les nouveaux locaux. Or, cette période sera singulière dans la vie de l'établissement par la nature et l'ampleur des mouvements de trésorerie qu'elle connaîtra, ce qui prive les dirigeants de références empiriques quant à ce que devraient être ces mouvements. La recommandation suivante vise à doter AgroParisTech d'un outil lui permettant d'interpréter correctement les évolutions de trésorerie constatées, pour y apporter en temps utile les ajustements éventuellement nécessaires.

#### **R9. Recommandation adressée à la direction générale d'AgroParisTech :**

Mettre en place une prévision de trésorerie glissante sur 24 mois et une analyse collective bimestrielle des réalisations.

#### **3.3.3. Points d'attention**

L'attention de la DG d'AgroParisTech est par ailleurs attirée sur les deux points suivants. Ils ne constituent pas à proprement parler des mesures de contrôle des risques mais paraissent utiles pour la pleine efficacité du contrôle de la gestion de l'établissement.

1. L'absence de compte d'exploitation prévisionnel identifiant complètement les recettes et les charges à l'appui de l'étude de soutenabilité financière peut se comprendre dans la mesure où la structure du compte d'exploitation de l'établissement promet d'être très différente des références issues du passé. Il sera toutefois important pour les membres de la DG de maîtriser, dès que possible, l'évaluation des grandes masses dont dépend l'équilibre d'exploitation. Du point de vue de la mission, la création d'une instance de suivi trimestriel de l'équilibre d'exploitation est une bonne méthode pour construire et partager cette compréhension.

2. De la même façon, la réorganisation de la fonction financière étant aussi bien préparée que possible (constat 5 ci-dessus), le retour d'expérience de sa mise en œuvre mérite d'être réalisé dès l'année 2020 pour qu'un maximum d'ajustements éventuellement nécessaires soient opérés en amont du déménagement.

#### **3.3.4. Synthèse quant au contrôle des risques identifiés**

Sur les 12 risques identifiés avec une criticité brute cotée majeure ou critique, la mise en œuvre des mesures de contrôle interne observées par la mission amène à coter huit fois mineure et quatre fois majeure la criticité des risques résiduels. Les recommandations formulées et le deuxième des points d'attention qui précèdent visent à une réduction complémentaire de la criticité des risques résiduels lorsqu'elle est demeurée majeure.

### **3.4. Objectif stratégique n°5 : Valoriser les données financières pour optimiser le pilotage de l'établissement**

De cet objectif stratégique de valorisation des informations financières au service du pilotage et d'une gestion optimisée de l'établissement, découlent quatre objectifs opérationnels :

- 5.1. Exploiter au quotidien le potentiel de la GBCP pour le pilotage de l'établissement.
- 5.2. Disposer des outils d'exploitation pluriannuelle des données financières.
- 5.3. Développer au sein de l'établissement le partage des données financières.
- 5.4. Bâtir sur ces acquis un dialogue interne de construction budgétaire.

Dans ce domaine, la matrice des risques fait état de 12 risques dont deux critique, huit de criticité majeure et deux de criticité mineure.

#### **3.4.1. Constats et observations**

1. Les principes et instructions relatives à la GBCP sont parfaitement compris, partagés et appliqués avec une volonté affirmée de leur donner du sens. De nombreuses actions de

formation et de communication sont développées dans ce domaine conjointement par la direction des affaires financières et des achats (DAFA) et par l'agence comptable. A titre d'illustration, un grand soin est apporté aux rapports annuels des comptes financiers de l'établissement présentés devant les différentes instances et en conseil d'administration.

2. Des efforts significatifs sont réalisés par le secrétariat général pour transmettre nombre de messages sur la nécessité d'une gestion rigoureuse et économe à tous les niveaux. Cependant, la faible lisibilité de l'information GBCP freine la direction d'AgroParisTech dans son souhait d'utilisation du partage des données financières comme levier managérial.

3. Les procès verbaux des instances (CA notamment) ainsi que les entretiens conduits par les auditeurs ne font apparaître aucune défaillance dans le respect des délais de transmission des informations financières.

4. Le système d'information financier (SIREPA) a été adapté en temps et en heure pour la mise en œuvre de la GBCP à compter de l'exercice 2016.

5. En ce qui concerne la visibilité pluriannuelle des budgets et des comptes (séries comparatives de données analogues, perspectives d'investissements, plan de financement), les observations ci-dessous ont retenu l'attention des auditeurs :

- les états financiers au format GBCP privilégient l'analyse de la conformité de l'exécution budgétaire de l'exercice qu'ils concernent et ne sont pas porteurs d'une vision pluriannuelle de l'exploitation et du financement,
- AgroParisTech est un établissement d'enseignement supérieur et de recherche ; dès lors, la matière financière ne constitue pas la préoccupation principale des agents et cadres, à l'exception de la DG, du SG et de l'ACO. Cette tendance est renforcée par un certain confort de la situation financière de l'établissement depuis plusieurs années,
- il n'y a pas de programmation des investissements en équipements scientifiques lourds. Ceux-ci se concrétisent au fil des projets de recherche, dont les conventions assurent une partie des financements nécessaires. Il peut en résulter un cofinancement subi demeurant à la charge d'AgroParisTech,
- il n'y a pas non plus de programmation des investissements informatiques. La problématique paraissant plus simple, une première étape serait d'évaluer les besoins.

Au total, hors problématique de la programmation des investissements pluriannuels, les auditeurs considèrent que les mesures de contrôle interne existantes assurent la maîtrise des risques identifiés autant que le système le permet.

### **3.4.2. Recommandation**

#### **R10. Recommandation à la direction générale d'AgroParisTech :**

Établir un programme d'investissements de moyen terme, notamment pour les équipements scientifiques et informatiques. En raisonner le financement.

### **3.4.3. Suggestion**

L'atteinte de l'objectif stratégique n°5 ne peut être garantie en raison des limites de lisibilité de

l'information GBCP et du frein que celles-ci représentent pour la direction d'AgroParisTech dans son souhait d'utilisation du partage des données financières comme levier managérial.

Face à ce constat partagé, les auditeurs suggèrent que les services financiers, s'ils en ont les moyens, élaborent un outil simple de vulgarisation financière qui permettrait une communication plus efficace.

**Au final, nonobstant l'ampleur et la qualité des efforts déployés pour réduire les risques générés par la complexité de l'emménagement, l'analyse des risques inhérents aux objectifs stratégiques appelle huit recommandations pour en optimiser le contrôle.**

## **4. OPINION DES AUDITEURS**

### **4.1. Effectivité du contrôle interne**

Le dispositif de contrôle interne budgétaire et comptable développé au sein de l'établissement depuis trois années est aujourd'hui effectif et efficace.

Il mobilise l'ensemble des moyens nécessaires. La formalisation des contrôles demeure une mesure à parfaire.

La volonté permanente de donner du sens et de la cohérence à l'ensemble de ce dispositif au regard des objectifs stratégiques de l'établissement et de son évolution structurelle constitue un point fort de sa mise en œuvre.

### **4.2. Adhésion à la démarche d'audit**

Tout au long du processus d'audit interne, lorsqu'ils ont été sollicités par les auditeurs, les cadres d'AgroParisTech ont montré un intérêt certain pour la démarche dont ils ont parfaitement compris le sens et les apports potentiels pour la conduite de l'établissement.

Ainsi, les auditeurs ont pu procéder sereinement à leurs investigations grâce à la qualité des entretiens et de la documentation fournie.

Les observations qui précèdent découlent également de l'intelligence qui caractérise la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne budgétaire et comptable au sein de l'établissement.

### **4.3. Assurance raisonnable**

Sur la base des résultats de leurs travaux, les auditeurs estiment que le dispositif de contrôle interne budgétaire et comptable en place confère une assurance raisonnable quant au respect des critères de la qualité comptable et quant à l'atteinte des objectifs stratégiques d'AgroParisTech.

Cependant, les auditeurs précisent que cette opinion est conditionnée à la mise en œuvre des trois recommandations prioritaires ci-dessous :

1. Anticiper le plateau de sur-régime qui va affecter le service en charge des ressources humaines.
2. Rédiger un guide unique des recrutements et de la paie regroupant les différentes procédures et pratiques existantes. Mentionner les acteurs concernés dans l'organigramme fonctionnel nominatif ainsi que les délégations de signature correspondantes et assurer la

traçabilité des contrôles.

3. Veiller au plein accomplissement de la mission de préfiguration : respect du délai de remise des conclusions, anticipation de leur présentation aux instances concernées et prise des décisions correspondantes au plus tard fin mars 2020.

L'opinion formulée ci-dessus est fondée sur des constats documentés effectués en 2019.

Elle ne peut préjuger des effets potentiellement négatifs d'événements majeurs (managériaux ou financiers) susceptibles de se produire au cours des prochaines années et de freiner ou de contrer les perspectives d'évolution de l'établissement.

### **Signature des auditeurs**

**Bertrand GAILLOT**

**François-Gilles LE THEULE**

**Nicolas PETIT**

### **Signature du superviseur**

**Jean- Louis BUËR**

# **ANNEXES**

## Annexe 1 : Lettre de mission et fiche d'audit



MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE  
ET DE L'ALIMENTATION

Paris, le **27** **JUIL.** 2018

La Directrice de Cabinet  
du Ministre de l'Agriculture  
et de l'Alimentation

à

Monsieur le Vice-Président du  
Conseil Général de l'Alimentation, de  
l'Agriculture et des Espaces Ruraux  
(CGAER)

N/Réf : CI 0809750

V/Réf :

Objet : Lettre de mission de l'audit interne comptable de l'institut des sciences et industries du vivant et de l'environnement, AgroParisTech (APT n° 18093).

PJ : Fiche d'audit.

Le comité ministériel d'audit interne du ministère de l'agriculture et de l'alimentation a décidé, lors de sa réunion du 16 janvier 2018, le lancement d'un audit interne comptable de l'institut des sciences et industries du vivant et de l'environnement, AgroParisTech. Cet audit a été inscrit au programme 2018 de la mission ministérielle d'audit interne (MMAI) du ministère de l'agriculture et de l'alimentation constituée par la mission d'inspection générale et d'audit du CGAER (MIGA).

Le regroupement sur le plateau de Saclay des 4 sites franciliens d'AgroParisTech, établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel, type grand établissement et des unités de recherche partagées sur ces sites avec l'Institut national de la recherche agronomique (INRA) est prévu pour la rentrée 2021. La maîtrise d'ouvrage de l'opération est confiée à Campus Agro, filiale d'AgroParisTech, qui associe également l'INRA et la caisse des dépôts et consignations.

Ce regroupement intervient alors que cet établissement disposant de plusieurs sites doit gérer une réorganisation des chaînes budgétaires et comptables suite à la mise en œuvre du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique.

.../...

78 rue de Varouze – 75349 PARIS 07 SP - Tél : 01 49 55 49 55

Dans ce contexte, le conseil d'administration de l'établissement, et notamment le ministère chargé de l'agriculture qui en assure la tutelle, souhaite recueillir l'assurance que les dispositifs de contrôle interne, formalisés ou non, qui sécurisent la production du bilan annuel de l'établissement sont suffisamment efficaces.

L'audit interne comptable, qui portera sur les exercices 2015, 2016 et 2017, devra apprécier :

- d'une part, la maîtrise des risques qui menacent la fiabilité du bilan annuel de l'établissement, tant à l'actif (immobilisations corporelles et stocks, état des créances, disponibilités de caisse...) qu'au passif (évaluation des provisions pour risques et charges) ;
- d'autre part, la mise en place des instructions de la direction générale des finances publiques relatives au contrôle interne.

La mission devra démarrer en septembre 2018. Les conclusions sont attendues pour la fin du premier trimestre 2019.



Sophie DELAPORTE

Copies : Philippe VINCON, directeur général de l'enseignement et de la recherche ;  
Loïc GOUELLO, président de la MIGA-MMAI.

**FICHE AUDIT 2018**

**Audit interne comptable de l'Institut des sciences et industries du vivant et de l'environnement (AgroParisTech)  
APT N° 18093**

**Risque n°4-3 inscrit dans la cartographie des risques MAA 2018  
«Risque portant sur la qualité des comptabilités financières»**

**LIBELLE DE L'AUDIT :** Audit interne comptable de l'Institut des sciences et industries du vivant et de l'environnement (AgroParisTech)

**CONTEXTE**

AgroParisTech est un Établissement Public à caractère Scientifique, Culturel et Professionnel (EPSCP), type grand établissement. Il assure la formation d'ingénieurs en sciences et techniques agronomiques, agroalimentaires et forestière, en gestion des espaces et des ressources naturelles et en aménagement et développement des territoires ; il assure également la formation des IPEF et la formation à l'action publique d'autres fonctionnaires de corps techniques et d'autres étudiants non fonctionnaires. AgroParisTech est par son ancienneté, sa renommée et son importance le plus important des établissements d'enseignement supérieur du MAA.

Le regroupement sur le plateau de Saclay des quatre sites franciliens d'AgroParisTech et des unités de recherche partagées sur ces sites avec l'INRA est prévu pour la rentrée 2021. La maîtrise d'ouvrage de l'opération est confiée à Campus Agro, filiale de d'AgroParisTech, qui associe également l'Inra et la Caisse des dépôts et consignations.

Par ailleurs, la mise en œuvre du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) qui s'est substituée au règlement général sur la comptabilité publique (RGCP) exige une réorganisation des chaînes budgétaires et comptables avec une professionnalisation des personnels et une centralisation des principales fonctions, ce qui dans un établissement disposant de plusieurs sites ne va pas de soi.

L'établissement affiche une situation patrimoniale saine avec un résultat net de fonctionnement excédentaire de plus de 2 millions d'euros entre 2014 et 2017 même si un léger creux est constaté en 2015 (+674 k€) et une capacité d'autofinancement importante.

Dans le contexte du regroupement, le Conseil d'administration de l'établissement, et notamment le ministère chargé de l'agriculture qui en assure la tutelle, souhaite recueillir l'assurance que les dispositifs de contrôle interne, formalisés ou non, qui sécurisent la production du bilan annuel de l'établissement sont suffisamment efficaces.

La garantie d'un bilan fiable prend en effet une place centrale dans le processus de décision conduisant à pérenniser un financement ou bien à en accorder un nouveau, quelle que soit son origine, dans le but de soutenir les évolutions structurelles décidées et l'adaptation de l'établissement aux nouvelles pratiques de la comptabilité publique.

## RISQUES IDENTIFIÉS

L'établissement comporte aujourd'hui 8 implantations géographiques, appelées "centre", dont 4 dans la région Ile-de-France, à Nancy, à Clermont-Ferrand, à Montpellier et à Kourou, en Guyane. Il résulte de la fusion, en 2007, de trois établissements publics : l'institut national agronomique de Paris-Grignon, l'École nationale supérieure des industries alimentaires et l'école nationale du génie rural, des eaux et des forêts.

La prise en compte au bilan, d'une manière exhaustive, homogène et conforme aux règles, des différents éléments de l'actif et du passif est donc un enjeu majeur pour l'établissement.

Les risques suivants sont d'ores et déjà identifiés :

- manque d'exhaustivité des éléments du bilan (notamment immobilisations corporelles ou incorporelles),
- évaluation des éléments du bilan selon des méthodes différentes,
- non conformité des méthodes aux règles les plus récentes de la comptabilité publique.

## TRAVAUX ATTENDUS

Cet audit devra porter sur les exercices budgétaires 2015, 2016 et 2017.

La mission d'audit comptable devra, en premier lieu, apprécier la maîtrise des risques évoqués ci-dessus ou des risques nouveaux qu'elle pourrait identifier elle-même et qui menacent la fiabilité du bilan annuel de l'établissement, notamment sur les points suivants :

- à l'actif :
  - immobilisations corporelles et stocks : cohérence entre l'inventaire physique et l'inventaire comptable, comptabilisation des amortissements,
  - état des créances,
  - disponibilités de caisse,
- au passif :
  - évaluation des provisions pour risques et charges.

Elle appréciera, secondairement, dans quelle mesure les instructions de la DGFIP relatives à la mise en place du contrôle interne ont été suivies d'effet, notamment pour ce qui concerne :

- les rémunérations et le processus des vacances,
- les recettes, en particulier les recettes propres engendrées par les logements de fonction (loyers et récupération des charges),
- la sectorisation de la TVA, l'établissement étant susceptible de récupérer la TVA payée sur ses achats pour certaines de ses activités,
- les remboursements accordés aux personnels pour couvrir leurs frais de déplacement.

## ECHEANCE SOUHAITÉE

Démarrage de la mission : septembre 2018.

Une restitution pour la fin du premier trimestre 2019 permettrait très utilement de pouvoir développer toutes les améliorations possibles en vue de l'exercice 2020.

## Annexe 2 : Document de cadrage

### 1. Cadre général de la mission

Au titre de l'année 2018, la cartographie des risques du ministère de l'agriculture et de l'alimentation (MAA) a identifié, sous le n° 4-3, un risque « *portant sur la qualité des comptabilités financières (budgétaire et générale notamment) : risque de dégradation dû à un manque de formalisation, d'organisation et/ou d'appropriation des dispositifs et outils du contrôle interne financier* »

S'agissant d'AgroParisTech, la fiche d'audit précise que l'établissement doit faire face au regroupement de ses quatre sites franciliens sur le plateau de Saclay prévu pour la rentrée 2021 et que « *Ce regroupement intervient alors que cet établissement disposant de plusieurs sites doit gérer une réorganisation des chaînes budgétaires et comptables suite à la mise en œuvre du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique* ».

La criticité du risque est considérée par le ministère comme mineure et sa maîtrise est estimée partielle. Cependant, en cas de concrétisation, ce risque serait susceptible de générer des conséquences significatives sur les plans budgétaire et comptable.

Aussi, le Comité ministériel d'audit interne (CMAI) du 16 janvier 2018 a décidé du lancement de l'audit interne objet du présent document de cadrage.

### 2. Contexte de la mission

AgroParisTech est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) de type Grand Établissement qui a pour mission de former des ingénieurs en sciences et techniques agronomiques, agroalimentaires et forestières, en gestion des espaces et des ressources naturelles et en aménagement et développement des territoires. Il assure également une partie de la formation des ingénieurs des ponts des eaux et des forêts (IPEF) et la formation à l'action publique d'autres fonctionnaires de corps techniques, ainsi que celle d'autres étudiants non fonctionnaires.

AgroParisTech est actuellement présent sur huit campus accueillant des activités de formation, franciliens d'une part (Paris Claude Bernard, Paris Maine, Massy, Grignon), et distants d'autre part (Nancy, Montpellier, Clermont-Ferrand, Kourou) ainsi que sur deux centres (le centre européen de biotechnologie et de bio-économie à Reims et la ferme de Grignon).

AgroParisTech résulte de la fusion en 2007 de trois établissements publics (l'Institut national agronomique de Paris-Grignon, l'École nationale supérieure des industries alimentaires et l'École nationale du génie rural, des eaux et des forêts).

La maîtrise d'ouvrage immobilière du regroupement des quatre sites franciliens de formation d'AgroParisTech et des unités de recherches partagées sur ces sites avec l'Institut national de recherche agronomique (INRA), à l'horizon 2021, a été confiée à CampusAgro SAS (CASAS), filiale d'AgroParisTech, de l'INRA et de la Caisse des dépôts et consignations (CDC).

Il s'agit d'une opération de grande envergure, initiée depuis mi-2008, dont les impacts attendus seront considérables et multiples sur la vie de l'établissement, sa stratégie pédagogique et de

recherche, son organisation et sa gestion financière.

A ce titre, il est à noter qu'une analyse de la soutenabilité du volet immobilier du projet a été conduite par l'établissement en 2017 sur la base de ses comptes d'exploitation et selon plusieurs scénarios.

Par ailleurs, le décret dit GBCP mentionné ci-dessus, entré en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2016, exige une réorganisation complète des chaînes budgétaires et comptables<sup>10</sup>, accompagnée d'une professionnalisation des agents concernés et d'une centralisation des principales fonctions financières<sup>11</sup>.

Compte-tenu du caractère multi-sites de l'établissement, les transformations internes déjà réalisées (ou restant à finaliser) pour concrétiser cette réforme peuvent être sources de tension et d'inquiétude au sein des équipes concernées ; à cet égard, un fort investissement en termes de management par la direction d'AgroParisTech a été nécessaire et doit se poursuivre.

Pour l'établissement, il importe de disposer d'une organisation comptable fiable afin de soutenir au plan financier les évolutions structurelles précitées et de mettre en œuvre les adaptations utiles aux nouvelles pratiques de la comptabilité publique.

### 3. Risques identifiés par le commanditaire

Dans ce contexte, et préalablement à toute investigation initiée par les auditeurs, la lettre de mission identifie trois risques :

- manque d'exhaustivité des éléments du bilan, notamment en termes d'immobilisations,
- évaluation du bilan selon des méthodes différentes en fonction des sites et donc des entités préexistantes constitutives d'AgroParisTech,
- non conformité des méthodes aux règles les plus récentes de la comptabilité publique.

