MINISTÈRE
DE L'AGRICULTURE
ET DE LA SOUVERAINETÉ
ALIMENTAIRE

Liberté
Égalité
Fraternité

Audit interne financier de l'Institut des sciences et industries du vivant et de l'environnement (AgroParisTech)

Rapport n° 25051

établi par

Anne CHAN-HON-TONG
Inspectrice adjointe

Hervé DEPERROIS
Inspecteur général

Janvier 2026

CGAAER
CONSEIL GÉNÉRAL
DE L'ALIMENTATION
DE L'AGRICULTURE
ET DES ESPACES RURAUX

Le présent rapport est un rapport du Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER) régi par les dispositions du décret n° 2022-335 du 9 mars 2022 relatif aux services d'inspection générale ou de contrôle et aux emplois au sein de ces services. Il exprime l'opinion des membres du CGAAER qui l'ont rédigé en toute indépendance et impartialité comme l'exigent les règles de déontologie qui leur sont applicables en application de l'article 17 du décret sus cité. Il ne présage pas des suites qui lui seront données par le Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire.

SOMMAIRE

RESUME 5
LISTE DES RECOMMANDATIONS 6
PRESENTATION DE LA MISSION 8
1.1. Le cadre de la mission 8
1.2. Le contexte de l'audit 8
1.3. Le dispositif audité et les services impliqués 9
1.3.1. Le dispositif à auditer 9
1.3.2. Les acteurs du dispositif 10
1.4. Objectifs et périmètre de l'audit 11
2. METHODOLOGIE ET CONDUITE DE LA MISSION 12
2.1. Méthodologie 12
2.2. Préparation de l'audit 12
2.3. Du questionnaire de prise de connaissance à la matrice provisoire des risques 12
2.4. Questionnaire de contrôle interne et analyse du risque brut 13
2.5. Validation de la note de cadrage 15
2.6. Appréciation de la criticité nette et du risque résiduel 15
2.7. Supervision et échanges contradictoires 16
3. ANALYSE DE LA GESTION ET DE LA MAITRISE DES RISQUES 17
3.1. Risques liés à l'objectif n°1 - Garantir la soutenabilité budgétaire et assurer l'équilibre pluriannuel des finances 17
3.2. Risques liés à l'objectif n°2- Optimiser la gestion de la masse salariale et des effectifs. 26
3.3. Risques liés à l'objectif n°3 - Améliorer la maîtrise et la qualité de l'information comptable et financière 30
3.4. Risques liés à l'objectif n°4 - Accroître la valorisation de la recherche et élargir la diversification des ressources propres 35
3.5. Risques liés à l'objectif n°5 - Renforcer la gouvernance et perfectionner le pilotage budgétaire 35
3.6. Risques liés à l'objectif n°6 - Fiabiliser les systèmes d'information et consolider le contrôle interne. 38
4. OPINION DES AUDITEURS 40
4.1. Effectivité du contrôle interne 40
4.2. Adhésion à la démarche d'audit 40
4.3. Assurance raisonnable 40
ANNEXES 44
Annexe 1 : Lettre de mission 45

Annexe 2 : Note de cadrage 52
Annexe 3 : Matrice provisoire des risques 60
Annexe 4 : Questionnaire de contrôle interne 61
Annexe 5 : Maitrise des risques 63
64
Annexe 6 : Plan d'action transmis par l'audité 65
66
Annexe 7 : Documents transmis par la tutelle lors du contradictoire 67
68
Annexe 8 : Liste des personnes rencontrées 70
Annexe 9 : Liste des sigles utilisés 73
Annexe 10 : Liste des textes de références 74

RESUME

L'audit vise à évaluer la soutenabilité budgétaire et financière d'AgroParisTech (APT), la fiabilité de son dispositif de contrôle interne et l'organisation de son pilotage administratif et patrimonial, dans un contexte de stabilisation post-regroupement sur le site de Saclay.

Les travaux, conduits entre juin et novembre 2025, ont reposé sur l'analyse complète de 28 risques, de nombreux entretiens avec les directions et les campus, et l'examen approfondi des documents budgétaires et comptables.

L'établissement est désormais entré dans une phase de fonctionnement stabilisée : le regroupement sur Saclay est effectif, les redressements fiscaux soldés et le climat social apaisé. La direction a engagé d'importants efforts de structuration et de professionnalisation : déploiement réussi de PEP Premium, plan de soutenabilité, montée en puissance du contrôle interne budgétaire et comptable, réorganisation de la DRH et création d'une cellule de gestion des conventions. Ces démarches traduisent une modernisation réelle et une volonté d'amélioration continue.

Plusieurs points de vigilance demeurent toutefois :

- une trajectoire pluriannuelle fragile, avec un fonds de roulement en baisse (–1,43 M€) et un déficit structurel lié aux anciens sites ;
- une comptabilité analytique encore incomplète ;
- un contrôle interne dépendant d'un acteur unique ;
- des enjeux immobiliers majeurs : inscription à l'actif du site de Saclay, plan d'investissement intégrant tous les campus, entretien et évolution du site de Nancy ;
- la réévaluation du projet de rénovation de la résidence MIAA dans le cadre général de la réflexion sur les cursus et l'occupation des logements étudiants.

Les auditeurs estiment que les mesures de gestion et de contrôle en place offrent une assurance raisonnable sur la maîtrise des risques majeurs. Une réserve est formulée sur la soutenabilité financière à moyen terme, fragilisée par le poids des sites vacants de Massy et Grignon, hors du champ de responsabilité directe d'APT.

Les recommandations portent sur la consolidation de la trajectoire pluriannuelle et du pilotage global des coûts, le renforcement du contrôle interne par un appui externe et la création d'un comité dédié, l'achèvement de la comptabilité analytique et sa mise en usage partagée, la programmation patrimoniale dont la rénovation du campus de Nancy et la cession du site de Massy et la clarification du rôle respectif d'APT, de la tutelle et du CBR dans la trajectoire financière.

En conclusion, l'audit met en évidence une reconstruction solide et une dynamique de progrès réelle, mais appelle à une vigilance sur la soutenabilité financière et la consolidation des outils de pilotage.

Mots clés : AgroParisTech, audit interne financier, soutenabilité budgétaire, contrôle interne, comptabilité analytique, plan campus, Massy, Grignon

LISTE DES RECOMMANDATIONS

R1. APT : Rédiger un plan d'investissement pluriannuel priorisé, intégrant l'ensemble des sites et fondé sur une remontée d'informations homogène de tous les campus. Ce plan devra notamment programmer à court terme les travaux sur le campus de Nancy, éclairé par le retour de l'étude commandée par APT pour maintenir et moderniser les capacités d'enseignement et d'accueil d'un site stratégique pour la filière forêt.

R2. APT : Compléter l'étude de faisabilité du projet de rénovation de la résidence MIAA par une analyse de pertinence économique et stratégique intégrant le taux d'occupation, les contraintes de gestion et sa localisation par rapport aux lieux d'enseignement. Cette analyse devra permettre d'évaluer si la rénovation estimée à 15 M€ constitue l'option la plus efficiente pour répondre aux besoins de logement des étudiants, ou si des solutions alternatives d'hébergement doivent être privilégiées, malgré l'attachement historique au site. Plus globalement, mettre en œuvre les conclusions du groupe de travail sur la réforme des cursus impactant le taux d'occupation des locaux et des logements et poursuivre des réflexions autour du même objectif pour l'ouverture du bachelor et la diversification des offres de formation.

R3. APT : Mettre en œuvre, avant la fin de l'exercice 2026, l'inscription du site de Saclay à l'actif du bilan, première étape vers la certification des comptes. À cette fin, il est recommandé de partager sans délai l'étude Mazars avec l'INRAE afin de convenir d'une clé de répartition patrimoniale (en tantièmes de copropriété) et de formaliser les modalités de contribution aux loyers et charges jusqu'à l'échéance du contrat CREM.

R4. APT et DGER : Mettre en place un pilotage global, consolidé et pluriannuel des emplois et de la masse salariale, couvrant à la fois :

- le plafond État (Titre 2 – P142) et le plafond établissement, dans une vision articulée ;

- une trajectoire à trois ans des effectifs et de la masse salariale, intégrant les effets de structure afin de mieux appréhender les coûts complets et améliorer la soutenabilité budgétaire ;

- un dispositif d'alerte et d'arbitrage formalisé en cas de tension prévisible sur l'un ou l'autre des plafonds.

L'établissement devra en particulier revenir strictement sous le plafond État (T2) en 2026, dans le respect du plafond notifié et documenter les leviers mobilisés pour y parvenir. Une montée en autonomie progressive des services RH de l'établissement devra être envisagée avec la tutelle, se traduisant par une poursuite des délégations de gestion du personnel.

R5. APT : Renforcer la fonction de contrôle interne budgétaire et comptable par un accompagnement externe spécialisé, afin de consolider une démarche encore fragile et trop dépendante d'un acteur unique. Cette structuration doit permettre de formaliser et de fiabiliser la cartographie des risques, d'assurer la cohérence et le suivi des plans d'action, et d'en garantir la mise à jour régulière par les responsables de processus.

R6. APT : Avant un déploiement élargi, procéder à une revue des données agrégées de la comptabilité analytique afin de lever les écarts constatés sur la base des données budgétaires. Le dispositif devra être articulé avec les centres de responsabilité et les campus, pour devenir un outil de pilotage partagé permettant d'identifier clairement les coûts et résultats par activité, par site et par source de financement.

R7. DGER et APT : Mobiliser pleinement les compétences du CBR comme appui technique au pilotage financier et au renforcement du contrôle interne, afin d'éclairer la trajectoire budgétaire de l'établissement.

PRESENTATION DE LA MISSION

1.1. Le cadre de la mission

La ministre de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire (MAASA) a confié, par courrier en date du 14 avril 2025, au Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER) une mission d'audit du contrôle interne financier de l'Institut des sciences et industries du vivant et de l'environnement, AgroParisTech (APT). Cette mission s'inscrit dans le prolongement de la décision du comité ministériel de l'audit interne, réuni le 23 janvier 2025, qui a retenu l'établissement comme priorité en raison des enjeux financiers et organisationnels liés au regroupement de ses sites franciliens sur le campus de Saclay.

APT est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), placé sous la tutelle du MAASA. Créé en 2007 par la fusion de trois écoles historiques (Institut national agronomique Paris-Grignon, École nationale supérieure des industries alimentaires et École nationale du génie rural, des eaux et des forêts), il constitue aujourd'hui l'école d'ingénieurs de référence dans le champ agronomique et agroalimentaire. L'établissement assure également la formation d'ingénieurs forestiers, d'ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts (IPEF) et de cadres techniques pour l'action publique.

Depuis 2022, APT regroupe ses activités franciliennes sur un site unique à Saclay, sous maîtrise d'ouvrage de Campus Agro SAS (CASAS), société de projet réunissant APT, l'INRAE et la Caisse des dépôts et consignations. Cette opération immobilière, la plus importante de l'enseignement supérieur agricole, constitue une transformation profonde du modèle économique et organisationnel de l'établissement. Elle entraîne une recomposition des charges immobilières, une réorganisation interne et des besoins accrus de pilotage financier.

L'audit demandé par la ministre répond donc à un double objectif :

- fournir au MAASA une analyse indépendante et documentée de la situation financière et des dispositifs de contrôle interne d'APT, afin d'éclairer le dialogue de gestion et les décisions budgétaires à venir ;
- accompagner l'établissement dans la consolidation de ses procédures, dans la perspective de la stabilisation de son modèle économique et du respect des nouvelles obligations liées au régime unifié de responsabilité des gestionnaires publics, en vigueur depuis le 1er janvier 2023.

Ainsi, la mission d'audit s'inscrit à la fois dans une démarche de contrôle et dans une démarche d'appui, destinée à formuler des recommandations pratiques permettant de renforcer la maîtrise des risques et d'améliorer la soutenabilité budgétaire de l'établissement.

1.2. Le contexte de l'audit

La décision de conduire un audit interne financier à AgroParisTech intervient dans un contexte marqué par plusieurs évolutions institutionnelles et financières majeures. L'établissement, depuis quelques années, connait une période de fragilité accrue. Celle-ci s'explique d'abord par les effets du regroupement de ses sites franciliens sur le campus de Saclay, opération d'ampleur initiée en

2008 et achevée en 2022. Ce projet a profondément transformé la structure des charges de l'établissement : il a entraîné des coûts pérennes supplémentaires liés aux nouvelles infrastructures et maintenu, de façon transitoire mais coûteuse, les anciens sites de Massy et de Grignon. Dans un contexte de hausse des prix de l'énergie et d'alourdissement des dépenses de fonctionnement, la soutenabilité financière de l'établissement est devenue une préoccupation.

À partir de 2023, les résultats patrimoniaux hors Saclay sont devenus durablement déficitaires et la capacité d'autofinancement négative. Ces tensions sont partiellement compensées par la dynamique du site de Saclay, mais elles traduisent une vulnérabilité structurelle du modèle économique d'APT. Les perspectives de retour à l'équilibre reposent sur la maîtrise des charges immobilières et énergétiques et sur une montée en puissance des ressources propres. Dans ce contexte, la tutelle a mis en place un suivi renforcé, mobilisant des plans de soutenabilité et des points réguliers sur la trajectoire budgétaire de l'établissement.

Parallèlement, le cadre réglementaire de la responsabilité des gestionnaires publics a profondément évolué. Depuis le 1er janvier 2023, le régime de responsabilité personnelle et pécuniaire des comptables publics a été supprimé au profit d'un régime unifié applicable à l'ensemble des gestionnaires, qu'ils exercent des fonctions d'ordonnateur ou de comptable. Désormais, toute faute grave ayant causé un préjudice financier significatif peut engager la responsabilité de l'agent concerné. Ce changement impose aux établissements de renforcer leur dispositif de contrôle interne et de sécuriser la chaîne financière afin de limiter les risques d'irrégularité et de faute de gestion.

Enfin, APT fait face à des enjeux de pilotage particuliers liés à son statut d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) de type « grand établissement ». Ne disposant pas du régime des responsabilités et compétences élargies (RCE), il reste dépendant du programme budgétaire 142 du MAASA pour la rémunération de ses fonctionnaires. Cette spécificité a un impact sur ses modalités de pilotage et doit être prise en compte dans l'analyse de sa trajectoire financière. La DGER considère que cette situation constitue, pour l'établissement, une sécurité financière, dans la mesure où APT n'a pas eu à supporter sur son budget les revalorisations salariales interministérielles (hausse du point fonction publique et du taux de CAS Pensions) et ministérielles (RIFSEEP). Dans le même temps, la réforme du régime financier des EPSCP, issue du décret du 2 décembre 2024, impose désormais que la soutenabilité soit appréciée au regard d'indicateurs précis : la capacité d'autofinancement, la soutenabilité de la masse salariale et le niveau de trésorerie disponible.

L'audit interne engagé par le CGAAER doit donc répondre à une double exigence : apprécier la robustesse du dispositif de contrôle interne et la fiabilité de l'information financière, tout en éclairant la tutelle sur la capacité d'APT à stabiliser son modèle économique dans un cadre juridique et budgétaire en pleine évolution.

1.3. Le dispositif audité et les services impliqués

1.3.1. Le dispositif à auditer

Le présent audit porte sur le contrôle interne budgétaire et comptable d'AgroParisTech, tel qu'il est mis en œuvre pour garantir la soutenabilité financière de l'établissement, la fiabilité de l'information comptable et la conformité aux exigences du nouveau régime de responsabilité des gestionnaires publics.

En conséquence, les auditeurs se sont attachés à vérifier que :

- la chaîne budgétaire et comptable est formalisée et suffisamment sécurisée ;
- une trajectoire financière pluriannuelle est définie, suivie et actualisée régulièrement ;
- les données comptables et budgétaires sont exhaustives, consolidées et fiables ;
- la masse salariale et les effectifs sont pilotés en cohérence avec les plafonds notifiés et les financements disponibles ;
- la soutenabilité des charges immobilières et énergétiques liées au site de Saclay est maîtrisée ;
- la comptabilité permet d'identifier les coûts réels par activité.

Ensuite, les auditeurs ont analysé :

- le niveau de connaissance et d'appropriation des procédures budgétaires et comptables par les agents ;
- la qualité des outils de pilotage financier (PEP Premium, tableaux de suivi, prévisions pluriannuelles) ;
- la mise en place d'un dispositif de maîtrise des risques adapté au nouveau régime de responsabilité ;
- l'articulation entre la direction générale et la direction des affaires financières d'APT et la DGER dans le suivi de la trajectoire financière.
- la capacité d'APT à anticiper et piloter les risques liés à la trésorerie, aux recettes propres et aux charges structurelles.

1.3.2. Les acteurs du dispositif

Le principal acteur du dispositif est la direction générale d'AgroParisTech, en tant que porteur du risque de soutenabilité financière et responsable du pilotage stratégique. Sa mission est de garantir l'équilibre budgétaire et la bonne utilisation des moyens publics.

D'autres services internes ont un rôle déterminant :

- la direction des affaires financières et des achats (DAFA), responsable de la préparation et du suivi budgétaire, de l'exécution financière et du pilotage du système d'information budgétaire et comptable. L'agent comptable, également directeur des affaires financières, en charge de la tenue des comptes, du paiement des dépenses, du recouvrement des recettes et du respect des règles de régularité et de sincérité ;
- la direction des ressources humaines, pour le suivi des effectifs et de la masse salariale, en lien avec la tutelle qui gère les personnels fonctionnaires ;
- la direction du patrimoine immobilier, responsable du suivi des charges immobilières et des projets d'investissement, en particulier sur le site de Saclay et les résidences étudiantes ;

La tutelle intervient de manière structurante : la direction générale de l'enseignement et de la recherche (DGER) notifie les moyens, suit la trajectoire financière et formule un avis sur les documents budgétaires.

Des acteurs externes et partenaires institutionnels influencent directement la situation financière et patrimoniale de l'établissement :

- le conseil d'administration valide les budgets et documents financiers ;
- le contrôleur budgétaire régional (CBR) vise les notifications de subventions et garantit le respect du cadre réglementaire. Il est également en charge de veiller à la soutenabilité budgétaire de l'établissement ;
- la société Campus Agro SAS (CASAS), filiale d'AgroParisTech, de l'INRAE et de la Caisse des dépôts, assure la maîtrise d'ouvrage du campus de Saclay dans le cadre d'un contrat de partenariat (CREM) ;
- l'INRAE, copropriétaire et cooccupant de d'une partie des bâtiments du site de Palaiseau, ce qui génère des enjeux de partage de charges, d'imputation comptable et de valorisation des actifs ;
- la fondation AgroParisTech et les Alumni, qui contribuent à la diversification des ressources.

1.4. Objectifs et périmètre de l'audit

Conformément à la lettre de mission du 14 avril 2025 et à la fiche d'audit annexée, l'objectif de la présente mission est d'apprécier la qualité et l'effectivité du dispositif de contrôle interne financier d'AgroParisTech. L'audit vise à évaluer la capacité de l'établissement à garantir la soutenabilité de sa trajectoire budgétaire et à produire une information comptable fiable, sincère et utile au pilotage.

Les auditeurs se sont attachés en particulier à examiner :

- la robustesse de la chaîne budgétaire et comptable, incluant la production et la transmission des documents financiers ;
- la fiabilité des prévisions et des outils de suivi, en lien avec le déploiement récent du système d'information financier PEP Premium ;
- le pilotage de la masse salariale et des effectifs, dans un contexte de montée en charge des promotions d'élèves et de transformation de la structure des emplois ;
- la soutenabilité des charges immobilières et énergétiques, notamment celles liées au campus de Saclay et au maintien temporaire des sites historiques ;
- la diversification et la sécurisation des ressources propres (formation continue, recherche, partenariats privés, fondation).

Le périmètre de l'audit couvre l'ensemble des processus financiers stratégiques de l'établissement. Il inclut :

- le contrôle interne budgétaire et comptable,
- le suivi et la projection pluriannuelle des finances,
- la gouvernance financière et le dialogue de gestion avec la tutelle,
- les systèmes d'information financiers et les dispositifs de pilotage associés.

En revanche, sont exclus du champ de l'audit :

- l'évaluation des formations et des contenus pédagogiques,
- l'analyse scientifique et académique des activités de recherche,

- les aspects strictement immobiliers qui relèvent de Campus Agro SAS ou d'autres partenaires, sauf lorsqu'ils ont une incidence directe sur les comptes d'APT.

Outre ces limites, les auditeurs ont jugé indispensable de prendre en compte les interactions entre AgroParisTech et ses principaux partenaires institutionnels (la DGER, le CBR, l'INRAE) dans la mesure où ces relations conditionnent la soutenabilité globale de l'établissement.

2. METHODOLOGIE ET CONDUITE DE LA MISSION

2.1. Méthodologie

L'audit a été effectué dans le respect de la charte déontologique, du processus commun des missions du CGAAER et du cadre méthodologique des missions de la MIGA. Elle s'est également attachée à appliquer les nouvelles normes internationales d'audit interne.

2.2. Préparation de l'audit

Deux réunions de lancement se sont tenues, respectivement avec la DGER le 28 mai 2025 et avec AgroParisTech le 6 juin 2025, avec une visite du site de Saclay. Ces réunions ont permis de présenter le cadre général de la mission, de préciser ses objectifs.

2.3. Du questionnaire de prise de connaissance à la matrice provisoire des risques

Un questionnaire de prise de connaissance (QPC) a été adressé le 29 août 2025 par les auditeurs à la secrétaire générale et au directeur général, qui l'ont eux-mêmes transmis aux départements concernés pour réponses. Il comportait 25 questions.

Une réunion de prise de contact avec la nouvelle secrétaire générale s'est tenue le 27 août 2025.

Les réponses au QPC ont été accompagnées de l'envoi de nombreux documents justificatifs permettant d'étayer les analyses. Parmi ceux-ci figurent notamment :

- l'arborescence 2025 de l'organisation budgétaire (liée au paramétrage de Pep Premium),
- la convention relative au périmètre d'exercice de la fonction budgétaire, financière et comptable du 3 janvier 2024,
- la lettre de cadrage 2026 pour les dialogues de gestion (budget initial et campagne d'emplois),
- la décision de délégation de signature du directeur général du 1er juillet 2025,
- l'organigramme général et celui du secrétariat général,
- le plan du campus,
- le rapport du cabinet Mazars relatif à l'inscription du site de Saclay à l'actif,
- les budgets rectificatifs et initiaux 2023 à 2025,
- le contrat d'objectifs et de performance 2022-2026,
- l'état récapitulatif des charges constatées d'avance (2023 et 2024),
- les comptes financiers 2019 à 2024,

- l'arrêté du 13 février 2025 modifiant l'arrêté du 14 décembre 2023 relatif aux délégations de pouvoirs en matière de recrutement et de gestion des personnels,
- les procès-verbaux et documents soumis au conseil d'administration de 2022 à 2025,
- un dossier complet relatif à l'audit sur la TVA,
- le bilan de gestion en AE et CP des trois dernières années de la résidence Dubos.

Sur la base de ces réponses et pièces, une matrice provisoire des risques (MPR) a été élaborée. Celle-ci a identifié des blocs d'activités répondant aux objectifs de maîtrise des risques, parmi lesquels :

- Soutenabilité budgétaire et équilibre pluriannuel
- Maîtriser la masse salariale et les effectifs
- Maîtriser l'information comptable et financière
- Valoriser la recherche et diversifier les ressources propres
- Renforcer la gouvernance et le pilotage budgétaire
- Fiabiliser les systèmes d'information et le contrôle interne

L'évaluation de la criticité a évolué en fonction des réponses et de la documentation transmise. Après retour d'AgroParisTech, qui n'a proposé aucune modification des objectifs, activités, risques ou cotations, la MPR a été finalisée le 22 septembre 2025.

2.4. Questionnaire de contrôle interne et analyse du risque brut

L'analyse de la fréquence de survenue des risques a abouti à la répartition ci-après :

Fréquence Objectif	Fréquent	Probable	Possible	Rare	Total par objectif
Soutenabilité budgétaire et équilibre pluriannuel	2	4	10	5	21
Maîtriser la masse salariale et les effectifs	1	1	6		8
Maîtriser l'information comptable et financière	2	3	4	3	12
Valoriser la recherche et diversifier les ressources propres		2	4	1	7
Renforcer la gouvernance et le pilotage budgétaire	1	4	3		8
Fiabiliser les systèmes d'information et le contrôle interne	1	1	4		6

L'analyse de l'impact a abouti à la répartition suivante :

Impact Objectif	Critique	Majeur	Modéré	Faible	Total par objectif
Soutenabilité budgétaire et équilibre pluriannuel	5	9	7		21
Maîtriser la masse salariale et les effectifs		6	2		8
Maîtriser l'information comptable et financière	4	5	3		12
Valoriser la recherche et diversifier les ressources propres		3	3	1	7
Renforcer la gouvernance et le pilotage budgétaire	1	5	2		8
Fiabiliser les systèmes d'information et le contrôle interne	1	3	2		6

L'analyse de la fréquence et de l'impact et les réponses des audités sur la MPR ont conduit les auditeurs à définir la criticité du risque brut comme suit :

Criticité du risque brut Objectif	Critique	Elevée	Significative	Faible	Total par objectif
Soutenabilité budgétaire et équilibre pluriannuel	3	10	6	2	21
Maîtriser la masse salariale et les effectifs	1	5	2		8
Maîtriser l'information comptable et financière	4	4	2	2	12
Valoriser la recherche et diversifier les ressources propres		3	2	2	7
Renforcer la gouvernance et le pilotage budgétaire		7	1		8
Fiabiliser les systèmes d'information et le contrôle interne	1	3	2		6
Total par impact	9	32	15	6	62

La version initiale de la MPR comprenait 62 risques inhérents, ventilés comme suit :

- 6 à criticité faible,
- 15 à criticité significative,
- 32 à criticité élevée,
- 9 à criticité critique

Les auditeurs ont estimé que :

- 6 risques peuvent avoir de faibles conséquences et restent tolérables. Ils sont donc considérés comme acceptables ;
- 15 risques peuvent être tolérés à titre provisoire ;
- 32 risques ne mettent pas vraiment le dispositif en péril mais doivent impérativement être traités ;
- 9 risques mettent en péril le dispositif.

2.5. Validation de la note de cadrage

La note de cadrage a été transmise au directeur de cabinet le 1er octobre 2025. Elle a été validée le 10 octobre 2025.

2.6. Appréciation de la criticité nette et du risque résiduel

A partir de la matrice provisoire des risques, les auditeurs ont transmis aux audités des questions de contrôle interne pour analyser les mesures de contrôle interne mises en place sur l'ensemble des risques retenus. Les réponses écrites ont été complétées d'entretiens avec les responsables au sein de la structure auditées pour chacun des points questionnés.

L'analyse de certaines mesures de contrôle interne a engendré plusieurs demandes complémentaires de preuves d'audit (voir matrice des risques définitive).

Les différents échanges et l'analyse des mesures de contrôle interne existantes ont abouti à l'appréciation de l'efficacité et de l'efficience des dispositifs de contrôle interne. L'appréciation de la maîtrise du risque a été la suivante :

Maîtrise du risque brut Objectif	Elevée	Raisonnable	Améliorable	Faible	Total par objectif
Soutenabilité budgétaire et équilibre pluriannuel	3	4	3	3	13
Maîtriser la masse salariale et les effectifs	2	2	2	0	6
Maîtriser l'information comptable et financière	3	3	2	1	9
Valoriser la recherche et diversifier les ressources propres	0	4	0	0	4
Renforcer la gouvernance et le pilotage budgétaire	1	2	3	0	6
Fiabiliser les systèmes d'information et le contrôle interne	3	0	1	0	4
Total par maîtrise	12	15	11	4	42

Ce qui aboutit à une cotation de risque résiduel sur la base de l'évaluation du risque brut couplée à l'évaluation de la maitrise de ce risque :

Risque résiduel Objectif	Prioritaire	A maintenir à haut niveau	Vigilance	A optimiser	Total par objectif
Soutenabilité budgétaire et équilibre pluriannuel	5	3	1	4	13
Maîtriser la masse salariale et les effectifs	2	3	0	1	6
Maîtriser l'information comptable et financière	2	4	0	3	9

Valoriser la recherche et diversifier les ressources propres	0	1	0	3	4
Renforcer la gouvernance et le pilotage budgétaire	3	2	0	1	6
Fiabiliser les systèmes d'information et le contrôle interne	1	1	0	2	4
Total par maîtrise	13	14	1	14	42

In fine, les auditeurs considèrent que :

- 14 risques peuvent être optimisés à long terme, chaque risque résiduel étant considéré comme faible. Il n'y a pas lieu de préconiser des mesures de contrôle interne supplémentaires autres que celles de s'assurer que les mesures existantes demeurent en place ;
- 1 risque est modéré et à traiter à moyen terme. Il y a lieu de prévoir des mesures de réduction des risques à moyen terme et de faire preuve de vigilance afin de s'assurer que ces mesures soient effectives et demeurent en place ;
- 14 risques sont élevés et à traiter à court terme. Il y a lieu de renforcer rapidement les mesures de contrôle interne et de maintenir un haut niveau de vigilance afin de s'assurer que l'ensemble des mesures prises demeurent en place ;
- 13 risques sont très élevés, à traiter et à surveiller. Il y a lieu de déployer en priorité des mesures visant à les réduire.

Au cours du processus d'audit, le nombre de risques identifiés est passé de 62 dans la matrice provisoire à 42 dans la version définitive. Cette réduction s'explique principalement par les entretiens réalisés et l'analyse des dispositifs de contrôle interne, qui ont permis d'écarter certains risques jugés non pertinents ou redondants. Cette consolidation vise également à améliorer la clarté et la lisibilité du rapport. Parmi les 42 risques retenus, 27 sont considérés comme prioritaires ou nécessitant un haut niveau de vigilance. La suite du rapport se concentre donc sur le constat, l'analyse et la formulation de recommandations relatives à ces risques spécifiques.

2.7. Supervision et échanges contradictoires

Le rapport provisoire a été supervisé par le Président de la MIGA le 5 novembre 2025 puis à nouveau au moment du contradictoire le 23 janvier 2026.

La phase d'échange avec les audités et de restitution s'est achevée le 10 novembre 2025 par l'envoi du rapport provisoire à AgroParisTech. Les observations contradictoires des audités et de la DGER, et le plan d'action (Cf. annexes 6 et 7) ont été réceptionnées le 19 décembre 2025 et le 29 décembre 2025.

3. ANALYSE DE LA GESTION ET DE LA MAITRISE DES RISQUES

Les auditeurs ont procédé à une analyse des mesures de gestion du risque budgétaire et financier en place afin d'apprécier le niveau de maitrise du risque et le risque résiduel pour les objectifs retenus dans la matrice des risques. Au cours de cette analyse, de nombreux constats positifs ont été relevés, traduisant la solidité de plusieurs processus et pratiques internes. Toutefois, dans le cadre de la démarche d'audit interne et afin de cibler la recherche de solutions, le présent rapport se concentre volontairement sur les risques prioritaires et ceux nécessitant un haut niveau de vigilance. Les risques considérés comme bien maîtrisés ou sans enjeu significatif ne sont donc pas développés ici, bien qu'ils aient été pris en compte lors de l'évaluation globale et figure dans la matrice des risques en annexe.

3.1. Risques liés à l'objectif n°1 - Garantir la soutenabilité budgétaire et assurer l'équilibre pluriannuel des finances

Treize risques ont été identifiés par les auditeurs dans le cadre de cet objectif, appartenant à 7 processus de l'entité auditée. Parmi ces risques, 8 ont été évalués comme prioritaire ou à maintenir à un haut niveau de vigilance et font l'objet d'une analyse présentée ci-dessous.

Dépendance aux subventions exceptionnelles liées au déménagement et au maintien des sites de Grignon et Massy

Analyse des preuves d'audit et constats :

- Le coût annuel estimé des charges de gardiennage et de chauffage des sites inoccupés de Grignon et Massy est d'environ 1,8 M€. Les financements de la DGER ont partiellement compensé ces charges à hauteur de 1,2 M€ en 2023 et 2024. Contrairement aux anticipations issues du budget initial 2025, une subvention d'équilibre exceptionnelle de 1M€ a finalement été versée au titre de la fin de gestion 2025. Cette décision, notifiée à l'établissement par courrier du 1er décembre 2025, n'était pas connue d'AgroParisTech au moment de la présentation du budget rectificatif en conseil d'administration et n'a été portée à la connaissance des auditeurs qu'ultérieurement, lors de l'examen des remarques de la DGER dans le cadre du contradictoire.
- L'établissement n'a pas de maîtrise sur les décisions de cession de ces sites : la gestion de Grignon et Massy relève d'une décision du Premier ministre ou des services domaniaux, ce qui le place dans une position de dépendance à l'égard de la tutelle.
- Sur la base du budget rectificatif 2025 et des derniers éléments de fin de gestion communiqués le 20 janvier par la direction financière d'APT, la capacité d'autofinancement (CAF) serait en amélioration de 2 M€ par rapport à 2024, mais inférieure de 1 M€ par rapport au BI 2025, restant encore insuffisante pour couvrir à la fois le service de la dette et les charges afférentes aux anciens sites.
- Dans un contexte d'absence de visibilité sur la stratégie domaniale, une déclaration d'inutilité en vue d'une cession apparaissait souhaitable, notamment pour le site de Massy. Le conseil d'administration d'APT avait voté en décembre 2022 pour autoriser le directeur à engager cette démarche. Sur la base notamment des constats et recommandations formulés dans le rapport provisoire, le directeur d'AgroParisTech aurait depuis signé la déclaration d'inutilité du site de Massy.

Appréciation des auditeurs :

Le risque de dépendance aux subventions exceptionnelles est toujours très présent. L'établissement supporte une charge récurrente de nature patrimoniale qui ne relève pas de ses missions centrales. La solution actuelle, qui consiste à puiser dans le fonds de roulement pour compenser ces charges, n'est pas pérenne à moyen terme. En effet, sans avancée rapide de l'administration domaniale, l'établissement continuera de subir une charge non contrôlable.

La déclaration d'inutilité, recommandée dans le rapport provisoire et désormais signée pour le site de Massy, constitue une étape structurante. Cette procédure de déclaration d'inutilité et de déclassement du domaine public offre une voie juridique permettant à l'établissement de récupérer la capacité de céder le site de Massy, tout permettant à bénéficier du produit de cession (par ailleurs, déjà gagé pour le remboursement du montage de l'opération campus- articles L. 2141-1 et suivants du CG3P). APT pourra désormais : soit gérer directement la vente, soit solliciter la gestion de la vente par la DRFIP (direction régionale des finances publiques).

En conséquence, les auditeurs estiment que ce risque résiduel demeure élevé et nécessite une mobilisation prioritaire conjointe de la tutelle et de la gouvernance de l'établissement, accompagnée d'un suivi strict, afin de minimiser l'impact financier futur.

<u>Absence de trajectoire consolidée moyen terme d'équilibre budgétaire</u>

Analyse des preuves d'audit et constats :

- Depuis 2024, la DGER a placé AgroParisTech en suivi financier renforcé. Dans ce cadre, et en anticipation de l'entrée en vigueur au 1er janvier 2025 du décret n°2024-1108 relatif au budget et au régime financier des EPSCP, la DGER a émis des avis formalisés sur la soutenabilité des établissements dès les budgets initiaux 2025. Ce suivi repose sur quatre critères : soutenabilité globale, masse salariale, capacité d'autofinancement (CAF) et trésorerie non fléchée. Conformément à l'article R.719-65 du code de l'éducation, un avis est rendu sur les projets de budgets, sur la base de critères spécifiques inscrits dans les décrets institutifs des quatre EPSCP concernés : une CAF répondant aux besoins d'investissement, une évolution supportable de la masse salariale et un niveau de trésorerie non fléchée suffisant au bon fonctionnement de l'établissement
- Ces échanges demeurent toutefois essentiellement annuels et sans vision pluriannuelle consolidée : aucune trajectoire formalisée à horizon 3 ans n'est aujourd'hui intégrée dans les documents budgétaires ou validée par la tutelle.
- L'établissement justifie cette absence par la forte incertitude pesant sur la prise en charge des charges résiduelles liées aux sites de Grignon et Massy, ainsi que sur l'évolution de la subvention pour charges de service public (SCSP). Il indique néanmoins vouloir développer ses ressources propres, notamment via la recherche partenariale et la formation continue, et poursuivre la maîtrise des coûts du campus de Palaiseau.
- Dans le cadre du suivi renforcé, la DGER a demandé à l'établissement la production d'un plan pluriannuel recensant les principaux facteurs structurants impactant le budget (notamment : géothermie, navettes, coût des anciens sites, BEM, etc.). Des tableaux ont été présentés par l'établissement à l'occasion de bilatérales avec la tutelle, mais n'ont pas été fourni aux auditeurs dans le cadre de l'audit.

- Le plan de soutenabilité financière mis à jour fin 2024 présente des projections d'économies jusqu'en 2027, intégrant plusieurs leviers d'économie (réduction de la masse salariale non compensée, fin de l'exploitation de la résidence Dubos, économies d'énergie, économies d'échelle post-regroupement). Toutefois, l'essentiel du différentiel positif entre dépenses prévues et dépenses actuelles repose sur une baisse généralisée de 2,5 % des dépenses de fonctionnement, appliquée sans distinction entre les sites ni prise en compte des besoins d'investissement différenciés.
- Par ailleurs, la capacité d'autofinancement reste insuffisante pour couvrir durablement les remboursements d'emprunts et les charges non productives, ce que souligne la trajectoire du fonds de roulement.
- Lors du conseil d'administration de novembre 2024, le CBR a souligné la nécessité d'intégrer les restes à payer (8,7 M€ fin 2025, soit 45 % de la trésorerie prévisionnelle) dans les projections pluriannuelles.

Appréciation des auditeurs :

La phase de stabilisation post-regroupement étant désormais atteinte, l'absence d'une trajectoire pluriannuelle consolidée constitue un point de fragilité majeur pour le pilotage stratégique. Les arbitrages budgétaires annuels apparaissent peu éclairés par des projections consolidées d'ensemble, notamment sur les besoins différenciés d'investissement par site.

Le suivi financier gagnerait à être prolongé par la construction conjointe d'une trajectoire à moyen terme intégrant :

- les hypothèses réalistes de recettes et de dépenses d'exploitation,
- les restes à payer et la dette,
- les besoins d'investissement et de maintenance différenciés par site,
- ainsi que les marges de manœuvre liées à la réduction de la masse salariale non compensée.

Les auditeurs jugent que le risque résiduel demeure élevé, en raison de la dépendance persistante à des ajustements annuels et de la faible formalisation prospective du pilotage financier. L'amélioration de la soutenabilité budgétaire suppose à présent une consolidation pluriannuelle partagée entre la direction de l'établissement et la tutelle, avec l'appui du CBR.

<u>Sous-financement des investissements programmés</u>

Analyse des preuves d'audit et constats :

- Les opérations d'investissement sont suivies dans l'outil PEP, avec un accès décentralisé pour chaque campus via les services financiers de proximité. La direction du patrimoine et de l'immobilier (DPIM) assure un pilotage global du programme d'investissements, en lien avec les directions de campus, et tient des réunions mensuelles pour le suivi des opérations. Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière est élaboré de manière concertée avec les responsables de site.

- Malgré cette organisation, les auditeurs constatent des écarts sensibles de perception et de moyens entre les campus, notamment entre Montpellier et Nancy. Ce dernier, pourtant fréquenté par environ 250 étudiants et générant près de 280 000 € de recettes annuelles, ne bénéficie pas de dotations d'entretien suffisantes pour pallier le vieillissement du bâti et des installations, en dépit d'un programme d'investissements argumenté soumis par la direction du campus. Une étude immobilière a été sollicitée par la direction d'APT et devrait être finalement lancée fin 2025 pour évaluer les marges de rénovation et de développement du site.
- Les financements des opérations patrimoniales reposent sur des subventions exceptionnelles de la tutelle, couvrant la majorité des gros investissements, et des apports de ressources propres d'APT à hauteur d'environ 20 % pour le reste à charge. En revanche, les investissements courants d'entretien sont souvent financés directement sur les budgets de fonctionnement des campus, sans formalisation homogène des demandes, ce qui limite la comparabilité lors des dialogues de gestion. Une dotation base annuelle pour l'investissement permettant au campus, en particulier celui de Nancy, d'établir une programmation pluriannuelle crédible
- La comptabilité analytique, encore en construction, ne permet pas aujourd'hui un raisonnement par site ni un calcul en coût complet intégrant les amortissements, ce qui masque la réalité des écarts d'effort budgétaire entre campus.
- En 2024, 2025 et 2026, les dépenses d'investissement immobilier directement financées par APT (hors subventions de la DGER) demeurent inférieures à 260 k€ par an, soit moins de 0,6 % du budget annuel de l'établissement.
- Ces chiffres sont présentés de façon consolidée (investissements immobiliers et mobiliers) au conseil d'administration, où les dépenses globales s'élèvent à 4,8 M€ en AE et 4,5 M€ en CP. Toutefois, la part effectivement supportée sur fonds propres pour les investissements immobilier reste marginale. Les principaux projets concernent la rénovation énergétique de Montpellier (1,4 M€), des travaux sur Nancy et Grignon, des équipements agricoles (400 k€) et des investissements scientifiques (1,4 M€) majoritairement financés sur ressources complémentaires.

Appréciation des auditeurs :

Les auditeurs saluent la mise en place d'un pilotage méthodique des investissements via PEP et la concertation instaurée entre la DPIM et les campus. Cependant, **la faiblesse structurelle de l'effort d'investissement hors Saclay pose la question en particulier pour le site de Nancy d'un possible sous-financement qui pourrait compromettre la continuité de l'accueil et de la formation dans de bonnes conditions.**

Le risque résiduel est jugé significatif, car la capacité de maintien du patrimoine immobilier reste très dépendante de subventions exceptionnelles et de décisions ponctuelles de la tutelle, alors même que les besoins courants ne sont pas systématiquement couverts par le budget de fonctionnement.

CAF insuffisante pour couvrir amortissements et besoins en investissements

Analyse des preuves d'audit et constats :

- L'établissement a engagé plusieurs actions de maîtrise des dépenses courantes et de développement des ressources propres. Ces efforts devraient contribuer à une amélioration progressive de la capacité d'autofinancement (CAF).
- Sur la base du budget rectificatif (BR) 2025, présenté au conseil d'administration et transmis aux auditeurs tardivement, la CAF prévisionnelle s'établit à 189 k€, contre 3,4 M€ inscrits au budget initial (BI) 2025 qui servait de référence au rapport provisoire.
- Le BR 2025 fait apparaître un résultat patrimonial prévisionnel déficitaire de –1,8 M€, alors que le BI 2025 anticipait un résultat bénéficiaire de 1,5 M€ (après prise en compte des intérêts de la dotation non consomptible et déduction faite du remboursement des emprunts).
- Le BR 2025 prévoit une diminution du fonds de roulement de –4,5 M€ sur l'exercice, traduisant une dégradation sensible par rapport aux prévisions du BI 2025, qui envisageaient un prélèvement de 1,68 M€ et un fonds de roulement de fin d'exercice de 17,4 M€ (contre 19,1 M€ en 2024).
- Ces données du BR 2025 ne tiennent pas compte de la dernière notification de SCSP intervenue le 1er décembre 2025, d'un montant de 1,1 M€. L'impact de cette notification sur la CAF, le résultat patrimonial et le niveau final du fonds de roulement devra être intégré dans l'analyse définitive ; néanmoins, même en tenant compte de cet abondement, la trajectoire issue du BR 2025 apparaît nettement plus dégradée que celle présentée au BI 2025.
- Selon les derniers chiffres présentés oralement le 20 janvier par APT en prévision du CF2025, le solde budgétaire s'établirait à environ 1,3 M€ ; la trésorerie finale progresserait d'environ 1,3 M€ par rapport au compte financier 2024, pour atteindre un niveau estimé à 23,4 M€ au 31 décembre 2025 ; et le fonds de roulement connaîtrait une diminution de l'ordre de 1,8 M€ par rapport au compte financier 2024.

Appréciation des auditeurs :

Les auditeurs saluent la dynamique de maîtrise des charges et de diversification des recettes, ainsi que la volonté d'améliorer la connaissance du haut de bilan, qui ne se concrétise cependant pas pleinement lors du budget rectificatif 2025, **ce qui invite à être prudent sur les prévisions relativement optimistes pour le BI 2026. La CAF reste structurellement contrainte et ne permet pas encore de financer les besoins d'investissement sans recours au fonds de roulement.**

Les auditeurs estiment ainsi que le risque résiduel demeure significatif. Il appelle à un renforcement du pilotage pluriannuel de la CAF, adossé à la mise en œuvre d'outils fiables de suivi des amortissements et des engagements financiers.

Perte financière liée à un mauvais calibrage des coûts ou non-recouvrement des financements

Analyse des preuves d'audit et constats :

- L'établissement ne dispose pas encore d'une comptabilité analytique opérationnelle (voir plus bas), ce qui limite fortement sa capacité à évaluer de manière fiable le coût complet de ses activités d'enseignement, de recherche ou de gestion de ses infrastructures.
- À ce jour, la matrice de coûts élaborée dans le cadre du suivi analytique ne permet pas un découpage par centre de responsabilité, notamment par UMR ou par campus, et n'intègre pas les coûts indirects (fonctionnement général, amortissements des locaux, charges de structure).
- Cette absence de vision consolidée du coût complet empêche l'établissement de calibrer avec précision les prix de revient de ses prestations, de ses programmes de formation continue ou encore de la part de cofinancement à exiger dans certains projets de recherche. Elle accroît le risque de sous-facturation sur certaines activités.
- En matière de recouvrement des créances, les audités ont déclaré mettre en œuvre des procédures de suivi et de relance jugées satisfaisantes :
    - exploitation régulière des états de développement des soldes des comptes clients,
    - relances systématiques des débiteurs,
    - recours, si nécessaire, à des saisies administratives à tiers détenteur (SATD),
    - suivi spécifique des créances institutionnelles par la direction.

Appréciation des auditeurs :

Les auditeurs relèvent une volonté de maîtrise du recouvrement des créances, fondée sur des procédures et un suivi comptable précis. En revanche, l'absence d'outil complet de comptabilité analytique constitue un point de fragilité structurelle pour la maîtrise du risque financier global.

L'établissement ne peut, à ce stade, évaluer de manière robuste la rentabilité ou le coût réel de ses activités, ni appuyer ses arbitrages budgétaires sur des données consolidées par centre de responsabilité.

Le risque résiduel est donc jugé significatif. Il devrait être réduit avec la mise en œuvre effective de la comptabilité analytique prévue pour 2026, en articulation avec le suivi des conventions de recherche et la montée en puissance du contrôle interne financier.

Surestimation des recettes propres et dépendance excessive à des ressources aléatoires

Analyse des preuves d'audit et constats :

- Les prévisions de recettes sont établies à partir d'une modélisation fondée sur les réalisations des exercices antérieurs et discutées dans le cadre des dialogues de gestion menés avec les centres de responsabilité budgétaires (CRB).
- Au budget rectificatif (BR) 2025, les recettes totales s'élèvent à environ 43 M€, dont 17,8 M€ de ressources propres. Celles-ci se répartissent principalement entre :
    - Droits d'inscription en formation initiale : environ 3,5 M€ ;

- Prestations de services : 7,8 M€ (incluant notamment le CFA et d'autres activités facturées) ;
- Revenus de la ferme expérimentale ;
- Résidences étudiantes : recettes en baisse du fait de la fermeture de la résidence Dubos à l'été 2025

Les recettes fléchées et non fléchées sont consolidées, il n'a pas été présenté aux auditeurs une ventilation par centre de responsabilité (campus ou UMR). Une présentation agrégée limite la capacité d'analyse de la performance économique par activité, et rend plus difficile la détection d'éventuelles surestimations locales.

- La subvention pour charges de service public (SCSP) constitue la principale ressource sécurisée, pour 7,7 M€ en 2025. La subvention pour charges de service public (SCSP) constitue la principale ressource sécurisée. Le solde a finalement été versé en novembre 2025 ; les auditeurs n'en ont toutefois été informés qu'a posteriori et ne disposent pas du courrier de notification correspondant. Par ailleurs, dans le cadre de la fin de gestion 2025, une subvention d'équilibre exceptionnelle de 1 M€ a in fine été notifiée le 1er décembre 2025 pour couvrir une partie des charges liées aux anciens sites de Grignon et Massy ; cette information n'était pas connue de l'établissement lors de la présentation du BR au conseil d'administration.
- Si l'établissement manifeste une volonté affirmée de développer ses ressources propres (notamment via la valorisation de la recherche, la formation continue et le recours accru à sa filiale), la stabilité de ces ressources reste à consolider, notamment pour celles liées à des activités à forte variabilité (ferme, logements étudiants, recherche contractuelle).

Appréciation des auditeurs :

Les auditeurs constatent une amélioration du processus de prévision budgétaire, fondée sur un dialogue de gestion structuré. Cependant, la dépendance à certaines ressources aléatoires (subventions exceptionnelles, produits variables de la ferme, recettes locatives, contrat de recherche) et l'absence d'outils analytique de suivi par centre de responsabilité fragilisent la fiabilité des projections.

L'établissement présente ainsi un risque de surestimation ponctuelle de ses recettes propres ou de sous-évaluation de la sensibilité budgétaire en cas de non-versement de financements extérieurs.

Le risque résiduel est jugé significatif, mais pourrait être réduit à moyen terme par :

- la mise en place d'une comptabilité analytique complète permettant une meilleure prévision par activité ;
- et le renforcement du suivi pluriannuel consolidé des recettes dans le cadre du dialogue de gestion et du pilotage budgétaire.

<u>Alourdissement durable des coûts (fluides, maintenance, loyers)</u>

Analyse des preuves d'audit et constats :

- Le suivi budgétaire des dépenses de fluides et de maintenance est bien encadré : la direction du patrimoine immobilier (DPIM) et la direction du campus de Palaiseau réalisent un suivi

consolidé dans l'outil PEP Premium. Des réunions régulières sont organisées entre les partenaires pour fiabiliser les prévisions et corriger les écarts constatés.

- Les charges liées aux loyers CASAS demeurent cependant fortement fluctuantes, du fait des décalages temporels entre les appels de charges provisionnels et les régularisations annuelles fondées sur les consommations réelles. Ces régularisations, d'un montant parfois significatif, fragilisent la prévision budgétaire annuelle et peuvent engendrer des tensions ponctuelles sur la trésorerie.
- Afin d'enrayer cette dérive potentielle, AgroParisTech a élaboré un plan d'action énergétique en 11 points, couvrant la période 2024-2025. Ce plan visait à réduire la facture énergétique d'environ 700 k€ par an, soit une baisse de 12,5 % par rapport à 2023 (facture de 5,6 M€). Les mesures déjà déployées incluent notamment la régulation du réseau de chaleur et de froid EPAPS, le recours à la production interne de froid en hiver, la reprise du contrat d'abonnement énergétique par les établissements et la fiabilisation du plan de comptage et des réglages techniques. Ces actions ont produit des résultats tangibles dès 2024, avec une réduction effective d'environ 1,15 M€ sur la facture énergétique annuelle. Pour 2025, la dépense énergétique est estimée à 2,9 M€, contre 3,3 M€ en 2024, et une cible stabilisée autour de 2 M€ par an est envisagée à moyen terme.
- Une démarche qualité a été instaurée pour le suivi des opérations immobilières, avec la production de rapports annuels sur la performance énergétique du campus.

Appréciation des auditeurs :

Les auditeurs saluent les résultats obtenus dans la maîtrise des dépenses énergétiques, traduisant un pilotage plus structuré et une implication effective des acteurs techniques. L'année 2025 constitue la première année de référence en fonctionnement nominal pour le nouveau campus de Palaiseau, après plusieurs exercices de montée en charge.

Le risque résiduel demeure toutefois significatif, en raison de la volatilité structurelle des charges refacturées par CASAS. Le renforcement du dialogue technique et budgétaire entre la DPIM, CASAS et les directions de campus, ainsi que la consolidation du suivi analytique par site, seront déterminants pour stabiliser durablement ces coûts.

Non-réalisation des économies attendues du modèle CREM et sous-exploitation des infrastructures

Analyse des preuves d'audit et constats :

- Le suivi de ces engagements du contrat CREM est assuré par la filiale CASAS, via une comitologie (comités de pilotage et de gestion, comités de suivi et groupes de travail techniques). Les flux financiers associés sont tracés et certifiés dans la comptabilité de CASAS.
- Les économies prévues dans le modèle CREM (réduction des coûts énergétiques et de maintenance) sont en voie de réalisation : la première année de fonctionnement nominal (2025) s'accompagne d'une baisse maîtrisée des dépenses de fluides, et d'un pilotage de la performance désormais mieux documenté.
- La mesure effective de la performance d'usage des infrastructures, en particulier pour les salles d'enseignement et les espaces expérimentaux, reste encore partielle. L'établissement

dispose du logiciel Synapse pour tracer l'occupation des salles, mais celui-ci ne permet pas d'objectiver l'activité réelle, notamment dans les laboratoires où les expérimentations se poursuivent sans présence constante. Un projet de suivi par indicateurs consolidés a été initié, porté par la direction du patrimoine, qui centralise les données d'occupation et de consommation énergétique (environ 2 500 compteurs actifs). Ces données alimenteront progressivement la comptabilité analytique via la DAFA, sans qu'un système de refacturation interne n'ait encore été mis en place.

- La variabilité de l'occupation des espaces (liée aux stages et au calendrier académique concentré sur le premier semestre) limite la pleine exploitation des infrastructures et des résidences. Une réflexion sur la complémentarité calendaire des différentes formations pourrait être engagée dans le cadre de la réforme du cursus ingénieur, afin d'optimiser le taux d'utilisation global du campus et d'accroître les recettes annexes.
- Le groupe de travail dédié à la réforme du cursus ingénieur a proposé la possibilité pour les élèves de deuxième année de faire leur stage de 16 semaines au premier ou au deuxième semestre permettant une meilleure occupation des logements et des locaux.
- La halle technologique, après une phase de stabilisation, est désormais pleinement opérationnelle. Les efforts engagés pour sa promotion (site internet, communication ciblée, réflexion sur la certification) témoignent d'une volonté de valorisation accrue des équipements, notamment auprès de partenaires privés et de projets collaboratifs. Néanmoins, la sur-dimension initiale du système d'eau chaude dédié est une problématique réelle qui sera visible avec un calcul de cout complet singularisé pour cette installation.

Appréciation des auditeurs :

Les auditeurs estiment que la maîtrise des coûts liés au CREM et la mise en exploitation progressive des infrastructures traduisent un pilotage en nette amélioration. Toutefois, le suivi de la performance d'usage reste à consolider : une approche plus fine de la mesure du taux d'occupation, intégrée à la comptabilité analytique, serait nécessaire pour évaluer pleinement les économies réelles et les marges de mutualisation.