La fiche d'audit jointe à la lettre de mission invite les auditeurs à déceler d'éventuels autres risques susceptibles de menacer la fiabilité du bilan annuel de l'établissement.

### 4. Objectifs de la mission

Compte-tenu de l'enjeu que représente la gestion financière et comptable de l'établissement pour la réussite de l'opération de transfert et de regroupement de ses sites franciliens sur le plateau de Saclay, il est demandé aux auditeurs :

- de confirmer l'existence, l'effectivité, l'efficacité et l'efficience des mesures de contrôle interne budgétaire et comptable mises en œuvre,
- d'apprécier la maîtrise des risques inhérents aux processus développés,
- d'évaluer la fiabilité des principaux éléments constitutifs du compte financier (compte de résultat et bilan).

Les auditeurs formuleront leur opinion quant au degré de maîtrise par l'établissement des risques identifiés.

En outre, ils apprécieront la fiabilité des données qui ont fondé l'analyse de la soutenabilité financière du volet immobilier du projet de transfert des sites franciliens réalisée en interne au

<sup>10</sup> Du point de vue de la DG d'AgroParisTech, cette réorganisation est opérationnelle depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016.

<sup>11</sup> La direction d'AgroParisTech met en œuvre cette exigence par une concentration au niveau de chaque site accompagnée d'un rapportage étroit auprès du secrétariat général de l'établissement.

cours de l'année 2017.

## 5. Périmètre des investigations

Les auditeurs envisagent de focaliser leurs investigations en considération de cinq des objectifs principaux de l'établissement :

- 1/ Conforter la position de leader des établissements d'enseignement supérieur des sciences, techniques et industries du vivant aux échelles nationale et internationale,
- 2/ Rationaliser l'organisation et le fonctionnement des sites non franciliens d'APT,
- 3/ Optimiser les conditions financières du regroupement des sites franciliens d'APT<sup>12</sup>,
- 4/ Disposer d'une organisation de la fonction financière au format GBCP,
- 5/ Valoriser les données financières pour optimiser le pilotage de l'établissement.

Ils analyseront les risques inhérents de non atteinte de ces objectifs ainsi que leur degré de maîtrise.

Ils s'attacheront à vérifier le respect des critères de la qualité comptable au travers de l'examen des processus budgétaire et comptable suivants :

- rémunération des personnels inscrits au budget de l'établissement,
- produits constatés d'avance et produits à recevoir sur les conventions de recherche,
- inventaire physique des biens de l'établissement et sa traduction dans la comptabilité<sup>13</sup>.

Cette énumération demeure susceptible d'évolution dans la mesure où les investigations des auditeurs dans le présent cadre mettraient en évidence des questions connexes présentant des enjeux majeurs.

Les investigations des auditeurs seront structurées par les deux matrices des risques ci-annexées.

La première matrice (en annexe 2), propre à l'établissement, est construite à partir des objectifs précités et la seconde (en annexe 3) est une déclinaison du référentiel DGFIP d'audit de la qualité comptable.

## 6. Composition de l'équipe d'audit

	Fonctions au sein de l'équipe	Fonctions au CGAAER
Bertrand GAILLOT	Auditeur et coordonnateur	Membre des 1ère et 5ème sections du CGAAER
François Gilles LE THEULE	Auditeur	Membre des 1ère et 2ème sections du CGAAER
Nicolas PETIT	Auditeur	Membre des 2ème et 5ème sections du CGAAER
Jean-Louis BUËR	Superviseur	Président de la MIGA et responsable de l'audit interne au MAA

## 7. Calendrier prévisionnel

<sup>12</sup> Dans la compréhension de la mission les enjeux relatifs aux aspects juridiques et sociaux de ce regroupement n'entrent pas dans le champ de l'audit interne.

<sup>13</sup> La prise de connaissance a conduit à ne pas retenir les provisions pour risques et charge et l'évaluation des stocks, les enjeux pour l'établissement demeurant limités.

Les étapes clés de la mission d'audit interne sont envisagées comme suit :

- fin de la période de prise de connaissance : 30/01/2019,
- validation du document de cadrage et de la matrice provisoire des risques par le commanditaire : fin février 2019,
- phase d'investigations proprement dites (QCI et phase terrain) : de mars à juillet 2019 inclus,
- échanges autour des fiches de révélation et d'analyse de problèmes (FRAP) : septembre 2019,
- remise du rapport provisoire : fin octobre 2019.

**En annexe sont présentées :**

- la matrice provisoire des risques stratégiques pour l'établissement,
- la matrice provisoire des risques de non respect de la qualité comptable.

### Annexe 3 : Critères de la qualité comptable

Critères	Définition	Application à la comptabilité générale
Réalité	Inscription des opérations réelles	Les éléments d'actif et de passif, les engagements ainsi que les charges et produits existent réellement
Justification	Existence de pièces probantes	Les éléments comptabilisés sont correctement justifiés par une pièce probante ou un inventaire
Présentation et bonne information.	Présentation structurée selon les règles de tenue définies dans les référentiels concourant à la production d'une information comptable intelligible, pertinente et fiable	Les éléments comptabilisés sont décrits de manière claire, intelligible et lisible, appuyés par des documents et pièces archivés et accessibles
Sincérité	Traduction de la réalité et de l'importance des éléments comptabilisés par l'application des règles de comptabilité, dans le respect du principe de prudence	Les normes comptables sont appliquées afin de traduire la connaissance que les ordonnateurs et les comptables ont de la réalité et de l'importance relative des éléments comptabilisés
Exactitude	Correcte évaluation des opérations financières	Les éléments comptabilisés sont correctement évalués et chiffrés
Exhaustivité	Enregistrement de l'intégralité des opérations budgétaires, comptables et de trésorerie	Tous les biens, droits et obligations, charges et produits sont comptabilisés
Non compensation	Aucune contraction entre opérations de sens contraire	Les biens, droits et obligations, charges et produits sont comptabilisés sans contraction entre eux
Imputation	Attribution d'éléments de classification.	Les biens, droits et obligations, charges et produits sont comptabilisés à la subdivision adéquate de la nomenclature comptable
Rattachement à la bonne période comptable	Rattachement à la bonne période, au plus près de la date du fait générateur	Les biens, droits et obligations, charges et produits de l'Etat se rattachant à une période comptable donnée sont comptabilisés dans les plus brefs délais au cours de l'exercice
Rattachement au bon exercice	Rattachement au bon exercice budgétaire et comptable	Les biens, droits et obligations, charges et produits de l'Etat dont le fait générateur s'est produit lors d'un exercice donné sont rattachés à cet exercice

## Annexe 4 : Matrice provisoire des risques stratégiques pour l'établissement

Objectif stratégique 1/ Conforter la position de leader des établissements d'enseignement supérieur des sciences, techniques et industries du vivant aux échelles nationale et internationale				
Objectifs opérationnels ayant un impact financier	Risques inhérents sur les plans managérial, budgétaire et comptable	Criticité des risques inhérents	Mesures et pratiques de contrôle interne attendues pour maîtriser les risques	Observations
1.1. Assurer le positionnement leader de l'établissement au sein de la nouvelle configuration de l'enseignement supérieur en France	111. Perte d'identification de l'établissement par dilution au sein de l'ensemble Paris-Saclay et/ou non valorisation de cette appartenance	Majeure	Formalisation des enjeux du positionnement de l'établissement au sein de Paris- Saclay et appropriation interne Précision par la tutelle du mandat de négociation du DG d'AgroParisTech Identification et traitement du risque dans les documents fondateurs de l'adhésion d'AgroParisTech à Paris-Saclay. Organisation interne de veille et de réponse aux appels à projet Veille et outils de suivi du déroulement de la phase transitoire	A examiner
	112. Difficultés ou discontinuité de l'accès à certains financements publics nationaux ou internationaux	Mineure		
	113. Dérive calendaire de la phase transitoire	Majeure		A examiner
1.2. Reconfigurer les coopérations scientifique et de gestion avec l'INRA dans le cadre des UMR regroupées	121. Risque de gouvernance : cohérence insuffisante du campus agro de Paris-Saclay	Mineure	Présence d'une instance de coordination scientifique et de gestion des UMR regroupées	A examiner
	122. Risque managérial (voire financier) de démixtion des UMR	Majeure		
1.3. Renforcer les partenariats européens et l'attractivité de l'établissement pour les étudiants étrangers	131. Insuffisances budgétaires	Mineure	Cohérence de la stratégie internationale d'AgroParisTech avec celle de Paris-Saclay Inscription des crédits nécessaires au budget Identification, programmation et suivi des investissements nécessaires	A examiner
	132. Insuffisances logistiques	Majeure		
1.4. Disposer d'une feuille de route concrétisée par un nouveau COP	141. Absence d'élaboration d'un COP	Majeure	Définition d'un programme d'élaboration assorti d'une échéance de validation du futur COP	A examiner
	142. Dissonance entre finalisation du COP et limitation des ressources publiques	Majeure	Définition d'objectifs précis, réalisables, mesurables sur l'ensemble de la durée du COP	A examiner

**Objectif stratégique 2/ Rationaliser l'organisation et le fonctionnement des sites non franciliens d'APT**

<b>Objectifs opérationnels ayant un impact comptable</b>	<b>Risques inhérents sur les plans budgétaire et comptable</b>	<b>Criticité des risques inhérents</b>	<b>Mesures et pratiques de contrôle interne attendues pour maîtriser les risques</b>	<b>Observations</b>
2.1. Garantir la mise en œuvre des spécificités et priorités assignées aux sites non franciliens	211 Insuffisance de lisibilité et de cohérence de la politique de sites d'AgroParisTech	Critique	Affichage d'une politique de sites déclinée en feuilles de route pour chaque site	A examiner
	212. Non implication des partenaires locaux ou priorités divergentes	Majeure	Désignation auprès du DG d'un responsable de la coordination des projets territoriaux des différents sites	
	213. Inertie des équipes et systèmes en place	Majeure	Organisation des relations d'AgroParisTech avec ses partenaires financiers régionaux	A examiner
	214. Insuffisance de pilotage de la fonction régionale	Majeure	Intégration d'un volet relatif aux politiques territoriales d'AgroParisTech dans la stratégie globale de l'établissement	A examiner
2.2. Assurer pour ces sites la cohérence entre leurs objectifs et les ressources qui leur sont affectées	221. Insuffisance ou incohérence de comptabilité analytique au service du pilotage des différents sites de l'établissement	Majeure	Outil unique de comptabilité analytique	A examiner
	222. Engagements locaux non contrôlés	Majeure	Clarté des responsabilités déléguées	A examiner
2.3. Disposer d'outils et de méthodes harmonisés pour la fonction financière dans ces différents sites	231. Absence de procédures communes	Majeure	Élaboration de processus, de procédures et d'outils communs à mettre en œuvre dans chaque site	A examiner
	232. Absence de mise à disposition d'outils communs aux différents sites	Majeure	Plan de formation des agents concernés	
	233. Insuffisance de contrôle de l'effectivité de leur mise en œuvre	Majeure	Mise en place d'une revue financière périodique des sites sur la base de comptes-rendus formalisés	A examiner

**Objectif stratégique 3/ Optimiser les conditions financières du regroupement des sites franciliens d'APT**

Objectifs opérationnels	Risques inhérents sur les plans budgétaire et comptable	Criticité des risques inhérents	Mesures et pratiques de contrôle interne attendues pour maîtriser les risques	Observations
3.1. Concevoir le nouveau modèle économique d'AgroParisTech à partir de l'évolution prévisible de la structure des recettes et des charges	311. Sous évaluation des charges	Majeure	Cartographie de la nouvelle structure des charges de fonctionnement	A examiner
	312. Sur évaluation des recettes	Majeure	Cartographie de la nouvelle structure des recettes	A examiner
	313. Absence de prise en considération du risque de tension sur la trésorerie	Critique	Exploration de diverses hypothèses d'évolution de la trésorerie	A examiner
3.2. Valider la robustesse du modèle et en identifier les limites	321. Insuffisance des scénarios extrêmes envisagés	Majeure	Confrontation du modèle aux critiques des instances de gouvernance d'AgroParisTech et d'un consultant externe	
	322. Absence d'identification des variables sensibles à suivre prioritairement en gestion	Mineure		
3.3. Évaluer les charges générées par : - la mise en vente des sites franciliens en cours d'occupation - le déménagement, - l'installation sur le site de Saclay	331. Dépenses réelles supérieures à la prévision	Majeure	Établissement de devis correspondants aux charges à prévoir durant la phase transitoire	A examiner
3.4. Constituer une réserve pour faire face aux charges imprévues de la phase transitoire	341. Réserve insuffisante	Majeure	Proposition de plusieurs scénarii de dépenses potentielles	A examiner
	342. Allongement de la période transitoire sur plusieurs exercices	Critique		
3.5. Assurer la fluidité du partenariat immobilier avec la CdC et l'INRA pour une gestion optimale de la filiale CASAS	351. Détérioration des relations en raison de l'absence ou de l'imprécision des documents contractuels	Mineure	Définition commune des documents financiers à partager et de leur périodicité Planification des réunions des instances de gouvernance de CASAS	
3.6. Anticiper les conséquences du regroupement sur l'organisation comptable	361. Défaut d'anticipation pour aborder le premier exercice comptable post regroupement	Majeure	Schéma de l'organisation à mettre en place	A examiner
	362. Organisation non adaptée	Mineure	Diffusion des instructions aux services concernés dans un délai permettant une appropriation suffisante	
3.7. Implémenter des pratiques financières et comptables unifiées au meilleur standard	371. Dispersion de l'exercice des responsabilités ordonnateur	Majeure	Existence d'un plan d'action à mettre en œuvre au moment du déménagement Concertation et partage au sein des instances ad hoc	A examiner
	372. Dérive de l'inventaire	Majeure		A examiner
	373. Non maîtrise des engagements pluriannuels	Critique		A examiner notamment en ce qui concerne les conventions de recherche et notamment les produits constatés d'avance et les produits à recevoir

**Objectif stratégique 4/ Disposer d'une organisation de la fonction financière au format GBCP**

<b>Objectifs opérationnels</b>	<b>Risques inhérents sur les plans budgétaire et comptable</b>	<b>Criticité des risques inhérents</b>	<b>Mesures et pratiques de contrôle interne attendues pour maîtriser les risques</b>	<b>Observations</b>
--------------------------------	--	--	--	---------------------

L'analyse des risques inhérents aux objectifs opérationnels de l'objectif stratégique « Disposer d'une organisation de la fonction financière au format GBCP » figure ci-dessous; elle est incluse dans une matrice spécifique des risques de non respect des critères de la qualité comptable publique traduisant une image fidèle de la situation financière.

**Objectif stratégique 5/ Valoriser les données financières pour optimiser le pilotage de l'établissement**

<b>Objectifs opérationnels</b>	<b>Risques inhérents sur les plans budgétaire et comptable</b>	<b>Criticité des risques inhérents</b>	<b>Mesures et pratiques de contrôle interne attendues pour maîtriser les risques</b>	<b>Observations</b>
5.1. Exploiter au quotidien le potentiel de la GBCP pour le pilotage de l'établissement	511 Insuffisance des ressources humaines dédiées à cette exploitation 512. Inégalité de compréhension des états financiers 513. Délai insuffisant de prise de connaissance des états financiers par les membres des instances	Majeure Mineure Majeure	Présence de notices explicatives  En cas de non réponse en séance aux questions des membres des instances, communication ultérieure par écrit des informations appropriées	
5.2. Disposer des outils d'exploitation pluriannuelle des données financières	521. Absence ou non approfondissement de l'analyse financière 522. États financiers non comparables sur le moyen terme 523. Absence de plan de financement pluriannuel	Critique Majeure Critique	Présence de la documentation relative aux analyses financières communiquées aux membres des instances Stabilité des états financiers communiqués Rappel des données des exercices antérieurs  Présence d'un plan de financement glissant sur 5 ans des investissements lourds à prévoir	A examiner A examiner A examiner
5.3. Développer au sein de l'établissement le partage des données financières	531. Défaut de compétences financières au sein de la population concernée 532. Absence de plan de communication sur la gestion financière de l'établissement 533. Temps de présentation et d'échanges trop courts pour en permettre la compréhension par les non initiés	Majeure Majeure Mineure	Élaboration d'un plan de communication des principales données financières relatives au fonctionnement et aux investissements de l'établissement Complétude, fiabilité et lisibilité des informations communiquées  Ordres du jour des instance de gouvernance adaptés	A examiner A examiner
5.4. Bâtir sur ces acquis un dialogue interne de construction budgétaire	541. Désintérêt des parties prenantes 542. Absence d'échanges et de débat au sein des instances sur les projets porteurs d'enjeux financiers 543. Défaut de régulation de ces échanges préalables aux arbitrages de la DG	Majeure Majeure Mineure	Diffusion d'instructions de cadrage aux services et centres  Traçabilité du processus et des procédures d'élaboration des budgets initiaux  Inscription de ces questions à l'ordre du jour des instances de gouvernance d'AgroParisTech	A examiner

## Annexe 5 : Matrice provisoire des risques de non respect de la qualité comptable

A- Processus transverse « organisation de la fonction financière et comptable de l'établissement »					
Objectifs	Tâches	Risques bruts estimés par le référentiel de contrôle interne comptable des établissements publics de l'Etat (RCI)	Criticité des risques bruts (fréquence x gravité)	Mesures et pratiques de contrôle interne attendues pour maîtriser les risques	Observations
A1. Déterminer les processus et attribuer les tâches	A11. Constituer un Copil du CIBC et établir les feuilles de route de son déploiement	A111. Absence de coordination et incohérence des démarches A112. Inadéquation entre le rythme de déploiement du CI et la capacité des équipes à le mettre en œuvre	Critique Majeure	Document instituant le Copil, réunions régulières avec comptes-rendus Communication des travaux du Copil aux membres des instances Feuilles de route validées par la DG et partagées /commentées avec les équipes concernées	A examiner A examiner
	A12. Cartographier les processus	A121. Désorganisation des services en raison de carence dans l'identification des processus.	Critique	Cartographie des processus à partir de la cartographie type. Analyse annuelle (par la direction) de la pertinence de la cartographie des processus et de la cohérence de leur répartition entre services.	A examiner (en cours de réalisation pour fin premier trimestre 2019)
	A13. Cartographier les risques	A131. Absence ou imprécisions de la cartographie des risques A132. Plan d'actions non mis en œuvre	Majeure Majeure	Cartographie des risques remise à jour annuellement, partagée au sein des instances et assortie d'un plan d'action réaliste pourvu d'indicateurs de mise en œuvre	A examiner A examiner
	A14. Attribuer les tâches	A141. Désorganisation des services en raison de carences ou de non actualisation dans l'attribution des tâches (doublons, rupture de chaîne, démobilisation des agents) A142. Désorganisation du service en raison de l'absence de polyvalence et de suppléance A143. Maîtrise prolongée d'une activité par un seul acteur sur des tâches à enjeu important A144. Absence de séparation des tâches sensibles au sein de l'agence comptable	Critique Majeure Critique Majeure	Identification des tâches sensibles Attribution des tâches et définition claire pour chaque agent formalisée dans l'organigramme fonctionnel nominatif (OFN) Mise à jour de l'OFN Séparation des tâches et rotation du personnel afin de permettre un contrôle mutuel Désignation des agents titulaires et des suppléants dans l'OFN Polyvalence des suppléants Planning des congés Plan de contrôle interne : diagnostic organisationnel lors d'une supervision annuelle	A examiner A examiner
	A15. Assurer l'harmonisation complète des procédures financières et comptables entre tous les sites d'enseignement supérieur et de recherche d'AgroParisTech	A151. Persistance de procédures différentes selon les sites A152. Écritures non fiables	Majeure Majeure	Diffusion d'instructions et de procédures communes Contrôles sur place par le SG et l'ACO du respect des règles édictées	A examiner A examiner
	A16. Intégrer dans cette harmonisation le cas particulier de la ferme expérimentale sur les plans budgétaire et comptable (investissements, gestion des stocks, régies de recettes, aléas...)	A161. Organisation comptable inadaptée aux besoins de gestion d'une exploitation agricole	Critique	Définition et mise en place d'une organisation budgétaire et comptable spécifique à la ferme expérimentale Possibilité d'analyse et de compte rendu distincts de la gestion financière de la ferme expérimentale	A examiner