Le risque résiduel demeure maîtrisé, sous réserve du renforcement des indicateurs de performance et du déploiement effectif du plan d'optimisation des usages.

Risque d'insuffisance de l'offre de logements entraînant des coûts indirects

Analyse des preuves d'audit et constats :

- L'offre de logements étudiants sur le plateau de Saclay demeure structurellement insuffisante, malgré une politique partenariale active avec le CROUS et plusieurs bailleurs privés. AgroParisTech gère directement 310 logements répartis entre la Cité internationale universitaire de Paris (résidences Mina et MIAA) et Nancy, soit une perte de 570 places depuis le déménagement du site de Grignon.
- La fermeture de la résidence Dubos au 31 août 2025, structurellement déficitaire et éloignée du nouveau campus, permet un retour à l'équilibre budgétaire des résidences à compter du BI 2026, sur la base d'un taux d'occupation moyen de 70 % à partir de mars. Le suivi analytique sur PEP Premium, mis en place depuis 2024, renforce la lisibilité économique du centre de responsabilité.

- Toutefois, la capacité d'hébergement actuelle ne permet pas de loger l'ensemble des étudiants de première année : environ 737 sur 2 000 le sont via l'établissement, dont 248 par le CROUS et 84 via CentraleSupélec, le reste s'appuyant sur le marché privé où les loyers atteignent jusqu'à 1 300 € par mois.
- L'étude en cours sur la rénovation et l'extension de la résidence MIAA, évaluée à 15 M€, s'inscrit dans une perspective de maintien d'une offre propre à AgroParisTech. Ce projet apparaît nécessaire pour garantir des conditions d'accueil conformes aux standards actuels, mais son modèle économique reste à consolider.
- La semestrialisassions des cursus engendre un déséquilibre de remplissage des résidences, avec des logements vacants dès février-mars. Une meilleure coordination entre les calendriers académiques et les besoins en hébergement notamment dans le cadre de la réforme du cursus ingénieur pourrait améliorer l'efficacité d'utilisation du parc existant.

Appréciation des auditeurs :

Les auditeurs estiment que la stratégie de partenariat et de gestion des résidences est maîtrisée à court terme et que la fermeture de la résidence Dubos a permis de redresser la situation budgétaire.

À moyen terme, le projet de rénovation de la MIAA et une évolution du calendrier académique pour plus de cohérence avec les capacités d'hébergement devraient être explorés.

3.2. Risques liés à l'objectif n°2- Optimiser la gestion de la masse salariale et des effectifs.

Six risques ont été identifiés par les auditeurs dans le cadre de cet objectif, parmi ces risques, 5 ont été évalués comme prioritaire ou à maintenir à un haut niveau de vigilance et font l'objet d'une analyse présentée ci-dessous.

Augmentation non maîtrisée du nombre d'ETP liée à la croissance des effectifs étudiants

Analyse des preuves d'audit et constats :

- L'établissement connaît une croissance soutenue de ses effectifs étudiants, en lien avec la réforme du cursus ingénieur et l'ouverture prochaine d'un bachelor. L'augmentation programmée de 30 % entre 2017 et 2030 (dont 17 % déjà réalisés en 2025) suppose un ajustement des moyens humains à moyen terme.
- La direction des formations a engagé une évaluation fine des besoins en ETP, intégrant désormais les maquettes pédagogiques, le nombre de groupes et la typologie des intervenants (enseignants titulaires, contractuels, vacataires, doctorants). Ce travail, articulé avec la réforme des maquettes et la réduction de la charge horaire des étudiants (de 2 400 à 1 800–2 000 h), vise à maîtriser la charge d'enseignement et à limiter le recours excessif aux heures complémentaires.
- Les formations initiale et professionnelle mobilisent environ 100 agents, répartis sur plusieurs campus. La structure du financement (SCSP, droits d'inscription, facturation au CFA, appels à projets) est diversifiée. La DAFA conduit un travail de reconstitution analytique, dont les

premiers résultats sont attendus en 2026 pour appréhender le cout complet de chaque formation.

- L'ouverture d'un bachelor à partir de 2026 et l'évolution des aides à l'apprentissage (réduction des aides publiques depuis juillet 2025) constituent des facteurs de tension potentiels sur la masse salariale, en particulier si la hausse des effectifs devait s'accompagner d'un besoin accru en encadrement pédagogique. Le recours à des enseignants-chercheurs déjà fortement sollicités (au-delà du plafond réglementaire de 192 heures équivalent TD pour beaucoup) représente un risque d'alourdissement structurel des charges de personnel.

Appréciation des auditeurs :

Les auditeurs estiment que la réforme du cursus et la planification en cours permettent de maîtriser le risque d'augmentation non contrôlée des ETP. Néanmoins, l'absence à ce stade d'un outil consolidé de suivi des coûts par formation et la montée en charge des nouveaux dispositifs maintiennent un risque résiduel, nécessitant une vigilance dans le cadrage des effectifs et des heures d'enseignement.

Non-respect durable du plafond d'emplois

Ce sujet a évolué lors du contradictoire du fait de la fourniture par la DGER de documents complémentaires non donnés auparavant. Deux entretiens avec APT et la DGER ont été conduits et le superviseur du rapport a conduit une supervision supplémentaire à ce stade.

Analyse des preuves d'audit et constats :

- La DRH assure un suivi mensuel du plafond d'emplois, adossé depuis fin 2024 au document prévisionnel de gestion des emplois et des crédits de personnel (DPGECP), transmis au contrôleur budgétaire.
- L'organisation de la DRH a été restructurée en pôles fonctionnels. Le système d'information RH a été rationalisé autour d'Astre et de RenoiRH, malgré des marges de progrès sur les requêtes et le suivi en temps réel.
- La gestion des effectifs reste fortement encadrée par la tutelle, chaque publication de poste nécessitant une validation préalable de la DGER. Toutefois, les délégations récentes de gestion RH (notamment pour les fonctionnaires du P142) renforcent progressivement l'autonomie d'APT.
- Une démarche de GPEC a été amorcée, intégrant les premières cartographies d'emplois et de compétences, ainsi qu'un plan de formation en construction. Ces travaux, encore partiels, traduisent toutefois une montée en maturité de la fonction RH et une anticipation progressive des besoins en lien avec les évolutions de la formation
- Si l'établissement a globalement maîtrisé son plafond ACB (Agents Contractuels sur Budget), les éléments transmis par la DGER postérieurement au rapport provisoire montrent qu'APT n'a pas respecté le plafond État (T2) en 2025. Ce dépassement s'inscrit dans un contexte de sous-exécution antérieure du plafond, suivie d'une stratégie de bascule progressive d'emplois vers le programme 142, évoquée lors des entretiens bilatéraux entre

l'établissement et la tutelle en 2024, dont le compte rendu faisait état d'un objectif de bascule de l'ordre de 20 à 25 ETPT, ainsi que dans le plan de soutenabilité budgétaire de novembre 2024. En 2025, cette orientation a toutefois été réinterrogée par la tutelle, sans qu'il ait été transmis aux auditeurs de compte rendu formalisés, avec des alertes sur l'impossibilité de dépasser le plafond État qui sont intervenues tardivement au regard des contraintes de pilotage et de visibilité stratégique de l'établissement.

  - Selon le courrier du DGER d'octobre 2025, le niveau d'emplois T2 atteignait 539,4 ETPT pour un plafond notifié de 536, avec une tolérance de +1 ETPT, soit un dépassement effectif d'environ 2,4 ETPT.
  - Les documents présentés au conseil d'administration dans le cadre du BR 2025 font état d'un niveau encore supérieur (541,75 ETPT sous T2), traduisant un écart significatif par rapport au plafond notifié.

  Ces éléments n'avaient pas été portés à la connaissance des auditeurs lors des entretiens conduits en juin, septembre et octobre 2025, ni lors de la phase contradictoire initiale ; ils n'ont été objectivés qu'à la suite des observations formalisées par la DGER en janvier 2026 et par un entretien complémentaire avec la directrice des ressource humaine d'APT le 23 janvier 2026.

- Par ailleurs, l'analyse du BR 2025 révèle une instabilité dans le pilotage de la masse salariale sous plafond établissement : 23 ETPT initialement comptabilisés hors plafond au BI 2025 ont été reclassés sous plafond au BR 2025, cette correction résultant d'une clarification des règles de comptabilisation, pour les doctorants financés par le MESNR et le MAASA. Enfin, le CBR soulève de plus que la trajectoire de la masse salariale sous plafond présente une baisse de –18,5 ETPT entre 2023 et 2026, mais une hausse concomitante d'environ +200 k€ de la masse salariale sous plafond sur la même période

Appréciation des auditeurs :

Les auditeurs estiment que le respect du plafond d'emplois constitue un point de vigilance renforcé, mais non un dysfonctionnement structurel . Si les outils de suivi RH et budgétaires se sont améliorés, le dépassement du plafond État (T2) constaté en 2025 traduit les difficultés d'atterrissage associées à une phase de transition et d'optimisation des emplois, davantage qu'une perte de contrôle du pilotage. Les auditeurs n'ont pu trouver dans les procès-verbaux des entretiens avec la DGER – dont certains manquent- l'origine de cette situation qu'il faut régler impérativement et au plus vite. Ils notent que le dépassement reste limité et sans doute ainsi plus facilement susceptible d'être réglé.

L'entretien conduit avec la DRH en janvier 2026 met en évidence l'existence de leviers clairement identifiés pour un retour à la norme dès 2026, reposant sur le gel de certains transferts, le jeu des vacances de postes et l'absence d'activité de renforcement et l'absence de créations nettes sur le programme 142.

En pratique, le pilotage des emplois apparaît segmenté entre :

- d'un côté, le Titre 2, perçu par l'établissement comme relevant principalement de la tutelle
- de l'autre, les emplois financés sur le budget propre d'APT.

Cette séparation en “silos” qui ressortent des compétences respectives de la DGER et d’APT nuit à la lisibilité de la trajectoire des effectifs et à la maîtrise des risques, alors même que les deux composantes sont étroitement liées dans leurs effets sur l’équilibre budgétaire, les arbitrages de recrutement et la soutenabilité financière.

Dans ce contexte, les auditeurs estiment qu’une révision du plafond d’emplois ACB (Agents Contractuels sur Budget) à la baisse à compter de 2027 apparaît nécessaire, afin d’assurer la cohérence avec la trajectoire réelle des emplois financés par l’établissement.

Le risque résiduel est jugé élevé. **Il appelle une vigilance renforcée en 2026**, d’autant que le plafond État notifié doit être abaissé à 534 ETPT. Les auditeurs ne mésestiment pas la difficulté de ce sujet, d’autant plus que le calendrier est réduit, mais ils estiment indispensable que ce travail soit réalisé rapidement pour assurer le respect du plafond.

Taux d’encadrement enseignant structurellement élevé

Analyse des preuves d’audit et constats :

- L’établissement présente un taux d’encadrement enseignant élevé, lié à la diversité de ses publics (formation d’ingénieurs, masters, mastères spécialisés, bachelor à venir, IPEF, doctorants et formation professionnelle). Cette diversité brouille la lecture de l’indicateur, qui agrège des activités d’enseignement de nature et de volumes très différents.
- La réforme du cursus ingénieur et la réduction de la charge horaire étudiante devraient contribuer à une meilleure maîtrise du volume global d’enseignement. Par ailleurs, la mise en place progressive d’une comptabilité analytique permettra, à terme, de distinguer les charges d’enseignement entre formation initiale et continue et d’affiner le suivi du taux d’encadrement réel.

Appréciation des auditeurs :

Le risque est maîtrisé. La création d’un indicateur spécifique à la formation initiale permettrait de disposer d’un outil de pilotage plus pertinent pour anticiper les besoins en effectifs enseignants dans un contexte d’ouverture de nouvelles formations.

Répartition des effectifs entre recherche, formation initiale et formation continue

Analyse des preuves d’audit et constats :

- La répartition des effectifs entre les activités de recherche, de formation initiale et de formation continue repose aujourd’hui sur des estimations globales, faute d’une comptabilité analytique pleinement opérationnelle. L’établissement prévoit de s’appuyer sur sa future comptabilité analytique pour fiabiliser cette répartition et ajuster les tarifs de la formation continue, de la recherche contractuelle et des prestations aux entreprises innovantes.
- La direction des formations souligne la forte diversification des publics et des sources de financement, qui complexifie la mesure du temps et des moyens mobilisés par activité. L’avancement du travail de reconstitution des coûts complets, engagé par la DAFA, devrait permettre de disposer à terme d’une vision consolidée des équilibres entre missions et d’un pilotage plus fin des ressources humaines associées.

Appréciation des auditeurs :

Le risque est maîtrisé à ce stade, mais la mise en œuvre effective de la comptabilité analytique constitue un levier déterminant pour garantir une allocation optimale des moyens.

Absence de trajectoire pluriannuelle consolidée de la masse salariale

Analyse des preuves d'audit et constats :

- **La trajectoire pluriannuelle consolidée de la masse salariale n'est pas encore formalisée à ce jour.** L'établissement dispose désormais d'un document prévisionnel de gestion des emplois et des crédits de personnel (DPGECP), transmis régulièrement au contrôleur budgétaire, qui constitue une première base de pilotage. Toutefois, cet outil reste centré sur l'exécution annuelle.
- En tant qu'EPSCP non passé aux RCE, une part significative de la masse salariale d'AgroParisTech est portée sur le Titre 2 du programme 142 et relève donc du budget du MAASA. Selon la DGER, cette situation constitue pour l'établissement une opportunité budgétaire, dans la mesure où APT n'a pas supporté sur son budget propre les effets des revalorisations salariales générales ou catégorielles intervenues ces dernières années (hausse du point d'indice, évolution du taux de CAS Pensions, revalorisations RIFSEEP), contrairement aux universités qui n'ont bénéficié que de compensations partielles. La révision récente des cotations de postes (note de gestion ministérielle), a entraîné des revalorisations parfois significatives, notamment pour les agents affectés à Palaiseau, l'impact sur le budget salarial du titre 2 n'est pas connue de l'établissement. Malgré ces ajustements, certaines fonctions demeurent peu attractives au regard des pratiques d'autres administrations. Par ailleurs, l'écart de rémunération entre fonctionnaire et contractuel recrutés par APT s'est accentué à la suite de la revalorisation des grilles MAASA en 2023.

Appréciation des auditeurs :

Le risque est maîtrisé de façon partielle mais demeure significatif.

Si la prise en charge d'une partie de la masse salariale sur le Titre 2 peut constituer une sécurité budgétaire pour l'établissement, **elle ne dispense pas de la nécessité d'un pilotage consolidé et pluriannuel couvrant l'ensemble des emplois**, qu'ils soient financés par l'État ou par le budget propre d'APT.

La consolidation d'une trajectoire pluriannuelle de masse salariale, intégrée au dialogue budgétaire avec la tutelle, apparaît utile pour renforcer la soutenabilité globale du pilotage RH et financier.

3.3. Risques liés à l'objectif n°3 - Améliorer la maîtrise et la qualité de l'information comptable et financière

9 risques ont été identifiés par les auditeurs dans le cadre de cet objectif, parmi ces risques, 6 ont été évalués comme prioritaire ou à maintenir à un haut niveau de vigilance et font l'objet d'une analyse présentée ci-dessous.

Comptabilisation incomplète ou erronée de certains actifs et Comptes non certifiés par un commissaire aux comptes

Analyse des preuves d'audit et constats :

- Les comptes d'AgroParisTech ne sont pas aujourd'hui certifiés, mais la direction a engagé une démarche structurée en vue d'une certification à moyen terme. Une « certification à blanc » a été réalisée en 2024-2025 afin d'identifier les écarts de conformité et les points de fiabilisation nécessaires.
- L'établissement utilise l'outil ImmoNet, interfacé avec PEP Premium, pour le suivi de l'inventaire comptable permettant un ajustement mensuel des flux d'immobilisations et des crédits de paiement consommés.
- Le principal obstacle à la certification demeure l'absence d'inscription à l'actif du patrimoine immobilier du site de Saclay, contrôlé conjointement par AgroParisTech et l'INRAE dans le cadre du plan Campus. L'étude confiée au cabinet Mazars en 2023 a permis de clarifier les principes comptables applicables à ce type d'immobilisation contrôlée.
- Cette étude propose de retenir une quote-part de contrôle de 73 % pour AgroParisTech et 27 % pour l'INRAE, issue de la convention tripartite initiale, calculée selon la répartition fonctionnelle des ouvrages. Mazars relève toutefois plusieurs limites dans cette méthode, notamment l'hypothèse d'une valeur homogène au mètre carré et l'attribution intégrale à AgroParisTech de certains espaces communs (halls, parkings, jardins) utilisés conjointement. Les auditeurs soulignent que si la direction d'APT semble avoir ce point d'arrivée bien en tête suite à l'étude du cabinet Mazars, cela ne semble pas le cas de la direction du site d'INRAE.
- Le cabinet identifie par ailleurs un surfinancement initial de 23,3 M€ supporté par AgroParisTech au regard de sa quote-part de contrôle. Cet écart est surcompensé par la prise en charge par l'INRAE de 60 % des loyers d'exploitation dans le cadre du contrat CREM, proportion supérieure à sa quote-part de 27 %.
- Enfin, si la répartition des loyers CASAS fait l'objet d'une clé de répartition 60%/40%, celle d'autres coûts communs (assurances, fluides, entretien, sécurité, etc.) demeurent gérés au cas par cas, à l'aide de conventions spécifiques. Aucun document récapitulatif de ces clés de répartitions n'a été présenté aux auditeurs. La direction a déclaré que APT paierait plus de la moitié de ces charges restantes, tandis qu'INRAE a également une perception de cofinancement conséquent.

Appréciation des auditeurs :

Les auditeurs estiment que la trajectoire vers la certification des comptes est bien engagée et soutenue par la direction, mais qu'elle reste conditionnée à la résolution préalable du dossier d'inscription du site de Saclay à l'actif.

En conséquence, ils jugent que le risque résiduel demeure significatif à ce stade. Une maîtrise raisonnable pourrait être atteinte sous réserve d'un partage formalisé des conclusions de l'étude Mazars avec l'INRAE et d'un accord rapide sur la clé de répartition patrimoniale et les charges afférentes, première étape indispensable avant la clôture de l'exercice 2026.

Risque d'erreurs induits par la complexité organisationnelle multisite

Analyse des preuves d'audit et constats

- La comptabilisation est centralisée à l'agence comptable située sur le site de Palaiseau. L'ensemble des opérations financières est saisi dans Pep Premium, outil commun à toutes les écoles de la sphère MAASA, dont les paramétrages garantissent la séparation stricte des tâches (budget, engagement, comptabilité).
- Les centres de responsabilité disposent de droits limités à la saisie des engagements, tandis que la validation des bons de commande relève des responsables de centres ou des responsables administratifs, délégataires du directeur général. L'agence comptable conserve la maîtrise des paiements.
- Les gestionnaires administratifs et financiers des campus sont intégrés dans les départements de recherche sans coordination hiérarchique directe par les directeurs de sites ou les UMR. Cela crée dans certains cas des déséquilibres de charge et complique la mutualisation des compétences. Des évolutions sont engagées pour y remédier : à Nancy, un projet de cellule mutualisée est en cours afin d'harmoniser la répartition du travail et d'assurer une continuité de service, sur le modèle déjà mis en œuvre à Clermont-Ferrand et Montpellier. Des solutions variées, dans un objectif de pooling de compétences, pourraient être envisagées en fonction du taux de participation d'APT dans chaque UMR.

Appréciation des auditeurs

Les auditeurs constatent que les outils et procédures garantissent un niveau satisfaisant de fiabilité et de traçabilité des opérations financières, malgré la dispersion géographique. L'existence d'un système d'information intégré et d'une centralisation comptable solide limite les risques d'erreurs.

L'absence de coordination hiérarchique unifiée pour les fonctions administratives sur les sites reste un point de vigilance organisationnel, dont la résolution renforcerait la cohérence de gestion et la continuité de service.

Risque d'irrégularités fiscales liées à la TVA proratisée

Analyse des preuves d'audit et constats

- Le calcul de la TVA proratisée est confié au cabinet Mazars depuis 2020, garantissant une expertise externe et la conformité du dispositif aux exigences fiscales.
- Une note de cadrage a été diffusée en janvier 2025 à l'ensemble des gestionnaires, rappelant les règles applicables à la TVA selon la nature des activités (enseignement, recherche, secteur mixte).
- Le paramétrage de Pep Premium intègre désormais un secteur de TVA par service, non modifiable par les centres de responsabilité, ce qui sécurise les saisies et évite les erreurs de ventilation.
- Le contrôle interne sur ce processus a été considérablement renforcé à la suite d'un redressement fiscal antérieur, intervenu à la suite d'une erreur de taux de prorata. Les ajustements opérés depuis lors (procédures, supervision, automatisation dans Pep Premium) ont permis de fiabiliser le calcul et la restitution de la TVA.
- Les travaux du cabinet Mazars, notamment dans le cadre du plan Campus (contrat CREM CASAS), ont conduit à préciser le traitement fiscal applicable aux acomptes versés entre 2019 et 2021. Le rapport de Mazars, qui se base sur un rescrit fiscal, confirme que la TVA déduite sur les acomptes versés pour le loyer L1 est justifiée

- Les analyses de Mazars soulignent néanmoins qu'un risque résiduel pourrait subsister si, à l'avenir, l'administration requalifiait les acomptes en financement et non en prestations ouvrant droit à déduction.

Appréciation des auditeurs

Les auditeurs estiment que les mécanismes de contrôle de la TVA sont aujourd'hui maîtrisés, grâce à l'appui du cabinet Mazars, au paramétrage des outils et à la diffusion d'instructions claires.

Le redressement passé a conduit à une amélioration notable du dispositif de supervision fiscale, désormais encadré et documenté. La vigilance doit néanmoins se maintenir sur les opérations complexes (notamment celles liées au plan Campus et aux loyers CASAS), pour lesquelles les enjeux financiers demeurent significatifs.

Absence de comptabilité analytique

Analyse des preuves d'audit et constats

- Le recrutement d'un contrôleur de gestion en 2023 a marqué un tournant, permettant d'engager la construction progressive d'une comptabilité analytique adaptée aux besoins de l'établissement. Selon les éléments transmis par la DGER lors de la phase contradictoire, un contrôleur de gestion avait toutefois été en poste de septembre 2019 à février 2023 et un cadre de référence de la comptabilité analytique avait fait l'objet de travaux pour les exercices 2020 et 2021.
- La première matrice des coûts transmise à la DGER en 2024 repose encore sur une base budgétaire et non comptable, avec des écarts visibles (environ 5 M€) par rapport au budget, justifiés par la nature des données sources. Cette étape reste toutefois un socle de travail utile, qui a permis de sensibiliser les acteurs internes à la notion de coût complet. Si des travaux antérieurs ont existé (2019-2021), ils n'ont pas été spontanément présentés aux auditeurs par l'établissement au cours des entretiens, ce qui n'a pas permis d'en apprécier la continuité ni l'opérationnalité au moment de l'audit.
- Le contrôleur de gestion recruté ne disposait pas initialement d'expérience en comptabilité analytique. Il a entrepris plusieurs formations et s'appuie sur un binôme expérimenté dans le suivi des contrats de recherche pour bâtir progressivement le dispositif. L'équipe de contrôle de gestion, désormais stabilisée, a lancé un travail d'intégration manuelle des données RH et budgétaires, issues respectivement de la DRH et de PEP Premium, pour consolider les analyses.
- Une phase pilote est en cours avec le service de la formation continue, qui permet de tester la compatibilité des codifications analytiques avec la version 1.7 de PEP Premium. L'expérimentation doit être étendue à d'autres services en janvier 2026.
- À ce stade, la comptabilité analytique repose sur une vision consolidée à partir de données budgétaires extraites de PEP Premium, sans exploitation des modules analytiques intégrés. Elle ne permet pas encore de mesurer la rentabilité des activités de formation continue ou de recherche contractuelle, ni de repérer d'éventuels déséquilibres structurels entre campus.

Appréciation des auditeurs

Les auditeurs relèvent une dynamique réelle et positive dans la mise en place de la comptabilité analytique, avec un engagement affirmé de la direction générale et une équipe motivée, désormais structurée. L'approche expérimentale engagée constitue une base pour une montée en puissance progressive du dispositif. Cependant, l'absence d'outil intégré et la consolidation encore manuelle des données limitent aujourd'hui la fiabilité et l'exploitabilité des résultats.

La maîtrise des coûts complets, par campus et par activité, demeure un enjeu central pour le pilotage et l'affirmation de la soutenabilité financière de l'établissement et la valorisation de ses formations et prestations.

La maitrise du risque résiduel qui reste élevé est prioritaire.

Défaut de paramétrage ou d'utilisation du logiciel PEP Premium

Analyse des preuves d'audit et constats

Le logiciel PEP Premium est désormais pleinement déployé pour la gestion financière et comptable. L'administrateur du SI finances attribue les rôles et habilitations selon les attributions des gestionnaires, garantissant une séparation fonctionnelle des tâches. Des contrôles réguliers de cohérence entre la comptabilité et le budget sont réalisés pour fiabiliser les enregistrements. Aucun dysfonctionnement majeur n'a été signalé.

Appréciation des auditeurs

Le risque est maîtrisé. L'organisation des habilitations et les contrôles de cohérence semble assurer un niveau de sécurité satisfaisant dans l'utilisation et le paramétrage de PEP Premium.

Perte d'information liée au turnover des personnels financiers

Analyse des preuves d'audit et constats

- Le déménagement sur le site de Palaiseau a entraîné un fort renouvellement des personnels financiers, avec une perte temporaire de continuité dans les pratiques et les savoirs. Depuis, plusieurs actions structurantes ont été engagées : élaboration d'une cartographie des risques budgétaires et comptables, diffusion d'une newsletter « Finances » mensuelle, rédaction de modes opératoires complémentaires à PEP Premium et lancement d'audits internes sur les régies. Le recrutement de personnels expérimentés a également permis un apport de compétences externes et une montée en professionnalisation.

Appréciation des auditeurs

Le risque, historiquement élevé, est aujourd'hui maîtrisé de façon satisfaisante grâce à la formalisation des procédures, au partage de bonnes pratiques et à la stabilisation des équipes.

3.4. Risques liés à l'objectif n°4 - Accroître la valorisation de la recherche et élargir la diversification des ressources propres

4 risques ont été identifiés par les auditeurs dans le cadre de cet objectif, parmi ces risques, un seul a été évalué comme à maintenir à un haut niveau de vigilance et fait l'objet d'une analyse présentée ci-dessous.

Non-soutenabilité des infrastructures créées sans financement pérenne

Analyse des preuves d'audit et constats

- La stratégie de valorisation de la recherche repose sur des financements compétitifs, issus notamment des appels à projets de l'État (France 2030, BPI, ANR) et de partenariats privés dans le cadre de consortiums ou de chaires.
- La Fondation contribue utilement au développement de partenariats privés
- Parallèlement, la création récente d'une cellule dédiée à la gestion des conventions de recherche et de formation constitue un progrès notable. Rattachée à la direction de la recherche, elle professionnalise la gestion contractuelle, renforce la traçabilité financière et facilite la coordination avec la DAFA et la DRH. Cette organisation, encore en phase de consolidation, contribue à fiabiliser la gestion des projets de recherche et à mieux valoriser les coûts complets, en lien avec la future comptabilité analytique.
- Les recettes propres liées à la formation continue et à la recherche sont restées inférieures aux prévisions en 2024 (-304 k€).

Appréciation des auditeurs

Le risque n'est que partiellement maîtrisé : la dynamique partenariale et la diversification des ressources sont réelles, mais la pérennisation des financements demeure un enjeu structurant pour assurer la viabilité des infrastructures à moyen terme.

3.5. Risques liés à l'objectif n°5 - Renforcer la gouvernance et perfectionner le pilotage budgétaire

6 risques ont été identifiés par les auditeurs dans le cadre de cet objectif ; parmi ces risques, 5 ont été évalués comme prioritaires ou à maintenir à un haut niveau de vigilance et font l'objet d'une analyse présentée ci-dessous.

Le COP ne constitue pas un outil opérationnel de pilotage budgétaire, limitant la visibilité stratégique

Analyse des preuves d'audit et constats

- Le COP constitue aujourd'hui un document d'orientation et de dialogue avec la tutelle, mais il n'est pas mobilisé comme un véritable outil de pilotage budgétaire. Les arbitrages financiers relèvent principalement du vote du budget par le conseil d'administration et du suivi de la soutenabilité réalisé avec la DGER.

- Les échanges au sein du conseil d'administration témoignent d'une réflexion stratégique active, notamment autour du schéma pluriannuel de stratégie immobilière et de la trajectoire d'augmentation des effectifs étudiants ingénieurs à l'horizon 2030. Ces débats, bien qu'alimentés par des éléments prospectifs, ne s'appuient pas sur une trajectoire financière consolidée à moyen terme.
- Le CA a besoin de disposer d'une vision intégrée associant les dimensions immobilières, pédagogiques et de ressources humaines, afin de garantir la cohérence entre les ambitions de développement et les moyens disponibles.

Appréciation des auditeurs

Le risque n'est que partiellement maîtrisé. En effet, si le COP fixe des orientations claires et fait l'objet d'un dialogue régulier avec la tutelle, il n'est pas utilisé comme instrument de pilotage financier interne. Le renforcement de son articulation avec les outils de planification pluriannuelle et les arbitrages budgétaires du conseil d'administration permettrait d'en faire un véritable cadre de gouvernance et de soutenabilité.

Contraintes à impact budgétaire dictées par la tutelle, sans marge de manœuvre réelle pour l'établissement

Analyse des preuves d'audit et constats

- Depuis 2021, AgroParisTech a évolué dans un contexte marqué par une succession de facteurs externes à fort impact budgétaire : déménagement sur le campus de Saclay, appels de fonds liés à la filiale CASAS, crise énergétique, régularisation de TVA, dysfonctionnements techniques des prestataires, et arrêt des subventions exceptionnelles de transition avant la cession effective des anciens sites.
- Ces événements, pour la plupart subis par APT, ont limité la capacité de l'établissement à piloter sa trajectoire financière et à anticiper ses besoins de trésorerie. L'année 2025 a été identifiée comme une année de stabilisation, la direction s'attachant à reconstituer une visibilité pluriannuelle et à fiabiliser la programmation budgétaire.
- L'établissement demeurent fortement dépendant des décisions sur le plafond d'emplois et le niveau de la subvention pour charges de service public.

Appréciation des auditeurs

Le risque est raisonnablement maîtrisé compte tenu du contexte. Si la capacité d'action propre de l'établissement reste contrainte, la direction a engagé un travail structurant de consolidation budgétaire. Il revient à la tutelle de veiller à ce que l'établissement ne soit plus dans une situation aussi tendue.

Ambiguïté entre le rôle de la tutelle et celui du CBR pour l'appréciation de la soutenabilité budgétaire, fragilisant la gouvernance

Analyse des preuves d'audit et constats

- Le contrôle budgétaire d'AgroParisTech s'exerce a posteriori, en vertu du statut d'EPSCP. Cette configuration, spécifique parmi les établissements du MAASA, limite la connaissance

opérationnelle du CBR sur la gestion quotidienne mais confère à son rôle une dimension d'analyse stratégique de la soutenabilité.

- Conformément à l'article R.719-65 du code de l'éducation, la DGER émet un avis formalisé sur la soutenabilité des projets de budgets, sur la base de critères spécifiques aux établissements d'enseignement supérieur agricole inscrits dans leurs décrets institutifs (capacité d'autofinancement, évolution supportable de la masse salariale, niveau de trésorerie non fléchée). Au-delà de cette appréciation financière, la DGER exerce une tutelle "métiers" couvrant la formation, la recherche et les services généraux, et s'appuie notamment sur le suivi des subventions, des investissements et sur l'animation du réseau des directeurs des affaires financières et des agents comptables des ESA.
- Dans ce contexte, une zone de chevauchement perceptible s'est néanmoins installée entre la DGER, qui exerce la tutelle, et le CBR, notamment depuis la présentation par la tutelle d'une « note de soutenabilité » en séance du conseil d'administration. Cette démarche, bien que fondée sur des intentions de transparence, a pu brouiller la compréhension du rôle respectif des deux entités auprès des administrateurs.
- Les échanges préalables aux conseils d'administration (« pré-CA ») avec le CBR se déroulent sans la tutelle, et se concentrent sur les aspects techniques du budget. Le CBR souligne par ailleurs le manque de visibilité pluriannuelle consolidée, notamment sur la masse salariale et la trajectoire financière, ce qui réduit sa capacité à apprécier pleinement la soutenabilité budgétaire de l'établissement.

Appréciation des auditeurs

La répartition des rôles gagnerait à être clarifiée entre la tutelle et le CBR, reposant sur une complémentarité assumée. Les compétences du CBR en matière d'analyse financière et de pilotage pluriannuel pourraient être davantage mobilisées comme un appui pour l'établissement, dans un rôle de conseil et de sécurisation du cadre budgétaire. La tutelle aurait tout intérêt à s'appuyer plus sur cette expertise pour renforcer la cohérence et la lisibilité du dialogue budgétaire avec AgroParisTech.

La maitrise du risque résiduel est améliorable.

<u>Insuffisance de fiabilité des données budgétaires remontées par les CRB</u>

Analyse des preuves d'audit et constats

- La direction administrative, financière et analytique (DAFA) dispose de tableaux d'exécution budgétaire consolidés par centre de responsabilité sur la période 2019-2024. Ces tableaux, rapprochés chaque année des prévisions et des demandes budgétaires, servent de base au dialogue de gestion et à la modélisation du budget initial 2026.
- La DAFA a déclaré que le modèle de tableau utilisé lors des dialogues de gestion annuels a été harmonisé, contribuant à fiabiliser progressivement la remontée et la lecture des données. Cependant, les tableaux transmis par les sites de Montpellier et de Nancy aux auditeurs sont construits sur des modèles différents.

Appréciation des auditeurs

Le risque est maîtrisé de manière satisfaisante. La formalisation des dialogues de gestion et la volonté d'utilisation d'outils communs constituent des avancées réelles vers une meilleure fiabilité et comparabilité des données financières entre CRB. Il conviendra toutefois de pérenniser cette dynamique en veillant à la qualité du renseignement des données et à leur appropriation par les responsables de centres.

Absence d'inventaire ou de suivi

Analyse des preuves d'audit et constats

- Le suivi de l'inventaire comptable est désormais structuré autour de l'outil ImmoNet, interfacé avec Pep Premium.
- Par ailleurs, le recours à une prestation d'accompagnement pour mise à jour de l'inventaire devrait permettre d'atteindre un niveau de fiabilité pleinement conforme aux standards attendus et d'apporter un regard externe sur la cohérence des enregistrements.

Appréciation des auditeurs

Le dispositif de suivi patrimonial est renforcé au cours des derniers mois.

La démarche engagée, conjuguant outils adaptés, contrôles réguliers et appui externe, constitue une réponse adaptée au risque identifié.

3.6. Risques liés à l'objectif n°6 - Fiabiliser les systèmes d'information et consolider le contrôle interne.

4 risques ont été identifiés par les auditeurs dans le cadre de cet objectif, parmi ces risques, 2 ont été évalués comme prioritaires ou à maintenir à un haut niveau de vigilance et font l'objet d'une analyse présentée ci-dessous.

Rupture d'homogénéité des données financières entre services ou centre de responsabilité

Analyse des preuves d'audit et constats

- Les modes opératoires de relatifs à l'utilisation de Pep Premium sont complétés par des procédures internes propres à l'établissement, permettant d'encadrer la saisie et le suivi des opérations budgétaires et comptables.
- Des contrôles mensuels croisés entre la comptabilité et le budget assurent la cohérence des données financières. Le dispositif de contrôle interne budgétaire et comptable contribue également à fiabiliser les processus et à prévenir les écarts de saisie.

Appréciation des auditeurs

Les procédures mises en place et les contrôles réguliers garantissent un niveau satisfaisant d'homogénéité et de fiabilité des données financières.

Toutefois, la consolidation pluriannuelle des données et leur exploitation analytique gagneraient à être davantage intégrées dans les outils et dans les pratiques de pilotage, afin de renforcer encore la continuité et la lisibilité de l'information financière.

Faiblesse du dispositif de contrôle interne budgétaire et comptable, limitant la détection d'anomalies et la sécurisation des processus.

Analyse des preuves d'audit et constats

- L'établissement a recruté en septembre 2023 une chargée du contrôle interne budgétaire et comptable, rattachée à la DAFA, succédant selon les informations transmises par la DGER lors du contradictoire à un référent contrôle interne présent de septembre 2017 à mai 2023. Ce recrutement a permis de relancer une démarche structurée de maîtrise des risques financiers, après plusieurs années sans pilotage identifié. Depuis lors, plusieurs réalisations concrètes témoignent d'une dynamique positive :
    - construction d'une cartographie des risques budgétaires et comptables, actualisée en 2025 et fondée sur une échelle de maturité ;
    - élaboration d'une matrice d'audit et diffusion d'une newsletter « finances » visant à partager les bonnes pratiques ;
    - rédaction de modes opératoires complémentaires à ceux de Pep Premium ;
    - premiers audits de régies et revue de la traçabilité des contrôles mensuels ;
    - plan d'action associé, permettant une meilleure appropriation par les utilisateurs.
- Les travaux de la chargée du contrôle interne s'appuient sur des entretiens avec les acteurs des principaux macroprocessus, en lien étroit avec la DAFA, l'agence comptable et la responsable du SI financier. Toutefois, la démarche demeure largement centrée sur ces interlocuteurs et n'irrigue pas encore l'ensemble des centres de responsabilité.
- L'absence d'un comité de pilotage dédié au contrôle interne limite la transversalité et le portage stratégique de la fonction.
- Par ailleurs, la mission repose principalement sur une seule agente ; si celle-ci peut s'appuyer sur le réseau des référents contrôle interne des ESA animé par la DGER (SDES/Pôle Finances), cette organisation demeure vulnérable en cas d'absence prolongée et limite la montée en charge du dispositif. La cartographie des risques a permis d'identifier plusieurs points de vigilance, notamment :
    - un risque élevé sur les achats et marchés publics, du fait d'une méconnaissance des procédures et d'un besoin de formation accru ;
    - un risque sur la gestion RH, lié à l'absence de dématérialisation complète des documents dans ASTRE.

Appréciation des auditeurs

Le renforcement du contrôle interne budgétaire et comptable constitue une avancée réelle et structurante, traduisant la volonté de l'établissement d'installer une culture de maîtrise des risques. **Cependant, le dispositif reste jeune, fragile et très dépendant d'une seule personne.**

L'absence d'appui externe, de référentiel consolidé et de comité de suivi limite la maturité du dispositif, tant dans la formalisation des contrôles que dans leur appropriation opérationnelle.

Le potentiel de structuration est important : la démarche doit désormais passer d'une logique exploratoire à une démarche institutionnalisée, intégrée aux processus de décision et de pilotage, pour cela un appui externe pourrait être recherché.

Le risque résiduel n'est que partiellement maitrisé.

4. OPINION DES AUDITEURS

4.1. Effectivité du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne mis en place par AgroParisTech pour prévenir les risques budgétaires et financiers apparaît en structuration. Les efforts entrepris depuis 2023 témoignent d'une volonté affirmée de sécurisation et de professionnalisation des pratiques, portée par le renouvellement d'une fonction dédiée et l'élaboration d'une nouvelle cartographie des risques budgétaires et comptables. Ces premières avancées constituent une base solide pour la consolidation du dispositif.

Si certains contrôles clés sont en place, la démarche reste peu intégrée dans la gouvernance globale et dépend fortement d'un acteur unique. Les mesures de contrôle interne méritent ainsi d'être renforcées et consolidées par la mise en place d'un pilotage collectif, l'appui d'une expertise externe spécialisée, et une poursuite de la diffusion plus large de la culture du risque auprès des gestionnaires et responsables de processus.

Les réponses des audités aux questionnaires QPC et QCI ont montré que les objectifs opérationnels du contrôle interne sont globalement compris et partagés, même si non formalisés comme tels. Les démarches engagées doivent désormais se transformer en réflexes de gestion collectifs et pérennes, intégrés aux pratiques quotidiennes de pilotage et de décision.

4.2. Adhésion à la démarche d'audit

Les structures auditées ont été sollicitées à plusieurs reprises tout au long de la mission et sont pleinement entrées dans la démarche. Les auditeurs ont pu réaliser leurs investigations en profondeur grâce à la disponibilité constante des interlocuteurs et à la qualité des échanges menés.

La documentation demandée a été transmise de manière complète et réactive, facilitant la conduite des travaux. Les auditeurs ont particulièrement apprécié l'esprit constructif et la transparence manifestés par l'ensemble des équipes. Ils sont convaincus que cette attitude d'ouverture constitue un atout pour la mise en œuvre des actions d'amélioration qui découleront de l'audit.

4.3. Assurance raisonnable

Sur la base des résultats de leurs travaux, les auditeurs estiment que les mesures de contrôle et de gestion appliquée par l'ensemble des parties concernées lui confèrent une **assurance raisonnable** de maitrise des risques afférents à la gestion budgétaire, financière et patrimoniale de l'établissement. **Ils ont toutefois identifié plusieurs risques élevés ou persistants, qui appellent un suivi renforcé et la mise en œuvre de mesures correctrices ciblées. Plusieurs risques restent à un niveau résiduel élevé. Tout reste donc en devenir et fragile.**

De plus les auditeurs émettent deux réserves importantes dont la résolution par la DGER et APT leur apparaît indispensable.

D'abord, les auditeurs formulent une réserve sur la soutenabilité financière à moyen terme, compte tenu de la baisse du fonds de roulement observée entre 2024 et 2025. Cette situation résulte pour partie du poids financier des anciens sites, pour lesquels une solution de court terme doit être trouvée en l'absence de subvention dédiée. La situation actuelle ne peut perdurer.

Ensuite, les auditeurs attirent l'attention sur le dépassement du plafond d'emplois État (titre 2) constaté en 2025, qui appelle une vigilance particulière dans le pilotage pluriannuel des effectifs et de la masse salariale. Là aussi un redressement rapide est indispensable de manière concertée entre APT et la DGER.

Les auditeurs attirent donc l'attention de la DGER et d'APT sur la nécessité de considérer la situation actuelle comme allant dans le bon sens mais demandant à être consolidée.

Ces constats justifient l'élaboration d'un plan d'actions, destiné à consolider les dispositifs existants et à garantir la soutenabilité pluriannuelle de l'établissement.

À cette fin, les auditeurs jugent nécessaire de formuler les recommandations suivantes qui doivent être mises en place de manière impérative :

R1. APT : Rédiger un plan d'investissement pluriannuel priorisé, intégrant l'ensemble des sites et fondé sur une remontée d'informations homogène de tous les campus. Ce plan devra notamment programmer à court terme les travaux sur le campus de Nancy, éclairé par le retour de l'étude commandée par APT pour maintenir et moderniser les capacités d'enseignement et d'accueil d'un site stratégique pour la filière forêt.

R2. APT : Compléter l'étude de faisabilité du projet de rénovation de la résidence MIAA par une analyse de pertinence économique et stratégique intégrant le taux d'occupation, les contraintes de gestion et sa localisation par rapport aux lieux d'enseignement. Cette analyse devra permettre d'évaluer si la rénovation estimée à 15 M€ constitue l'option la plus efficiente pour répondre aux besoins de logement des étudiants, ou si des solutions alternatives d'hébergement doivent être privilégiées, malgré l'attachement historique au site. Plus globalement, mettre en œuvre les conclusions du groupe de travail sur la réforme des cursus impactant le taux d'occupation des locaux et des logements et poursuivre des réflexions autour du même objectif pour l'ouverture du bachelor et la diversification des offres de formation.

R3. APT : Mettre en œuvre, avant la fin de l'exercice 2026, l'inscription du site de Saclay à l'actif du bilan, première étape vers la certification des comptes. À cette fin, il est recommandé de partager sans délai l'étude Mazars avec l'INRAE afin de convenir d'une clé de répartition patrimoniale (en tantièmes de copropriété) et de formaliser les modalités de contribution aux loyers et charges jusqu'à l'échéance du contrat CREM.

R4. APT et DGER : Mettre en place un pilotage global, consolidé et pluriannuel des emplois et de la masse salariale, couvrant à la fois :

- le plafond État (Titre 2 P142) et le plafond établissement, dans une vision articulée ;
- une trajectoire à trois ans des effectifs et de la masse salariale, intégrant les effets de structure afin de mieux appréhender les coûts complets et améliorer la soutenabilité budgétaire et permettant de modifier le plafond d'emploi ACB (Agents Contractuels sur Budget) de l'établissement ;
- un dispositif d'alerte et d'arbitrage formalisé en cas de tension prévisible sur l'un ou l'autre des plafonds.

L'établissement devra en particulier revenir strictement sous le plafond État (T2) en 2026, dans le respect du plafond notifié et documenter les leviers mobilisés pour y parvenir. Une poursuite des délégations de gestion du personnel par les services RH de l'établissement devra être envisagée avec la tutelle.

R5. APT : Renforcer la fonction de contrôle interne budgétaire et comptable par un accompagnement externe spécialisé, afin de consolider une démarche encore fragile et trop dépendante d'un acteur unique. Cette structuration doit permettre de formaliser et de fiabiliser la cartographie des risques, d'assurer la cohérence et le suivi des plans d'action, et d'en garantir la mise à jour régulière par les responsables de processus.

R6. APT : Avant un déploiement élargi, procéder à une revue des données agrégées de la comptabilité analytique afin de lever les écarts constatés sur la base des données budgétaires. Le dispositif devra être articulé avec les centres de responsabilité et les campus, pour devenir un outil de pilotage partagé permettant d'identifier clairement les coûts et résultats par activité, par site et par source de financement.

R7. DGER et APT : Mobiliser pleinement les compétences du CBR comme appui technique au pilotage financier et au renforcement du contrôle interne, afin d'éclairer la trajectoire budgétaire de l'établissement.

Signatures des auteurs

Prénom NOM	Prénom NOM
Anne CHAN-HON-TONG	Hervé DEPERROIS
Inspectrice adjointe	Inspecteur général

ANNEXES

Annexe 1 : Lettre de mission

MINISTÈRE
DE L'AGRICULTURE
ET DE LA SOUVERAINETÉ
ALIMENTAIRE

Liberté
Égalité
Fraternité

Cabinet de la ministre

Paris, le 14/04/2025

CGAAER / VP
16 AVR. 2025
COURRIER / ARRIVÉE

Le Préfet, directeur de cabinet
de la ministre de l'agriculture
et de la souveraineté alimentaire

à

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

N/Réf : SCR/2025D/128
V/Réf :

Objet : Lettre de mission d'audit interne financier de l'Institut des sciences et industries du vivant et de l'environnement (AgroParisTech).

PJ : Fiche d'audit.

AgroParisTech, Etablissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) de type Grand Etablissement, est placé sous la tutelle du Ministère chargé de l'agriculture. Conformément à l'article L. 717-1 du code de l'éducation, ses règles particulières d'organisation et de fonctionnement sont définies par le décret n°2006-1592 du 13 décembre 2006 portant création de l'établissement.

Dans le cadre de la réforme du régime financier des EPSCP, prévue par le décret n° 2024-1108 du 2 décembre 2024 relatif au budget et au régime financier des EPSCP, il est désormais inscrit dans le décret institutif d'AgroParisTech que la soutenabilité budgétaire est appréciée par la Ministre chargée de l'agriculture au regard d'une capacité d'autofinancement répondant aux besoins d'investissement, d'une masse salariale soutenable et d'un niveau de trésorerie suffisant pour garantir le bon fonctionnement de l'établissement. L'avis « favorable avec réserves » émis par la Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche sur le budget initial 2025 souligne la nécessité de stabiliser les bases techniques et économiques dans le cadre de l'installation sur le nouveau campus (comptabilité à l'avancement, gestion des immobilisations, calcul de la Taxe sur la Valeur Ajoutée, etc.) et insiste sur l'importance de respecter la trajectoire de retour à l'équilibre prévue en 2026.

La présente mission d'audit financier vise ainsi à accompagner l'établissement dans le renforcement de sa soutenabilité budgétaire, à travers un examen approfondi de ses pratiques comptables, des choix stratégiques et des leviers d'amélioration de sa gestion.

.../...

78, rue de Varenne
75349 PARIS 07 SP
Tél : 01 49 55 49 55

A ce titre, il s'agit d'apprécier l'organisation et le pilotage des dispositifs mis en œuvre et la pertinence et l'efficacité des outils de maîtrise des risques mis en place.

Selon les constats des auditeurs, des propositions de mesures correctives et éventuellement de nouvelles mesures de maîtrise du risque pourront être formulées.

Les conclusions seront remises au plus tard pour décembre 2025 mais les premières conclusions devront être rendues plus tôt et afin que le budget initial 2026 puisse les intégrer.

P/o

Philippe GUSTIN

FICHE D'AUDIT

Mission d'audit interne financier de l'Institut des sciences et industries du vivant et de l'environnement (AgroParisTech)

Risques visés :

- **Risque d'absence de consolidation du modèle économique à la suite du déménagement des sites franciliens sur le campus de Saclay courant 2022 susceptible de nuire à la vision pluriannuelle de l'équilibre financier et à la soutenabilité financière ;**
- **Risque de fragilité du dispositif de maitrise des risques (identification des risques et formalisation des processus notamment) pouvant avoir une incidence sur la fiabilité des données budgétaires et comptables.**

1- Périmètre de la mission d'audit : Description du contexte

a. Objectifs de la politique publique

AgroParisTech, établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) de type Grand Établissement, est placé sous la tutelle du ministère chargé de l'Agriculture. Conformément à l'article L. 717-1 du code de l'éducation, ses règles particulières d'organisation et de fonctionnement sont définies par le décret n°2006-1592 du 13 décembre 2006 portant création de l'établissement.

L'établissement a pour mission de former des ingénieurs dans les domaines agronomiques, agroalimentaires, forestiers, ainsi qu'en gestion des espaces naturels et en aménagement des territoires. Il assure également 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. Créé en 2007 par la fusion de trois établissements historiques (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), il regroupe aujourd'hui cinq implantations géographiques : Île-de-France, Clermont-Ferrand, Kourou, Montpellier et Nancy. En 2022, le regroupement des sites franciliens sur un campus unique a été réalisé sous maîtrise d'ouvrage de Campus Agro SAS (CASAS), filiale d'AgroParisTech, de l'INRAE et de la Caisse des dépôts et consignations.

Cette opération d'envergure, initiée en 2008, a généré des impacts multiples sur la stratégie pédagogique, la recherche, l'organisation interne et la gestion financière de l'établissement. En 2019, en amont du déménagement, un premier audit du dispositif de contrôle interne avait été réalisé par le CGAAER. Cet audit avait conclu à une maturité et une efficacité satisfaisante du contrôle interne. Toutefois, malgré cette base solide, des facteurs externes tels que l'augmentation des coûts énergétiques et l'entretien des anciens sites non encore cédés (Grignon et Massy) ont contribué à une dégradation des indicateurs financiers en 2023 et 2024. Alors que l'établissement présentait une situation saine jusqu'alors, ces derniers exercices présentent notamment un résultat patrimonial déficitaire (-3,6 M€ en 2023, -2,3 M€ en 2024) et une capacité d'autofinancement négative (-2,2 M€ en 2023, -2,3 M€ en 2024).

Dans le cadre de la réforme du régime financier des EPSCP, prévue par le décret n°2024-1108 du 2 décembre 2024 relatif au budget et au régime financier des EPSCP, il est désormais inscrit dans le décret institutif d'AgroParisTech que la soutenabilité budgétaire est appréciée par le ministre chargé de l'Agriculture au regard d'une capacité d'autofinancement répondant aux besoins d'investissement, d'une masse salariale soutenable et d'un niveau de trésorerie suffisant pour garantir le bon

fonctionnement de l'établissement. L'avis « favorable avec réserves » émis par la DGER sur le budget initial 2025 souligne la nécessité de stabiliser les bases techniques et économiques dans le cadre de l'installation sur le nouveau campus (comptabilité à l'avancement, gestion des immobilisations, calcul de la TVA, etc.) et insiste sur l'importance de respecter la trajectoire de retour à l'équilibre prévue en 2026.

Par ailleurs, il convient de noter qu'un récent arrêt de la Cour des comptes[1], en date du 19 décembre 2024, a condamné deux gestionnaires publics de l'établissement. Cette décision, prise dans le cadre de la responsabilité des gestionnaires publics, se fonde sur l'infraction prévue à l'article L.131-9 du code des juridictions financières, en raison de la méconnaissance des règles relatives à la gestion des biens d'intérêt historique et culturel de l'État. L'arrêt de la Cour des comptes fait notamment mention de carences dans les opérations d'inventaire de l'établissement, déjà relevées en 2008 et 2013 par la Cour de même que par les inspecteurs de la mission confiée en janvier 2016 à l'IGAC et au CGAAER.

La présente mission d'audit financier vise ainsi à accompagner l'établissement dans le renforcement de sa soutenabilité budgétaire, à travers un examen approfondi de ses pratiques comptables, des choix stratégiques et des leviers d'amélioration de sa gestion.

b. Processus/activités/ structures à auditer

Les processus à auditer sont les processus budgétaires et comptables d'AgroParisTech dans le cadre de la mise en œuvre de ses missions concourant à l'action publique.

L'activité à auditer est le déploiement du contrôle interne et le pilotage financier. Leurs enjeux sont d'autant plus cruciaux en raison de l'entrée en vigueur au 1er janvier 2023 du nouveau régime de responsabilité des gestionnaires publics.

La mission veillera à l'articulation entre l'audit objet de cette présente fiche et les recommandations effectuées dans le cadre de :

- La note d'évaluation du contrôle interne du MASA établie par la Cour des comptes en février 2021[2] ;
- Le rapport de l'audit interne comptable de l'Institut des sciences et industries du vivant et de l'environnement (AgroParisTech) effectué par le CGAAER en 2019[3] ;
- Le rapport de l'audit effectué par le CGAAER[4] en 2018 concernant les modalités de mise en œuvre du cadre de référence du contrôle interne comptable (CIC) par l'ensemble des entités sous tutelle du MAAF dont les comptes alimentent le compte 26 des participations financières de l'Etat.

c. Acteurs intervenant dans les processus/activités/structures à auditer

La structure à auditer est AgroParisTech.