**A- Processus transverse « organisation de la fonction financière et comptable de l'établissement »**

Objectifs	Tâches	Risques bruts estimés par le référentiel de contrôle interne comptable des établissements publics de l'Etat (RCI)	Criticité des risques bruts (fréquence x gravité)	Mesures et pratiques de contrôle interne attendues pour maîtriser les risques	Observations
A2. Présenter l'organisation de la fonction financière et comptable et en assurer l'information	A21. Formaliser la répartition des tâches	A211 Carence de l'organigramme fonctionnel nominatif	Majeure	Documentation de l'OFN (identité du titulaire de la tâche, identité du ou des suppléants, identité de l'agent opérationnel chargé de la supervision, désignation des applications utilisées pour réaliser les tâches) Diffusion de l'OFN à tous les acteurs concernés Désignation des responsabilités en matière de suivi de comptes (agence comptable) Présence de fiches de contrôle relatives aux tâches (autocontrôles supervision contemporaine et a posteriori)	A examiner
A3. Organiser la mise en œuvre et le suivi des délégations de signature	A31. Formaliser les décisions de délégations de signature et les actualiser en cohérence avec l'organisation du service	A311. Irrégularité juridique des délégations de signature A312. Incohérence entre l'organisation du service et les délégations de signature	Critique	Publication interne des actes de délégation de signature pour opposabilité aux tiers et mention dans l'OFN Délégation faite au délégataire intuitu personæ et signée par le délégant Interdiction de l'usage de « griffes » ou de systèmes similaires	A examiner
	A32. Garantir le strict respect des décisions adoptées en matière de délégation de signature	A321. Absence de respect des délégations attribuées	Critique	Contrôle de supervision contemporain par l'encadrement de la réalité de la mise à jour. Supervision, ( diagnostic organisationnel au moins annuel), par analyse des délégations accordées.	A examiner
A4. Assurer la circulation de l'information et de la documentation pour une bonne appropriation de la réglementation	A41. Tenir à jour la documentation réglementaire et la diffuser aux fins d'appropriation	A411. Ignorance des modalités d'accès à la documentation générant la méconnaissance de la réglementation A412. Carence dans l'actualisation de la documentation. A413. Absence ou insuffisance de circulation de l'information entre les services. A414. Méconnaissance du dispositif de CIBC	Critique	Existence d'un classement de la documentation Diffusion d'instructions sur les modalités d'accès à la documentation Agent plus particulièrement chargé de la documentation. Dispositif de signalement des évolutions Recours à des modules de formation. Restitutions internes et bilans des formations suivies Plan de contrôle interne : Supervision, lors d'un diagnostic organisationnel (au moins annuel) de l'organisation de la documentation, de son actualisation, de sa diffusion et des résultats et de la pédagogie relative aux évolutions réglementaires complexes	A examiner
A5. Respecter la nomenclature comptable	A51. Tenir la nomenclature comptable à jour et la diffuser auprès des utilisateurs et Imputer les recettes et dépenses sur les comptes correspondant à leur nature	A511. Imputations erronées A512. Comptabilité analytique faussée A513. Comptabilité par destination faussée	Critique	Nomenclature comptable mise à jour accessible à tous les utilisateurs Contrôles croisés et supervision hiérarchique contemporaine	A examiner
A6. Répartir la responsabilité des comptes et des moyens de paiement	A61. Dresser le tableau correspondant et le tenir à jour	A611. Incohérences, défaillances et/ou redondances dans les opérations comptables A612. Confusion dans la répartition des tâches	Critique	Responsabilité de chaque agent concerné clairement établie dans l'OFN et dans sa fiche de fonction	A examiner

**A- Processus transverse « organisation de la fonction financière et comptable de l'établissement »**

Objectifs	Tâches	Risques bruts estimés par le référentiel de contrôle interne comptable des établissements publics de l'Etat (RCI)	Criticité des risques bruts (fréquence x gravité)	Mesures et pratiques de contrôle interne attendues pour maîtriser les risques	Observations
A7. Respecter les délais de passation des opérations et assurer une circulation fluide de l'information comptable	A71. Organiser l'alimentation des comptabilité générale et planifier les enregistrements comptables	A711. Les opérations ne sont pas retracées dans les meilleurs délais A712. Non respect des dates limites de clôture des comptes A713. Absence de régularisation des opérations en comptes transitoires ou d'attente	Majeure	La comptabilisation intervient sans délai. Établissement par l'ordonnateur et le comptable d'un calendrier de clôture. Documentation et diffusion du dispositif de suivi des comptes transitoires et d'attente. Désignation dans l'OFN des acteurs chargés du suivi des comptes transitoires ou d'attente Supervision a posteriori lors d'un diagnostic organisationnel	A examiner
	A72. Organiser la rectification des écritures comptables	A721. Rectification erronée d'écriture comptable	Majeure	Documentation des modalités de contrôle des rectifications en comptabilité générale Évaluation annuelle de la fréquence de l'impact des rectifications Supervision contemporaine et a posteriori.	A examiner
A8. Assurer la bonne tenue des documents comptables	A81. Éditer et vérifier la conformité de la présentation des documents comptables	A811. Utilisation de documents comptables non conformes	Mineure	Établissement de la liste des supports sur application informatique bureautique Contrôle de supervision contemporain de l'encadrement à l'édition des documents comptables Supervision a posteriori lors d'un diagnostic organisationnel	
	A82. Vérifier le contenu des documents comptables	A812. Non respect des normes relatives aux écritures comptables t	Mineure	Traçabilité assurée par la tenue des documents comptables (date de l'écriture, numéro séquentiel d'enregistrement comptable, libellé explicite) Supervision a posteriori lors d'un diagnostic organisationnel.	
	A83. Assurer la justification des écritures comptables	A813. Absence de justification d'une écriture comptable par une pièce	Majeure	Présence systématique des pièces justificatives (à joindre à l'inventaire lorsqu'il s'agit d'immobilisations) Contrôle périodique de la justification des opérations en instance de dénouement selon une périodicité mensuelle (autocontrôles) Supervision a posteriori lors d'un diagnostic organisationnel.	A examiner

**A- Processus transverse « organisation de la fonction financière et comptable de l'établissement »**

Objectifs	Tâches	Risques bruts estimés par le référentiel de contrôle interne comptable des établissements publics de l'Etat (RCI)	Criticité des risques bruts (fréquence x gravité)	Mesures et pratiques de contrôle interne attendues pour maîtriser les risques	Observations
A9 Archiver les documents comptables et les pièces justificatives dans le respect des instructions réglementaires	A91. Définir la politique et les modalités de classement et d'archivage de la comptabilité	A911. Les documents comptables et pièces justificatives sont placées ou archivées de manière impropre	Majeure	Détermination et diffusion des règles en matière de conservation des documents comptables et pièces justificatives Désignation d'un responsable de l'archivage dans le service	A examiner
	A92. Respecter les durées de conservation et d'archivage de la comptabilité	A912 La conservation des documents comptables et pièces justificatives n'est pas assurée durant les périodes requises	Majeure	Les documents comptables et pièces justificatives sont classés et accessibles sans délai (classement par type de document ensuite chronologiquement) Supervision lors du diagnostic organisationnel annuel	
A10. Disposer d'un SI financier et comptable opérationnel, sécurisé et compatible avec l'organisation retenue	A101. Établir le cahier des charges des fonctionnalités nécessaires	A1011. SI à l'ergonomie non adaptée A1012. SI n'embarquant pas les dispositifs de CI A1013. Impossibilité de produire les états financiers en temps réel	Majeure	DSI ou son représentant impliqué dans les travaux du Copil CIBC Concertations préalables au choix des applications entre DSI et utilisateurs (cahier des charges)	
	A102. Identifier les agents habilités et assurer leur authentification dans le SI	A1021. Absence de formalisation des attributions et des identifications A1022. Non respect des modalités des habilitations A1023. Absence de renouvellement et de confidentialité des mots de passe	Critique	Désignation d'un responsable de la sécurité du SI sur l'OFN Cohérence entre habilitations SI et missions traitées Procédure de gestion des habilitations (critères d'habilitation, définition attribution des profils en fonction du risque) Sensibilisation des acteurs au caractère personnel de leur code Supervision a posteriori lors d'un diagnostic organisationnel	A examiner
A11. Définir une politique de sécurité physique passive en matière informatique et de télécommunications	A111. Sensibiliser les acteurs et mettre en œuvre la politique de sécurité informatique	A1111. Absence ou carence dans la politique et dans le respect des consignes de sécurité physique informatique	Critique	Affichage d'une politique de sécurité informatique. Désignation du responsable de la sécurité informatique sur l'OFN Inventaire actualisé du matériel informatique et mesures pour éviter vols et destructions. Supervision a posteriori lors du diagnostic organisationnel annuel	A examiner
	A112. Appliquer des mesures de sauvegarde et d'archivage informatique	A1121. Carence dans la politique de préservation des données comptables A1122. Défaillance dans la sauvegarde et l'archivage des données informatiques	Critique	Détermination et diffusion d'une politique d'archivage et de sauvegarde informatique des documents comptables Sauvegardes quotidiennes avec mise en sécurité du support La traçabilité des données figurant sur ces supports impose de les faire évoluer en fonction des capacités de lecture des matériels informatiques Supervision a posteriori lors d'un diagnostic organisationnel.	A examiner
	A113. Assurer la sécurité des télécommunications	A1131. Intrusion ou contamination virale du SI	Critique	Mesures de protection antivirus du SI Les logiciels d'accès Internet et messagerie à jour des versions et des maintenances. Supervision a posteriori dans le cas d'un diagnostic annuel	A examiner
	A114. Gérer les incidents informatiques	A1141. Intervention non pertinente du service informatique sur les fichiers informatiques	Majeure	Procédure de demande de dépannage incluant l'accord de l'encadrement	A examiner

**B - Processus « rémunérations »**

Objectifs/Procédures	Tâches	Risques bruts estimés par le référentiel de contrôle interne comptable des établissements publics de l'Etat (RCI)	Criticité des risques bruts (fréquence x gravité)	Mesures et pratiques de contrôle interne attendues pour maîtriser les risques	Observations
B1. Procédure 1 Décision de recrutement	B11. Contrôle préalable au recrutement de personnels par contrat	B111. Absence de disponibilité des crédits B112. Absence de décision de recrutement juridiquement fondée	Critique	Établissement et diffusion des modalités de tenue de la comptabilité des recrutements Contrôle de complétude du dossier de recrutement Contrôle de la disponibilité des crédits et des plafonds de recrutement et contrôle de supervision contemporain	A examiner
	B12. Enregistrement comptable des recrutements Archivage des engagements	B121. Recrutements non retracés en comptabilité B122. Les documents comptables et pièces justificatives sont classés de manière impropre	Critique	Contrôle à chaque recrutement du correct renseignement de la comptabilité des engagements. Classement chronologique des documents comptables et pièces justificatives	A examiner
B2. Procédure 2 Gestion des rémunérations	B21. Évaluation et contrôle des droits à rémunération	B211. Prise en charge hors délai pour paiement d'un agent B212. Pièces justificatives insuffisantes ou irrégulières B213. Éléments de rémunération erronés B214. Application erronée des textes sur les rémunérations B215. Erreur dans le calcul des rémunérations dans le cadre du cumul B216. Établissement de mouvement frauduleux B217. Données enregistrées et transmises erronées	Critique	Diffusion d'un guide de la paie et liste des pièces justificatives nécessaires pour la rémunération de l'agent OFN indiquant les services et chargés de la paie Contrôle à chaque nouveau recrutement du dossier paie de l'agent Contrôle périodique trimestriel de l'ensemble des fiches de paie et contrôle de supervision contemporain Droits à rémunération prévus par un texte Établissement et diffusion des modes de traitement des situations donnant droit à prime ou indemnité Établissement et diffusion des modes opératoires de liquidation des cotisations sociales Contrôle des éléments de rémunération à chaque recrutement et à chaque évolution de l'agent dans sa carrière (autocontrôles)	A examiner
	B22. Contrôle des cessations de paiement	B221. Rémunération à tort d'un agent B222. Cessation de paiement non justifié par une pièce	Critique	Documentation et diffusion des dispositifs de remontée d'informations pour la prise en compte sans délai des cessations ou des suspensions d'activité d'un agent Traçabilité : toute cessation doit faire l'objet d'un document archivé Organisation : mise en place d'un recensement des cessations suspension d'activité et centralisation du recensement au service gestionnaire des paies	A examiner
	B23. Transmission et archivage des documents comptables et des pièces justificatives	B231. Documents comptables et pièces justificatives classées ou archivées de manière impropre	Majeure	Documentation et diffusion des règles définies en matière de conservation des documents comptables. Traçabilité : les documents et pièces justificatives doivent être classés (dossier des agents) alphabétiquement et chronologiquement dans une série continue et accessible sans délai Contrôle de supervision a posteriori	A examine

**B - Processus « rémunérations »**

Objectifs/Procédures	Tâches	Risques bruts estimés par le référentiel de contrôle interne comptable des établissements publics de l'Etat (RCI)	Criticité des risques bruts (fréquence x gravité)	Mesures et pratiques de contrôle interne attendues pour maîtriser les risques	Observations
B3. Procédure 3 : ordre de payer	B31. Versement des avances et acomptes : contrôle de la liquidation de l'avance de l'acompte	B311. Erreurs lors du versement des avances et des acomptes	Majeure	Description des cas d'utilisation des avances et des acomptes Autocontrôles des conditions de versement des avances et des acomptes Contrôle de supervision contemporain à la signature de l'ordre de payer	A examiner
	B32. Mandatement : contrôle de la liquidation	B321. Absence de paiement dans les délais ou paiement dans les délais mais sans contrôle B322. Erreur de liquidation. B323. Pièces justificatives insuffisantes ou erronées.	Critique	Établissement et diffusion d'un calendrier Documentation des mesures à prendre et des référents à contacter en cas de dysfonctionnements importants OFN indiquant les acteurs chargés de traiter la paye Contrôle du respect du calendrier autocontrôles Établissement et diffusion d'un guide de la paye Contrôle du calcul du montant à payer par autocontrôles Contrôle de supervision contemporain la signature des bordereaux de mandat Liste des pièces justificatives Contrôle par sondage de la présence de la qualité des pièces justificatives	A examiner
	B33. Mandatement : enregistrement comptable de l'ordre de payer.	B331. Enregistrement comptable erroné	Critique	Rapprochement lors de la saisie entre les pièces justificatives et les données enregistrées en comptabilité	A examiner
	B34. Mandatement : transmission de l'ordre de payer et des pièces justificatives	B341. Ordre de payer transmis avec retard par l'ordonnateur	Critique	Établissement et diffusion d'un calendrier Dispositif de suivi par numérotation séquencée des ordres de payer Supervision contemporaine du respect du calendrier lors de la signature de l'ordre de payer	A examiner

**B - Processus « rémunérations »**

Objectifs/Procédures	Tâches	Risques bruts estimés par le référentiel de contrôle interne comptable des établissements publics de l'Etat (RCI)	Criticité des risques bruts (fréquence x gravité)	Mesures et pratiques de contrôle interne attendues pour maîtriser les risques	Observations
B4. Procédure 4 Prise en charge	B41. Visa (de l'agent comptable) : contrôle de la régularité de la dépense en fonction du plan de contrôle de la paye	B411. Absence de paiement dans les délais ou paiement dans les délais mais sans contrôle	Majeure	Modalités, calendrier de la paye et échéances de versement de cotisations sociales diffusés OFN précisant les acteurs de la paye Établissement d'un dispositif de suivi (archivage chronologique tableau de bord) Statistiques du respect des délais	A examiner
		B412. Pièces justificatives insuffisantes ou erronées	Majeure	Établissement et diffusion d'une nomenclature des pièces justificatives et liste des contrôles à effectuer lors de la prise en charge Courrier de signalement de suspension de prise en charge Contrôle de supervision contemporain	
		B413. Application erronée des règles de calcul	Majeure	Contrôle de l'exactitude des calculs de liquidation en fonction du plan d'autocontrôles Contrôle de supervision contemporain lors de la signature de la suspension de la prise en charge ou de la demande de régularisation	
		B414. Absence de visa de l'autorité chargée du contrôle financier	Majeure	Sensibilisation des acteurs concernés au circuit des documents	
		B415. Carence dans l'approche par les risques et les enjeux du contrôle des dépenses	Majeure	Plan annuel de contrôle de la paie appliqué par tranches mensuelles (contrôle hiérarchisé de la dépense -CHD) Exploitation des suspensions de paiement et des taux d'anomalies Supervision a posteriori	
		B416. Absence de suivi des paiements par avances et acomptes	Majeure	Tableau de suivi des paiements par avances et par acomptes Contrôles croisés de l'exactitude des calculs de liquidation Contrôle de supervision a posteriori	
		B417. Discordance entre la comptabilité de l'agent comptable et les ordres de payer émis par l'ordonnateur	Majeure	Élaboration et diffusion de fiches de contrôle périodique d'ajustement entre la comptabilité et les ordres de payer Archivage des courriers de signalement à l'ordonnateur Contrôle de supervision a posteriori	
	B42. Visa, archivage et transmission des documents comptables et des PJ	B421. Documents comptables et pièces justificatives classés ou archivés de manière impropre	Majeure	Cf. mesures de CI proposées pour le risque B231 ci-dessus	A examiner

**B - Processus « rémunérations »**

Objectifs/Procédures	Tâches	Risques bruts estimés par le référentiel de contrôle interne comptable des établissements publics de l'Etat (RCI)	Criticité des risques bruts (fréquence x gravité)	Mesures et pratiques de contrôle interne attendues pour maîtriser les risques	Observations
B5. Réception des oppositions et mainlevée	B51. Contrôle de la présence d'opposition par l'agent comptable	B511. Paiement de l'opposition non conforme aux dispositions réglementaires	Majeure	Guide de traitement des oppositions Contrôle systématique de la qualité de l'opposant et de son d'identité bancaire à chaque paiement (autocontrôles)	A examiner
	B52. Évaluation du montant à verser au créancier opposant	B521. Mauvaise application des règles de calcul	Majeure	Autocontrôles de la liquidation du montant versé. Contrôle supervision.	A examiner

**C - Processus autres immobilisations corporelles (concordance Inventaire / écritures comptables)**

Objectifs/ procédure	Tâches	Risques bruts estimés par le référentiel de contrôle interne comptable des établissements publics de l'Etat (RCI)	Criticité des risques bruts (fréquence x gravité)	Mesures et pratiques de contrôle interne attendues pour maîtriser les risques	Observations
C1. Procédure 1. Réception et conservation des autres immobilisations corporelles	C11 Tâche 1. Réception des biens corporels	<p>C111. Contrôle des biens reçus : Carence dans l'attribution des tâches. Procédure de réception non enclenchée, Absence de séparation entre la réception et la détention des biens. Erreurs ou fraudes au niveau de la réception. Biens corporels non identifiés physiquement.</p> <p>C112. Évaluation des biens reçus : le coût d'acquisition n'intègre pas tous les coûts directement attribuables. Données de l'acte d'acquisition erronées (erreur sur le prix)</p> <p>C113. Enregistrement comptable des biens reçus erroné : immobilisations non enregistrées ou le sont en charge ou stocks Bien comptabilisé sur une mauvaise imputation, ou pour une mauvaise valeur.</p> <p>C114. Défaut d'archivage des documents comptables et pièces justificatives : carence dans la piste d'audit.</p>	<p>Critique</p> <p>Majeure</p> <p>Critique</p> <p>Critique</p>	<p>Mention de l'inventaire dans l'OFN</p> <p>Documentation des modalités de contrôle de la réception</p> <p>Organisation : attribution claire des tâches faisant apparaître une séparation entre réception et détention des biens</p> <p>Traçabilité : communication de l'organisation à l'agent comptable</p> <p>Contrôle de rapprochement systématique entre acte d'acquisition et bien reçu</p> <p>Contrôle de supervision sur un échantillon de biens reçus</p> <p>Documentation et traçabilité des méthodes d'évaluation</p> <p>Contrôle de supervision par sondage sur les opérations les plus complexes</p> <p>Documentation des notions d'immobilisations, charges et stocks</p> <p>Documentation des règles et modalités d'archivage et documents comptables et pièces justificatives</p>	<p>A examiner</p> <p>A examiner</p> <p>A examiner</p> <p>A examiner</p>
	C12. Tâche 2. Conservation des biens corporels	<p>C121. Les mouvements ne font pas l'objet d'un enregistrement (vol, perte, confusion) Carence de tenue du livre de journal des biens. Les opérations de maintenance ne sont pas retracées dans un registre particulier. Les dépenses ultérieures liées à la conservation du bien (sécurité mise aux normes) qui en augmente la durée d'utilisation ne sont pas comptabilisés en immobilisations. Les dépenses de mise aux normes de réparations qui maintiennent seulement la durée d'utilisation du bien ne sont pas comptabilisées en charge</p> <p>C122. Archivage des documents comptables et pièces justificatives : carence dans la piste d'audit</p>	<p>Critique</p> <p>Majeure</p>	<p>Documentation : Modalités de détention des biens.avec précision dans l'OFN de qui est responsable du suivi des immobilisations</p> <p>Précisions des modes opératoires de calcul pour les dépenses de sécurité de mise aux normes</p> <p>Organisation : Dans la mesure du possible séparation des tâches entre réception et détention</p> <p>Identification des biens, marquage. Identification des personnes habilitées à utiliser des biens corporels</p> <p>Traçabilité : des changements de localisation</p> <p>Supervision des registres des biens et des registres de maintenance.</p> <p>Contrôle de supervision des fiches justificatives pour les opérations les plus complexes</p> <p>Archivage : Cf. C114</p>	<p>A examiner</p> <p>A examiner</p>