Au sein du MASA, les intervenants au processus sont :

---

1 CC / Arrêt n°S-2024-1571 du 19 décembre 2024

2 CC / S2021-0372 du 24 février 2021

3 Rapport n°18093 du CGAAER remis le 10 octobre 2019

4 Rapport n°16031 du CGAAER remis le 25 octobre 2018

- La direction générale de l'enseignement et de la recherche (DGER) en tant que tutelle financière de l'établissements audité ;
- Le secrétariat général du MASA qui anime la fonction « contrôle interne » pour l'ensemble des acteurs du MASA (services centraux et déconcentrés, et opérateurs). Cette animation est exercée conjointement avec la DGER pour les établissements d'enseignement supérieur agricole.

2- Evaluation des risques

(Identification et analyse des risques pertinents susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'organisation)

a. Identification des risques

Risques identifiés :

- Absence d'évaluation des mesures visant à stabiliser le modèle économique, notamment en matière de mutualisation des ressources ;
- Absence de construction d'un modèle économique après deux années pleines suite au déménagement des sites franciliens sur le campus de Palaiseau permettant de bénéficier d'une visibilité pluriannuelle de la situation financière ;
- Défaut de qualité des données budgétaires et comptables permettant une analyse des indicateurs financiers ;
- Inadéquation du dispositif de maitrise des risques au regard du nouveau régime de responsabilité des gestionnaires publics ;
- Chaîne financière insuffisamment formalisée entraînant un désordre dans le fonctionnement des services contribuant à la potentielle commission d'infraction :
- Professionnalisation insuffisante des acteurs de la chaîne financière pouvant occasionner un risque financier.

2.2- Analyse des risques

(défaillance réglementaire, budgétaire, technique, erreurs humaines, erreur liée à l'organisation...)

Les facteurs de risques identifiés sont :

- La migration vers un nouveau SI financier PEP Premium au 1er janvier 2024 et l'intégration du module de gestion des frais de déplacement en 2023 ;
- Le niveau d'appropriation de la comptabilité analytique et l'absence de retour régulier du cadre de référence ;
- L'absence de fluidité dans la réalisation des processus du fait de l'organisation multi-sites ;
- Un renouvellement en totalité des effectifs de la direction des affaires financières et des achats et une partie de l'agence comptable suite aux départs liés au déménagement à Saclay ;
- L'absence de rationalisation, de suivi des délégations de signature et de sensibilisation des délégataires en lien avec le nouveau régime de responsabilité des gestionnaires publics ;

- L'absence de culture financière des directeurs de service et plus largement des responsables de département et d'unité ;
- Les nécessaires renforcement et mise en lumière du dispositif de maîtrise des risques avec l'entrée en vigueur de la réforme relative à la responsabilité des gestionnaires publics nécessitant de sécuriser les procédures et la chaîne d'exécution, de hiérarchiser les contrôles en fonction des enjeux, et d'accorder une attention plus particulière aux outils de pilotage ;
- La répartition des missions entre les départements de recherche et la direction de la recherche pour la gestion et le suivi des ressources contractuelles.

2.3- Analyse des modes de défaillance

L'analyse des défaillances est réalisée au travers :

- Des audits spécifiques susmentionnés réalisés par le CGAAER ;
- Des contrôles de la Cour des comptes ;
- Des actions menées par la DGER en tant que tutelle financière de l'établissement et notamment l'avis sur la soutenabilité financière transmis au directeur général sur le budget initial 2025 dans le cadre de la réforme du régime financier des EPSCP ;
- Des audits à blanc réalisés en 2024 par le cabinet Mazars sur les processus « Immobilisations et financements associés » et « Paie » d'AgroParisTech à la demande des équipes financières de l'établissement ;
- Des éléments fournis annuellement par le référent contrôle interne budgétaire et comptable dans le cadre de la feuille de route de la DGER sur le sujet.

2.4 – Risques inhérents

(Risques bruts avant mesures de contrôle interne) : causes- fréquence / effets-gravité (le cas échéant rappel historique des risques survenus)

Les risques inhérents sont :

- Le risque de perte de qualité des comptabilités financières
- La dégradation financière faute d'organisation, de formalisation ou d'appropriation des dispositifs destinés à assurer le pilotage financier
- La mise en jeu de la responsabilité des ordonnateurs et au premier chef de la direction de l'école
- Le défaut d'exercice de la tutelle par le MASA, faute d'informations financières solides disponibles de la part de l'établissement

3.- Description des dispositifs de contrôle interne

(Ensemble des politiques et des procédures mises en place pour maîtriser les risques concernés par l'audit et réaliser les objectifs de l'organisation)

3.1- Dispositif de contrôle interne mis en place

(Description des mesures adoptées)

Les actions mises en place sont :

- Création depuis 2017 d'un poste de référent contrôle interne budgétaire et comptable rattaché à la direction des affaires financières et des achats, identifié par une lettre de mission ;

- Mise en place et actualisation de la cartographie des risques, du plan d'action et du bilan des actions et présentation annuelle au conseil d'administration ;
- Mise en place d'un organigramme fonctionnel nominatif envoyé annuellement à la tutelle ;
- Mise en place d'une échelle de maturité des risques depuis 2024 ;
- Participation des établissements aux actions réalisées dans le cadre de l'animation du réseau des référents CIF des ESA par la DGER et au séminaire annuel organisé par le SG du MASA.

3.2- Pilotage du contrôle interne

(Pilotage permanent – évaluations ponctuelles)

Les éléments suivants constituent également autant de facteurs qui concourent à consolider le pilotage du dispositif de contrôle interne financier :

- Élaboration d'une feuille de route biennale par la DGER du MASA relative à la coordination et le suivi du contrôle interne financier au sein des établissements supérieurs agricoles ;
- Animation par la DGER d'un réseau de référents contrôle interne financier des établissements d'enseignement supérieur agricole afin de favoriser l'échange de bonnes pratiques et de supports documentaires ;

4.- Objectifs de la mission d'audit : travaux attendus
(Points d'attention spécifiques à la mission d'audit)

L'objectif de cet audit est d'évaluer l'effectivité et l'efficience des dispositifs de contrôle interne financier mis en place.

A ce titre, il s'agit :

1. D'apprécier l'organisation et le pilotage des dispositifs mis en œuvre ;
2. D'apprécier la pertinence et l'efficacité des outils de maîtrise des risques mis en place au regard du paragraphe 2a.

Selon les constats des auditeurs, des propositions de mesures correctives et éventuellement de nouvelles mesures de maîtrise du risque pourront être formulées.

5.- Échéance souhaitée de début de mission et de remise du rapport provisoire

Le rapport devra être rendu au plus tard en décembre 2025 mais de premières conclusions devront être rendues plus tôt de manière à ce que le budget initial 2026 puisse les intégrer.

Annexe 2 : Note de cadrage

MINISTÈRE
DE L'AGRICULTURE
ET DE LA SOUVERAINETÉ
ALIMENTAIRE

Liberté
Égalité
Fraternité

Audit interne financier de l'Institut des sciences et industries du vivant et de l'environnement (AgroParisTech)

Mission n° 25051

Note de cadrage

établie par

Anne CHAN-HON-TONG
Inspectrice adjointe

Hervé DEPERROIS
Inspecteur général

Septembre 2025

CGAAER
CONSEIL GÉNÉRAL
DE L'ALIMENTATION
DE L'AGRICULTURE
ET DES ESPACES RURAUX

SOMMAIRE

1. Cadre de la mission 4
1.1. Cadre général 4
1.2. Contexte de la mission 5
1.3. Objectifs de l'audit 5
1.4. Périmètre de l'audit 6
2. Objet audité 6
2.1. Dispositif/Structure audité(e) 6
2.2. Risques identifiés 6
2.3. Analyse des facteurs de risques 7
3. Déroulement de l'audit 8
3.1. Phases de l'audit 8
3.2. Sélection des sites audités 9
3.3. Equipe d'audit 9
3.4. Calendrier prévisionnel de l'audit 9
Annexe 1 : Lettre de mission 12
Annexe 2 : Matrice des risques (Audits MMAI) 20

1. Cadre de la mission

1.1. Cadre général

La Ministre de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire (MASA) a confié au Conseil Général de l'Alimentation, de l'Agriculture et des Espaces Ruraux (CGAAER), par un courrier du 14 avril 2025 (cf. annexe 1), une mission d'audit du contrôle interne financier de l'Institut des sciences et industries du vivant et de l'environnement, AgroParisTech (APT), faisant suite à la décision prise par le comité ministériel de l'audit interne le 23 janvier 2025.

APT est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) de type Grand Etablissement, placé sous la tutelle du ministère chargé de l'Agriculture. Conformément à l'article L 717-1 du code de l'éducation, ses règles particulières d'organisation et de fonctionnement sont définies par le décret n° 02006-1592 du 13 décembre 2006 portant création de l'établissement.

L'établissement a pour mission de former des ingénieurs dans les domaines agronomiques, agroalimentaires, forestiers, ainsi qu'en gestion des espaces naturels et en aménagement des territoires. Il assure également 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. Créé en 2007 par la fusion de trois établissements historiques (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), il regroupe aujourd'hui cinq implantations géographiques en Ile-de-France, à Clermont-Ferrand, Kourou, Montpellier et Nancy. En 2022, le regroupement des sites franciliens sur un campus unique a été réalisé sous maîtrise d'ouvrage de Campus Agro SAS (CASAS), filiale d'AgroParisTech, de l'INRAE et de la Caisse des dépôts et consignations.

Cette opération d'envergure, initiée en 2008, a généré des impacts multiples sur la stratégie pédagogique, la recherche, l'organisation interne et la gestion financière de l'établissement. En 2019, en amont du déménagement, un premier audit du dispositif de contrôle interne avait été réalisé par le CGAAER. Cet audit avait conclu à une maturité et une efficacité satisfaisante du contrôle interne. Toutefois, malgré cette base solide, des facteurs externes tels que l'augmentation des coûts énergétiques et l'entretien des anciens sites non encore cédés (Grignon et Massy) ont contribué à une dégradation des indicateurs financiers en 2023 et 2024. Alors que l'établissement présentait une situation saine jusqu'alors, ces derniers exercices présentent notamment un résultat patrimonial déficitaire (-1M€ en 2023 et en 2024) et une capacité d'autofinancement aux alentours de 400k€ sur les deux derniers exercices.

APT dispose d'un budget global de 39,3 M€ au Compte Financier 2024, dont 11,4 M€ de dépenses de personnels, 26 M€ de fonctionnement et 2 M€ d'investissement. Les dépenses de personnel ne concernent que les personnels sur budget de l'établissement, soit 193 ETP (77 sous plafond et 116 hors plafond), alors que l'effectif total de l'établissement est de 729 ETP, dont 536 ETP directement gérés par le MASA et pris en charge sur le programme 142. L'établissement, à l'instar de l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur agricole, ne dispose pas du dispositif de Responsabilités et Compétences Elargies (RCE) qui est ouvert depuis 2010.

Dans le cadre de la réforme du régime financier des EPSCP, prévue par le décret n°2024-1108 du 2 décembre 2024 relatif au budget et au régime financier des EPSCP, il est désormais inscrit dans le décret institutif d'AgroParisTech que la soutenabilité budgétaire est appréciée par le ministre chargé de l'Agriculture au regard d'une capacité d'autofinancement répondant aux besoins d'investissement, d'une masse salariale soutenable et d'un niveau de trésorerie suffisant pour garantir le bon fonctionnement de l'établissement. L'avis « favorable avec réserves » émis par la DGER sur le budget initial 2025 souligne la nécessité de stabiliser les bases techniques et économiques dans le cadre de l'installation sur le nouveau campus

(comptabilité à l'avancement, gestion des immobilisations, calcul de la TVA, etc.) et insiste sur l'importance de respecter la trajectoire de retour à l'équilibre prévue en 2026.

Par ailleurs, dans un contexte où la responsabilité des gestionnaires publics est de plus en plus encadrée, notamment au regard des obligations relatives à la gestion du patrimoine de l'État, il convient de porter une attention particulière aux procédures d'inventaire et de suivi des biens. La présente mission d'audit financier vise ainsi à accompagner l'établissement dans le renforcement de sa soutenabilité budgétaire, à travers un examen approfondi de ses pratiques comptables, des choix stratégiques et des leviers d'amélioration de sa gestion.

1.2. Contexte de la mission

Depuis le 1er janvier 2023, en application de l'ordonnance du 23/03/2022 et du décret n° 2022-1605 du 22/12/2022, le régime spécifique de responsabilité personnelle et pécuniaire des comptables publics a disparu au profit d'un régime de responsabilité unifié des gestionnaires publics, qu'ils exercent des fonctions d'ordonnateur ou de comptable. Le nouveau cadre juridique prévoit ainsi un régime de responsabilité commun aux ordonnateurs et aux comptables dans lequel seront poursuivies les infractions constitutives d'une faute grave ayant causé un préjudice financier significatif au regard du budget relevant de la responsabilité de l'agent.

1.3. Objectifs de l'audit

Les processus à auditer sont les processus budgétaires et comptables d'AgroParisTech dans le cadre de la mise en œuvre de ses missions concourant à l'action publique.

L'activité à auditer est le déploiement du contrôle interne et le pilotage financier. Leurs enjeux sont d'autant plus cruciaux en raison de l'entrée en vigueur au 1er janvier 2023 du nouveau régime de responsabilité des gestionnaires publics.

La mission veillera à l'articulation entre l'audit objet de cette présente fiche et les recommandations effectuées dans le cadre de :

- La note d'évaluation du contrôle interne du MASA établie par la Cour des comptes en février 2021 ;
- Le rapport de l'audit interne comptable de l'Institut des sciences et industries du vivant et de l'environnement (AgroParisTech) effectué par le CGAAER en 2019 ;
- Le rapport de l'audit effectué par le CGAAER en 2018 concernant les modalités de mise en œuvre du cadre de référence du contrôle interne comptable (CIC) par l'ensemble des entités sous tutelle du MAAF dont les comptes alimentent le compte 26 des participations financières de l'Etat.

L'objectif de cet audit est d'évaluer l'effectivité et l'efficience des dispositifs de contrôle interne financier mis en place.

A ce titre, il s'agit :

- d'apprécier l'organisation et le pilotage des dispositifs mis en œuvre ;
- d'apprécier la pertinence et l'efficacité des outils de maîtrise des risques mis en place ;
- d'analyser la soutenabilité financière globale de l'établissement, au regard notamment du modèle économique post-déménagement à Saclay, des opérations immobilières et de la gestion des sites périphériques ;
- d'examiner la fiabilité et l'exhaustivité de l'information comptable et financière ;

- d'évaluer le pilotage de la masse salariale et des effectifs, en lien avec la trajectoire d'augmentation du nombre d'élèves ingénieurs ;
- d'apprécier la diversification et la sécurisation des ressources propres au regard de la capacité d'autofinancement.

Selon les constats des auditeurs, des propositions de mesures correctives et éventuellement de nouvelles mesures de maîtrise du risque pourront être formulées.

1.4. Périmètre de l'audit

Le périmètre couvre l'ensemble des processus financiers stratégiques de l'établissement, incluant :

- le contrôle interne budgétaire et comptable,
- la mise en place et l'utilisation de la comptabilité analytique,
- la soutenabilité budgétaire et la trajectoire d'équilibre,
- la gouvernance financière et le dialogue de gestion,
- les systèmes d'information financiers et les dispositifs de suivi associés.

2. OBJET AUDITE

2.1. Dispositif/Structure audité(e)

La mission procédera à une revue des processus et examinera la pertinence et la fiabilité des mesures de contrôle interne afférentes.

La matrice provisoire des risques est jointe à la présente note de cadrage (cf. annexe 2).

La mission envisage aussi d'observer :

- le niveau de connaissance des enjeux financiers parmi les cadres de l'établissement, en particulier les cadres « métier » ;
- le niveau de connaissance des dispositifs du CIF parmi les cadres de l'établissement, en particulier les cadres métier ;
- le niveau d'appropriation et de maîtrise des procédures et outils du CIF par les agents participant à leur mise en œuvre ;
- l'utilisation effective des outils de suivi budgétaire et analytique ;
- la capacité des services centraux et des campus à produire une information financière consolidée et fiable ;
- l'articulation entre la direction générale, la direction des affaires financières et la tutelle dans la gestion de la masse salariale et des effectifs.

2.2. Risques identifiés

La cartographie des risques de l'établissement APT, telle qu'établie par le MASA, met en exergue le risque « d'absence de consolidation du modèle économique à la suite du déménagement des sites franciliens sur le campus de Saclay courant 2022 susceptible de nuire à la vision pluriannuelle de l'équilibre financier et à la soutenabilité financière » ainsi que

le risque « de fragilité du dispositif de maitrise des risques (identification des risques et formalisation des processus notamment) pouvant avoir une incidence sur la fiabilité des données budgétaires et comptables ».

Risques identifiés :

- absence d'évaluation des mesures visant à stabiliser le modèle économique, notamment en matière de mutualisation des ressources ;
- absence de construction d'un modèle économique après deux années pleines suite au déménagement des sites franciliens sur le campus de Palaiseau permettant de bénéficier d'une visibilité pluriannuelle de la situation financière ;
- défaut de qualité des données budgétaires et comptables permettant une analyse des indicateurs financiers ;
- inadéquation du dispositif de maitrise des risques au regard du nouveau régime de responsabilité des gestionnaires publics ;
- chaîne financière insuffisamment formalisée entraînant un désordre dans le fonctionnement des services contribuant à la potentielle commission d'infraction ;
- professionnalisation insuffisante des acteurs de la chaîne financière pouvant occasionner un risque financier ;
- risque d'absence de comptabilité analytique opérationnelle, empêchant d'identifier les coûts réels par activité ;
- risque de mauvaise intégration comptable des actifs liés au site de Palaiseau et de divergence avec les comptes de l'INRAE ;
- risque de tension sur la trésorerie et de déséquilibre budgétaire ;
- risque de soutenabilité insuffisante des charges immobilières (résidences étudiantes, sous-exploitation de locaux, coûts énergétiques).

La mission portera une attention particulière aux risques liés à l'organisation multisites d'AgroParisTech. La dispersion géographique peut en effet générer des coûts supplémentaires, fragiliser la soutenabilité budgétaire et compliquer la consolidation des données comptables. L'audit examinera les dispositifs mis en place pour intégrer les sites hors Saclay dans le pilotage global, ainsi que la prise en compte de leurs besoins d'investissement et l'organisation des fonctions administratives et financières locales.

2.3. Analyse des facteurs de risques

Les facteurs de risques identifiés sont :

- la migration vers un nouveau SI financier PEP premium au 1er janvier 2024 et l'intégration du module de gestion des frais de déplacement en 2023 ;
- le niveau d'appropriation de la comptabilité analytique et l'absence de retour régulier du cadre de référence ;
- l'absence de fluidité dans la réalisation des processus du fait de l'organisation multisites ;
- un renouvellement en totalité des effectifs de la direction des affaires financières et des achats et une partie de l'agence comptable suite aux départs liés au déménagement à

Saclay ;

- l'absence de rationalisation, de suivi des délégations de signature et de sensibilisation des délégataires en lien avec le nouveau régime de responsabilité des gestionnaires publics ;
- l'absence de culture financière des directeurs de service et plus largement des responsables de département et d'unité ;
- les nécessaires renforcement et mise en lumière du dispositif de maîtrise des risques avec l'entrée en vigueur de la réforme relative à la responsabilité des gestionnaires publics nécessitant de sécuriser les procédures et la chaîne d'exécution, de hiérarchiser les contrôles en fonction des enjeux, et d'accorder une attention plus particulière aux outils de pilotage ;
- la répartition des missions entre les départements de recherche et la direction de la recherche pour la gestion et le suivi des ressources contractuelles ;
- le poids structurel des charges immobilières et énergétiques liées au nouveau site de Saclay, dans un contexte de hausse durable des coûts de fonctionnement ;
- le risque de sous-utilisation lié au dimensionnement important des infrastructures et à la dépendance aux évolutions de la démographie étudiante ;
- la transformation progressive de la structure des emplois (basculement de fonctionnaires en contractuels) et l'augmentation du nombre d'élèves ;
- la dépendance du modèle économique à la montée en puissance des ressources propres (formation continue, partenariats entreprises, fondation).

3. DEROULEMENT DE L'AUDIT

3.1. Phases de l'audit

L'audit se déroulera en plusieurs phases, conformément aux dispositions de la charte ministérielle de l'audit interne, et notamment :

<u>Phase préparatoire</u>
Recueil des pièces et documents préparatoires (cadre réglementaire, rapports, ...)

<u>Phase de lancement opérationnel :</u>
Réunion de prise de contact avec la DGER le 28 mai 2025 et APT le 6 juin 2025 associée à une visite du site de Saclay.
Elaboration et envoi des questionnaires de prise de connaissance (QPC) à APT le 29/08/2025.
Réponses écrites attendues pour le 17/09/2025.
Elaboration de la matrice des risques provisoires (cf. annexe 2) et du document de cadrage de la mission, sous validation du commanditaire.

<u>Phase de terrain :</u>
Elaboration des questionnaires de contrôle interne (QCI) en vue des entretiens
Déplacement dans les établissements (entretiens physiques et preuves d'audit)
Mise à jour de la matrice provisoire des risques
Elaboration des fiches de révélation et d'analyse de problèmes (FRAP), le cas échéant,
Prise de connaissance des FRAP par les audités et réponse aux auditeurs

Phase de restitution :
Etablissement de la matrice définitive des risques
Elaboration des recommandations
Rédaction du rapport provisoire et envoi aux audités, après accord de la supervision

Phase contradictoire
Elaboration et remise des plans d'actions par les audités
Réunion de clôture

Phase finale :
Etablissement du rapport définitif des auditeurs et du plan d'actions des audités
Restitution au commanditaire
Suivi des recommandations

3.2. Sélection des sites audités

Les auditeurs se rendront sur le site de APT à Saclay. Ils prendront également contact avec les gestionnaires des principaux sites : Nancy, Montpellier et Kourou. Ils établiront la liste des personnes à auditionner à partir, notamment, des organigrammes fonctionnels fournis par l'établissement et prendront contact avec elles via les équipes de direction de chacun des sites. A ce stade, et de façon non exhaustive, la mission envisage d'auditionner :

- des représentants de plusieurs centres de responsabilités (un ou deux départements de recherche et formation, un ou deux campus),
- le directeur des services financiers et des achats, également agent comptable (avec une présentation de PEP Premium),
- le directeur du patrimoine immobilier,
- la chargée de mission du logement étudiant,
- la directrice des ressources humaines,
- le directeur des systèmes numériques,
- la responsable contrôle interne budgétaire et comptable,
- le(s) responsable de la formation par apprentissage, des relations avec les alumni et de la fondation,
- le/la responsable de la formation.

3.3. Equipe d'audit

Anne CHAN-HON-TONG, inspectrice adjointe, et Hervé DEPERROIS, inspecteur général au sein du CGAAER, ont été nommés par décision du vice-président du CGAAER du 5 mai 2025 pour conduire cette mission, laquelle a commencé en juin 2025 compte tenu d'engagements précédents.

La supervision sera assurée par M. Jean-Louis BUER, Président de la Mission d'inspection générale et d'audit du MASA.

3.4. Calendrier prévisionnel de l'audit

La chronologie des actions d'audit sera conforme au planning présenté en annexe 3 aboutissant à une remise du rapport (intégrant les éléments de procédure décrits dans la charte ministérielle de l'audit interne) fin décembre 2025.