**C - Processus autres immobilisations corporelles (concordance Inventaire / écritures comptables)**

Objectifs/ procédure	Tâches	Risques bruts estimés par le référentiel de contrôle interne comptable des établissements publics de l'Etat (RCI)	Criticité des risques bruts (fréquence x gravité)	Mesures et pratiques de contrôle interne attendues pour maîtriser les risques	Observations
C2. Procédure 2. Opérations d'inventaire	C21. Tâche 3. Inventaire physique	<p>C211. Contrôle des biens à inventorier : absence de contrôle suffisant, carence dans la prise en compte des opérations à risque, absence de documentation de la procédure, absence de détermination de la date d'inventaire, absence d'organisation d'un inventaire physique périodique Biens corporels détenus mais non utilisés et non inventoriés Erreurs et fraudes Absence d'exhaustivité dans le décompte des biens (biens détenus par les tiers, mauvaise organisation des lieux d'inventaire avec double comptage, rupture ou carence dans les séquences numériques des feuilles de comptage) Absence de prise en compte des dépréciations</p> <p>C212. Rapprochement inventaire physique/inventaire comptable : les pièces justificatives sont insuffisantes ou erronées absence de rapprochement périodique des inventaires et des flux comptables, écarts conséquents entre l'inventaire physique et la comptabilité, risque d'erreur dans les enregistrements comptables</p> <p>C213. Archivage des documents comptables et pièces justificatives</p>	<p>Critique</p> <p>Critique</p> <p>Majeure</p>	<p>Documentation : la procédure d'inventaire doit prévoir toutes les situations susceptibles d'être rencontrées Traçabilité des opérations d'inventaire. Tenue d'une liste des biens détenus par des tiers Description de l'état attendu des biens et des points d'attention pour analyser leur bon état. Description de modalités de signalement des biens endommagés. Organisation : séparation des tâches. Contrôle mutuel. Contrôle de supervision (sur la qualité des procédures suivies par les opérationnels chargés d'inventaire, sur une reconnaissance physique des biens par sondage). Tenue d'un procès-verbal de résultat annexé à la feuille d'inventaire avec les mesures de redressement préconisées. Validation par le responsable du service gestionnaire de l'inventaire physique Diffusion des dates d'inventaire physique et information préalable au service détenteur des biens Distribution de feuilles de comptage avec une numérotation continue Contrôle de supervision sur les décomptes signalant un nombre important d'endommagements Documentation : règles en matière de gestion des écarts. Contrôle de supervision par sondage les opérations d'inventaire pour les opérations les plus complexes Cf. C 114</p>	<p>A examiner</p> <p>A examiner</p>
	C22. Tâche 4. Amortissement des biens corporels	<p>C221. Évaluation des amortissements : erreur, absence de pièces justificatives, absence d'amortissement Contrôle des données : la procédure n'est pas enclenchée (les données relatives aux amortissements ne sont pas transmises à l'agent comptable), les contrôles préalables à l'enregistrement comptable ne sont pas effectués, les amortissements ne sont pas enregistrés en comptabilité, l'écriture comptable est enregistrée avec une mauvaise imputation et les documents comptables et les pièces d'inventaire de biens ne sont pas accessibles</p>	<p>Critique</p>	<p>Documentation des opérations les plus complexes. Diffusion des modalités d'appréciation des biens définitivement dégradés Traçabilité des opérations d'amortissement Contrôle de supervision par sondage sur l'effectivité de l'amortissement des biens corporels</p>	<p>A examiner</p>

	C23. Tâche 5. Dépréciation des biens corporels	<p>C231. Évaluation des dépréciations : les dépréciations ne sont pas connues, ne sont pas prises en compte lors de l'inventaire, mauvaise appropriation des règles de calcul, confusion entre dépréciation et amortissement, absence de prise en compte des biens définitivement dégradés</p> <p>C232. Contrôle des données : les données relatives aux dépréciations ne sont pas transmises à l'agent comptable, les contrôles préalables enregistrement comptables ne sont pas effectués, enregistrement d'écriture comptable sur une mauvaise imputation, carence dans la piste d'audit</p>	<p>Critique</p> <p>Critique</p>	<p>Documentation des opérations les plus complexes : test de dépréciation</p> <p>Traçabilité des opérations dépréciations</p> <p>Documentation des modalités d'évaluation des dépréciations</p> <p>Documentation des contrôles sur données transmises par l'ordonnateur avant enregistrement des dépréciations en comptabilité</p> <p>Traçabilité de la réception des données transmises par les services gestionnaires pour enregistrement des dépréciations en comptabilité</p> <p>Archivage des documents comptables des pièces justificatives d'inventaire chronologique par biens et accessibles sans délai</p> <p>Contrôle supervision</p>	<p>A examiner</p> <p>A examiner</p>
C3. Procédure 3. Sortie des biens corporels	C31. Tâche 6. Sortie des biens corporels	<p>C311. Contrôle de la sortie des biens : absence d'établissement de l'acte de cession, absence de pièces justificatives</p> <p>C312. Évaluation des biens sortis et enregistrement de la sortie des biens en comptabilité : mauvaise application des règles de calcul, absence de transmission de pièces justificatives de sortie du bilan comptable, erreur de calcul de perte ou de plus-value, confusion dans les comptes, non prise en compte des dépréciations, non comptabilisation des biens corporels appelés à être mis au rebut. Discordance entre la réalité physique et la comptabilité</p> <p>C313. Archivage des documents comptables et pièces justificatives</p>	<p>Critique</p> <p>Critique</p> <p>Majeure</p>	<p>Documentation : formalisation de la procédure de sortie, liste exhaustive des personnels autorisés à effectuer sorti d'immobilisations.</p> <p>Contrôle de supervision par sondage la justification des écritures pour les opérations les plus complexes.</p> <p>Contrôle d'ajustement des sorties en volume et en valeur par rapport aux sorties constatées en comptabilité général</p> <p>Documentation des écritures relatives à la sortie d'un bien</p> <p>Formalisation de la procédure de sortie</p> <p>Contrôle supervision</p> <p>Confère ci-dessus C114</p>	<p>A examiner</p> <p>A examiner</p> <p>A examiner</p>

### Cotation de la criticité des risques inhérents

La cotation du niveau de risque inhérent a été faite par les auditeurs en croisant un indicateur de fréquence et un descripteur de la gravité des conséquences de l'événement si le risque se réalise, selon la grille suivante :

Fréquence	Rare = 1	Possible = 2	Probable = 3	Quasi certaine = 4
Gravité				
Faible = 1	Infime = 1	Infime = 2	Infime = 3	Mineure = 4
Modérée = 2	Infime = 2	Mineure = 4	Mineure = 6	Majeure = 8
Majeure = 3	Infime = 3	Mineure = 6	Majeure = 9	Critique = 12
Critique = 4	Mineure = 4	Majeure = 8	Critique = 12	Critique = 16

[1, 2 et 3] = Criticité du risque jugée **infime**,

[4 et 6] = Criticité du risque jugée **mineure**,

[8 et 9] = Criticité du risque jugée **majeure**,

[12 et 16] = Criticité du risque jugée **critique**.

## Annexe 6 : Matrice définitive des risques stratégiques pour l'établissement

Objectif stratégique 1/ : Conforter la position de leader des établissements d'enseignement supérieur des sciences, techniques et industries du vivant aux échelles nationale et internationale						
Objectifs opérationnels	Risques bruts retenus et ajustés après phase terrain	Criticité actualisée des risques bruts	Mesures de contrôle interne observées en phase terrain (constats)	Criticité des risques résiduels estimée après audit	Degré de maîtrise du risque estimé après audit	Suites à donner Suggestions Points de vigilance Éléments de base des recommandations
1.1. Assurer le positionnement leader de l'établissement au sein de la nouvelle configuration de l'enseignement supérieur en France	111. Perte d'identification de l'établissement par dilution au sein de l'ensemble Paris-Saclay et/ou non valorisation de cette appartenance	Majeure	Des mesures de CI sont observées dans les quatre dimensions suivantes : 1/ AgroParisTech est proactif : Face au risque de dilution, AgroParisTech est très présent dans tous les GT préfiguration du fonctionnement de l'UPS avec du reporting interne qui entretient la vigilance. 2/ AgroParisTech et l'INRA mettent en œuvre une stratégie concertée d'insertion et d'association à l'UPS où ensemble ils constituent un partenaire de poids, ce qui réduit le risque de dilution. 3/ Cette stratégie est partagée et approuvée par la tutelle qui concourt à la vigilance. 4/ Le corps de l'établissement comprend et partage cette stratégie Toutefois, dans la mesure où Paris-Sud représentera un poids largement majoritaire au sein de l'UP, ce risque demandera à toujours être surveillé.	Mineure	Élevée (à court et moyen terme)	Points d'attention : Demeurer vigilant quant au positionnement visible et autonome d'AgroParisTech au sein de Paris-Saclay. Ceci nécessite de limiter la sur-sollicitation des cadres d'AgroParisTech déjà mobilisés par de multiples chantiers majeurs (regroupement, réorganisation, multi-sites...).
	113. Dérive calendaire de la phase transitoire	Majeure	Existence d'une mission de préfiguration de l'organisation future d'AgroParisTech <u>Recherche :</u> 1/ La DRV est présente au sous-groupe métier d'appui à la recherche et à l'innovation de UPS. 2/ Les équipes se préparent au déménagement des équipements lourds et à une période (de l'ordre de six mois à un an) de suspension des programmes en cours selon les sujets et expériences. 3/ La veille sur les AAP, du ressort des UMR et des départements continue à être assurée. <u>Enseignement :</u> 1/ Le calendrier est déjà bien avancé ; le démarrage officiel de la nouvelle université Paris-Saclay est fixé au 1/01/20. 2/ Les dispositifs de mutualisation et de facilitation au sein d'UPS sont en cours d'élaboration (ex accueil des étudiants étrangers). 3/ En interne plusieurs groupes de travail fonctionnent : a) organisation de la DEVE, b) enseignement à Palaiseau (possibilités d'enseignements interannuels, logistique des flux de personnes (journée type), réorganisation des semestres), c) vie étudiante, enjeux de communication interne et auprès des viviers, d) un groupe de réflexion est prévu sur l'organisation du travail (horaires et travail à distance). De fait, dès 2020, AgroParisTech sera une entité constitutive de l'UPS, avant même d'être installé à Palaiseau, ce qui atténue notablement la criticité du risque résiduel.	Infime	Élevée	Recommandation à la DG d'AgroParisTech : <i>Suite à la mission de préfiguration, définir avant la fin de l'année 2019 l'organisation future d'AgroParisTech après regroupement.</i>

	Risque nouveau apparu en cours d'audit : Insuffisance de logements familiaux a proximité du plateau	Majeure	1/ Conscience du problème grâce aux entretiens individuels conduits par la DRH. 2/ Mise en place d'un groupe de travail sur le transport et le logement à l'automne 2019, notamment pour investiguer au-delà de la zone sur des isochrones de transport. 3/ Suivi actif du projet de ZAC de Corbeville qui devrait être synchronisé avec l'arrivée d'AgroParisTech sur site.  Nonobstant les mesures de contrôle interne observées, faiblesse des possibilités d'action de l'établissement pour traiter cette problématique.	Majeure	Partielle	Recommandation à la DG d'AgroParisTech : - A l'approche de l'échéance du déménagement, amplifier et adapter un soutien individuel en faveur des agents toujours en recherche d'un logement familial a proximité de leur futur lieu de travail. - Porter la problématique devant le COPIL interministériel Saclay Saclay
1.2. Reconfigurer les coopérations scientifiques et de gestion avec l'INRA dans le cadre des UMR regroupées	122. Risque managérial (voire financier) de démixtion des UMR	Majeure	1/ La conception immobilière assure l'unité géographique des UMR, par une localisation des bureaux des EC à proximité immédiate de ceux de leurs collègues de l'INRA. 2/ Souci partagé de la DRV d'AgroParisTech et de la présidence du Centre INRA de faciliter la proximité et la communauté d'action des agents au sein des UMR.  Deux perspectives après regroupement sont en voie de concrétisation : - mise en place entre la DRV d'AgroParisTech et la présidence du centre INRA d'une instance de site apportant des réponses partagées aux questions communes aux UMR et ne relevant pas de leurs directions, - traitement prévu de la question du mandat de gestion des UMR lors du renouvellement de la convention cadre AgroParisTech-INRA pour éviter les tiraillements au sein des UMR.	Mineure	Élevée	Points d'attention : Concrétisation des perspectives mentionnées : - mise en place effective de l'instance de coordination envisagée. - traitement par la convention-cadre renouvelée de la question du mandat de gestion
1.3. Renforcer les partenariats européens et l'attractivité de l'établissement pour les étudiants étrangers	132. Insuffisances logistiques	Majeure	1/ Pilotage du dossier pour AgroParisTech par la DG adjointe. 2/ Insertion d'AgroParisTech dans un campus urbain prévoyant les conditions nécessaires à l'accueil des étudiants et scientifiques étrangers. 3/ Aménageur (EPAPS) chargé des résidences étudiantes et des services communs. 4/ Pour AgroParisTech, 1000 places réservées sur le plateau ( fin des livraisons prévues en 2021) et 592 places déjà existantes (MINA, MIAA, Dubos et Massy).	Mineure	Élevée	
1.4. Disposer d'une feuille de route concrétisée par un nouveau COP	141. Absence d'élaboration d'un COP  142. Dissonance entre finalisation du COP et limitation des ressources publiques	Majeure  Majeure	1/ Absence de réflexion en cours ou de programmation établie pour la construction d'un nouveau COP. 2/ Absence d'objectifs précis, réalisables et mesurables sur l'ensemble de la durée du COP Mais : Arguments logiques avancés par la DG d'AgroParisTech et la DGER justifiant cette carence : a) attendre que les statuts de l'UPS soient validés (fin 2019) pour définir un COP en parfaite cohérence avec les orientations retenues, b) les équipes en place sont prioritairement mobilisées pour préfigurer le regroupement.	Majeure (à terme)	Risques dont la maîtrise peut être repoussée d'une année.	Point d'attention : Démarrage du processus d'élaboration d'un nouveau COP à prévoir dès finalisation des statuts de l'UPS.

**Objectif stratégique 2/ : Rationaliser l'organisation et le fonctionnement des sites non franciliens d'APT**

Objectifs opérationnels	Risques bruts retenus et ajustés après phase terrain	Criticité actualisée des risques bruts	Mesures de contrôle interne observées en phase terrain (constats)	Criticité des risques résiduels estimée après audit	Degré de maîtrise du risque estimé après audit	Suites à donner Suggestions Points de vigilance Éléments de base des recommandations
2.1. Garantir la mise en œuvre des spécificités et priorités assignées aux sites non franciliens	211 Insuffisance de lisibilité et de cohérence de la politique de sites d'AgroParisTech	Critique	1/ Absence de refondation de la politique de sites depuis 2014 (mais simple actualisation en 2017). 2/ Attachement bien connu du DG à la conservation des sites pour la complétude d'AgroParisTech et investissement personnel dans l'attention portée à chacun. 3/ Document d'autoévaluation pour l'HCERES : « AgroParisTech fait le choix de collaborer de manière volontariste avec les regroupements territoriaux là où sont implantés ses centres » : la justification de l'implantation des centres n'est exposée nulle part et s'explique par des raisons historiques. 4/ Les politiques de site d'AgroParisTech sont dûment évoquées dans tous les documents de présentation d'AgroParisTech à caractère stratégique. 5/ Les feuilles de route ne sont pas la déclinaison d'une politique de sites d'AgroParisTech mais découlent des propriétés de chaque site.	Critique	Faible	Recommandation adressée à la DG d'AgroParisTech Répondre à la deuxième partie de la recommandation 10 du rapport de la Cour des Comptes de septembre 2013 : « Examiner la nécessité de conserver en tant qu'entités d'AgroParistech les centres de Clermont-Ferrand et de Montpellier ».
	213. Inertie des équipes et systèmes en place  214. Insuffisance de pilotage de la fonction régionale	Majeure	1/ Les spécificités et priorités assignées aux sites non franciliens sont clairement identifiées dans les documents stratégiques de l'établissement, sauf cas particulier de la ferme de Grignon. 2/ La fonction de pilotage des sites est assurée directement et de façon soutenue par le DG. 3/ La fonction de représentation et de pilotage régional est clairement déléguée aux directeurs de centre qui en rapportent au DG.	Mineure	Élevée	
	Risque nouveau apparu en cours d'audit : Lacunes dans la positionnement, le pilotage et la gestion de la ferme de Grignon	Majeure	Le cadrage des objectifs et responsabilités du directeur de la ferme et l'exercice qu'il en fait relèvent d'un degré d'autonomie supérieur à celui des autres centres. Projet stratégique présenté en CA en 2018 Sensibilisation de la DG à la problématique et aux spécificités de la ferme. <u>Engagements</u> : Prise en compte insuffisante du cadre administratif et juridique des engagements en raison : 1/ d'une méconnaissance de ce cadre, 2/ d'une propension à s'en dispenser au nom des enjeux économiques de l'exploitation. <u>Comptabilisation</u> : recours à un outil spécifique de comptabilité analytique (Isacompta) correspondant aux besoins de gestion de l'exploitation. <u>Management</u> : Par son engagement personnel dans la réalisation de nombreux travaux et par son choix managérial d'appui rapproché à ses collaborateurs, le directeur est le dépositaire unique de nombre d'informations critiques pour le pilotage et la gestion de la ferme, ce qui rend ces derniers totalement dépendants de sa pleine opérationnalité.	Majeure	Partielle	Recommandation à la DG d'AgroParisTech : Expliciter le cadre administratif et juridique des délégations au directeur de la ferme et élaborer un plan d'actions spécifique à sa gestion budgétaire et comptable.

2.2. Assurer pour ces sites la cohérence entre leurs objectifs et les ressources qui leur sont affectées	221. Insuffisance ou incohérence de comptabilité analytique au service du pilotage des différents sites de l'établissement	Majeure	1/ Utilisation homogène de SIREPA sur tous les sites et pour l'ensemble des fonctions financières. 2/ Souci général de s'inscrire dans les directives diffusées par la DAFA et de bien connaître l'exécution budgétaire de l'exercice en cours. Nota : Le dispositif central de comptabilité analytique est mis en œuvre par tous les sites à la seule exception de la ferme de Grignon qui double cette utilisation, parce qu'elle ne répond pas à ses besoins, en utilisant le logiciel Isacompta pour disposer d'une comptabilité analytique de pilotage. Ce cas montre l'existence d'un risque d'insuffisance de SIREPA pour des besoins de comptabilité analytique.	Mineure	Élevée	Point d'attention : Pour préparer une évolution des outils là où existe une problématique de tarification et de calcul des coûts (formations executive, prestations de R&D, hébergement...), recueillir l'expression de besoins spécifiés en matière de comptabilité analytique .
	222. Engagements locaux non contrôlés	Majeure	1/ La répartition de la responsabilité des engagements locaux entre les directeurs de site et les présidents de département est a priori claire. Elle comporte néanmoins quelques zones d'incertitude (activités executive, équipements scientifiques, financement institutionnel de doctorants et post...). 2/ Pour les engagements pluriannuels dépendant des départements, le diagnostic est celui formulé dans l'analyse du risque n°373. 3/ Le recours au RAF de site pour garantir une certaine homogénéité de raisonnement est d'un usage variable.	Mineure	Partielle	Recommandation à la DG d'AgroParisTech : - Finaliser la démarche d'unification des procédures d'élaboration, de validation et de suivi des conventions de recherche.  Point d'attention : - Expliciter la responsabilité du directeur de site pour tout ce qui ne relève pas incontestablement d'une autre autorité.
2.3. Disposer d'outils et de méthodes harmonisés pour la fonction financière dans ces différents sites	231. Absence de procédures communes	Majeure	1/ Mise en place d'une procédure unifiée d'élaboration du budget initial et du budget rectificatif avec diffusion d'une seule et même note de cadrage pour chaque CRB et dialogues annuels de gestion. 2/ Outil unique de gestion financière et comptable (SIREPA). 3/ Nomenclature comptable co-construite actualisée et diffusée via intranet. 4/ Recrutement d'une référente en 2016 et déploiement du CIBC depuis lors avec COPIL, feuille de route, séminaire annuel d'information et plan d'actions. 5/ Consistance des plans de formation. 6/ Notes, mémentos, tutoriels régulièrement envoyés pour des besoins d'éclaircissements, transmissions d'informations ou nouveautés.	Infime	Optimale	Points d'attention : - Accompagnement nécessaire (repositionnement effectif avec évolution de leur fiches de postes) des gestionnaires dont les fonctions actuelles seront impactées directement par la création du SCD,
	232. Absence de mise à disposition d'outils communs aux différents sites	Majeure				
	233. Insuffisance de contrôle de l'effectivité de leur mise en œuvre	Majeure				