Annexe 3 : Matrice provisoire des risques

Objectifs de l'audit	Activités / Processus de l'entité auditée	Nature des risques inhérents	Fréquence	Impact	Criticité du risque brut	Questions CI
			A remplir avec les audités (liste	A remplir avec les audités (liste	Automatique (ne rien saisir)	
Soutenabilité budgétaire et équilibre pluriannuel	Élaboration et exécution budgétaire annuelle	Sous-estimation récurrente des charges réelles ou surestimation des recettes	Rare	Modéré	Faible	Quels dispositifs existent pour fiabiliser les prévisions de dépenses et de recettes (méthodes, outils, données historiques) ?
		Dépendance aux subventions exceptionnelles liées au déménagement et au maintien des sites de Grignon et Massy	Fréquent	Modéré	Elevée	Quelle part du budget liés à ces sites reste couverte par des financements exceptionnels, et quelle stratégie est prévue de désengagement ?
		Reports artificiels de charges pour équilibrer les comptes	Rare	Modéré	Faible	Quels contrôles existent pour s'assurer que les reports de charges sont justifiés et ne masquent pas une situation structurellement déficitaire ?
	Pilotage pluriannuel et retour à l'équilibre	Absence de trajectoire consolidée moyen terme d'équilibre budgétaire	Possible	Critique	Elevée	Comment est suivie et actualsée la trajectoire pluriannuelle ?
		Rupture d'équilibre si la subvention MASA reste stabilisée	Possible	Critique	Elevée	Quels scénarios financiers ont été élaborés pour anticiper une stagnation (à nombre d'élèves supérieurs) des subventions de la tutelle ?
		Sous-financement des investissements programmés	Rare	Majeur	Significative	Quel suivi est réalisée du financement et de la réalisation du programme d'investissements (site de Saclay et autres sites) ?
		CAF insuffisante pour couvrir amortissements et besoins en investissements	Possible	Majeur	Elevée	Comment est calculée et suivie la CAF, et quelles mesures sont prévues pour la renforcer si nécessaire ?
	Gestion de la trésorerie et du BFR	Tensions de trésorerie liées à un BFR mal anticipé	Possible	Modéré	Significative	Quels outils ou indicateurs sont utilisés pour anticiper et piloter le BFR ?
		Insuffisance de suivi des flux entraînant arbitrages d'urgence	Possible	Modéré	Significative	Comment la DAF suit-elle au quotidien les flux de trésorerie et sécurise-t-elle les arbitrages de court terme ?
		Recours excessif à des financements de court terme	Possible	Majeur	Elevée	Quelles limites ou règles encadrent le recours aux financements de court terme ?
	Suivi et gestion des recettes fléchées	Perte financière liée à un mauvais calibrage des coûts ou une absence de cofinancement	Probable	Majeur	Elevée	Comment s'assure-t-on que les coûts complets des projets sont couverts avant engagement ?
		Retards de versement ou non-recouvrement des financements	Possible	Modéré	Significative	Quels dispositifs existent pour suivre et relancer systématiquement les payeurs ?
		Utilisation non conforme des crédits affectés	Rare	Majeur	Significative	Quelles procédures garantissent le respect strict des règles d'affectation des crédits fléchés ?
	Gestion des recettes non fléchées (MASA, scolarité, formation continue)	Surestimation des recettes propres (formation continue, frais de scolarité formation initiale)	Rare	Majeur	Significative	Comment sont réalisées les prévisions de recettes propres (formation continue, scolarité) ?
		Dépendance excessive à des ressources aléatoires	Possible	Majeur	Elevée	Quelle est la part des recettes non fléchées considérée comme structurellement sécurisée ?
	Pilotage des charges fixes liées à Saclay	Alourdissement durable des coûts (fluides, maintenance, loyers)	Probable	Critique	Critique	Quels outils de suivi permettent de contrôler l'évolution des charges fixes liées au site de Saclay ?
		Non-réalisation des économies attendues du modèle CREM	Possible	Critique	Elevée	Comment est suivi le respect des engagements de performance et d'économies du contrat CREM ?
		Sous-exploitation des infrastructures	Fréquent	Majeur	Critique	Quels indicateurs permettent de mesurer l'utilisation effective des infrastructures de Saclay ?
	Planification des besoins logement étudiant	Risque d'insuffisance de l'offre de logements entraînant des coûts indirects (navettes, perte d'attractivité, échec de montée en effectifs)	Probable	Modéré	Elevée	Quelles projections et quels partenariats assurent la disponibilité suffisante de logements étudiants pour accompagner la montée en
	Gestion des autres implantations	Sous-investissement sur les campus hors Saclay	Probable	Critique	Critique	Comment est assuré le suivi budgétaire et patrimonial des sites autres que Saclay ?
		Coûts non soutenables liés à la dispersion géographique	Possible	Majeur	Elevée	L'établissement a-t-il évalué le coût global de la dispersion géographique et ses impacts sur l'équilibre financier ? Y-a-t-il des économies de
Maîtriser la masse salariale et les effectifs	Pilotage global des effectifs	Augmentation non maîtrisée du nombre d'ETP liée à la croissance des effectifs étudiants	Possible	Majeur	Elevée	Quels outils de prévision permettent d'anticiper l'impact de l'augmentation d'effectifs étudiants sur le besoin en ETP ?
		Non-respect durable du plafond d'emplois	Possible	Majeur	Elevée	Quelles procédures assurent le suivi du respect du plafond d'emplois fixé par la tutelle ?
		Dérive financière liée au basculement de 19 ETP de fonctionnaires en contractuels, demandé par la tutelle	Possible	Majeur	Elevée	Comment est évalué et suivi le coût supplémentaire lié au basculement d'ETP fonctionnaires vers des contractuels ?
	Allocation des ressources humaines	Taux d'encadrement enseignant structurellement plus élevé que dans d'autres écoles, générant un surcoût	Fréquent	Majeur	Critique	Comment l'établissement évalue-t-il le ratio encadrants/étudiants et son impact budgétaire par rapport aux standards du secteur ?
		Déséquilibre budgétaire lié à la répartition des effectifs entre recherche, formation initiale et formation continue	Probable	Majeur	Elevée	effectifs entre missions d'enseignement, de recherche et de formation continue ?
	Gestion déléguée MASA / APT	Engagements contractuels pris par APT non alignés avec le financement MASA	Possible	Modéré	Significative	Quelles procédures garantissent l'alignement des recrutements et engagements contractuels avec le financement réellement assuré par le MASA ?
	Suivi budgétaire et prévisionnel de la masse salariale	Prévisions erronées entraînant un dépassement de l'enveloppe du MASA	Possible	Modéré	Significative	Quels contrôles existent pour fiabiliser les prévisions de masse salariale ?
		Absence de trajectoire pluriannuelle consolidée de la masse salariale	Possible	Majeur	Elevée	Existe-t-il une trajectoire pluriannuelle consolidée de la masse salariale, intégrant les scénarios de recrutement et d'évolution des effectifs ?
Maîtriser l'information comptable et financière	Tenue et fiabilité de la comptabilité	Comptabilisation incomplète ou erronée de certains actifs = immobilisations (ex. site de Palaiseau non intégré au bilan)	Probable	Critique	Critique	Quels contrôles assurent l'exhaustivité et la fiabilité de l'inventaire et de la comptabilisation des actifs (suite au déménagement) ?
		Erreurs ou incertitudes liées au schéma CREM et aux flux financiers avec CASAS	Rare	Critique	Significative	Comment sont tracés et comparés au schéma initial de financement les flux liés au CREM et à CASAS ?
		Comptes non certifiés par un commissaire aux comptes, limitant la fiabilité externe	Rare	Modéré	Faible	Les comptes sont-ils certifiés par un commissaire au compte ?
		Risque d'erreurs induits par la complexité organisationnelle multisite	Possible	Majeur	Elevée	Quelles procédures assurent l'harmonisation comptable entre sites et entités ?
		Risque d'irrégularités fiscales liées à la TVA proratisée (déjà redressement)	Possible	Majeur	Elevée	Quels contrôles internes existent désormais pour sécuriser le calcul et la déclaration de la TVA proratisée ?
	Gestion des opérations spécifiques	Opérations patrimoniales (Massy, Grignon) impactant le résultat	Fréquent	Majeur	Critique	Quelles pistes pour les sites de Massy et Grignon? Des réévaluations de trajecoires budgétaires ont-elles été réalisées en conséquent ?
		Suivi incomplet des recettes fléchées (contrats de recherche, bourses)	Possible	Modéré	Significative	Comment est assuré le suivi exhaustif et la correcte affectation des recettes fléchées ?
	Mise en place de la comptabilité analytique	Absence de comptabilité analytique rendant impossible l'évaluation de la rentabilité de certaines activités (formation continue, recherche)	Fréquent	Majeur	Critique	Quels programme de déploiement et formation sont prévus pour mettre en place une comptabilité analytique fiable et partagée ?
		Coûts cachés non identifiés dans certaines activités	Probable	Majeur	Elevée	Comment l'établissement identifie-t-il aujourd'hui les coûts indirects ou cachés associés aux activités ?
	Fiabilité du système d'information	Défaut de paramétrage ou d'utilisation du logiciel PEP Premium	Possible	Critique	Elevée	Quelles vérifications garantiront la qualité du paramétrage et de l'utilisation du logiciel PEP Premium ?
		Perte d'information liée au turnover des personnels financiers	Probable	Critique	Critique	Quelles mesures de transfert de compétences budgétaires et financières sont mises en place pour limiter la perte d'information en cas
	Sincérité de l'information financière	Présentation biaisée ou incomplète des documents budgétaires	Rare	Modéré	Faible	Quels contrôles garantissent la sincérité et l'exhaustivité des documents financiers présentés au CA et à la tutelle ?
Valoriser la recherche et diversifier les ressources propres	Développement et gestion des contrats de recherche	Insuffisance de suivi et de pilotage des recettes fléchées	Possible	Faible	Faible	Quels dispositifs assurent le suivi de l'avancement et de la facturation des contrats de recherche et des autres recherches fléchées?
	Développement de la formation continue	Existence de formations soient structurellement déficitaires (tarification ou modèle économique inadaptés)	Possible	Modéré	Significative	Comment l'établissement évalue-t-il la rentabilitéfinancière des formations ?
	Développement partenariats entreprises	Dépendance excessive à quelques financeurs privés ou fondations	Rare	Modéré	Faible	Comment la proportion de financements privés est elle suivie et évaluée ?
		Non-soutenabilité des infrastructures créées sans financement pérenne	Probable	Majeur	Elevée	Quels mécanismes permettent la recherche de fonds privés, notamment pour les infrastructures réalisées dans cet objectif?
	Création et gestion de filiales	Porosité financière avec l'établissement	Possible	Modéré	Significative	Quels mécanismes assurent la soutenabilité financière et l'indépendance de gestion de la filiale vis-à-vis d'APT ?
	Gestion des fondations et relations Alumni	Faiblesse structurelle des ressources issues de la fondation	Probable	Majeur	Elevée	Quelles actions sont mises en place pour renforcer les ressources financières issues de la fondation et des Alumni ?
		Insuffisance de gouvernance et de pilotage de la fondation, limitant sa capacité de levée de fonds	Possible	Majeur	Elevée	Comment est assurée la gouvernance et le pilotage stratégique de la fondation ?
Renforcer la gouvernance et le pilotage budgétaire	Fonctionnement du conseil d'administration	Le COP ne constitue pas un outil opérationnel de pilotage budgétaire, limitant la visibilité stratégique	Probable	Majeur	Elevée	Comment le COP est-il utilisé comme outil de pilotage financier et budgétaire par l'établissement et le CA
		Absence d'orientation de trajectoire financière donnée par le CA	Possible	Modéré	Significative	Comment le conseil d'administration est-il associé à la définition et au suivi de la trajectoire financière ?
	Relations avec la tutelle (DGER/MASA)	Contraintes à impact budgétaire dictées par la tutelle, sans marge de manœuvre réelle pour l'établissement	Probable	Majeur	Elevée	Quels dispositifs permettent d'anticiper et d'intégrer les contraintes financières fixées par la tutelle ?
	Articulation entre tutelle et contrôle budgétaire	Ambiguïté entre le rôle de la tutelle et celui du CRBF pour l'appréciation de la soutenabilité budgétaire, fragilisant la gouvernance	Fréquent	Modéré	Elevée	Quels mécanismes assurent la coordination entre la tutelle et le contrôle budgétaire dans l'évaluation de la soutenabilité ? Quels appui
	Dialogue de gestion interne avec les centres de responsabilité	Insuffisance de fiabilité des données budgétaires remontées par les CR	Probable	Majeur	Elevée	Quelles procédures existent pour fiabiliser et consolider les données remontées par les centres de responsabilité ?
	Suivi pluriannuel et trajectoire d'équilibre	Absence de projection consolidée à moyen terme	Probable	Majeur	Elevée	Quelles projections pluriannuelles sont produites et discutées au niveau de la direction et du CA ?
	Inventaire et suivi des biens patrimoniaux, notamment mobiliers	Absence d'inventaire ou de suivi	Possible	Critique	Elevée	Quels mécanismes assurent l'exhaustivité, la mise à jour et la valorisation de l'inventaire du patrimoine ?
	Conseil d'administration et fondation	Gouvernance par le CA et rôle complémentaire à trouver de la fondation	Possible	Majeur	Elevée	Quelles modalités assurent la coordination et la cohérence budgétaire entre CA et fondation ?
Fiabiliser les systèmes d'information et le contrôle interne	Déploiement du logiciel PEP Premium	Défaut de paramétrage ou de mauvaise appropriation du SI budgétaire	Probable	Majeur	Elevée	Quels contrôles ont été mis en place pour sécuriser le paramétrage et l'appropriation de PEP Premium par les utilisateurs ?
		Rupture d'homogénéité des données financières entre services ou CR	Possible	Majeur	Elevée	Quelles procédures assurent l'harmonisation des données saisies dans PEP Premium par les différents services ?
	Contrôle interne budgétaire et comptable	Faiblesse du dispositif de contrôle interne budgétaire et comptable, limitant la détection d'anomalies et la sécurisation des processus.	Fréquent	Critique	Critique	Quels dispositifs structurés de contrôle interne existent pour fiabiliser la chaîne budgétaire et comptable ?
		Absence ou d'insuffisance de documentation des procédures (notamment en cas de turnover)	Possible	Modéré	Significative	Comment est assurée la formalisation et la mise à jour des procédures budgétaires et comptables permettant d'assurer la continuité ?
		Non-détection d'irrégularités ou d'anomalies dans la chaîne budgétaire et comptable	Possible	Majeur	Elevée	Quels contrôles existent pour détecter en amont les anomalies ou irrégularités dans la chaîne comptable et budgétaire ?
	Sécurisation des habilitations SI et données financières	Accès inappropriés ou de perte de données financières sensibles	Possible	Modéré	Significative	Comment sont gérés et contrôlés les droits d'accès aux systèmes financiers et la sécurité des données ?

Annexe 4 : Questionnaire de contrôle interne

Risques élevés :

Objectifs de l'audit	Activités / Processus de l'entité auditée	Nature des risques inhérents	Criticité du risque brut Automatique (ne rien saisir)	Réponses des audités
Soutenabilité budgétaire et équilibre pluriannuel	Élaboration et exécution budgétaire annuelle	Dépendance aux subventions exceptionnelles liées au déménagement et au maintien des sites de Grignon et Massy	Critique	Le montant annuel des dépenses relatives aux charges de gardiennage et de chauffage des sites de Grignon et de Massy s'élève à 1,8 M€. La DGER a compensé partiellement ces charges à hauteur de 1,2 M€ en 2023 et en 2024. L'avenir du site de Grignon relève d'une décision du premier ministre.
	Pilotage pluriannuel et retour à l'équilibre	Absence de trajectoire consolidée moyen terme d'équilibre budgétaire	Elevée	Les prévisions pluriannuelles sont difficiles à établir compte tenu de l'incertitude liée à la prise en charge ou non des dépenses des sites de Grignon et Massy dans les prochaines années. Par ailleurs, l'évolution de la SCP recurrente est également difficile à prévoir de manière fiable sur une tendance pluriannuelle. L'établissement compte développer les ressources propres tant en recherche (y compris via sa filiale de valorisation) qu'en formation continue. Elle compte également maitriser les couts de fonctionnement du campus de Palaiseau et affiner ses analyses grâce à la mise en place de la comptabilité analytique.
		Sous-financement des investissements programmés	Significative	Les opérations d'investissement sont suivies dans l'outil PEP. Chaque campus dispose d'un service financier de proximité qui dispose d'accès dans PEP. La DPIM a une réunion mensuelle avec chaque campus et l'établissement élabore, en concertation avec chaque campus, le SPSI.
		CAF insuffisante pour couvrir amortissements et besoins en investissements	Elevée	L'établissement renforce la maitrise de ses dépenses courantes et renforce ses actions pour développer ses ressources propres ce qui doit contribuer à augmenter la CAF. Il reste que les charges des sites de Grignon et Massy obèrent pour l'instant les perspectives de CAF d'un montant significatif. CAF calculée annuellement, amélioration du suivi du haut du bilan en cours (avec un prestataire pour fiabiliser le calcul des amortissement des biens et des subventions associées)
	Suivi et gestion des recettes fléchées	Perte financière liée à un mauvais calibrage des coûts complets, Retards de versement ou non-recouvrement des financements	Elevée	La comptabilité analytique n'étant pas encore en place, l'évaluation fiable des couts complets n'est pas encore établie. L'établissement compte l'établir en 2026. Les créances clients sont analysées par exploitation des données de la comptabilité (états de développement des soldes des comptes comptables de créances impayées, relances régulières, poursuites par voie de SATD (saisies administratives à tiers détenteurs, action de la direction pour les débiteurs « institutionnels »)
	Gestion des recettes non fléchées (MASA, scolarité, formation continue)	Surestimation des recettes propres (formation continue, frais de scolarité formation initiale), Dépendance excessive à des ressources aléatoires	Elevée	Le dialogue de gestion permet d'éclairer les prévisions.Modélisation par rapport à l'exécuté des années antérieures, Dialogue de gestion avec les CRB qui élaborent leur modélisation. Les droits d'incription nationaux peuvent être considérés comme des recettes non fléchées sécurisées.SCSP : 7,7 M€ (mais pour 2025 le solde de 10% n'est pas assuré et le financement de fin d'année des anciens sites n'a pas été programmé au BI en raison de l'incertitude de son versement). Le risque potentiel de non versement par la DGER en fin d'année s'élève à environ 2 M€ (5% du budget); Centre de Formation des Apprentis : 1,3 M€; Droits d'inscription : 2,9 M€ (SFI) et 2,6 M€ (SFP), 80% des revenus de la ferme car variation saisonnière importante 4 M€, Résidences 2,6 M€ mais suite à l'abandon de la résidence Dubois fin août 2025, ce montant sera revu à la baisse pour le BI 2026 avec en modélisation un excédent budgétaire d'environ 90 k€ sur l'ensemble des résidences produits – charges), Service des concours Agro Véto (droits inscription et part des autres écoles (2,9 M€)
	Pilotage des charges fixes liées à Saclay	Alourdissement durable des coûts (fluides, maintenance, loyers)	Critique	Le suivi des dépenses de CASAS permet de contrôler l'évolution des charges. En outre, le budget de l'établissement consacré au campus de Palaiseau fait l'objet dans PEP d'un suivi spécifique. La direction du patrimoine immobilier (DPIM) et la direction de campus de Palaiseau effectuent un suivi des prévisions de dépenses des charges liées au campus de Palaiseau ainsi que la modélisation budgétaire (Direction de campus). Des réunions régulières sont organisées avec Casas et INRAE sur les améliorations à apporter afin d'optimiser les coûts et de répondre à l'attente des utilisateurs. Le pilotage est rendu difficile en raison des décalages temporaires interannuels entre les sommes appelées par CASAS et la facturation des consommations réelles qui donne lieu à des régularisations de charges d'un montant significatif.
		Non-réalisation des économies attendues du modèle CREM, Sous-exploitation des infrastructures	Elevée	La filiale CASAS est en charge d'assurer le suivi des engagements de performance et d'économie du contrat CREM ; elle peut l'évoquer en CPG le cas échéant. Les salles de cours sont réservées via l'outil Synapse. L'activité académique connait des évolutions fortes en intraannuel qui s'expliquent en grande partie par la place des stages et la mobilité internationale positionnés traditionnalement au 2e semestre universitaire. Dans le cadre de la réforme du cursus ingénieur, ces variations seront lissées et réparties sur toute l'année.Le régime de télétravail actuel sur le site de Saclay est lié à l'absence de métro - à l'arrivée du métro, il est prévu de rediscuter du régime de télétravail..
	Planification des besoins logement étudiant	Risque d'insuffisance de l'offre de logements entraînant des coûts indirects (navettes, perte d'attractivité, échec de montée en effectifs)	Elevée	L'offre de logements est structurellement insuffisante sur le plateau de Paris Saclay. L'Ecole a noué des partenariats avec le CROUS et différents partenaires privés pour essayer d'offrir les informations utiles aux étudiants de première année (ingénieurs et masters) afin que ces derniers puissent être logés. Les élèves des 2ème années et suivantes (hors boursiers et internationaux qui sont accompagnés par l'Ecole) s'organisent eux-même pour le logement. Le métro (ligne 18) et la construction de nouveaux logements sont de nature à améliorer la situation.
Maîtriser la masse salariale et les effectifs	Pilotage global des effectifs	Augmentation non maîtrisée du nombre d'ETP liée à la croissance des effectifs étudiants	Elevée	A l'occasion de la mise en place du nouveau cursus Ingénieur, l'évaluation des besoins en ETP va prendre en compte les heures de maquettes pédagogiques, les catégories d'enseignants mobilisés (titulaires, contractuels vacataires, doctorants) ainsi que le nombre de groupes d'étudiants pour certains type de cours (TP, TD, cours magistral, ...)
		Non-respect durable du plafond d'emplois.	Elevée	La DRH effectue un suivi tous les mois du plafond d'emplois.
	Allocation des ressources humaines	Taux d'encadrement enseignant structurellement élevé	Critique	L'établissement prend en compte les étudiants dans les cursus Ingenieur, en bachelor (formation qui va ouvrir prochainement), les masters, les masteres spécialisés et la formation professionnelle sous ses différentes formes, les IPEF et les doctorants.
		Répartition des effectifs entre recherche, formation initiale et formation continue	Elevée	Létablissement utilisera la comptabilité analytique pour revoir les tarifs de formation continue, de recherche contractuelle et d'accompagnement d'entreprises innovantes.
		Absence de trajectoire pluriannuelle consolidée de la masse salariale	Elevée	La trajectoire pluriannuelle consolidée n'et pas formalisée à ce jour.
Maîtriser l'information comptable et financière	Tenue et fiabilité de la comptabilité	Comptes non certifiés par un commissaire aux comptes, limitant la fiabilité externe . Comptabilisation incomplète ou erronée de certains actifs = immobilisations (ex. site de Palaiseau non intégré au bilan)	Elevée	Les comptes ne sont pas certifiés: Les comptes ne sont pas actuellement certifiés par des commissaires aux comptes. C'est une volonté de la direction générale mais des travaux préalables d'amélioration de flux et processus est en cours. Une certification « a blanc » a été diligentée en 2024-2025 sur les processus « haut de bilan, cycle Paye, chaine de la dépense et gestion des ressources contractuelles » Une prestation a été lancée en septembre 2025 afin de se faire accompagner par une entreprise spécialisée afin de fiabiliser la gestion de l'actif et des subventions d'investissement qui figurent au bilan.La fiabilisation de l'inventaire est en cours:L'établissement dispose d'un suivi de l'inventaire comptable assuré par ImmoNet qui est un outil de gestion interfacé avec Pep Premium. Un ajustement mensuel des flux d'immobilisations est réalisé, tout comme un ajustement des CP consommés en investissement par rapport aux données comptables.
		Risque d'erreurs induits par la complexité organisationnelle multisite	Elevée	La comptabilisation est centralisée à l'agence comptable qui est située sur le site de Palaiseau. L'outil de gestion Pep Premium est commun à l'ensemble des gestionnaires de la sphère financière. L'agence comptable et la DAFA peuvent consulter les données des différents CRB, sites, services en temps réels. Les modes opératoires diffusés, et les formations dispensées permettent d'assurer cette harmonisation.
		Risque d'irrégularités fiscales liées à la TVA proratisée (redressement passé)	Elevée	Une note a été diffusée en janvier 2025 à tous les gestionnaires. Un paramétrage dans PEP du secteur de TVA par service permet de mieux identifier les services des secteurs de TVA enseignement, recherche et mixte. Celui-ci n'est pas modifiable par les CRB.
	Mise en place de la comptabilité analytique	Absence de comptabilité analytique rendant impossible l'évaluation de la rentabilité de certaines activités (formation continue, recherche) Coûts cachés non identifiés dans certaines activités	Critique	Le projet de mise en place de la comptabilité analytique est en cours d'élaboration; Le recrutement d'un contrôleur de gestion en 2023 a permis de renseigner la matrice des couts fournie par le ministère en utilisant les données de nature budgétaire. L'établissement compte mettre en place une comptabilité analytique en 2026. Les dépenses d'entretien des batiments et les frais de location d'espaces de chacun des campus figurent dans le compte financier de l'établissement.
	Fiabilité du système d'information	Défaut de paramétrage ou d'utilisation du logiciel PEP Premium	Elevée	L'administrateur du SI Finances PEP attribue des rôles aux gestionnaires en fonction de leurs attributions ou profils; les contrôles réguliers entre la comptabilité et le budget permettents de s'assurer que les données sont correctement enregistrées
		Perte d'information liée au turnover des personnels financiers	Critique	Les premières actions concrètes lancées ont été la construction de notre cartographie des risques budgétaires et comptables, la diffusion d'une newsletter mensuelle « finances » avec diffusion de bonnes pratiques, la rédaction de modes opératoires complémentaires aux procédures du nouvel outil de gestion Pep Premium et les premiers audits sur les régies de l'établissement. L'arrivée de personnels qualifiés constitue en elle même un transfert de compétences de l'extérieur vers l'établissement
Valoriser la recherche et diversifier les ressources propres	Développement partenariats entreprises	Non-soutenabilité des infrastructures créées sans financement pérenne	Elevée	Les appels à projets de l'Etat tels que ceux de la BPI ou France 2030 permettent de contractualiser avec des entreprises privées dans le cadre de consortium. L'expertise d'AgroParisTech est recherchee et aboutit parfois à la mise en place de chaire avec un partenaire privé. La Fondation permet également de développer un lien avec les partenaires privés.

Renforcer la gouvernance et le pilotage budgétaire	Fonctionnement du conseil d'administration	Le COP ne constitue pas un outil opérationnel de pilotage budgétaire, limitant la visibilité stratégique. Absence d'orientation de trajectoire financière donnée par le CA	Probable	Majeur	Elevée	Le COP ne constitue pas un outil de pilotage budgétaire. Le CA vote le budget et approuve les comptes. Le plan de soutenabilité est vu avec la tutelle.
	Relations avec la tutelle (DGER/MASA)	Contraintes à impact budgétaire dictées par la tutelle, sans marge de manœuvre réelle pour l'établissement	Probable	Majeur	Elevée	La programmation pluriannuelle est en cours de construction, l'année 2025 est considérée comme une année de stabilisation des modalités de fonctionnement de l'établissement. Depuis 2021, l'établissement a connu un régime transitoire au cours duquel il a connu plusieurs événements ayant un fort impact : le déménagement, des difficultés pour déterminer les loyers ainsi que les appels de fonds par la filiale CASAS, la crise énergétique en 2023, la mise en place progressive de la comptabilisation à l'avancement, les retards de facturation importants de l'EPAPS, mise en route du bâtiment d'enseignement mutualisé BEM et le complexe sportif de Corbeville, une régularisation de TVA à fort impact fiscal, des difficultés de fonctionnement du campus de Saclay en raison du défaut de compétences techniques du prestataires ENGIE jusqu'au 1er janvier 2025 et un turn over important des équipes administratives.
	Articulation entre tutelle et contrôle budgétaire	Ambiguïté entre le rôle de la tutelle et celui du CRB pour l'appréciation de la soutenabilité budgétaire, fragilisant la gouvernance	Fréquent	Modéré	Elevée	Les BI et BR sont transmis avant le CA au CBR et la tutelle; le CBR demande un entretien pré-CA d'une demie journée pour avoir des précisions sur la présentation budgétaire
	Dialogue de gestion interne avec les centres de responsabilité	Insuffisance de fiabilité des données budgétaires remontées par les CR	Probable	Majeur	Elevée	des tableaux d'exécution budgétaire de 2019 à 2024 existent par CRB. Ils sont rapprochés des demandes budgétaires de l'année en cours pour suivre l'exécution et serve de base pour la modélisation BI 2026
	Inventaire et suivi des biens patrimoniaux, notamment mobiliers	Absence d'inventaire ou de suivi	Possible	Critique	Elevée	L'établissement dispose d'un suivi de l'inventaire comptable assuré par ImmoNet qui est un outil de gestion interfacé avec Pep Premium. Un ajustement mensuel des flux d'immobilisations est réalisé, tout comme un ajustement des CP consommés en investissement par rapport aux données comptables. Le suivi mensuel et l'apurement du compte comptable 4084 fournisseurs d'immobilisations à payer (état des EJ avec SF sur l'enveloppe investissement) Le recours à une prestation d'accompagnement afin de procéder à un nettoyage de l'inventaire devrait permettre d'avoir un état plus conforme aux standards attendus.
	Conseil d'administration et fondation	Gouvernance par le CA et rôle complémentaire à trouver de la fondation	Possible	Modéré	Significative	Des liens peuvent être renforcés entre les personnes qualifiées du CA et de la fonction tout en garantissant l'indépendance de la fondation.
Fiabiliser les systèmes d'information et le contrôle interne	Déploiement du logiciel PEP Premium	Rupture d'homogénéité des données financières entre services ou CR	Possible	Majeur	Elevée	Les modes opératoires de Nexpublica concernant l'utilisation de Pep Premium les modes opératoires plus spécifiques rédigés au sein de l'établissement Les contrôles budgétaires et comptables réalisés chaque mois le contrôle interne budgétaire et comtpable
	Contrôle interne budgétaire et comptable	Faiblesse du dispositif de contrôle interne budgétaire et comptable, limitant la détection d'anomalies et la sécurisation des processus.	Fréquent	Critique	Critique	L'établissement a recruté en septembre 2023 une responsable du contrôle interne budgétaire et comptable. L'année 2024 et le début de l'année 2025 ont permis d'élaborer une matrice d'audit et d'identifier les forces et faiblesses. Les premières actions concrètes lancées ont été la construction de notre cartographie des risques budgétaires et comptables, la diffusion d'une newsletter mensuelle « finances » avec diffusion de bonnes pratiques, la rédaction de modes opératoires complémentaires aux procédures du nouvel outil de gestion Pep Premium et les premiers audits sur les régies de l'établissement. Une revue de la traçabilité des contrôles mensuels à réaliser est également engagée.