**Objectif stratégique 3/ : Optimiser les conditions financières du regroupement des sites franciliens d'APT**

Objectifs opérationnels	Risques bruts retenus et ajustés après phase terrain	Criticité actualisée des risques bruts	Mesures de contrôle interne observées en phase terrain (constats)	Criticité des risques résiduels estimée après audit	Degré de maîtrise du risque estimé après audit	Suites à donner Suggestions Points de vigilance Éléments de base des recommandations
3.1. Concevoir le nouveau modèle économique d'AgroParisTech à partir de l'évolution prévisible de la structure des recettes et des charges	311. Sous évaluation des charges 312. Sur évaluation des recettes	Majeure (sur-évaluation probable)	1/ Historique de pleine maîtrise de l'équilibre d'exploitation d'AgroParistech. 2/ Consistance et crédibilité de l'étude de soutenabilité présentée. 3/ Vanité à ce stade de concevoir un exercice prévisionnel compte tenu de la nature et de l'ampleur des inconnues.	Mineure	Partielle	Points d'attention : Dès l'emménagement, la mise en place d'une instance régulière (trimestrielle par exemple) permettra un retour d'expérience de l'exploitation en site regroupé.
	Risque nouveau apparu en cours d'audit : Dégradation de moyen terme de l'état du bâtiment pour cause d'insuffisance d'entretien-maintenance.	Majeure	1/ Garanties contenues dans le CREM. 2/ Le suivi de la mise en œuvre du CREM est en soi un facteur de vigilance sur la réalité de la performance du programme d'entretien-maintenance décrit dans le contrat. 3/ Organisation prévue entre les partenaires pour en garantir un suivi régulier.	Mineure	Élevée (à ce stade)	
	313. Absence de prise en considération du risque de tension sur la trésorerie	Critique	1/ Absence de mesure prédéfinie de contrôle du risque du fait (i) de la confiance dans les travaux du chef du projet immobilier, (ii) du confort initial de la trésorerie. 2/ Refus de principe opposé à toute dépense non initialement envisagée.	Majeure	Partielle	Recommandation à la DG d'AgroParisTech : Dès à présent, mettre en place une prévision de trésorerie glissante sur 24 mois et tirer tous les deux mois les leçons de sa confrontation à la réalité.
3.3. Évaluer les charges générées par : - la mise en vente des sites franciliens en cours d'occupation - le déménagement, - l'installation sur le site de Saclay	331. Dépenses réelles supérieures à la prévision	Majeure	1/ La recette de la vente du site de Claude Bernard est sensiblement supérieure à la prévision. 2/ Ceci conforte la garantie apportée dans le cadre du plan de financement du regroupement en cas de dépassement des besoins.  (Ces éléments ne sont pas des mesures de maîtrise du risque mais ils sont de nature à réduire considérablement sa criticité).	Mineure	Partielle	
3.4. Constituer une réserve pour faire face aux charges imprévues de la phase transitoire	341. Réserve insuffisante  342. Allongement de la période transitoire sur plusieurs exercices	Majeure  Critique	1/ Le risque d'avoir à conserver et entretenir sur plusieurs exercices des bâtiments inutiles n'existe pas. puisqu'ils pourront être remis à disposition de l'État). 2/ Le risque financier découlant d'un déménagement retardé de quelques mois est a priori nul si ce retard n'est pas du fait d'AgroParisTech. compte tenu des montants respectifs des pénalités encaissées au titre de l'emménagement différé et dues au titre de la non libération du site de Claude Bernard. 3/ Pour les charges imprévues, le risque qu'AgroParisTech ne dispose pas d'une réserve suffisante pour y faire face est réduit par (i) le confort initial de la trésorerie, (ii) le refus de principe opposé à toute dépense non initialement envisagée.	Mineure	Élevée	

	Apparition d'un risque nouveau en cours d'audit : Retard d'emménagement dû à : - une insuffisance des conclusions de la mission de préfiguration, - un décalage de leur remise, - un défaut d'acceptabilité, - une dérive du calendrier des décisions et mises en œuvre qui en découlent	Majeure	1/ Non documentation par la mission de mesures de contrôle interne relatives à ce risque. 2/ Lors de la réunion de restitution à chaud, expression de l'ébauche d'une réflexion du DG sur la méthode et les mesures opérationnelles envisageables.	Majeure	Partielle	Recommandation à la DG d'AgroParisTech : Accomplissement de la mission de préfiguration : - Respecter le délai de remise des conclusions, - Anticiper leur présentation aux instances concernées, - Prendre les décisions correspondantes fin 2019
3.6. Anticiper les conséquences du regroupement sur l'organisation comptable	361. Défaut d'anticipation pour aborder le premier exercice comptable post regroupement	Majeure	1/ Fonctionnement rapproché entre DAFA et ACO (dynamique commune, cohérence d'action et fluidité des échanges). 2/ Conception et début de mise en œuvre d'un service centralisé de la dépense (SCD). 3/ Professionnalisme du pilotage fonctionnel des acteurs de la fonction financière, notamment communication interne et accompagnement au changement. Il demeure l'enjeu de mettre à profit l'occurrence du regroupement pour installer une nouvelle organisation rationalisée de la fonction financière (ceci indépendamment de la problématique de la dispersion de l'exercice des responsabilités ordonnateur constitutive du risque 3.7.1.) <u>Diagnostic établi fin 2016 :</u> - Environ 150 intervenants dans le système financier avec une qualité perfectible, pour moins de 20 000 factures à traiter par an ; - Professionnalisation insuffisante avec fiches de poste hétérogènes et compétences financières dispersées <u>Consensus DAFA /ACO pour :</u> - Mettre en place le SCD avec association de l'équipe de la préfiguration Saclay associée à cet effort - Préparer la nouvelle organisation, informer les centres (responsables et gestionnaires), élaborer les procédures, former les agents à professionnaliser et repositionner les autres en 2017, 2018 et 1 <sup>er</sup> semestre 2019 - Lancer une phase expérimentale en septembre 2019 avec différents services (DRI, DDMV, DEVE, SPAB, centres franciliens et centre de Nancy) <u>Objectifs visés :</u> - 60 gestionnaires financiers au total dont 6 à 7 pour le SCD - organisation opérationnelle au moment de l'installation à Palaiseau. - SCD aujourd'hui sous autorité de l'ordonnateur a vocation, à terme, à se transformer en service facturier rattaché à l'ACO. - concevoir la centralisation de la recette, accélérer l'émission des titres afin d'assainir les comptes d'attente	Mineure	Élevée	Points d'attention : L'entretien de la dynamique positive constatée appelle : - l'organisation d'un retour des enseignements de la phase expérimentale débutée en septembre 2019, - le maintien dans la durée d'un niveau de professionnalisation élevé des gestionnaires (SCD et CRB) tout en conservant l'attractivité de leur fonction, - un soin particulier aux recrutements des nouveaux gestionnaires dans le cadre de l'important turn-over attendu à l'occasion du transfert du siège d'AgroParisTech et de ses centres franciliens à Saclay

3.7. Implémenter des pratiques financières et comptables unifiées au meilleur standard	371. Dispersion de l'exercice des responsabilités ordonnateur	Majeure	<p>1/ Affichage des objectifs de la nouvelle organisation en cours d'élaboration avec l'appui de la mission de préfiguration.  Objectif : sortir au maximum les fonctions financières des départements et des services pour les resituer au niveau des directions de centre ; cette organisation doit permettre de renforcer la professionnalisation des fonctions financières avec un resserrement notoire de la population des délégués</p> <p>2/ Synergie avec la création du SCD (cf. risque 3.6.1.).</p> <p>3/ Consensus au sein de l'établissement quant aux objectifs et au principe organisationnel.</p> <p>4/ Les observations des auditeurs quant à la mission de préfiguration ont révélé : (i) l'ampleur des attentes à son égard, (ii) les inquiétudes qu'elle peut susciter dans l'attente de sa proposition de nouvelle organisation puisque les choix de positionnement des agents concernés par des suppressions ou des évolutions sensibles de leurs fonctions en découleront</p>	Majeure à ce stade	Partielle	<p>Suite à donner :  Persévérer dans la mise en œuvre du resserrement de la population des délégués</p> <p>Recommandation :  <i>Accomplissement de la mission de préfiguration :</i>  - Respecter le délai de remise des conclusions,  - Anticiper leur présentation aux instances concernées,  - Prendre les décisions correspondantes fin 2019</p>
	372. Dérive de l'inventaire	Majeure	<p>1/ Chantier de mise à jour de l'inventaire physique des biens immobilisés autres que patrimoniaux débuté en 2017 anticipant le déménagement des sites franciliens.</p> <p>2/ Définition et diffusion d'une procédure commune à tous les centres.avec désignation de référents inventaire dans chaque centre.</p> <p>3/ Test en vraie grandeur de cette procédure à partir de 2017 (site de Clermont-Ferrand) avec déploiement progressif dans les centres.</p> <p>4/ Ajustement en temps réel de l'inventaire comptable grâce à l'outil Immonet (module du SI financier SIREPA).</p> <p>Globalement l'objectif est de disposer d'inventaires physique et comptable cohérents, fiables et à jour au moment du regroupement des sites à Saclay.</p>	Mineure	Partielle	<p>Suggestion :   <i>cf. matrice de la qualité comptable et 2.4.2. du rapport</i></p>
3.7. Implémenter des pratiques financières et comptables unifiées au meilleur standard	373. Non maîtrise des engagements pluriannuels	Critique	<p>1/ Une liste des programmes de recherche en cours menés par les différentes UMR où AgroParisTech a été fournie aux auditeurs,</p> <p>2/ Le suivi administratif et financier des conventions de recherche est clairement attribué aux RAF des différents départements scientifiques sous l'autorité des présidents de ces départements</p> <p>3/ Une direction de la recherche et de la valorisation (DRV) coordonne et anime des travaux communs au bénéfice des départements.</p> <p>4/ Pour les contrats de recherche partenariale, la doctrine d'AgroParisTech est d'avoir recours à l'ADEPRINA, société de recherche contractuelle de l'établissement.</p> <p>5/ Un outil de suivi (BD conventions de recherche) est en place mais présente des fonctionnalités limitées ; des travaux cours pour disposer d'une nouvelle base de données des contrats R&amp;D</p> <p>6/ En revanche, le processus d'élaboration des contrats de recherche n'est pas aujourd'hui formalisé : absence de vade-mecum du porteur de projet même si quelques documents et outils ont été produits (guide de la propriété intellectuelle, guide des contrats de recherche et de valorisation, onglet intranet sur la gestion des projets).</p>	Majeure à ce stade avec une évolution favorable en perspective	Partielle	<p>Recommandation à la DG d'AgroParisTech :  Finaliser la démarche d'unification des procédures d'élaboration, de validation et de suivi des conventions de recherche.</p>

**Objectif stratégique 5/ : Valoriser les données financières pour optimiser le pilotage de l'établissement**

Objectifs opérationnels	Risques bruts retenus et ajustés après phase terrain	Criticité actualisée des risques bruts	Mesures de contrôle interne observées en phase terrain (constats)	Criticité des risques résiduels estimée après audit	Degré de maîtrise du risque estimé après audit	Suites à donner Suggestions Points de vigilance Éléments de base des recommandations
5.1. Exploiter au quotidien le potentiel de la GBCP pour le pilotage de l'établissement	511 Insuffisance des ressources humaines dédiées à cette exploitation 512. Inégalité de compréhension des états financiers 513. Délai insuffisant de prise de connaissance des états financiers par les membres des instances	Majeure Mineure Majeure	1/ Volonté affirmée de mise en œuvre des principes et règles de la GBCP. 2/ Actions de formation régulièrement construites et documentées à destination des acteurs de la sphère financière, (formations GBCP et budget, marchés, SIREPA,...). 3/ SI financier adapté au format GBCP 4/ Communication sur les aspects financiers assurée vers l'ensemble de la communauté de travail.  Nota 1 : Pour les chaires, une note de méthode est en cours de finalisation, afin d'expliquer les procédures à suivre aussi bien à destination des enseignants chercheurs que des personnels appui/support.  Nota 2 : Lors des grandes échéances budgétaires, communication au niveau du Codir à chaque étape de la procédure : envoi lettre de cadrage, lancement recensement des besoins, dialogue de gestion	Mineure	Élevée	
5.2. Disposer des outils d'exploitation pluriannuelle des données financières	521. Absence ou non approfondissement de l'analyse financière  522. États financiers non comparables sur le moyen terme  523. Absence de plan de financement pluriannuel	Critique  Majeure  Critique	1/ Les états financiers au format GBCP sont édités et diffusés auprès des instances dans les délais requis. 2/ Le rapport de l'ACO au CA est un premier élément de partage d'une culture financière permettant une projection pluriannuelle. 3/ Absence d'évaluation partagée des besoins d'investissement sur un horizon pluriannuel (hors immobilier).	Majeure	Partielle	Recommandation à la DG d'AgroParisTech : Établir un programme d'investissements de moyen terme , notamment pour les équipements scientifiques et les SI ; en raisonner le financement.
5.3. Développer au sein de l'établissement le partage des données financières	531. Défaut de compétences financières au sein de la population concernée  532. Absence de plan de communication sur la gestion financière de l'établissement	Majeure  Majeure	1/ Absence d'un plan de communication formalisé portant sur les principales données financières de l'établissement. 2/ Le format GBCP n'est pas porteur d'une vision partagée des enjeux financiers de l'établissement, notamment pluriannuels. 3/ DAFA et ACO cultivent le souci de diffuser aux instances et à l'ensemble de la communauté de travail des informations financières de grande qualité et porteuses de sens. 4/ La mise en œuvre du SCD, par la professionnalisation qu'elle induit, est de nature à favoriser un partage de culture financière au sein des départements et des UMR 5/ Les ordres du jour des instances de gouvernance comprennent régulièrement une rubrique sur les questions financières ; cependant le temps qui est consacré à leur présentation est souvent amputé en raison de l'importance stratégique d'autres sujets plus largement débattus	Majeure avec une perspective favorable d'évolution	Partielle	Point d'attention :  Face au constat partagé d'une compréhension peu aisée des informations budgétaires et comptables présentées selon le format GBCP, la conception d'un outil simple de vulgarisation financière permettrait une communication plus efficace.

5.4. Bâtir sur ces acquis un dialogue interne de construction budgétaire	541. Désintérêt des parties prenantes  542. Absence d'échanges et de débat au sein des instances sur les projets porteurs d'enjeux financiers	Majeure  Majeure	1/ Diffusion annuelle d'instructions de cadrage aux centres 2/ Procédure formalisée d'élaboration (dont dialogue de gestion) des BI, BR et comptes financiers 3/ Calendrier formalisé et diffusé 4/ Traçabilité assurée par SIREPA 5/ Inscription régulière des sujets budgétaires à l'ordre du jour des instances (CA et CT).	Mineure	Élevée	
--	---	------------------------	--	---------	--------	--

## Annexe 7 : Matrice définitive des risques de non respect de la qualité comptable

### A- Processus transverse « organisation de la fonction financière et comptable de l'établissement »

Objectifs	Tâches	Risques bruts retenus initialement et ajustés après phase terrain	Criticité actualisée des risques bruts	Mesures de contrôle interne observées en phase terrain (constats)	Criticité des risques résiduels estimée après audit	Degré de maîtrise du risque estimé après audit	Suites à donner Suggestions Points de vigilance Éléments de base des recommandations
A1 Déterminer les processus et attribuer les tâches	A11. Constituer un Copil du CIBC et établir les feuilles de route de son déploiement	A111. Absence de coordination et incohérence des démarches A112. Inadéquation entre le rythme de déploiement du CI et la capacité des équipes à le mettre en œuvre	Majeure	- Un COPIL du CIBC fonctionne depuis septembre 2017 mais n'a pas fait l'objet de décision de formalisation. - Réunions autant que de besoin (avec comptes-rendus non systématiquement diffusés – par ex projet de SCD, processus des rémunérations. - A chaque CA, la chargée de mission CIBC intervient et présente la situation.	Mineure	Élevée	Suggestion :  Formaliser l'existence et la composition du COPIL du CIBC et en diffuser systématiquement les comptes-rendus.
	A12. Cartographier les processus	A121. Désorganisation des services en raison de carence dans l'identification des processus.	Majeure	- La directrice de l'évaluation et de l'audit interne, prépare une carte d'identité de chaque processus, dont le format est attendu par la chargée de mission CIBC pour effectuer une déclinaison de la cartographie des processus budgétaires et comptables. - Une réunion de pilotage stratégique avec le CODIR élargi s'est tenue le 26 février 2019, pour fixer un calendrier de tous les objectifs sur les axes stratégiques de l'établissement : « former, chercher, innover, gouverner ». - Un second COPIL est prévu fin juin avec identification des pilotes de processus pour aller vers une déclinaison des actions sur le plan opérationnel (indicateurs, moyens). Les pilotes de processus identifiés (en cours de désignation) seront chargés de les rédiger. - Une présentation de l'évolution de la cartographie des processus au niveau de l'établissement a été faite au CODIR du 1/4/19 - Tous les processus ne seront pas aboutis en juin, mais les suivants le seront : vacations, inventaire, frais de déplacement, TVA, chaîne de la dépense SCD. - La pertinence de la cartographie des processus et la cohérence de leur répartition entre services n'est pas pour l'instant analysée annuellement par la DG d'AgroParisTech ; il n'est pas encore décidé si les cartographies devront être validées en CA. Mais le CA a validé l'OFN de la DAFA et de la fonction budgétaire au sens large.	Mineure	Élevée	Point d'attention :  Veiller à finaliser les cartographies des processus avant fin 2019.
	A13. Cartographier les risques	A131. Absence ou imprécisions de la cartographie des risques A132. Plan d'actions non mis en œuvre	Majeure	- La cartographie des risques a été présentée au CA de juillet 2018. - Plusieurs plans d'actions ont été validés lors de ce même CA. - Présentation de la nouvelle cartographie des risques actualisée prévue au CA de mi-juin 2019 avec nouveau plan d'action.	Mineure	Élevée	
	A14. Attribuer les tâches	A141. Désorganisation des services en raison de carences ou de non actualisation dans l'attribution des tâches (doublons, rupture de chaîne, démobilisation des agents) A142. Désorganisation du service en raison de l'absence de	Majeure	- Les processus les plus sensibles sont privilégiés : inventaire, organisation de la chaîne de la dépense. Au niveau infra, des tâches sensibles ont été identifiées (par ex la certification du service fait a donné lieu à une note d'instruction spécifique) - L'OFN de l'agence comptable est validé depuis 2016. A chaque mouvement d'agent, mise à jour et une validation mais pas de nouvelle présentation en CA depuis la validation initiale. - L'OFN budgétaire au niveau établissement a été construit puis mis à jour en septembre 2018 et février 2019	Mineure	Élevée	

Objectifs	Tâches	Risques bruts retenus initialement et ajustés après phase terrain	Criticité actualisée des risques bruts	Mesures de contrôle interne observées en phase terrain (constats)	Criticité des risques résiduels estimée après audit	Degré de maîtrise du risque estimé après audit	Suites à donner Suggestions Points de vigilance Éléments de base des recommandations
		<p>polyvalence et de suppléance</p> <p>A143. Maîtrise prolongée d'une activité par un seul acteur sur des tâches à enjeu important</p> <p>A144. Absence de séparation des tâches sensibles au sein de l'agence comptable</p>		<p>- Ambition affichée de construire un OFN comptable et budgétaire au niveau de l'établissement plus simple et plus lisible en 2020 après mise en place effective du SCD.</p> <p><u>A l'agence comptable :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Polyvalence des agents, séparation des tâches, contrôles croisés. Par exemple : sur la paie, trois agents se contrôlent mutuellement. De plus, la traçabilité de l'outil SIREPA permet d'identifier la personne qui initie l'ordre de virement.</li> <li>- Principe : un virement par jour à 15h30 sauf si un montant supérieur à un million d'euros ou hors Sepa. imposé par la banque) pour traitement le jour même par la banque.</li> <li>- Cinq personnes à l'agence comptable savent exploiter les opérations figurant sur les relevés bancaires tant en dépenses qu'en recettes</li> <li>- Une fois par mois un rapprochement institutionnalisé est effectué et soumis à la signature de l'agent comptable.</li> <li>- Un tableau existe de l'ensemble des contrôles comptables, des acteurs des contrôles et de la périodicité.</li> <li>- Un planning des congés est mis en place</li> <li>- Un diagnostic organisationnel général est réalisé lors d'une réunion après le CA de mars (où est présenté le compte financier), avec les 8 agents de l'agence, comptable avec notamment un point sur les contrôles de l'année passée</li> </ul>			
	A15. Assurer l'harmonisation complète des procédures financières	<p>A151. Persistance de procédures différentes selon les sites</p> <p>A152. Écritures non fiables</p>	Majeure	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diffusion de procédures par réunions du SG avec tous les acteurs concernés ; Ex : réécriture de la note interne sur la politique des voyages de l'établissement.</li> <li>- L'ACO contrôle sur place, tous les deux ans, les régies (planning des contrôles 2019 établi).</li> <li>- Contrôles a posteriori sur documents effectués. Si écarts majeurs l'ACO va sur place. De plus</li> <li>- La DAFA va à la rencontre des sites au moins une fois chaque année sauf pour KOUROU 'en visio).</li> <li>- Le visa de la dépense est exhaustif et non hiérarchisé, l'effectif et le volume le permettant (environ 20000 DP hors paie).</li> <li>- Si une anomalie se répète, l'ACO adresse un mail à l'intéressé ou à tous les gestionnaires concernés si nécessaire</li> <li>- La chargée de mission CIBC est allée sur tous les sites en réel (sauf Kourou en visio) pour faire un point sur les différents processus budgétaires et comptables puis ensuite dans le cadre de la mise en place du SCD. Périodicité régulière des visites sur sites distants.</li> <li>- Séminaire financier de 70 personnes, en novembre 2018. Sera renouvelé en 2019 ; formule appréciée collectivement comme excellente pour que les agents se connaissent et échangent sur leurs pratiques.</li> </ul>	Infime	Optimale	
	A16. Intégrer dans cette harmonisation le cas particulier de la ferme	A161. Organisation comptable inadaptée aux besoins de gestion d'une exploitation agricole	Majeure	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelques difficultés rencontrées avec la ferme de Grignon pour rentrer dans le schéma comptable défini pour l'ensemble de l'établissement.</li> <li>- Réticences sur place liées aux contraintes des règles imposées par les marchés publics pouvant s'exprimer par des revendications sur des spécificité pas toujours recevables.</li> </ul>	Majeure	Partielle	Suggestion : Élaborer un plan d'actions spécifique à la gestion budgétaire et comptable de la ferme de Grignon en vue de sa parfaite insertion dans le schéma défini pour l'ensemble de l'établissement

Objectifs	Tâches	Risques bruts retenus initialement et ajustés après phase terrain	Criticité actualisée des risques bruts	Mesures de contrôle interne observées en phase terrain (constats)	Criticité des risques résiduels estimée après audit	Degré de maîtrise du risque estimé après audit	Suites à donner Suggestions Points de vigilance Éléments de base des recommandations
				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retards dans l'émission des titres (parfois difficilement explicables) affectant la fluidité de la comptabilité.</li> <li>- Le poids des habitudes et la réticence à partager et mutualiser le travail entre les différents acteurs peuvent compliquer la relation.</li> <li>- Contrôle sur place des deux régies de Grignon (produits laitiers et ferme en général) prévu en juin 2019.</li> <li>- Absence de présentation distincte des comptes de la ferme devant les instances de gouvernance d'AgroParisTech.</li> </ul>			
A2. Présenter l'organisation de la fonction financière et comptable et en assurer l'information	A21. Formaliser la répartition des tâches	A211 Carence de l'organigramme fonctionnel nominatif	Majeure	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les deux OFN présentés (Budgétaire général et ACO) comportent les informations suivantes : identité du titulaire de la tâche, identité du ou des suppléants, identité de l'agent opérationnel chargé de la supervision et désignation des applications utilisées pour réaliser les tâches</li> <li>- OFN diffusés via partage collectif de l'agence comptable et de la DAFA et présents sur l'intranet de l'établissement</li> <li>- A l'ACO l'identité des contrôleurs figure dans le tableau de suivi des contrôles. Pour les contrôles de fin de mois, sur les comptes sensibles (par ex rejets de virements), il existe un responsable identifié. Mais pour le reste ce n'est pas le cas.</li> <li>- Traçabilité des contrôles via des fiches spécifiques non systématique sauf pour le contrôle a posteriori des frais de déplacements où une fiche est utilisée</li> <li>- Plan de contrôle annuel inopiné et aléatoire dirigé sur les frais de déplacements, l'ACO veille à ce que tous les gestionnaires soient contrôlés deux fois par an.</li> <li>- L'ACO exprime un volonté de mieux formaliser les contrôles (ex : l'AC souhaite disposer d'une fiche bilan de la paye de chaque mois, avec les modalités de correction).</li> </ul>	Mineure	Satisfaisante	<p>Recommandation :</p> <p>Formaliser et tracer les contrôles effectués au moyen de fiches de contrôle normalisées.</p>
A3. Organiser la mise en œuvre et le suivi des délégations de signature	A31. Formaliser les décisions de délégations de signature et les actualiser en cohérence/ l'organisation du service	A311. Irrégularité juridique des délégations de signature A312. Incohérence entre l'organisation du service et les délégations de signature	Critique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mention correspondant à la délégation de signature figure sur l'OFN de la fonction budgétaire budgétaire, mais pas sur l'OFN de l'ACO qui reste à compléter sur ce point.</li> <li>- Les OFN sont présents sur l'intranet, mais ne semblent a priori pas bien connus des partenaires financiers extérieurs.</li> <li>- Contrôle interne embarqué dans SIREPA permettant de vérifier la validité de la délégation au niveau du paramétrage de la dépense.</li> </ul>	Mineure	Élevée	<p>Suggestion :</p> <p>Compléter l'OFN de l'agence comptable par une mention précisant les personnes titulaires d'une délégation de signature</p>
	A32. Garantir le strict respect des décisions adoptées en matière de délégation de signature	A321. Absence de respect des délégations attribuées	Critique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les griffes sont proscrites. AgroParisTech a un système de signature électronique pour cinq personnes, pour les marchés publics, avec une clef USB (DG, DGA SG, DAFA et responsable du patrimoine).</li> <li>- Un agent dédié gère la procédure pour les marchés publics avec ces signatures électroniques.</li> <li>- Une seule carte bancaire au nom de l'agent comptable</li> <li>- Le DG dispose d'une carte affaires (ou corporate), qui débite son compte personnel.</li> <li>- AgroParisTech ne possède pas de cartes d'achats.</li> <li>- Les délégations de signature sont attribuées <i>intuitu-personnae</i>.</li> <li>- Elles sont formalisées par un arrêté unique du directeur systématiquement mis à jour et diffusé lors de mouvements de personnels en charge de fonctions financières (soit 4 à 5 fois par an).</li> </ul>	Mineure	Élevée	
A4. Assurer la circulation	A41. Tenir à jour la	A411. Ignorance des modalités d'accès à la documentation	Critique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un plan de classement par thème pour les procédures budgétaires et comptables figure sur l'intranet</li> </ul>	Mineure	Élevée	

Objectifs	Tâches	Risques bruts retenus initialement et ajustés après phase terrain	Criticité actualisée des risques bruts	Mesures de contrôle interne observées en phase terrain (constats)	Criticité des risques résiduels estimée après audit	Degré de maîtrise du risque estimé après audit	Suites à donner Suggestions Points de vigilance Éléments de base des recommandations
de l'information et de la documentation pour une bonne appropriation de la réglementation	documentation réglementaire et la diffuser aux fins d'appropriation	généralisant la méconnaissance de la réglementation A412. Carence dans l'actualisation de la documentation. A413. Absence ou insuffisance de circulation de l'information entre les services. A414. Méconnaissance du dispositif de CIBC		- La chargée de mission CIBC documente la fonction financière. Cette mission n'est pas précisée dans sa fiche de poste mais cela pourrait être complété. - En cas d'évolution des textes ou procédures, la DAFA et/ou l'ACO envoient une information collective via SIREPA-mailing - Formation : la responsable formation RH collecte les besoins et définit le plan de formation. Un plan pour 2019 est en place pour le futur SCD. - Dans le cadre de ce plan, des formations internes sur GBCP et TVA seront organisées. les formations donnent lieu à un bilan quantifié. - Au coup par coup, quand des dérives ou erreurs sont repérées (par ex une erreur de procédure, la DAFA va sur place). Illustration: une même recette a été imputée sur un compte distinct entre deux gestionnaires, sur un même site ; Il est alors procédé à une mise au point, si besoin à l'aide d'une documentation spéciale. - La refonte annuelle de l'OFN est l'occasion d'un diagnostic organisationnel. Le dispositif est complété par les entretiens annuels d'évaluation.			
A5. Respecter la nomenclature comptable	A51. Tenir la nomenclature comptable à jour et la diffuser auprès des utilisateurs	A511. Imputations erronées A512. Comptabilité analytique faussée A513. Comptabilité par destination faussée	Critique	- La nomenclature comptable, mise à jour en début d'exercice, est diffusée via SIREPA-mailing. - Pour les imputations, il y a un auto contrôle exhaustif de chaque imputation tant en recette qu'en dépense. - Le visa s'organise autour d'une fiche de procédure qui décrit les points de contrôle	Mineure	Élevée	
A6. Répartir la responsabilité des comptes et des moyens de paiement	A61. Dresser le tableau correspondant et le tenir à jour	A611. Incohérences, défaillances et/ou redondances dans les opérations comptables A612. Confusion dans la répartition des tâches	Critique	Exemple de répartition des responsabilités : - pour le compte 4663 (rejets de virement), un agent désigné (par rotation) en a la charge ; cette mention ne figure pas dans l'OFN parce que les agents sont polyvalents. - pour les comptes sensibles où il y a une supervision, la fonction de superviseur n'est pas retranscrite dans l'OFN mais elle apparaît dans le tableau de contrôle.	Mineure	Élevée	
A7. Respecter les délais de passation des opérations et assurer une circulation fluide de l'information comptable	A71. Organiser l'alimentation des comptabilité générale et enregistrer les opérations comptables	A711. Les opérations ne sont pas retracées dans les meilleurs délais A712. Non respect des dates limites de clôture des comptes A713. Absence de régularisation des opérations en comptes transitoires ou d'attente	Majeure	- Chaque jour l'ACO reçoit une liste des DP à prendre en charge avec pour objectif de payer à J+1 ou J+2. - La rentrée en comptabilité se fait juste avant le paiement et le même jour. - La DAFA et l'ACO établissent conjointement un calendrier de clôture de l'exercice - Un dispositif de suivi des comptes transitoires et d'attente est documenté et diffusé ; il fait partie du tableau de contrôle des comptes dit sensibles. - Les états de solde des comptes d'attente (en recettes et en dépenses) sont adressés aux CRB une fois par mois et à partir de septembre, diffusés toutes les semaines. - L'arrêt des liquidations a lieu au 15 décembre. - Les acteurs chargés du suivi des comptes transitoires ou d'attente sont désignés dans l'OFN de l'ACO mais sans spécialité signalée. - Pour ces comptes, une supervision spécialisée est effectuée par l'ACO adjoint et figure au tableau de contrôle.	Mineure	Élevée	
	A72. Organiser la rectification des écritures comptables	A721. Rectification erronée d'écriture comptable	Majeure	- Les modalités de contrôle des rectifications en comptabilité générale ne sont pas documentées mais les rectifications possibles au niveau de l'ACO ne concernent pas les montants validés par l'ordonnateur. - La GBCP empêche de procéder à de la ré-imputation (auparavant	Mineure	Élevée	

Objectifs	Tâches	Risques bruts retenus initialement et ajustés après phase terrain	Criticité actualisée des risques bruts	Mesures de contrôle interne observées en phase terrain (constats)	Criticité des risques résiduels estimée après audit	Degré de maîtrise du risque estimé après audit	Suites à donner Suggestions Points de vigilance Éléments de base des recommandations
				avec un document et une validation de l'ordonnateur c'était possible) ; à présent, il faut annuler la demande de paiement (DP) et l'ordonnateur doit effectuer une nouvelle imputation comptable - En cas d' erreur d'imputation dans la même classe de compte et la même enveloppe budgétaire, l'ACO ne fait plus de rejet mais apporte une correction. Si l'erreur est plus lourde, l'ACO fait un rejet. - Le processus a été écrit en 2017. - Il n'est pas procédé à une évaluation annuelle de la fréquence et de l'impact des rectifications (sur environ 20000 DP et 3000 titres de recettes, il y a au maximum une à deux anomalies par semaine. - Absence de supervision contemporaine et a posteriori des opérations de rectification ; cependant, chaque fois que la situation se présente, un débat s'instaure entre ordonnateur et comptable, puis la décision est prise sans retour en arrière par la suite.			
A8. Assurer la bonne tenue des documents comptables	A81. Éditer et vérifier la conformité de la présentation des documents comptables	A811. Utilisation de documents comptables non conformes	Mineure	- La liste des supports correspondant aux documents comptables à éditer sur les applications informatiques et bureautiques utilisées n'est pas établie ; cependant les éditions sont réalisées. - Une supervision contemporaine par l'encadrement de l'édition des documents comptables est exercée par l'ACO qui vise les éditions.	Mineure	Élevée	
	A82. Vérifier le contenu des documents comptables	A812. Non respect des normes relatives aux écritures comptables t	Mineure	- La tenue des documents comptables (date de l'écriture, numéro séquentiel d'enregistrement comptable, libellé explicite) permet d'assurer la traçabilité des opérations - Ces paramètres sont intégrés dans l'outil SIREPA	Infime	Optimale	
	A83. Assurer la justification des écritures comptables	A813. Absence de justification d'une écriture comptable par une pièce	Majeure	- La présence systématique des pièces justificatives (à joindre à l'inventaire lorsqu'il s'agit d'immobilisations) est exigée par l'ACO - Un contrôle périodique de la justification des opérations en instance de dénouement est opéré selon un rythme hebdomadaire	Infime	Optimale	
A9 Archiver les documents comptables et les pièces justificatives dans le respect des instructions réglementaires	A91. Définir la politique et les modalités de classement et d'archivage de la comptabilité A92. Respecter les durées de conservation de la comptabilité	A911. Les documents comptables et pièces justificatives sont placées ou archivées de manière impropre	Majeure	- Archivage automatisé avec l'outil SIREPA - Depuis 2016 tout est en dématérialisé - Chaque agent gère la conservation des documents qu'il traite - L'ACO gère en outre d'autres doc comptables directement en mode papier et dématérialisés (rapprochements bancaires, arrêté de caisse) - Les documents comptables et pièces justificatives archivés sont accessibles sans délai à l'exception des tickets de transports archivés dans les services ordonnateurs - Une note de procédure définit ce qui doit être transmis à l'ACO ; elle est en cours de remise à jour.	Infime	Optimale	
		A912 La conservation des documents comptables et pièces justificatives n'est pas assurée durant les périodes requises	Majeure	- Les durées d'archivage des documents comptables sont connues et respectées. - Tout est conservé depuis le dernier passage de la Cour des comptes qui a jugé les comptes jusqu'à l'exercice 2011 inclus.	Infime	Optimale	
A10. Disposer d'un SI financier et comptable opérationnel, sécurisé et compatible avec	A101. Établir le cahier des charges des fonctionnalités nécessaires	A1011. SI à l'ergonomie non adaptée A1012. SI n'embarquant pas les dispositifs de CI A1013. Impossibilité de produire les états financiers en temps réel	Majeure	- Le DSI d'AgroParisTech n'est pas présent au Copil du CIBC car c'est l'adjoint de la DAFA qui est l'administrateur de SIREPA - SIREPA (progiciel édité par GFI) a été acquis par l'Engref suite à appel d'offres en 1993. Au moment de la fusion constitutive d'AgroParisTech en 2007, le choix du logiciel a été fait de manière à essayer de valoriser les investissements antérieurs. SIREPA a donc été conservé. - SIREPA est couvert par un contrat de maintenance - Il existe un comité des utilisateurs SIREPA qui se réunit régulièrement où siègent le DSI, la DAFA et l'ACO d'AgroParisTech	Infime	Optimale	

Objectifs	Tâches	Risques bruts retenus initialement et ajustés après phase terrain	Criticité actualisée des risques bruts	Mesures de contrôle interne observées en phase terrain (constats)	Criticité des risques résiduels estimée après audit	Degré de maîtrise du risque estimé après audit	Suites à donner Suggestions Points de vigilance Éléments de base des recommandations
l'organisation retenue				- 60 établissements publics différents ayant des besoins voisins de ceux d'AgroParisTech utilisent SIREPA - La concertation est assurée via le comité des utilisateurs.			
	A102. Identifier les agents habilités et assurer leur authentification dans le SI	A1021. Absence de formalisation des attributions et des identifications A1022. Non respect des modalités des habilitations A1023. Absence de renouvellement et de confidentialité des mots de passe	Critique	- Le responsable de la sécurité appartient à la DSI ; recruté en tant que RSSI en septembre 2018, il dispose d'une fiche de fonction - Plusieurs critères d'habilitation à l'utilisation de SIREPA sont définis selon la fonction des agents répartis en groupes d'utilisateurs, groupes de profils - Tout agent inscrit dans l'un de ces groupes est habilité - Ces critères sont mis en lien avec la délégation de signature. - Les agents concernés sont sensibilisés au caractère personnel de leur code par échanges avec la DSI - Le règlement intérieur d'AgroParisTech stipule le caractère personnel du compte informatique quel que soit l'agent.	Mineure	Satisfaisante	
A11. Définir une politique de sécurité physique passive en matière informatique et de télécommunications	A111. Sensibiliser les acteurs et mettre en œuvre la politique de sécurité informatique	A1111. Absence ou carence dans la politique et dans le respect des consignes de sécurité physique informatique	Critique	- La politique de sécurité informatique de l'établissement est exposée par le RSSI qui invite les utilisateurs à personnaliser leur mot de passe. - Un logiciel (OCS Inventory édité par GLPI) permet d'inventorier l'ensemble du matériel acheté - Chaque poste connecté au réseau filaire de l'établissement est configuré avec les antivirus et les fire-wall Kasperky. - A la DSI, tout le matériel informatique connecté physiquement au réseau (y compris les PC portables) est enregistré dans OCS Inventory - Les salles informatiques sont équipées de mécanismes antivols.	Mineure	Satisfaisante	
	A112. Appliquer des mesures de sauvegarde et d'archivage informatique	A1121. Carence dans la politique de préservation des données comptables A1122. Défaillance dans la sauvegarde et l'archivage des données informatiques	Critique	- La politique d'archivage et de sauvegarde informatique des documents comptables est celle intégrée par SIREPA. - Une sauvegarde quotidienne avec mise en sécurité du support est réalisée pour les données de SIREPA - Le choix a été fait de les externaliser chez l'éditeur avec passation d'un contrat d'hébergement en mode full web - Les capacités de lecture des matériels informatiques disponibles permettent une lecture des archives depuis 2007.	Infime	Optimale	
	A113. Assurer la sécurité des télécommunications	A1131. Intrusion ou contamination virale du SI	Critique	- Les logiciels d'accès Internet et messagerie sont à jour des versions et des maintenances de manière à assurer leur protection contre les virus via les solutions antivirus éditées par KASPERSKY.	Mineure	Satisfaisante	
	A114. Gérer les incidents informatiques	A1141. Intervention non pertinente du service informatique sur les fichiers informatiques	Majeure	- Une procédure de demande d'intervention ou de dépannage est en place via un outil GLPI de ticketing. Cette procédure ne n'intègre pas l'accord préalable de l'encadrement avant intervention	Mineure	Satisfaisante	

## B - Processus Rémunérations

Objectifs	Tâches	Risques bruts retenus initialement et ajustés après phase terrain	Criticité actualisée des risques bruts	Mesures de contrôle interne observées en phase terrain (constats)	Criticité du risque résiduel estimé après audit	Degré de maîtrise du risque estimé après audit	Suites à donner Suggestions Points de vigilance Éléments de base des recommandations
B1. Procédure 1 Décision de recrutement	B11. Contrôle préalable au recrutement de personnels par contrat	B111. Absence de disponibilité des crédits  B112. Absence de décision de recrutement juridiquement fondée	Critique	<p><u>a/ Comptabilité formalisée des recrutements :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chaque année le ministère (DGER) notifie une dotation d'emplois pour les agents contractuels sur budget</li> <li>- Celle-ci se décompose en 2 parties : les emplois sous plafond (163 ETP en 2019) et les emplois hors plafond (48 ETP/2019)</li> <li>- Tous les contrats permanents doivent être inclus sous plafond d'emplois et ceux comptabilisés hors plafond d'emplois doivent être intégralement financés sur ressources propres résultant d'une convention (cf circulaire DGFIP du 11 juin 2010</li> <li>- APT n'emploie pas la totalité des 48 ETP hors plafond ; cette situation permet aux départements de recherche de bénéficier de recrutements de CDD, de doctorants, etc</li> <li>- Aucun agent en CDI n'est positionné hors plafond</li> <li>- Des tableaux spécifiques appelés DPG (document prévisionnel généralisé créé par la DGER) permettent de suivre les effectifs ; chaque recrutement y est inscrit par la DRH (date de début, date de fin, calcul de l'ETPT de l'année n et n+ 1</li> <li>- La DRH vérifie que l'emploi et la masse salariale sont disponibles avant toute proposition de contrat</li> <li>- Depuis 2016, un dossier de recrutement individuel a été créé (disponible sur l'intranet au niveau DRH)</li> <li>- Chaque recruteur le remplit puis le transmet avec les pièces justificatives, soit à la DRH pour les recrutements sous plafond, soit à la DAFA lorsqu'il s'agit d'emplois comptabilisés hors plafond aux fins de validation de la disponibilité des crédits sur la convention pour la durée du contrat</li> <li>- La rédaction du contrat est ensuite effectuée au niveau de la DRH par une personne chargée spécifiquement de cette (agent basée sur le site de Grignon) ; en son absence, le relais est pris par l'une de ses collègues, soit par la directrice RH</li> <li>- Le projet de contrat accompagné du dossier est transmis pour signature à la secrétaire générale.</li> <li>- Le processus de rédaction n'est pas automatisé.</li> <li>- La procédure de recrutement n'est pas écrite.</li> <li>- L'ACO n'intervient pas à ce stade du circuit de recrutement</li> </ul> <p><u>b/ Contrôle de la complétude du dossier de recrutement :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A réception du dossier de recrutement (constitué par le service recruteur et visé par le chef de ce service et par la DAFA pour ce qui concerne les hors plafonds), La DRH en vérifie la complétude, se renseigne sur casier judiciaire (accès particulier), puis établit le projet de contrat</li> <li>- Celui-ci est ensuite validé par la directrice RH (validation première page, contrôle hiérarchique) puis envoyé au DG ou à la SG pour signature</li> </ul> <p>Pour les recrutements à la ferme expérimentale de Grignon, le circuit est différent, c'est la RAF qui gère l'embauche des agents contractuels de droit privé ; ce circuit particulier relève d'une organisation historique.</p> <p>Avant paiement du premier salaire, supervision globale et systématique par la responsable du pôle paie</p>	Majeure	Partielle	<p>Recommandations :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rédiger un guide unique des recrutements et de la paie regroupant les différentes procédures et pratiques existantes (cotisations sociales, évolution de rémunération, cessation ou suspension d'activité, versement d'avances sur salaire, opposition et mainlevée),</li> <li>- mentionner les acteurs concernés dans l'OFN ainsi que les délégations de signature correspondantes</li> <li>- assurer la traçabilité des contrôles.</li> </ul>