Risques modérés :

Objectifs de l'audit	Activités / Processus de l'entité auditée	Nature des risques inhérents	Criticité du risque brut Automatique (ne rien saisir)	Réponses des audités
Soutenabilité budgétaire et équilibre pluriannuel	Élaboration et exécution budgétaire annuelle	Sous-estimation récurrente des charges réelles ou surestimation des recettes	Faible	La DAFA effectue un suivi mensuel de l'exécution des recettes et des dépenses. Les prévisions de l'exécution des contrats de recherche et de formation sont difficiles à réaliser en raison de la forte incertitude liée au démarrage de ce type de projets.Le décalage des dépenses d'investissement ont également un fort impact en raison de leur montant unitaire. entretiens budgétaires avec les responsables pour recenser les besoins en recettes et dépenses, et modélisation du budget en tenant compte des critères de soutenabilité
		Reports artificiels de charges pour équilibrer les comptes	Faible	Fin 2024 il restait peu de factures en instance de paiement (136). La DAFA effectue un suivi et relance régulièrement les gestionnaires afin de procéder aux nettoyage des engagements juridiques et des services faits qui ne sont pas régularisées par des factures. La note de clôture de l'exercice rappelle la nécessité de procéder à ces apurements.
	Gestion de la trésorerie et du BFR	Tensions de trésorerie liées à un BFR mal anticipé, Insuffisance de suivi des flux entraînant arbitrages d'urgence,Recours excessif à des financements de court terme	Significative	L'établissement dispose d'une activité de recherche et de formation importante financée sur fonds publics nationaux et européens. Dans ce cadre, elle dispose d'avance de fonds significatifs qui génère un BFR négatif. Le suivi par convention dans PEP va permettre de construire des projections pluriannuelles du BFR sur recettes fléchées. Un travail a été engagé avec un prestataire afin de fiabiliser le haut du bilan, travail qui pourrait avoir un impact sur le calcul des quote-parts des subventions virées au compte de résultat. Suivi du recouvrement des créances, accélération des paiements des factures fournisseurs pour éviter une situation de "stockage", le BFR de l'établissement est négatif.La DAFA a mis en place une provision budgétaire afin de fluidifier les problématiques de blocage de notifications de crédits. Un suivi régulier des données du tableau 2 est réalisé avec comparatif N-1 afin de déterminer les trajectoires. En fin un suivi mensuel de la trésorerie et des opérations pour compte de tiers (trésorerie à reverser hors budget) est réalisé et comparé aux données 2023 et 2024. L'établissement n'a pas recours à des financements de court terme de type "lignes de trésorerie".
		Utilisation non conforme des crédits affectés	Significative	Le suivi des conventions dans PEP permet d'assurer le suivi des crédits fléchés.Gestion dans le module « conventions » dans le SI de gestion (gestion également suivi dans l'ancien outil sur le même module) Nécessité pour la justification des coûts aux financeurs Création d'une cellule de gestion des conventions de recherche rattachée à la DRITT avec 3 agents (bientôt 4) qui sont spécialisés en justification de contrats, de modélisation des conventions dans l'outil et des redéploiements budgétaires pluriannuels (tableau 8) Pour tous projets à envergure, mise en place de réunion de lancement impliquant toutes les parties prenantes afin de définir les objectifs et assurer une coordination efficace dès le démarrage
Maîtriser la masse salariale et les effectifs	Gestion déléguée MASA / APT	Engagements contractuels pris par APT non alignés avec le financement MASA	Significative	La DRH de l'établissement travaille en étroite collaboration avec les services du MASA en charge de la gestion des emplois financés sur le programme 142. Un suivi sur tableau Excel permet de fiabiliser les prévisions de masse salariale. L'établissement remplit régulièrement le DPG
Maîtriser l'information comptable et financière	Tenue et fiabilité de la comptabilité	Erreurs ou incertitudes liées au schéma CREM et aux flux financiers avec CASAS	Significative	Les flux sont suivis dans l'outil PEP: Un tableau de suivi pluriannuel des coûts des factures réglées à Casas est effectué. La direction de campus de Palaiseau effectue des points réguliers avec CASAS quand au pilotage des dépenses liées au CREM. Les loyers du CREM devraient se stabiliser à 2,9 – 3 € en fonctionnement courant pour 2026 avec les aléas relatifs aux coûts de l'énergie. Après plusieurs années de démarrage, on entre pour 2026 dans une logique d'exploitation afin de stabiliser les services à procurer pour le fonctionnement du site, et un passage à une phase d'ajustement des besoins optimisés pour être en
	Sincérité de l'information financière	Présentation biaisée ou incomplète des documents budgétaires	Faible	Les contrôles mensuels mis en place depuis le déploiement du nouvel outil Pep Premium et le pilotage mieux maîtrisé sont des gages de sincérité, tout comme le dispositif de contrôle interne mis en place. Le « stock » des actes de gestion antérieurs qui impactent le bilan reste à améliorer, ce qui commence à se matérialiser par les audits à « blanc » de CAC et le nettoyage de l'actif.
Valoriser la recherche et diversifier les ressources propres	Développement partenariats entreprises	Dépendance excessive à quelques financeurs privés ou fondations	Faible	Les financeurs sont identifiés dans l'outil PEP.
	Création et gestion de filiales	Porosité financière avec l'établissement	Significative	La gouvernance d'APT et d'APTI doivent assurer la soutenabilité de leur établissement respectif. Des conventions vont être établies entre APT et APTI en tant que SAS pour garantir leur indépendance.
	Gestion des fondations et relations Alumni	Faiblesse structurelle des ressources issues de la fondation, Insuffisance de gouvernance et de pilotage de la fondation, limitant sa capacité de levée de fonds	Significative	Il s'agit depuis 2023 d'une fondation reconnue d'utilité publique dont les statuts reposent sur le modèle proposé par le conseil d'Etat. Un nouveau CA a été mis en place.
Fiabiliser les systèmes d'information et le contrôle interne	Contrôle interne budgétaire et comptable	Absence ou d'insuffisance de documentation des procédures (notamment en cas de turnover)	Significative	Les procédures relatives à l'outil de gestion sont de plus en plus formalisées et centralisées. Les bonnes pratiques sont diffusées aux gestionnaires via des newsletters DAFA mensuelles. Enfin des formations commencent à se pettre en place et sont de nature à se développer
Fiabiliser les systèmes d'information et le contrôle interne	Sécurisation des habilitations SI et données financières	Accès inappropriés ou de perte de données financières sensibles	Significative	Les habilitations des gestionnaires à l'outil SPep Premium sont suivi régulièrement par l'administrateur du SI Pep Premium. Les données financières de l'établissement sont gérées par l'éditeur Nexpublica et archivées sur plusieurs

Annexe 5 : Maitrise des risques

Objectifs de l'audit	Activités / Processus de l'entité auditée	Nature des risques inhérents	Réponses des audités	Contrôle interne observé	Maîtrise du risque résiduel A remplir par les auditeurs (liste déroulante)	Contrôle interne du risque résiduel Automatique (ne rien saisir)
Soutenabilité budgétaire et équilibre pluriannuel	Élaboration et exécution budgétaire annuelle	Dépendance aux subventions exceptionnelles liées au déménagement et au maintien des sites de Grignon et Massy	Le montant annuel des dépenses relatives aux charges de gardiennage et de chauffage des sites de Grignon et de Massy s'élève à 1,8 M€. La DGER a compensé partiellement ces charges à hauteur de 1,2 M€ en 2023 et en 2024. Aucune subvention exceptionnelle ne sera versée en 2025. L'avenir du site de Grignon relève d'une décision du premier ministre. La décision de cession a échappé et échappe à l'établissement (Grignon et Massy) qui ne peut que constater l'impact sur son budget de fonctionnement et sur son fonds de roulement . L'établissement réfléchit à une remise de ses biens aux domaines.	Les frais liés à la maintenance et au gardiennage des anciens sites apparaissent bien au BI 2025, mais hors budget. Le budget est présenté à l'équilibre, mais la situation financière est ensuite corrigée d'opérations de trésorerie sans impact budgétaire dont les opérations de maintenance et de gardiennage des sites de Grignon et de Massy. Les 1,8 millions d'euros sont donc décaissés de la trésorerie de l'établissement en 2025. De manière général, la CAF est insuffisante pour couvrir le remboursement d'emprunt et la charge des anciens sites.	Faible	Prioritaire
	Pilotage pluriannuel et retour à l'équilibre	Absence de trajectoire consolidée moyen terme d'équilibre budgétaire	Les prévisions pluriannuelles sont difficiles à établir compte tenu de l'incertitude liée à la prise en charge ou non des dépenses des sites de Grignon et Massy dans les prochaines années. Par ailleurs, l'évolution de la SCP recurrente est également difficile à prévoir de manière fiable sur une tendance pluriannuelle. L'établissement compte développer les ressources propres tant en recherche (y compris via sa filiale de valorisation) qu'en formation continue. Elle compte également maitriser les couts de fonctionnement du campus de Palaiseau et affiner ses analyses grâce à la mise en place de la comptabilité analytique.	Le suivi de soutenabilité financière mis à jour fin 2024 présente un perspective jusqu'en 2027. Des voies d'économies ont en effet été évoquée dans les divers entretiens et mis en oeuvre (masse salariale, résidence dubos, cout de l'énergie) cependant le différentiel positif entre les dépenses actuelles et les dépenses prévues dans ce plan de soutenabilité repose principalement sur un effort général de -2,5% de dépenses de fonctionnement par rapport au budget demandé dans les différents centres de responsabilité. L'absence de comptabilité analytique pour éclairer des arbitrages individualisés, ainsi que la non prise en compte des besoins d'investissements variables (différence entre site neuf de Saclay et site vieillissant de Nancy par exemple) dans cette réduction généralisée est questionnant. "Ingrid KLEIN relève un prélèvement important sur la trésorerie en 2025 et formule un point d'attention sur	Améliorable	Prioritaire
		Sous-financement des investissements programmés	Les opérations d'investissement sont suivies dans l'outil PEP. Chaque campus dispose d'un service financier de proximité qui dispose d'accès dans PEP. La DPIM a une réunion mensuelle avec chaque campus et l'établissement élabore, en concertation avec chaque campus, le SPSI.	L'état de perception sur le financement sur les dotations de fonctionnement des investissements nécessaires à l'entretien des campus, notamment entre Montpellier et Nancy. La campus de Nancy semble manquer de fonds pour des investissements nécessaires pour pallier le vieillissement naturel des installations et du bâtis, malgré un programme précis et argumenté de la direction du campus et malgré des recettes de 280 000 euros annuels. Le investissement patrimoniaux sont suivi par la direction du patrimoine pour l'ensemble des sites y compris hors Saclay. Les financements sont diverses : financement exceptionnels de la tutelle pour les gros investissement avec un reste à charge sur ressources propres pour APT autour de 20%, mais financé sur les budget de fonctionnement des campus pour les investissements patrimoniaux courants. Les documents permettant les arbitrages en dialogue de gestion ne sont pas communs à l'ensemble des sites, et les arbitrages ne semblent pas tenir compte des recettes générées (BoM et résidence étudiante Nancy). La comptabilité analytique ne naissme pas par site et ne prend donc pas en compte en cout complet les couts d'amortissement (même chose pour les résidences). La totalité des opérations d'investissements sur les sites hors Saclay représentent moins de 280 k€ par an en AE en 2024, 2025, prévisionnel 2026, soit 0,6% du budget annuel.	Faible	Vigilance
		CAF insuffisante pour couvrir amortissements et besoins en investissements	L'établissement renforce la maitrise de ses dépenses courantes et renforce ses actions pour développer ses ressources propres ce qui doit contribuer à augmenter la CAF. Il reste que les charges des sites de Grignon et Massy obèrent pour l'instant les perspectives de CAF d'un montant significatif. CAF calculée annuellement, amélioration du suivi du haut du bilan en cours (avec un prestataire pour faibliser le calcul des amortissement des biens et des subventions associées)	la CAF est insuffisante pour couvrir les besoins de remboursement du montage d'acquisitation de Saclay auquel s'ajoute les dépenses liés aux anciens sites.	Améliorable	Prioritaire
	Suivi et gestion des recettes fléchées	Perte financière liée à un mauvais calèrage des coûts complets, Retards de versement ou non-recouvrement des financements	La comptabilité analytique n'étant pas encore en place, l'évaluation fiable des couts complets n'est pas encore établie. L'établissement compte l'établir en 2026. Les créances clients sont analysées par exploitation des données de la comptabilité (états de développement des soldes des comptes comptables de créances impayées, relances régulières, poursuites par voie de SATD (saisies administratives à tiers détenteurs, action de la direction pour les débiteurs « institutionnels »)	La matrice de couts complets ne permet pas aujourd'hui un découpage par UMR ou par type de formation, et ne prend pas en compte les couts de fonctionnement généraux et d'amortissements des locaux.	Raisonnable	A maintenir à haut niveau
	Gestion des recettes non fléchées (MASA, scolarité, formation continue)	Surestimation des recettes propres (formation continue, frais de scolarité formation initiale), Dépendance excessive à des ressources aléatoires	Le dialogue de gestion permet d'éclairer les prévisions Modélisation par rapport à l'exécuté des années antérieures, Dialogue de gestion avec les CRB qui élaborent leur modélisation. Les droits d'inscription nationaux peuvent être considérés comme des recettes non fléchées sécurisées.SCSP : 7,7 M€ (mais pour 2025 le solde de 10% n'est pas assuré et le financement de fin d'année des anciens sites n'a pas été programmé au BI en raison de l'incertitude de son versement). Le risque potentiel de non versement par la DGER en fin d'année s'élève à environ 2 M€ (5% du budget); Centre de Formation des Apprentis : 1,3 M€ Droits d'inscription : 2,9 M€ (SF) et 2,6 M€ (BFP), 80% des revenus de la ferme car variation saisonnière importante 4 M€, Résidences 2,6 M€ mais suite à l'abandon de la résidence Dubos fin août 2025, ce montant sera revu à la baisse pour le BI 2026 avec en modélisation un excédent budgétaire d'environ 90 k€ sur l'ensemble des résidences produits – charges), Service des concours Agro Véto (droits inscription et part des autres écoles (2,9 M€)	Les recettes inscrites au BI 2025 sont égales aux recettes du bilan 2024 soit 43 millions (recettes fléchées et non fléchées).	Raisonnable	A maintenir à haut niveau
	Pilotage des charges fixes liées à Saclay	Alourdissement durable des coûts (fluides, maintenance, loyers)	Le suivi des dépenses de CASAS permet de contrôler l'évolution des charges. En outre, le budget de l'établissement consacré au campus de Palaiseau fait l'objet dans PEP d'un suivi spécifique. La direction du patrimoine immobilier (DPIM) et la direction de campus de Palaiseau effectuent un suivi des prévisions de dépenses des charges liées au campus de Palaiseau ainsi que la modélisation budgétaire (Direction de campus). Des réunions régulières sont organisées avec Casas et INRAE sur les améliorations à apporter afin d'optimiser les coûts et de répondre à l'attente des utilisateurs. Le pilotage est rendu difficile en raison des décalages temporaires intervenuels entre les sommes appelées par CASAS et la facturation des consommations réelles qui donne lieu à des régularisations de charges d'un montant significatif.	Le fait que les dépenses liées aux loyers CASAS soient très fluctuente est une fragilité budgétaire.	Raisonnable	A maintenir à haut niveau
		Non-réalisation des économies attendues du modèle CREM, Sous-exploitation des infrastructures	La filiale CASAS est en charge d'assurer le suivi des engagements de performance et d'économie du contrat CREM , elle peut l'évoquer en CPG le cas échéant. Les salles de cours sont réservées via l'outil Synapse. L'activité académique connait des évolutions fortes en intrasemestriel qui s'exprime en grande partie par la place des stages et la mobilité internationale positionnés traditionnellement au 2e semestre universitaire. Dans le cadre de la réforme du cursus ingénieur, ces variations seront lissées et réparties sur toute l'année.La régime de télétravail actuel sur le site de Saclay est lié à l'absence de métro - à l'année du métro, il est prévu de réduciter du régime de télétravail..	l'occupation très variable des salles dédiées à l'enseignement au cours de l'année (et pour la même raison des résidences) rend peut pertinent une évaluation du taux d'occupation liée à l'année. Néanmoins une réflexion sur l'évolution des cursus (et l'éventuelle complémentarité calendaire entre les différentes formations pourrait être menée en profitant de la réforme de la formation initiale pour répondre à l'objectif d'augmentation d'accueil des élèves ingénieurs.) L'utilisation de la halle technologique et des salles dédiées pour les développements de produits est également un point de vigilance.	Améliorable	Prioritaire
	Planification des besoins logement étudiant	Risque d'insuffisance de l'offre de logements entraînant des coûts indirects (navettes, perte d'attractivité, échec de montée en effectifs)	L'offre de logements est structurellement insiffisante sur le plateau de Paris Saclay. L'Ecole a noué des partenariats avec le CROUS et différents partenaires privés pour essayer d'offrir les informations utiles aux étudiants de première année (ingénieurs et masters) afin que ces derniers puissent être logés. Les élèves des 2ème années et suivantes (hors boursiers et internationaux qui sont accompagnés par l'Ecole) s'organisent eux-même pour le logement. Le métro (ligne 18) et la construction de nouveaux logements sont de nature à améliorer la situation.	La résidence de la MAA à la cité universitaire doit être rénovée pour maintenir des logements décents pour un budget de 15 millions d'euros. Aujourd'hui seuls les premières années sont logés en priorité via es partenariat d'APT à proximité géographique du plateau et ils doivent laisser la place en passage en deuxième année; Dans le parc privé, les loyers vont jusqu'à 1300 euro/mois pour être logé sur le plateau de Saclay.	Faible	Prioritaire
Maîtriser la masse salariale et les effectifs	Pilotage global des effectifs	Augmentation non maîtrisée du nombre d'ETP liée à la croissance des effectifs étudiants	A l'occasion de la mise en place du nouveau cursus Ingénieur, l'évaluation des besoins en ETP va prendre en compte les heures de maquettes pédagogiques, les catégories d'enseignants mobilisés (titulaires, contractuels vacataires, doctorants) ainsi que le nombre de groupes d'étudiants pour certains type de cours (TP, TD, cours magistral, ...)	le choix a été fait de réduire le nombre d'heures enseigné pour passer à environ 1900 heures sur 3 ans ce qui correspond aux standards de ce type de formation.	Raisonnable	A maintenir à haut niveau
		Non-respect durable du plafond d'emploie.	La DRH effectue un suivi tous les mois du plafond d'emplois.		Elevée	A maintenir à haut niveau
	Allocation des ressources humaines	Taux d'encadrement enseignant structurellement élevé	L'établissement prend en compte les étudiants dans les cursus Ingenieur, en bachelor (formation qui va ouvrir prochainement), les masters, les mastères spécialisés et la formation professionnelle sous ses différentes formes, les PFEF et les doctorants.	Une évolution de l'indicateur de suivi du taux d'encadrement serait souhaitable pour ne prendre en compte que l'encadrement dédié à la formation initiale (possible uniquement si mise en place de la comptabilité analytique, avec cet objetif de suivi)	Raisonnable	A maintenir à haut niveau
		Répartition des effectifs entre recherche, formation initiale et formation continue	L'établissement utilisera la comptabilité analytique pour revoir les tarifs de formation continue, de recherche contractuelle et d'accompagnement d'entreprises innovantes.		Améliorable	Prioritaire
		Absence de trajectoire pluriannuelle consolidée de la masse salariale	La trajectoire pluriannuelle consolidée n'est pas formalisée à ce jour.	Peu d'autonomie de l'établissement sur la masse salariale du titre 2.	Améliorable	Prioritaire
Maîtriser l'information comptable et financière	Tenue et fiabilité de la comptabilité	Comptes non certifiés par un commissaire aux comptes, limitant la fiabilité externe . Comptabilisation incomplète ou erronée de certaines actifs = immobilisations (ex. site de Palaiseau non intégré au bilan)	Les comptes ne sont pas certifiés: Les comptes ne sont pas actuellement certifiés par des commissaires aux comptes. C'est une volonté de la direction générale mais des travaux préalables d'amélioration de flux et processus est en cours. Une certification « a blanc » a été diligentée en 2024-2025 sur les processus « haut de bilan, cycle Paye, chaine de la dépense et gestion des ressources contractuelles » Une prestation a été lancée en septembre 2025 afin de se faire accompagner par une entreprise spécialisée afin de fiabiliser la gestion de l'actif et des subventions d'investissement qui figurent au bilan.La fiabilisation de l'inventaire est en cours:L'établissement dispose d'un suivi de l'inventaire comptable assuré par ImmoNet qui est un outil de gestion interfacé avec Pep Premium. Un ajustement mensuel des flux d'immobilisations est réalisé, tout comme un ajustement des CP consommés en investissement par rapport aux données comptables.	La certification n'est pas atteignable tant que le patrimoine immobilier du site de Saclay n'est pas inscrit à l'actif. l'objectif de certification à atteindre est clair et justifié et porté par la direction.	Améliorable	Prioritaire
		Risque d'erreurs induits par la complexité organisationnelle multisite	La comptabilisation est centralisée à l'agence comptable qui est située sur le site de Palaiseau. L'outil de gestion Pep Premium est commun à l'ensemble des gestionnaires de la sphère financière. L'agence comptable et la DAFA peuvent consulter les données des différents CRB, sites, services en temps réels. Les modes opératoires diffusés, et les formations dispensées permettent d'assurer cette harmonisation.	les gestionnaires administratifs et financiers sur les campus sont rattachés hiérarchiquement à des département de recherche; snas évaluation hiérarchique des directeurs de sites. Mutualisation compliquée et différence de charge de travail sans cette logique de cellule au sein d'un site.	Raisonnable	A maintenir à haut niveau
		Risque d'irrégularités fiscales liées à la TVA prorratisée (redressement passé)	Une note a été diffusée en janvier 2025 à tous les gestionnaires. Un paramétrage dans PEP du secteur de TVA par service permet de mieux identifier les services des secteurs de TVA enseignement, recherche et mixte. Celui-ci n'est pas modifiable par les CRB.	le calcul de la TVA prorratisé est confié au cabinet Mazars depuis 2020.	Elevée	A maintenir à haut niveau
	Mise en place de la comptabilité analytique	Absence de comptabilité analytique rendant impossible l'évaluation de la rentabilité de certaines activités (formation continue, recherche) Coûts cachés non identifiés dans certaines activités	Le projet de mise en place de la comptabilité analytique est en cours d'élaboration; Le recrutement d'un contrôleur de gestion en 2023 a permis de renseigner la matrice des couts fournie par le ministère en utilisant les données de nature budgétaire. L'établissement compte mettre en place une comptabilité analytique en 2026. Les dépenses d'entretien des batiments et les frais de location d'espaces de chacun des campus figurent dans le compte financier de l'établissement.	Des erreurs visibles dans cette première version (5 millions d'écarts par rapport au budget, justifier car les montants sont des montants budgétaires. Le contrôleur de gestion recruté n'avait pas d'expérience de comptabilité analytique ou de sa mise en place et à commencer par faire des formations. Il manque dans la matrice un cout analytique par campus et autres centres de responsabilité pour ne pas passer à côté de sites structurellement déficitaire comme ça a été le cas avec la résidence Dubos, masquée par les autres résidences. Il faut également que ces couts complets est un but d'appropriation par les équipes notamment dans la réflexion des offres de formation, et que cela soit pensé comme un outil vivant et utile.	Faible	Prioritaire
	Fiabilité du système d'information	Défaut de paramétrage ou d'utilisation du logiciel PEP Premium	L'administrateur du SI Finances PEP attribue des rôles aux gestionnaires en fonction de leurs attributions ou profils, les contrôles réguliers entre la comptabilité et le budget permettents de s'assurer que les données sont correctement enregistrées		Raisonnable	A maintenir à haut niveau
		Perte d'information liée au turnover des personnels financiers	Les premières actions concrètes lancées ont été la construction de notre cartographie des risques budgétaires et comptables, la diffusion d'une newsletter mensuelle « finances » avec diffusion de bonnes pratiques, la rédaction de modes opératoires complémentaires aux procédures du nouvel outil de gestion Pep Premium et les premiers audits sur les règles de l'établissement. L'arrivée de personnels qualifiés constitue en elle même un transfert de compétences de l'extérieur vers l'établissement		Raisonnable	A maintenir à haut niveau
Valoriser la recherche et diversifier les ressources propres	Développement partenariats entreprises	Non-soutenabilité des infrastructures créées sans financement pérenne	Les appels à projets de l'Etat tels que caur de la BPI ou France 2023 permettent de contractualiser avec des entreprises privés dans le cadre de consortium. L'expertise d'AgroParisTech est recherchee et absorbe parfois à la mise en place de chaire avec un partenaire privé. La Fondation permet également de renforcer les liens avec les partenaires privés.		Raisonnable	A maintenir à haut niveau
Renforcer la gouvernance et le pilotage budgétaire	Fonctionnement du conseil d'administration	Le COP ne constitue pas un outil opérationnel de pilotage budgétaire, limitant la visibilité stratégique. Absence d'orientation de trajectoire financière donnée par le CA	Le COP ne constitue pas un outil de pilotage budgétaire. Le CA vote le budget et approuve les comptes. Le plan de soutenabilité est vu avec la tutelle.		Améliorable	Prioritaire
	Relations avec la tutelle (DGER/MASA)	Contraintes à impact budgétaire décidées par la tutelle, sans marge de manœuvre réelle pour l'établissement	La programmation pluriannuelle est en cours de construction, l'année 2025 est considérée comme une année de stabilisation des modèles de fonctionnement de l'établissement. Depuis 2021, l'établissement a connu un régime transitoire au cours duquel il a connu plusieurs événements ayant un fort impact : le déménagement, des difficultés pour déterminer les loyers ainsi que les appels de fonds par la filiale CASAS, la crise énergétique en 2023, la mise en place progressive de la comptabilisation à l'avancement, les retards de facturation importants de l'EPAPS, mise en route du bâtiment d'enseignement mutualisé BEM et le complexe sportif de Corbeville, une régularisation de TVA à fort impact fiscal, des difficultés de fonctionnement du campus de Saclay en raison du défaut de compétences techniques du prestataires ENGIE jusqu'au 1er janvier 2025 et un turn over important des équipes administratives.	Arrêt de la subvention exceptionnelle pour les dépenses Massy et Grignon avant la vente des sites. Pas de paiement du solde de subvention pour charge de service public en 2025	Améliorable	Prioritaire
	Articulation entre tutelle et contrôle budgétaire	Ambiguïté entre le rôle de la tutelle et celui du CRB pour l'appréciation de la soutenabilité budgétaire, fragilisant la gouvernance	Les BI et BR sont transmis avant le CA au CBR et la tutelle; le CBR demande un entretien pré-CA d'une journée pour avoir des précisions sur la présentation budgétaire	Le CRB ne donne pas d'avis de soutenabilité pour APT et ne fait que des évaluation ex-post.	Améliorable	Prioritaire
	Dialogue de gestion interne avec les centres de responsabilité	Insuffisance de fiabilité des données budgétaires remontées par les CR	des tableaux d'exécution budgétaire de 2019 à 2024 existent par CRB. Ils sont rapprochés des demandes budgétaires de l'année en cours pour suivre l'exécution et serve de base pour la modélisation BI 2026		Raisonnable	A maintenir à haut niveau
	Inventaire et suivi des biens patrimoniaux, notamment mobiliers	Absence d'inventaire ou de suivi	L'établissement dispose d'un suivi de l'inventaire comptable assuré par ImmoNet qui est un outil de gestion interfacé avec Pep Premium. Un ajustement mensuel des flux d'immobilisations est réalisé, tout comme un ajustement des CP consommés en investissement par rapport aux données comptables. Le suivi mensuel et l'apurement du compte comptable 4084 Fournisseurs d'immobilisations à payer (état des EJ avec SF sur l'enveloppe investissement) Le recours à une prestation d'accompagnement afin de procéder à un nettoyage de l'inventaire devrait permettre d'avoir un état plus conforme aux standards attendus.		Elevée	A maintenir à haut niveau
	Conseil d'administration et fondation	Gouvernance par le CA et rôle complémentaire à trouver de la fondation	Des liens peuvent être renforcés entre les personnes qualifiées du CA et de la fonction tout en garantissant l'indépendance de la fondation.		Raisonnable	A optimiser
Fiabiliser les systèmes d'information et le contrôle interne	Déploiement du logiciel PEP Premium	Baptrus d'hétérogénéité des données financières entre services ou CR	Les modes opératoires de l'exploitica concernant l'utilisation de Pep Premium les modes opératoires plus spécifiques rédigés au sein de l'établissement Les contrôles budgétaires et comptables réalisés chaque mois le contrôle interne budgétaire et comptable		Elevée	A maintenir à haut niveau
	Contrôle interne budgétaire et comptable	Faiblesse du dispositif de contrôle interne budgétaire et comptable, limitant la détection d'anomalies et la sécurisation des processus.	L'établissement a recruté en septembre 2025 une responsable du contrôle interne budgétaire et comptable. L'année 2024 et le début de l'année 2025 ont permis d'élaborer une matrice d'audit et d'identifier les forces et faiblesses. Les premières actions concrètes lancées ont été la construction de notre cartographie des risques budgétaires et comptables, la diffusion d'une newsletter mensuelle « finances » avec diffusion de bonnes pratiques, la rédaction de modes opératoires complémentaires aux procédures du nouvel outil de gestion Pep Premium et les premiers audits sur les règles de l'établissement. Une revue de la traçabilité des contrôles mensuels à réaliser est également engagée.		Améliorable	Prioritaire