Objectifs	Tâches	Risques bruts retenus initialement et ajustés après phase terrain	Criticité actualisée des risques bruts	Mesures de contrôle interne observées en phase terrain (constats)	Criticité du risque résiduel estimé après audit	Degré de maîtrise du risque estimé après audit	Suites à donner Suggestions Points de vigilance Éléments de base des recommandations
	B12. Enregistrement comptable des recrutements Archivage des engagements	B121. Recrutements non retracés en comptabilité B122. Les documents comptables et pièces justificatives sont classés de manière impropre	Critique	- Au stade du recrutement l'information n'est pas rentrée en comptabilité chez l'ACO. - Les documents comptables et pièces justificatives relatives au recrutement ne font pas l'objet d'un classement chronologique à l'ACO ; ils sont conservés dans le dossier de l'agent - Les dossiers papier sont conservés au pôle paie à Grignon ; ils ne sont pas numérisés.	Majeure	Partielle	
B2. Procédure 2 Gestion des rémunérations	B22. Contrôle des cessations de paiement	B221. Rémunération à tort d'un agent B222. Cessation de paiement non justifié par une pièce	Critique	<u>Formalisation et diffusion d'un dispositif de remontée d'informations pour la prise en compte sans délai des cessations ou des suspensions d'activité d'un agent :</u> - Dispositif non formalisé <u>Recensement des cessations ou suspensions d'activité avec centralisation au service gestionnaire de la paie :</u> - Un courrier de la DRH informe les chefs de service de la fin des contrats - Les anciens CDD de l'établissement devenus fonctionnaires (suite à concours par exemple) continuent à être payés par l'établissement tant que le ministère ne les a pas pris en charge - Un reversement du trop-perçu est ensuite demandé aux agents - Cette situation arrive peu fréquemment (un ou deux cas/an) <u>Archivage des pièces spécifiques aux cessations d'activité :</u> - Toutes les pièces sont dans le dossier de l'agent - Les dossiers des agents sont gardés indéfiniment - Suite à la fusion des trois établissements fondateurs d'AgroParisTech en 2007, l'essentiel des archives a été récupéré - Il est rare de ne pas retrouver le dossier d'un ancien agent ayant besoin d'informations pour sa retraite plusieurs années après son départ d'AgroParisTech - A l'ACO, dès qu'il y a une fin de contrat, un certificat de cessation de fonctions est demandé et classé dans le dossier de l'agent	Majeure	Partielle	
	B23. Transmission et archivage des documents comptables et des pièces justificatives	B231. Documents comptables et pièces justificatives classées ou archivées de manière impropre	Majeure	- Les dossiers des agents (documents et pièces justificatives) sont classés au pôle paie par ordre alphabétique puis chronologiquement dans une série continue et accessible sans délai - Chaque gestionnaire du pôle paie assure cet archivage pour les dossiers dont il a la charge - Un stockage numérisé est assuré en dossier partagé sur le SI - La DSI en effectue une sauvegarde tous les soirs depuis 2007.	Majeure	Majeure	
B3. Procédure 3 : ordre de payer	B31. Versement des avances et acomptes : contrôle de la liquidation de l'avance de l'acompte	B311. Erreurs lors du versement des avances et des acomptes	Majeure	- Très faible nombre de dossiers - Absence de procédure formalisée décrivant les cas de mise en place d'avances et d'acomptes sur salaires. - Absence de tableau de suivi des paiements par avances et par acomptes - Absence de contrôles croisés des conditions de versement des avances et des acomptes. - Suivi réalisé par l'ACO à partir du compte 425.	Mineure	Satisfaisante	
	B32. Mandatement :	B320. Ordre de payer transmis avec retard par l'ordonnateur	Critique	- Un calendrier prévisionnel annuel de liquidation de la paie est établi en concertation (ACO et pôle paie) mais non diffusé		Satisfaisante	

Objectifs	Tâches	Risques bruts retenus initialement et ajustés après phase terrain	Criticité actualisée des risques bruts	Mesures de contrôle interne observées en phase terrain (constats)	Criticité du risque résiduel estimé après audit	Degré de maîtrise du risque estimé après audit	Suites à donner Suggestions Points de vigilance Éléments de base des recommandations
	contrôle de la liquidation	B321. Absence de paiement dans les délais ou paiement dans les délais mais sans contrôle B322. Erreur de liquidation. B323. Pièces justificatives insuffisantes ou erronées.		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un dispositif de suivi par numérotation séquencée des ordres de payer est opérationnel dans SIREPA</li> <li>- Trois contrôles successifs des montants à payer sont réalisés : 1/ contrôle croisé entre les gestionnaires de paye, 2/ contrôle exhaustif par la responsable du pôle paie et 3/ par l'agence comptable.</li> <li>- Pour finaliser les contrôles l'ACO envoie un tableau la veille du paiement qui récapitule le montant des 5 fichiers de paiement à constituer</li> <li>- L'ACO conserve au mois le mois et classe par centre les 5 fichiers de paye (Paris siège, Massy, Grignon et résidences étudiantes, la ferme, et les anciens centres Engref) ; 5 fichiers et non un seul car chacun possède un numéro Siret (historique) sachant que les charges sociales sont identifiées par Siret.</li> <li>- Pas d'évolution envisagée ; la raison de cette multiplicité des N) SIRET n'a pas fait l'objet d'explication plus approfondie aux auditeurs.</li> <li>- Dans SIREPA sont classées les pièces attachées aux DP de régularisation</li> <li>- Absence de contrôle de supervision a posteriori.</li> <li>- Les échanges se font principalement par courriels entre l'ACO et le service paie de Grignon</li> </ul>	Mineure		
	B33. Mandatement : enregistrement comptable de l'ordre de payer.	B331. Enregistrement comptable erroné	Critique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un recollement entre les données saisies et enregistrées en comptabilité et les pièces justificatives est opéré</li> <li>- Le paiement s'effectue sans ordonnancement préalable par un ordre de virement à la banque qui est inscrit dans le compte de tiers n° 4722</li> <li>- Après paiement le pôle paie émet les DP de régularisation pour le montant exact du fichier augmenté du montant des différentes saisies et oppositions ou encore le PAS (prélèvement à la source)</li> <li>- Sur chaque DP, l'ACO vérifie le montant qui correspond aux bulletins de paie joints, l'imputation comptable, mais pas les pièces jointes puisque ce contrôle a été réalisé précédemment.</li> </ul>	Mineure	Satisfaisante	
B4. Procédure 4 Prise en charge	B41. Visa (de l'agent comptable) : contrôle de la régularité de la dépense en fonction du plan de contrôle de la paye	B411. Absence de paiement dans les délais ou paiement dans les délais mais sans contrôle B412. Pièces justificatives insuffisantes ou erronées B413. Application erronée des règles de calcul B414. Absence de visa de l'autorité chargée du contrôle financier B415. Carence dans l'approche par les risques et les enjeux du contrôle des dépenses B416. Absence de suivi des paiements par avances et acomptes B417. Discordance entre la comptabilité de	Majeure	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence d'analyses statistiques a posteriori du respect des délais et des taux d'anomalies constatées</li> <li>- Absence de nomenclature des pièces justificatives comprenant la liste des contrôles à effectuer lors de la prise en charge</li> <li>- Au sein de l'ACO, les acteurs concernés sont sensibilisés au strict respect du circuit à suivre par ces documents</li> <li>- Le contrôle de l'exactitude des calculs de liquidation est exhaustif.</li> <li>- Des courriers de signalement de suspension de prise en charge par l'ACO sont systématiquement adressés au pôle paie ; ils sont archivés à l'ACO.</li> <li>- Absence de contrôle de supervision contemporain lors de la signature de la suspension de la prise en charge ou de la demande de régularisation</li> </ul>	Mineure	Satisfaisante	

Objectifs	Tâches	Risques bruts retenus initialement et ajustés après phase terrain	Criticité actualisée des risques bruts	Mesures de contrôle interne observées en phase terrain (constats)	Criticité du risque résiduel estimé après audit	Degré de maîtrise du risque estimé après audit	Suites à donner Suggestions Points de vigilance Éléments de base des recommandations
		l'agent comptable et les ordres de payer émis par l'ordonnateur B441. Documents comptables et pièces justificatives classés ou archivés de manière impropre		- Absence de fiches de contrôle périodique d'ajustement entre la comptabilité et les ordres de paye ; cependant, ces fiches seraient inutiles car la prise en charge des DP de régularisation doit permettre de solder tous les comptes de tiers. Toute erreur de liquidation non repérée entraînerait un solde non nul dans les différents comptes de tiers réservés à la paie - La fiche mensuelle des salaires est annotée des différentes retenues effectuées pour pouvoir connaître à l'avance le montant du bordereau à émettre ; toute différence implique une erreur à rechercher et à corriger avant de valider le montant du bordereau. - Le suivi des états de solde assure le contrôle de l'exactitude de la comptabilisation de la paie. - Contrôle systématique de la dépense liée à la paie			
	B42. Visa, archivage et transmission des documents comptables et des PJ	B421. Documents comptables et pièces justificatives classés ou archivés de manière impropre	Majeure	- En mode dématérialisé tout est conservé dans l'outil ; les règles sont définies par l'outil mais non diffusées. - Un contrôle de supervision a priori est mis en œuvre mais pas a posteriori.	Mineure	Élevée	
B5. Réception des oppositions et mainlevée	B51. Contrôle de la présence d'opposition par l'agent comptable	B511. Paiement de l'opposition non conforme aux dispositions réglementaires	Majeure	- Très faible nombre de dossiers - Absence de guide de traitement des oppositions - Il est procédé au contrôle de la qualité de l'opposant et de son identité bancaire au premier paiement (autocontrôle)	Mineure	Satisfaisante	
	B52. Évaluation du montant à verser au créancier opposant	B521. Mauvaise application des règles de calcul	Majeure	- Les autocontrôles de la liquidation des montants versés aux créanciers opposants sont mis en œuvre au cas par cas dans chaque dossier saisi - L'ACO tient un tableau de suivi de l'apurement des différents dossiers - A l'ACO un contrôle supervision est réalisé par l'adjoint au titre des comptes de tiers.	Mineure	Satisfaisante	

**C - Processus « Autres immobilisations corporelles (concordance Inventaire / écritures comptables) »**

Objectifs	Tâches	Risques bruts retenus initialement et ajustés après phase terrain	Criticité actualisée des risques bruts	Mesures de contrôle interne observées en phase terrain (constats)	Criticité du risque résiduel estimé après audit	Degré de maîtrise du risque estimé après audit	Suites à donner Suggestions Points de vigilance Éléments de base des recommandations
C1. Réception et conservation des autres immobilisations corporelles	C11. Réception des biens corporels	C111. <u>Carence dans l'attribution des tâches</u> : Absence de séparation entre la réception et la détention des biens / Erreurs ou fraudes au niveau de la réception / Biens corporels non identifiés physiquement. C112. <u>Évaluation des biens reçus</u> : Coût d'acquisition n'intégrant pas tous les coûts directement attribuables / Données de l'acte d'acquisition erronées (erreur sur le prix) C113. <u>Enregistrement comptable des biens reçus erroné</u> : Immobilisations non enregistrées ou le sont en charge ou stocks / Bien comptabilisé sur une mauvaise imputation ou pour une mauvaise valeur. C114. <u>Défaut d'archivage des documents comptables et pièces justificatives</u>	Critique  Majeure  Critique  Critique	- Acteurs concernés désignés dans une procédure OFN (1 référent par centre + un à la DAFA + un à l'ACO). - Immonet = SI pour gérer l'inventaire et les immobilisations. - Une liste des biens est envoyée tous les 2 mois à chaque centre (N° série, date mise en service, localisation géographique + étiquettes codées (lecture par douchette). - Une délibération du CA définit qu'un bien acquis est immobilisé à partir d'une valeur de plus de 800 € HT (au lieu de 500€ selon norme commune DGFIP). - Les modalités de contrôle à la réception ne sont pas documentées ; une formalisation est nécessaire. - Pour les stocks, deux référents (DAFA et ACO) peuvent aider. - Rappel annuel des tâches à accomplir dans la note de clôture de l'exercice. - L'attribution des tâches ne fait pas apparaître une séparation entre réception et détention des biens - L'organisation en place est communiquée à l'agent comptable qui a contribué à sa conception - Un rapprochement systématique entre l'acte d'acquisition et le bien reçu est prévu par une note interne sur le service fait - Un contrôle de supervision est à prévoir pour réalisation par RAF des centres. - Le système Immonet intègre l'archivage des pièces entièrement dématérialisées.	Mineure	Partielle	Remarque sur l'actif immobilier :  L'actif est d'environ 100 M€. Il ne tient pas compte de la valeur du patrimoine immobilier qu'il y a nécessité d'y inscrire en 2019 (priorité donnée au site de Claude Bernard qui doit être vendu avant le 30/06/19).  Point d'attention :  Mettre en place une procédure et les formulaires appropriés aux fins d'assurer le contrôle de la réception des biens acquis ainsi que la séparation entre réception et détention de ces biens.
	C12. Conservation des biens corporels	C121. <u>Mouvements non enregistrés</u> : (vol, perte, confusion) <u>Opérations de maintenance ne non tracées dans un registre Dépenses ultérieures liées à la conservation du bien (sécurité mise aux normes) non comptabilisés en immobilisation.</u> C122. <u>Défaut d'archivage des documents comptables et pièces justificatives</u>	Critique  Majeure	<u>Documentation</u> : - L'OFN général ne précise pas qui est responsable du suivi des immobilisations. - L'OFN de l'ACO identifie le responsable du suivi des immobilisations. Un tableau d'ajustement mensuel des immobilisations est suivi par l'adjoint de l'ACO - L'enveloppe financière de la maintenance non connue, mais pas d'enjeu en réalité. <u>Organisation et traçabilité</u> : - Étiquettes prévues avec code barre, en cours de diffusion. - Objectif : assurer la cohérence entre l'actif comptable et la réalité physique. - Le module IMMONET est interfacé à SIREPA. - La procédure de suivi des mouvements de biens reste à parfaire. <u>Contrôles</u> : - La procédure « inventaire » est en cours de déploiement sur tous les centres. Possibilité d'effectuer un point annuel dès les prochains exercices y compris à l'exploitation de Grignon.	Mineure	Partielle	
C2. Opérations d'inventaire	C21. Inventaire physique et rapprochement avec l'inventaire comptable	C211. <u>Inventaire physique</u> : - Absence de contrôle suffisant, de documentation de la procédure, de détermination de la date d'inventaire et d'organisation d'un inventaire	Majeure	<u>Documentation</u> : - La procédure d'inventaire s'enrichit au fur et à mesure de son déploiement aux fins de couvrir toute la diversité des situations rencontrées - Il n'existe pas à ce jour de liste des biens détenus par des tiers	Majeure	Partielle	Suggestions : 1/ Compléter la procédure par instructions sur les amortissements et dispositif de prise en compte des dépréciations des biens 2/ Achever le déploiement opérationnel de

Objectifs	Tâches	Risques bruts retenus initialement et ajustés après phase terrain	Criticité actualisée des risques bruts	Mesures de contrôle interne observées en phase terrain (constats)	Criticité du risque résiduel estimé après audit	Degré de maîtrise du risque estimé après audit	Suites à donner Suggestions Points de vigilance Éléments de base des recommandations
		physique périodique - Biens corporels détenus mais non utilisés et non inventoriés - Erreurs et fraudes - Absence d'exhaustivité dans le décompte des biens (biens détenus par les tiers, organisation insuffisante, double comptage) C212. <u>Rapprochement inventaire physique/inventaire comptable</u> : - Pièces justificatives manquantes, insuffisantes ou erronées - Absence de rapprochement périodique des inventaires et des flux comptables - Écarts conséquents entre l'inventaire physique et la comptabilité, - Erreurs dans les enregistrements comptables		- Absence de document descriptif type de l'état des biens et des points d'attention pour analyser leur bon état - La gestion des écarts entre différentes opérations d'inventaire des biens suppose un inventaire annuel ce qui n'est pas encore le cas <u>Organisation</u> : - Les dates d'inventaire physique et une information préalable sont diffusées auprès des services détenteurs des biens - Des formulaires types sont en cours de mise au point et de déploiement auprès des services détenteurs des biens - Absence de PV de résultat annexés aux registres d'inventaire <u>Contrôles</u> : - La mise en place d'un plan de contrôles des opérations d'inventaire apparaît prématurée			l'inventaire sur tous les sites avant fin 2019 3/ Prévoir un séminaire regroupant tous les acteurs concernés en début 2020 4/ Prévoir un plan de suivi et de contrôle des opérations d'inventaire à déployer en 2020
	C22. Amortissement des biens corporels	C221. <u>Évaluation des amortissements</u> : - Erreurs, absence de pièces justificatives, absence d'amortissement - Données relatives aux amortissements non transmises à l'agent comptable - Contrôles préalables à l'enregistrement comptable non effectués - Amortissements non enregistrés en comptabilité, - Écriture comptable enregistrée avec une mauvaise imputation	Majeure	<u>Documentation</u> : - Les modalités d'appréciation des biens définitivement dégradés ne sont pas diffusées auprès des agents concernés. - Les référents inventaires devront s'en charger (instructions à prévoir) <u>Traçabilité</u> : - La traçabilité des opérations d'amortissement est assurée par Immonet qui est interfacé à SIREPA. <u>Contrôles</u> : - L'effectivité de l'amortissement des biens corporels est assurée via SIREPA par une procédure automatisée. - Absence de supervision par sondage.	Majeure	Partielle	
	C23. Dépréciation des biens corporels	C231. <u>Évaluation des dépréciations</u> : - Erreurs, absence de pièces justificatives, absence de prise en compte des dépréciations - Données relatives aux dépréciations non transmises à l'agent comptable - Contrôles préalables à l'enregistrement comptable non effectués	Majeure	<u>Documentation</u> : - Les modalités d'évaluation des dépréciations ne sont pas formalisées - Absence de plan de contrôle des dépréciations formalisé <u>Organisation et traçabilité</u> : - Organisation binaire : soit le bien est amorti ou en cours d'amortissement, soit il est sorti de l'inventaire.	Majeure	Partielle	
C3. Sortie des biens corporels	C31. Sortie des biens corporels	C311. <u>Contrôle de la sortie des biens</u> : Absence d'établissement de l'acte de cession, absence de pièces justificatives C312. <u>Évaluation des biens sortis</u>	Majeure	<u>Documentation</u> : - Absence de procédure formalisée pour la sortie des biens de l'inventaire. Certains centres peuvent sortir des biens en oubliant de le signaler à l'ACO. Ce point devra faire partie du « kit de suivi » de l'inventaire à mettre en place. - Les sorties se font au coup par coup sur la base d'une note	Mineure	Partielle	Point d'attention : Veiller à l'harmonisation des pratiques entre référents pour ce qui concerne les sorties d'inventaires

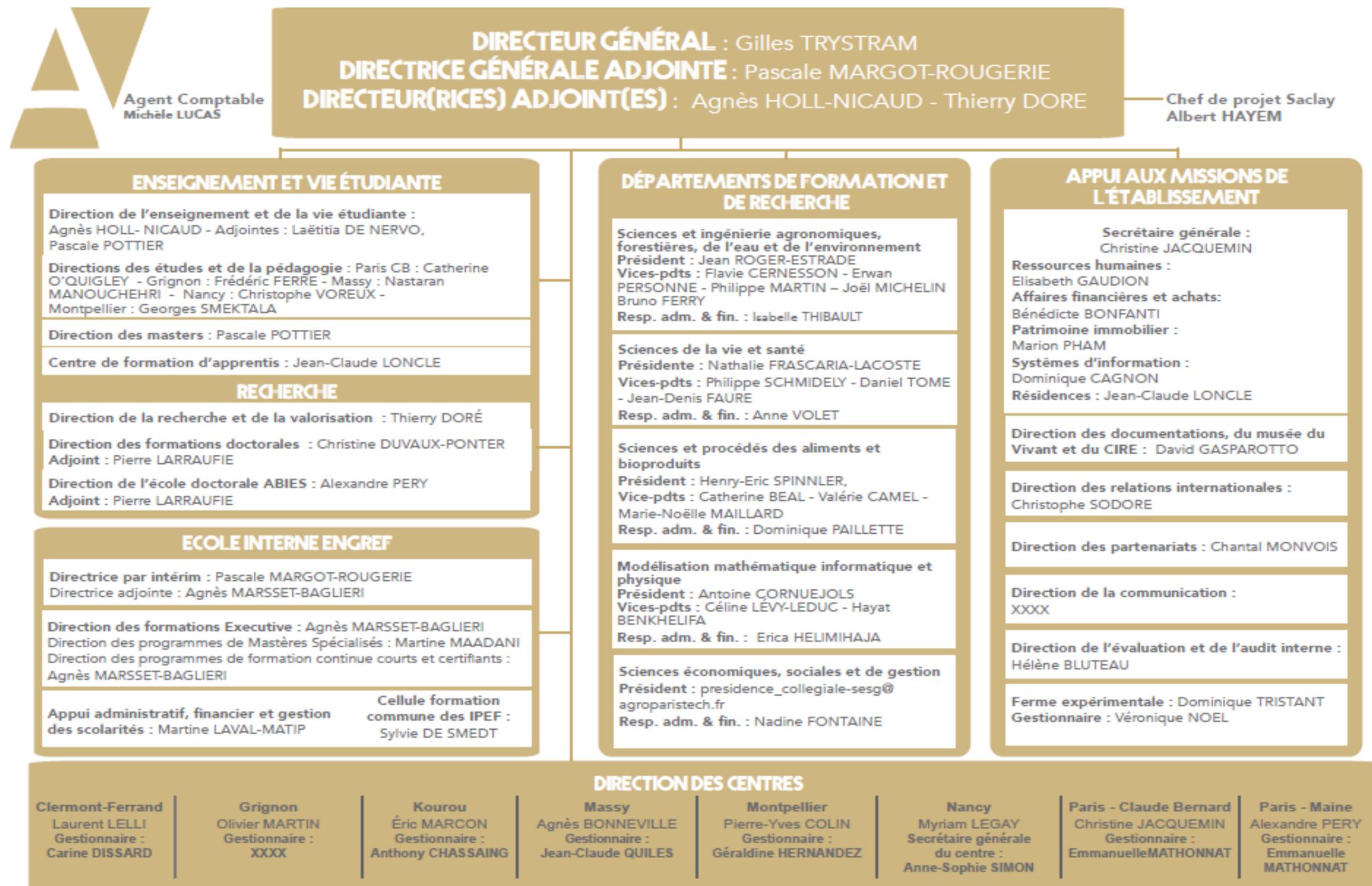
Objectifs	Tâches	Risques bruts retenus initialement et ajustés après phase terrain	Criticité actualisée des risques bruts	Mesures de contrôle interne observées en phase terrain (constats)	Criticité du risque résiduel estimé après audit	Degré de maîtrise du risque estimé après audit	Suites à donner Suggestions Points de vigilance Éléments de base des recommandations
		<u>et enregistrement de la sortie des biens en comptabilité :</u> Application erronée des règles de calcul, absence de transmission de pièces justificatives de sortie du bilan comptable, erreur de calcul de perte ou de plus-value, confusion dans les comptes, C313. <u>Archivage des documents comptables et pièces justificatives</u>		de la DAFA présentée en CA pour délibération <u>Organisation :</u> - Seuls les référents inventaires peuvent procéder aux sorties. - La communication des données correspondantes en vue de la tenue des écritures relatives à la sortie d'un bien est assurée par mail ou par courrier <u>Contrôles :</u> - L'objectif recherché est d'obtenir que ce qui est enregistré dans Immonet soit égal à ce qui figure à l'inventaire comptable. - Recherches d'explications par contrôles pour les éventuels écarts observés. <u>Archivage :</u> - Tout est tracé dans Immonet			

## Annexe 8 : Liste des personnes rencontrées

Nom Prénom	Organisme	Fonction
BADUEL Valérie	DGER	DGER Adjointe
BEAUME Isabel	AgroParisTech	Chargée de mission CIBC
BLUTEAU Hélène	AgroParisTech	Direction de l'évaluation et de l'audit interne
BONFANTI Bénédicte	AgroParisTech	DAFA
BONNEVILLE Agnès	AgroParisTech	Directrice du centre de Massy
BOYER Bernard	CGAAER	Président de la 5ème section
BRIAND Marie-Angèle	AgroParisTech	Gestionnaire centre de Grignon
CAGNON Dominique	AgroParisTech	DSI
CHASSAING Anthony	AgroParisTech	Gestionnaire du centre de Kourou
COLIN Pierre-Yves	AgroParisTech	Directeur du centre de Montpellier
COPPALLE Jérôme	DGER	Sous-directeur de l'enseignement supérieur et de la recherche
CORBALAN Nathalie	AgroParisTech	Chargée de mission à la DRV
CUISINIER Jean-Baptiste	CGAAER	Président du Conseil d'administration
DEVISMES Jérôme	CampusagroSAS	Directeur général de Campus SAS
DORÉ THIERRY	AgroParisTech	DRV
DUSSAT Patricia	AgroParisTech	Agence comptable
FRASCARIA-LACOSTE Nathalie	AgroParisTech	Présidente du département SVS
GAUDION Elisabeth	AgroParisTech	DRH
HAYEM Albert	AgroParisTech	Chef de projet Saclay
HERNANDEZ Géraldine	AgroParisTech	Gestionnaire du centre de Montpellier
HOLL-NICAUD Agnès	AgroParisTech	DEVE
IMBERT Laurette	AgroParisTech	Gestionnaire au pôle paie
JACQUEMIN Christine	AgroParisTech	Secrétaire générale
LACOSTE Jean-François	AgroParisTech	DSI adjoint
LEGAY Myriam	AgroParisTech	Directrice du centre de Nancy
LUCAS Michèle	DGFIP	Agent comptable
MARCON Eric	AgroParisTech	Directeur du centre de Kourou
MARGOT-ROUGERIE Pascale	AgroParisTech	Directrice générale adjointe
MARSSET-BAGLIERI Agnès	AgroParisTech	Directrice adjointe de l'ENGREF

MARTIN Catherine	AgroParisTech	Gestionnaire centre de Grignon
MATHONNAT Emmanuelle	AgroParisTech	Gestionnaire du centre Maine
MICHON Camille	AgroParisTech	Présidente du centre INRA de Versailles
NOËL Véronique	AgroParisTech	Gestionnaire de la ferme expérimentale de Grignon
PÉRY Alexandre	AgroParisTech	Directeur du centre Maine
PHAM Marion	AgroParisTech	Directrice du patrimoine
QUILÈS Jean-Claude	AgroParisTech	Gestionnaire du centre de Massy
RONCERAY Claude	CGAAER	Membre du CGAAER
SANDELIS Maryline	AgroParisTech	Gestionnaire au pôle paie
SILVI Danièle	AgroParisTech	Responsable du pôle paie
SIMON Anne-Sophie	AgroParisTech	SG du centre de Nancy
TRISTANT Dominique	AgroParisTech	Directeur de la ferme de Grignon
TRYSTRAM Gilles	AgroParisTech	Directeur général
VANDENBEUCH Perrine	AgroParisTech	Chargée de mission GRH
VINÇON Philippe	DGER	DGER
VOLET Anne	AgroParisTech	RAF du département SVS

## Annexe 9 : Organigramme général d'AgroParisTech



## Annexe 10 : Liste des sigles utilisés

SIGLE	SIGNIFICATION
AC ou ACO	Agent comptable
APT	AgroParisTech
CA	Conseil d'administration
CASAS	Campus Agro SAS
CDC	Caisse des dépôts et consignations
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CGAAER	Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux
CHD	Contrôle hiérarchisé de la dépense
CIBC	Contrôle interne budgétaire et comptable
CMAI	Comité ministériel de l'audit interne
COP	Contrat d'objectifs et de performance
COFIL	Comité de pilotage
CRB	Centre de responsabilité budgétaire
CT	Comité technique
DAFA	Direction des affaires financières et des achats
DEVE	Direction des études et de la vie étudiante
DG	Direction générale ou directeur général
DGA	Directrice générale adjointe
DGER	Direction générale de l'enseignement et de la recherche
DGFIP	Direction générale des finances publiques
DP	Demande de paiement
DRH	Direction des ressources humaines
DRV	Direction de la recherche et de la valorisation
DSI	Direction des systèmes d'information
ENGREF	École nationale du génie rural, des eaux et des forêts
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
ETP	Équivalent temps plein
FRAP	Fiche de révélation et d'analyse de problème
GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
INRA	Institut national de la recherche agronomique
IPEF	Ingénieur des ponts, des eaux et des forêts
ITA	Ingénieur technique et administratif
MAA	Ministère de l'agriculture et de l'alimentation
MIGA	Mission d'inspection générale et d'audit

MMAI	Mission ministérielle d'audit interne
OFN	Organigramme fonctionnel nominatif
PV	Procès verbal
RAF	Responsable administratif et financier
RCI	Référentiel de contrôle interne
RGCP	Réglementation de la gestion comptable publique
RH	Ressources humaines
RSSI	Responsable de la sécurité des systèmes d'information
SAS	Société par actions simplifiée
SCD	Service centralisé de la dépense
SG	Secrétariat général
SI	Systemes d'information
SIRET	Systeme informatique pour le repertoire des entreprises sur le territoire
SIRH	Systeme d'informations des ressources humaines
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
UMR	Unité mixte de recherche
URSSAF	Unité de recouvrement de la sécurité sociale et des allocations familiales

# Annexe 11 : Réponse de la direction générale d'AgroParisTech au rapport provisoire



www.agroparistech.fr

■ Direction générale  
Gilles TRYSTRAM  
Tél : 01.44.08.16.01

Mission d'inspection générale et d'audit

A l'attention de  
Monsieur Jean-Louis Büer  
Président de la mission

251 rue de Vaugirard  
75732 Paris cedex 15

Paris, le 27 septembre 2019

## Observations du directeur général d'AgroParisTech sur le rapport d'audit interne comptable de l'établissement par la MIGA

Monsieur le président,

Un audit interne comptable d'AgroParisTech apporte un regard extérieur sur la fonction financière et comptable ainsi qu'une prise de recul sur le projet stratégique porté par l'établissement. L'ensemble de la communauté AgroParisTech constate avec satisfaction que le comité d'audit mesure bien les efforts consentis et la qualité des résultats obtenus sur l'ensemble des fonctions financières et comptables opérées au sein de l'établissement. L'analyse et les conclusions du rapport confirment notre démarche et les directions dans lesquelles nous sommes résolument engagés, tout en nous apportant des pistes de réflexion pour parachever la mise en œuvre de nos projets.

A la lecture des constats et des recommandations émis par le comité d'audit, je souhaite apporter les précisions qui suivent.

S'agissant de l'**organisation de la fonction financière**, le rapport souligne qu'AgroParisTech a dédié un poste pour conduire et animer la mise en œuvre du contrôle interne budgétaire et comptable (CICB). En effet, la mise en œuvre de la réforme GBCP en 2016, la maîtrise de la chaîne financière et comptable est effectivement un objectif que nous avons identifiés, et au profit de laquelle différentes actions ont été initiées. Par l'ensemble des actions développées dans ce cadre, AgroParisTech s'emploie à améliorer la qualité de ses opérations financières et comptables. Cette démarche doit s'accompagner d'une meilleure formalisation de la composition du comité de pilotage du CICB ainsi que des outils de traçabilité de contrôles normalisés.

S'agissant de la **ferme expérimentale** de Grignon, elle constitue un outil original qui se positionne en appui aux activités de recherche et d'enseignement d'AgroParisTech, mais porte en outre une mission de production et de démonstration. Sa dynamique entrepreneuriale a permis une amélioration sensible de ses résultats, qui donne de la crédibilité aux pratiques nouvelles développées notamment dans le cadre du projet *Grignon énergie positive*, et fait de l'exploitation un modèle transposable et une référence pour l'agriculture française, valorisée également dans le cadre du réseau des fermes expérimentales du ministère de l'agriculture, investi d'une mission de démonstration, de formation et de diffusion de nouveaux modes de production, en conformité avec la loi d'avenir pour l'agriculture (projet *Enseigner à produire autrement*). La ferme de Grignon est engagée dans un dispositif stratégique dans lequel AgroParisTech Investit. Pour autant, la ferme doit être accompagnée pour concilier le cadre administratif et juridique d'un établissement public et la dynamique indispensable au bon fonctionnement de la ferme.

S'agissant de la **rémunération des personnels contractuels**, le rapport souligne qu'AgroParisTech maîtrise les principes et règles afférents au recrutement. En outre, cette maîtrise est renforcée par l'organisation de contrôles entre le service paie et l'agence comptable. Cependant, nous sommes conscients que le processus reste fragile en cas de mobilité des agents chargés de ces fonctions du fait de l'absence de formalisation.

S'agissant de l'**inventaire physique des biens immobiliers contractuels**, le rapport souligne la volonté d'AgroParisTech de réaliser la mise à jour intégrale de l'inventaire de ses biens. Cette démarche pilotée conjointement par la direction des affaires financières et l'agence comptable a été présentée à plusieurs reprises

.../...

lors de comités internes et fait régulièrement l'objet d'échanges lors des séminaires financiers. Elle sera finalisée pour toutes les implantations d'AgroParisTech fin 2020. Sur la base de cette expérience, la procédure sera formalisée et documentée dans la perspective de l'installation sur le nouveau campus de Palaiseau.

S'agissant de l'objectif visant un **positionnement de leader** de l'établissement dans ses domaines de compétences, le rapport souligne que les enjeux sont clairement identifiés et largement partagés. Il se traduit, notamment par son implication en Ile-de-France dans la création de l'université Paris-Saclay au sein de laquelle AgroParisTech maintient par ailleurs sa propre visibilité et son autonomie.

Quant au futur campus sur le plateau de Palaiseau, les travaux de préfiguration portent sur l'évolution de la gouvernance d'AgroParisTech et l'organisation du futur campus mais aussi sur la coordination à mettre en place avec l'Inra dans le cadre des UMR implantées sur ce campus.

Dans ce contexte de pré-déménagement et de fortes sollicitations des équipes de l'établissement, un point particulier de vigilance est porté sur la direction des ressources humaines fortement impactée par la conduite des travaux, en lien avec les acteurs locaux et les services de l'Etat, pour accompagner les agents (mobilité sortante et entrante, formation, nouvelles modalités d'organisation du temps de travail, logement, transports...). Nous sommes conscients d'une potentielle fragilité et avons à œuvrer pour la maîtriser.

Dans ce même contexte, il conviendra de déterminer avec la tutelle le moment opportun pour concrétiser un nouveau COP.

S'agissant de l'**organisation et du fonctionnement des sites non franciliens d'AgroParisTech**, le rapport souligne que la mission n'a pas vu de définition d'une politique de sites qui réponde à une recommandation de la Cour des comptes en 2013 « *examiner la nécessité de conserver en tant qu'entités d'AgroParisTech les centres de Clermont-Ferrand et de Montpellier* ». Outre le fait que la mission a disposé de la note de politique de sites d'AgroParisTech validée par le conseil d'administration fin 2013 et de documents présentés au conseil d'administration de décembre 2017, je tiens à préciser les éléments suivants. La loi relative à l'enseignement supérieur et à la recherche de 2013 et l'orientation donnée par l'Etat visent une organisation de sites. Dans ce contexte, et sur la base d'une analyse factuelle de sa situation dans les différents sites sur lesquels il est implanté, AgroParisTech a défini sa politique de sites. Cette politique de sites permet de préserver au maximum et de développer tout à la fois :

- la capacité à mobiliser la diversité des compétences de l'établissement et de ses partenaires régionaux au profit des formations de niveau master et post-master,
- la possibilité de faire exister et d'orienter des formations doctorales adaptées à nos champs disciplinaires et pouvant s'appuyer sur le potentiel de recherche des équipes couvrant ces champs, notamment adossé sur des unités mixtes de recherche dans tous nos sites, dont nous sommes tutelle,
- l'entretien et le renouvellement de synergies nationales et régionales au niveau des activités de recherche.

Aussi, la question des centres de Clermont-Ferrand et de Montpellier ne peut pas être traitée uniquement sous des aspects administratifs et de coût. Les thématiques portées par ces deux centres, en lien avec les acteurs locaux, sont des éléments clés de la visibilité d'AgroParisTech et sont indispensables dans l'offre de formation d'AgroParisTech (territoires à Clermont-Ferrand, eau à Montpellier).

S'agissant de l'**optimisation des conditions financières du regroupement des centres franciliens**, le rapport souligne que si les investigations n'ont pas mis en évidence de défaut de raisonnement dans les conclusions de l'étude de soutenabilité, toutefois AgroParisTech n'a pas élaboré de prévision de trésorerie pendant la phase transitoire ni de structure prévisionnelle du compte d'exploitation après l'emménagement. Pour ce faire, un processus d'optimisation pluriannuelle du pilotage sera développé avant et après le transfert sur le plateau de Palaiseau (gestion et suivi des contrats de recherche, trésorerie, plan d'investissements scientifiques et informatiques...).

Les recommandations émises par la mission d'audit vont nous aider pour continuer à faire progresser l'établissement dans la mise en œuvre de nos projets des années futures.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le président, l'expression de mes salutations les meilleures.

Le directeur général

Gilles TRYSTRAM

## Annexe 12 : Plan d'actions

	Actions	Acteur	Délai
<b>Respect des critères de la qualité comptable</b>	<b>Contrôle interne comptable et budgétaire</b> 1/ Formaliser la composition du comité de pilotage CIBC et diffuser les comptes rendus 2/ Formaliser la procédure d'inventaire physique et de recollement avec l'inventaire comptable 3/ Rédiger un mémo relatif aux amortissements	Mission CIBC	Fin octobre 2019
			Décembre 2020
	<b>Direction des ressources humaines</b> 1/ Réaliser un guide unique relatif aux procédures et réglementations en matière de recrutement sur le budget de l'établissement (dossier de recrutement, circuit de validation, politique de rémunération, cotisations sociales, traçabilité des contrôles ...) 2/ Établir les organigrammes nominatifs fonctionnels relatifs au processus recrutement – paie sur budget de l'établissement	DRH	Juillet 2020
<b>Risques inhérents aux objectifs stratégiques</b>	<b>Direction des ressources humaines</b> 1/ Renforcer transitoirement les effectifs de la DRH pour lui permettre d'assurer dans de bonnes conditions l'accompagnement RH indispensable au transfert sur Palaiseau 2/ Mettre en place des outils d'information (mémo, guide, réunion d'information ...) visant au soutien individuel des agents dans le cadre du transfert à Palaiseau, notamment en termes de logement 3/ Finaliser la réflexion engagée sur la réorganisation de la DRH et sur la ventilation des missions sur les agents pour garantir la robustesse de son action et la continuité de service en prenant en compte les évolutions induites par la loi de la transformation de la fonction publique, notamment pour ce qui relève de la paie pour une mise en œuvre opérationnelle au plus tard à l'arrivée sur Palaiseau	DRH	Janvier 2020
			A partir d'octobre 2020
			Septembre 2021
	<b>Ferme expérimentale de Grignon</b> 1/ Fixer et valider l'évolution de la ferme dans sa mission d'expertise et ses projets (méthanisation, conversion en bio, Farm InnLab...) 2/ Accompagner la ferme par les services relevant du secrétariat général dans l'accomplissement de ses missions (finances, RH) et dans la mise en œuvre de ses projets stratégiques (patrimoine, juridique, achat)	DG CA Ferme	Juin 2020
		SG	A partir de novembre 2020
	<b>Campus Palaiseau - préfiguration</b> 1/ Élaborer le calendrier de présentation aux instances des conclusions de la mission de préfiguration et de sa mise en œuvre 2/ Finaliser la macro-organisation et la gouvernance d'AgroParisTech 3/ Finaliser l'organisation du futur campus de Palaiseau 4/ Organiser les relations et la coordination avec l'Inra sur le campus de Palaiseau, notamment dans le cadre des UMR	Mission préfiguration	Décembre 2019
			Mars 2020
			Mars 2020
			Juillet 2020
	<b>Campus Palaiseau – déménagement</b> 1/ Recenser toutes les opérations liées au déménagement (archivage, transfert, libération des sites...) 2/Élaborer un calendrier de préparation et de réalisation de ces opérations liées au déménagement 3/ Organiser les opérations liées au déménagement	SG	Décembre 2019
A partir de janvier 2020			
<b>Conventions de recherche</b> Finaliser et diffuser les règles encadrant l'ensemble du processus d'élaboration et de suivi des conventions de recherche	SG DRV	Mai 2020	
<b>Pilotage</b> 1/ Conforter l'usage de la comptabilité analytique et développer son usage au bénéfice du pilotage des services et des centres 2/ Optimiser le pilotage pluriannuel, notamment la prévision et le suivi de trésorerie	DAFA	Juillet 2020	
	DAFA AC	Mai 2020	