Objectifs de l'audit	Activités / Processus de l'entité auditée	Nature des risques inhérents	Réponses des audités	Contrôle interne observé	Maîtrise du risque résiduel	Contrôle interne du risque résiduel
					A remplir par les auditeurs (liste déroulante)	Automatique (ne rien saisir)
Soutenabilité budgétaire et équilibre pluriannuel	Élaboration et exécution budgétaire annuelle	Sous-estimation récurrente des charges réelles ou surestimation des recettes	La DAFA effectue un suivi mensuel de l'exécution des recettes et des dépenses. Les prévisions de l'exécution des contrats de recherche et de formation sont difficiles à réaliser en raison de la forte incertitude liée au démarrage de ce type de projets.Le décalage des dépenses d'investissement ont également un fort impact en raison de leur montant unitaire. entretiens budgétaires avec les responsables pour recenser les besoins en recettes et dépenses, et modélisation du budget en tenant compte des critères de soutenabilité	Tableau et graphique de suivi mensuel de trésorerie comparée avec les années 2022, 2023, et 2024 (post-déménagement, années comparables). Les dépenses pour chaque département de recherche sont prévus, discutés et arbitrés lors des dialogues de gestion à partir d'un document type; ce document ne fait pas apparaître les prévisions de recettes (uniquement dépenses AE et CP). Le document fourni en preuve d'audit montre un prévisionnel des recettes fléchées et non fléchées global, avec une vérification d'écart à ce prévisionnel au 31 aout.	Elevée	A optimiser
		Reports artificiels de charges pour équilibrer les comptes	Fin 2024 il restait peu de factures en instance de paiement (136). La DAFA effectue un suivi et relance régulièrement les gestionnaires afin de procéder aux nettoyage des engagements juridiques et des services faits qui ne sont pas régularisées par des factures. La note de clôture de l'exercice rappelle la nécessité de procéder à ces apurements.	Les mesures de contrôles internes semblent solides (démonstration du suivihebdomadaire du paiement des factures); néanmoins point de vigilance car le nombre de facture payés en 2025 par semaine et nettement inférieur au rythme de 2024.	Raisonnable	A optimiser
	Gestion de la trésorerie et du BFR	Tensions de trésorerie liées à un BFR mal anticipé, Insuffisance de suivi des flux entraînant arbitrages d'urgence,Recours excessif à des financements de court terme	L'établissement dispose d'une activité de recherche et de formation importante financée sur fonds publics nationaux et européens. Dans ce cadre, elle dispose d'avance de fonds significatifs qui génère un BFR négatif. Le suivi par convention dans PEP va permettre de construire des projections pluriannuelles du BFR sur recettes fléchées. Un travail a été engagé avec un prestataire afin de fiabiliser le haut du bilan, travail qui pourrait avoir un impact sur le calcul des quote-parts des subventions versées au compte de résultat. Suivi du recouvrement des créances, accélération des paiements des factures fournisseurs pour éviter une situation de "stockage", le BFR de l'établissement est négatif.La DAFA a mis en place une prévision budgétaire afin de fluidifier les problématiques de blocage de notifications de crédits. Un suivi régulier des données du tableau 2 est réalisé avec comparatif N-1 afin de déterminer les trajectoires. En fin un suivi mensuel de la trésorerie et des opérations pour compte de tiers (trésorerie à reverser hors budget) est réalisé et comparé aux données 2023 et 2024. L'établissement n'a pas recours à des financements de court terme de type "lignes de trésorerie".	Le BFR est négatif mais en augmentation de façon assez importante de 2024 à 2025.	Elevée	A optimiser
		Utilisation non conforme des crédits affectés	Le suivi des conventions dans PEP permet d'assurer le suivi des crédits fléchés.Gestion dans le module « conventions » dans le SI de gestion (gestion également suivi dans l'ancien outil sur le même module) Nécessité pour la justification des coûts aux financeurs Création d'une cellule de gestion des conventions de recherche rattachée à la DRITT avec 3 agents (bientôt 4) qui sont spécialisés en justification de contrats, de modélisation des conventions dans l'outil et des redéploiements budgétaires pluriannuels (tableau 8) Pour tous projets à envergure, mise en place de réunion de lancement impliquant toutes les parties prenantes afin de définir les objectifs et assurer une coordination efficace dès le démarrage		Elevée	A optimiser
Maîtriser la masse salariale et les effectifs	Gestion déléguée MASA / APT	Engagements contractuels pris par APT non alignés avec le financement MASA	La DRH de l'établissement travaille en étroite collaboration avec les services du MASA en charge de la gestion des emplois financés sur le programme 142. Un suivi sur tableau Excel permet de fiabiliser les prévisions de masse salariale. L'établissement remplit régulièrement le DPG		Elevée	A optimiser
Maîtriser l'information comptable et financière	Tenue et fiabilité de la comptabilité	Erreurs ou incertitudes liées au schéma CREM et aux flux financiers avec CASAS	Les flux sont suivis dans l'outil PEP. Un tableau de suivi pluriannuel des coûts des factures réglées à Casas est effectué. La direction de campus de Palaiseau effectue des points réguliers avec CASAS quand au pilotage des dépenses liées au CREM. Les loyers du CREM devraient se stabiliser à 2,9 – 3 € en fonctionnement courant pour 2026 avec les aléas relatifs aux coûts de l'énergie. Après plusieurs années de démarrage, on entre pour 2026 dans une logique d'exploitation afin de stabiliser les services à procurer pour le fonctionnement du site, et un passage à une phase d'ajustement des besoins optimisés pour être en		Elevée	A optimiser
	Sincérité de l'information financière	Présentation biaisée ou incomplète des documents budgétaires	Les contrôles mensuels mis en place depuis le déploiement du nouvel outil Pep Premium et le pilotage mieux maîtrisé sont des gages de sincérité, tout comme le dispositif de contrôle interne mis en place. Le « stock » des actes de gestion antérieurs qui impactent le bilan reste à améliorer, ce qui commence à se matérialiser par les audits à « blanc » de CAC et le nettoyage de l'actif.		Elevée	A optimiser
Valoriser la recherche et diversifier les ressources propres	Développement partenariats entreprises	Dépendance excessive à quelques financeurs privés ou fondations	Les financeurs sont identifiés dans l'outil PEP.		Raisonnable	A optimiser
	Création et gestion de filiales	Porosité financière avec l'établissement	La gouvernance d'APT et d'APTI doivent assurer la soutenabilité de leur établissement respectif. Des conventions vont être établies entre APT et APTI en tant que SAS pour garantir leur indépendance.		Raisonnable	A optimiser
	Gestion des fondations et relations Alumni	Faiblesse structurelle des ressources issues de la fondation, Insuffisance de gouvernance et de pilotage de la fondation, limitant sa capacité de levée de fonds	Il s'agit depuis 2023 d'une fondation reconnue d'utilité publique dont les statuts reposent sur le modèle proposé par le conseil d'Etat. Un nouveau CA a été mis en place.		Raisonnable	A optimiser
Fiabiliser les systèmes d'information et le contrôle interne	Contrôle interne budgétaire et comptable	Absence ou d'insuffisance de documentation des procédures (notamment en cas de turnover)	Les procédures relatives à l'outil de gestion sont de plus en plus formalisées et centralisées. Les bonnes pratiques sont diffusées aux gestionnaires via des newsletters DAFA mensuelles. Enfin des formations commencant à se mettre en place et sont de nature à se développer		Elevée	A optimiser
Fiabiliser les systèmes d'information et le contrôle interne	Sécurisation des habilitations SI et données financières	Accès inappropriés ou de perte de données financières sensibles	Les habilitations des gestionnaires à l'outil sPep Premium sont suivi régulièrement par l'administrateur du SI Pep Premium. Les données financières de l'établissement sont répétées par l'éditeur hierarchiques et arrêtées sur plusieurs		Elevée	A optimiser

Annexe 6 : Plan d'action transmis par l'audité

Plan de maîtrise des risques / Plan d'actions				
Objectifs de l'audit	**Activités / Processus de l'entité auditée**	**Contrôle interne du risque résiduel** **Automatique (ne rien saisir)**	**Recommandations**	**Plan de maîtrise / Plan d'actions réalisé**
Soutenabilité budgétaire et équilibre pluriannuel	Élaboration et exécution budgétaire annuelle	**Prioritaire**	En supportant les couts liés à la maintenance et au gardiennage des anciens sites devenus inutiles pour le fonctionnement de l'école sur ses recettes propre, APT réalise ici une action qui n'appartient pas à ses objectifs et relève de la gestion immobilière de l'Etat. Sans avancée rapide de la DIE, une déclaration d'inutilité pour cession à la ville de Massy pourrait être envisagé par l'établissement.	Le directeur général d'AgroParisTech a signé la déclaration d'inutilité concernant le site de Massy le 4 décembre 2025. Le préfet des Yvelines est missionné par l'Etat pour relancer la valorisation du domaine de Grignon. Le comité de pilotage auquel participe le directeur général s'est déjà réuni 2 fois à l'automne 2025.
	Pilotage pluriannuel et retour à l'équilibre	**Prioritaire**	Développer une stratégie de pilotage pluriannuelle intégrée avec un objectif d'équilibre financier pas uniquement budgétaire. Le document de trajectoire pluriannuel doit tenir compte et faire apparaitre l'équilibre financiern y compris les opérations sans impact budgétaire pour permettre l'avis de soutenabilité éclairé de la direction et de la tutelle.	L'établissement compte élaborer le budget 2027 avec une approche pluriannuelle dès la phase de dialogue budgétaire.
		Vigilance	Réviser le plan d'investissement pluriannuel priorisé intégrant l'ensemble des sites sur la base d'une remontée d'information standardisée pour l'ensemble des campus. Ce plan devra notamment programmer à court terme les travaux nécessaires sur le campus de Nancy, dont la vétusté expose l'établissement à des risques de dégradation et de perte d'attractivité, tout en maintenant les capacités d'enseignement et d'accueil d'un site jugé stratégique pour la filière forêt	L'établissement va formaliser son plan plurainnuel d'investissement dans le cadre du SPSI. Des demandes de financement auprès de la tutelle et dans le cadre du CPER seront sollicitées. Le site de Nancy a fait dans le passé l'objet d'investissement significatifs et va faire l'objet d'une étude immobilière pour préparer une réstructuration du site. L'établissement se donne pour objectif l'inscription au prochain CPER de cette restructuration.
		Prioritaire	Fixer les objectifs de trajectoire pluriannuelle en visant une CAF qui couvre entièrement le cout lié au montage de l'acquisition de Saclay.	La CAF (hors dépenses des sites de Grignon et de Massy) est de 1 572 k€ ce qui ne permet pas de financer annuellement des investissements d'envergure.
	Suivi et gestion des recettes fléchées	**A maintenir à haut niveau**	Voir recommandation comptabilité analytique	
	Gestion des recettes non fléchées (MASA, scolarité, formation continue)	**A maintenir à haut niveau**	Le taux d'excution global des recettes en comptabilité budgétaire en 2024 est de 102% (103% pour les recettes fléchées et 103% pour les autres ressources propres (sans mentionner les financements publics)	
	Pilotage des charges fixes liées à Saclay	**A maintenir à haut niveau**	La meilleure maitrise du fonctionnement du campus va limiter l'écart entre les apples de fonds et les sommes effectivement dues.	
		Prioritaire	Mise en place suivi du taux d'occupation des salles de TP, salle d'expé, halle techno et résidences pour alimenter des choix lors de la réforme des cursus des formation et création du nouveau bachelor.	L'établissement va se doter d'outils de suivi pour optimiser l'usage de ses locaux à l'occasion de la mise en place de la réfome du cursus Ingénieur qui va fortement impacter l'occupation des espaces tout au long de l'année universitaire.
	Planification des besoins logement étudiant	**Prioritaire**	Compléter l'étude de faisabilité du projet de rénovation de la résidence MIAA par une analyse de pertinence économique et stratégique, intégrant le taux d'occupation actuel, les contraintes de gestion du site et la localisation par rapport aux lieux d'enseignement. Cette étude devra permettre de déterminer si la rénovation estimée à 15 M€ constitue la meilleure option pour répondre aux besoins de logement des étudiants, ou si d'autres solutions d'hébergement doivent être privilégiées malgré l'attachement au site de la cité universitaire.	L'étude d'opportunité d'un projet de résidence a été achevée et préconise une concession. Une étude complémentaire est nécessaire pour établir la faisabilité juridique et financière de cette solution. Le soutien de la CIUP à cette solution est nécessaire et l'engagement de partenaires tels que des investisseurs ou des collectivités locales reste à obtenir.
Maîtriser la masse salariale et les effectifs	Pilotage global des effectifs	**A maintenir à haut niveau**	L'établissement sera attentif à la maitrise des effectifs et de la masses salariale mobilisés pour augmenter ses effectifs étudiants Ingénieurs, conduire la réforme du cursus d'ingénieur et développer des bachelors.	
		A maintenir à haut niveau	L'établissement renforce son suivi mensuel de la masse salariale grâce au recrutement d'une personne en charge de ce sujet au sein de la DRH.	
	Allocation des ressources humaines	**A maintenir à haut niveau**	L'établissement a obtenu que la DGER inclut les étudiants IPEF dans le calcul du taux d'encadrement. Les étudaints internationaux, nombreux au sein d'AgroParistech, ainis que les étudiants IAE devraient également être pris en compte dans le calcul pour refléter de manière plus fidèle la mobilisation des ensiegnants-chercheurs dans leur mission pédagogique.	
		Prioritaire	Voir recommandation comptabilité analytique	
		Prioritaire	Développer une stratégie de pilotage pluriannuelle intégrée, incluant la masse salariale du titre 2, afin de mieux appréhender les coûts complets et d'améliorer la soutenabilité des décisions budgétaires, pour se faire une montée en autonomie des services RH de l'établissement doit être envisagée avec la tutelle.	Les outils de pilotage pluriannuel de la masse salariale intégrée seront mis en place en 2026.
Maîtriser l'information comptable et financière	Tenue et fiabilité de la comptabilité	**Prioritaire**	Mettre en œuvre, avant la clôture de l'exercice 2026, l'inscription du site de Saclay à l'actif de l'établissement, première étape vers la certification des comptes. À cette fin, il est recommandé de partager sans délai l'étude Mazars avec l'INRAE afin d'aboutir à un accord sur la clé de répartition patrimoniale (en tantièmes de copropriété) et sur les modalités de contribution aux loyers et charges jusqu'à l'atterrissage prévu dans le contrat CREM.	L'établissement compte inscrrire le patrimoine de Saclay pour le compte financier 2026;
		A maintenir à haut niveau		L'établissement mutualise les fonctions administratives et financières dès que cela s'avère pertinent.
		A maintenir à haut niveau		
	Mise en place de la comptabilité analytique	**Prioritaire**	Avant tout déploiement élargi, procéder à une revue complète des données agrégées de la comptabilité analytique afin de lever les écarts constatés (notamment les 5 M€ d'écart non expliqués). Le dispositif devra être construit en articulation avec les centres de responsabilité et les campus, pour devenir un outil de pilotage partagé permettant d'identifier clairement les coûts et résultats par activité et par site.	Un groupe de travail a été mis en place en novembre 2025 pour construire et fiabiliser des bases de données en vue de la mise en place de la comptabilité analytique qui va nécessitter de repenser totalement les destinations actuelles qui ont été paramétrées dans l'outil de gestion PEP . Ce travail d'envergure sera conduit en 2026. En 2027, les référentiels nécessaires à la comptabilité
	Fiabilité du système d'information	**A maintenir à haut niveau**		
		A maintenir à haut niveau		

Valoriser la recherche et diversifier les ressources propres	Développement partenariats entreprises	**A maintenir à haut niveau**		
Renforcer la gouvernance et le pilotage budgétaire	Fonctionnement du conseil d'administration	**Prioritaire**	voir reco sur le besoin d'une trajectoire pluriannuelle visible et lisible pour pilotage par le CA	
	Relations avec la tutelle (DGER/MASA)	**Prioritaire**		
	Articulation entre tutelle et contrôle budgétaire	**Prioritaire**	mobiliser le CRB comme appui technique dans la trajectoire financière et le contrôle interne de l'établissement.	
	Dialogue de gestion interne avec les centres de responsabilité	**A maintenir à haut niveau**		
	Inventaire et suivi des biens patrimoniaux, notamment mobiliers	**A maintenir à haut niveau**		
	Conseil d'administration et fondation	**A optimiser**		
Fiabiliser les systèmes d'information et le contrôle interne	Déploiement du logiciel PEP Premium	**A maintenir à haut niveau**		
	Contrôle interne budgétaire et comptable	**Prioritaire**	Renforcer la fonction de contrôle interne financier par un accompagnement externe spécialisé afin de consolider une démarche encore fragile et trop dépendante d'un acteur unique.Cette structuration doit permettre de formaliser la cartographie des risques, d'assurer la cohérence des plans d'action et d'en garantir la mise à jour régulière par les responsables de processus.	L'établissement s'appuie sur des prestataires externes pour fiabiliser ses données financières sur les sujets à forts enjeux car il souhaite à moyen terme obtenir la certification de ses comptes.

Annexe 7 : Documents transmis par la tutelle lors du contradictoire

Sujet : Re: Mail de transmission rapport provisoire APT
De : COPPALLE Jérôme - DGER/SESRI/SDES <jerome.coppalle@agriculture.gouv.fr>
Date : 29/12/2025 à 11:17
Pour : DEPERROIS Hervé - CGAAER <herve.deperrois@agriculture.gouv.fr>, anne.chan-hon-tong@agriculture.gouv.fr
Copie à : jean-louis.buer@agriculture.gouv.fr

Madame et monsieur les auditeurs,

Nous vous remercions pour votre rapport. La DGER souhaite apporter un certain nombre de réserves et compléments à la lecture de votre rapport provisoire relatif à l'audit interne financier d'AgroParisTech.

En particulier, la DGER ne partage pas les conclusions du CGAAER telles que formulées dans la recommandation n°7 et dans les paragraphes relatifs au risque de non-respect du plafond d'emplois (chapitre 3.2) :

- d'une part, si l'établissement affiche en effet une maitrise de son plafond d'emplois ACB, il n'a en revanche pas été en mesure d'assurer le respect du plafond d'emplois Etat (T2) en 2025, malgré les alertes répétées de la DGER sur le sujet. Vous trouverez en pj le courrier adressé par le DGER au DG d'APT à ce sujet en octobre dernier. Il est à noter qu'à ce jour, l'établissement n'a pas transmis l'exécution définitive 2025 et la prévision 2026 en dépit de la demande de la DGER ;
- d'autre part, l'absence d'"autonomie" au sens des responsabilités et compétences élargies (RCE) ne constitue en aucun cas un frein au pilotage financier de l'établissement, dont les marges budgétaires sont au contraire préservées par ce mécanisme qui fait porter sur le seul budget du MAASA l'impact des mesures de revalorisations salariales générales ou catégorielles (contrairement aux universités pour lesquelles ces mesures ne sont que partiellement compensées par l'Etat). En outre, plusieurs mesures de déconcentration RH (actes RH de proximité et recrutement des contractuels) sont récemment venues assouplir la gestion RH et, de l'avis de tous, améliorer la qualité du service rendu. La déconcentration prochaine des concours de recrutement des ingénieurs de recherche devrait également y contribuer.

De même, s'agissant du risque de faiblesse du dispositif de contrôle interne budgétaire et comptable (chapitre 6.3), les mentions relatives à la relance après 2023 d'"une démarche structurée de maîtrise des risques financiers, après plusieurs années sans pilotage identifié" et de l'absence d'"appui méthodologique externe" semblent devoir être nuancées :

- un référent contrôle interne a bien été en poste de 2017 à 2023 et les outils (cartographie des risques, plan d'actions, bilan des actions) ont été soumis au conseil d'administration tous les ans depuis 2018 (sauf en 2020 et 2025) ;
- les services du MAASA (SG/SAFSL et DGER, co-reponsable du pilotage du contrôle interne dans les ESA) apportent un appui aux référents contrôle interne des établissements (réunions de réseau, séminaire annuel opérateurs, espace dédié sur RESANA).

Pour ce qui concerne la recommandation n°4, ce n'est pas la DGER mais le SG du MAASA (SAFSL/SDLP) qui est compétent en matière de déclaration d'inutilité.

Enfin, il convient d'adapter la rédaction pour tenir compte des modalités d'exécution de la fin de gestion 2025, qui ont permis le versement du solde de SCSP et d'une subvention de 1 M€ pour les sites de Massy et Grignon.

Vous trouverez ces commentaires, ainsi que des remarques complémentaires, dans le document en pj.

Je reste à votre disposition
Bien cordialement,

Jérôme COPPALLE
sous-directeur de l'enseignement supérieur
SESR/SDES
DGER

1 ter Avenue de Lowendal 75700 PARIS 07 SP
Tel : 01-49-55-80-88
www.agriculture.gouv.fr

MINISTÈRE
DE L'AGRICULTURE,
DE L'AGRO-ALIMENTAIRE
ET DE LA SOUVERAINETÉ
ALIMENTAIRE

Liberté
Égalité
Fraternité

Annexe 8 : Liste des personnes rencontrées

Nom Prénom	Organisme	Fonction	Date de rencontre
Benoit Bonaimé Cyril Kao Jérôme Coppalle Céline Dérouet Isabelle Beaume Couly Diagne	DGER	Directeur général Adjoint au directeur général Sous-directeur Cheffe de bureau BEC Chargée de mission Chargé de mission	28 mai 2025
Laurent Buisson Christine Jacquemin Laurent Fasquelle	APT	Directeur général Secrétaire générale Directeur admin.et financier	6 juin 2025
Annabelle Wajs	APT	Secrétaire générale	27 août 2025
Céline Dérouet Yannick Chêne Isabelle Beaume Couly Diagne	DGER Bureau des Etablissement et des Contrats	Cheffe de bureau Adjoint à la cheffe de bureau Chargée de mission Chargée de mission	9 septembre 2025
Bernadette Nogué Ingrid Klein Suzel Neveux	DRFIF Service de contrôle Budgétaire régional	Adjointe du contrôleur Responsable contrôle APT Chargée du contrôle APT	11 septembre 2025
Laurent Fasquelle	APT DAFA	Directeur des affaires Financières et des achats	16 septembre 2025
Romuald Lorthioir	APT	Directeur des services numériques	16 septembre 2025

Nom Prénom	Organisme	Fonction	Date de rencontre
Maryvonne Lassalle des Salins	APT	Directrice des Partenariats	22 septembre 2025
Emilie Lebrasseur Marion Sensi Laurent Cachet Céline Ragot	APT	Directrice des formations Cheffe du service de la Formation professionnelle Chef du pôle financier Directrice du CFA	22 septembre 2025
Guillaume Morsiani	APT	Directeur du patrimoine immobilier	25 septembre 2025
Mme Landaud Mme Pailllette	APT	Présidente du département SPAB Responsable admin. et Financière du département	26 septembre 2025
Astrid Letessier	APT	Directrice des ressources humaines	26 septembre 2025
Annabelle Wajs	APT	Secrétaire générale	26 septembre 2025
Liliane Essalin Sahbi Fahrat	APT	Directrice adjointe financière Aux achats Contrôleur de gestion	29 septembre 2025
Anne-Sophie Simon	APT	Directrice adjointe Site de Nancy	29 septembre 2025
Magalie Burgos	APT	Responsable contrôle Budgétaire interne	30 septembre 2025
Hélène Dhaussy	APT	Responsable des résidences	30 septembre 2025
Nathalie Corbalan	APT	Directrice adjointe DRITT	3 octobre 2025

Nom Prénom	Organisme	Fonction	Date de rencontre
Stéphane Traissac	APT	Directeur campus Kourou	7 octobre 2025
Pierre-Yves Collin	APT	Directeur campus Montpellier	7 octobre 2025
Jérôme Copalle Yannick Chêne Isabelle Beaume Couly Diagne	DGER	Sous-directeur Adjoint à la cheffe de bureau Chargée de mission Chargé de mission	17 octobre 2025
Laurent Buisson Annabelle Wajs	APT	Directeur général Secrétaire générale	30 octobre 2025
Myriam Legay Anne-Sophie Simon David Sébastien	APT	Directrice campus de Nancy Directrice adjointe de Nancy Responsable logistique	3 novembre 2025
Olivier Sandra Christine Martinez	INRAE INRAE	Président du centre Île-de-France-Versailles-Saclay Responsable services d'appui du centre IdF-Versailles-Saclay	4 novembre 2025 4 novembre 2025

Annexe 9 : Liste des sigles utilisés

SIGLE	DEVELOPPE
ACB	Agents Contractuels sur Budget
AE	Autorisations d'Engagements
ANR	Agence Nationale de la Recherche
APT	Institut des sciences et industries du vivant et de l'environnement (AgroParisTech)
BI	Budget initial
BPI	Banque Publique d'Investissements
BR	Budget rectificatif
CA	Conseil d'Administration
CAF	Capacité d'autofinancement
CASAS	Campus Agro SAS
CGAAER	Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux
CG3P	Code général de la propriété des personnes publiques
COP	Contrat d'Objectifs et de Performances
CP	Crédits de Paiements
CRB	Contrôleur régional budgétaire
CREM	Marché de conception, de réalisation et d'exploitation ou de maintenance
DAFA	Direction des affaires financières et des achats
DGER	Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche
DPGECP	Document prévisionnel de gestion des emplois et des crédits de personnel
DPIM	Direction du patrimoine et de l'immobilier
DRH	Direction des ressources humaines
DRFIP	Direction régionale des finances publiques
EPSCP	Etablissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
ETP	Equivalent temps plein
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
INRAE	Institut National de Recherche pour l'Agriculture et l'Environnement
IPEF	Ingénieurs des Ponts, des Eaux et Forêts
MAASA	Ministère de l'Agriculture, de l'Agro-alimentaire et de la souveraineté Alimentaire
MIAA	Maison des industries agricoles et alimentaires
MIGA	Mission d'inspection générale et d'audit
MINA	Maison internationale AgroParistech
MPR	Matrice provisoire des risques
PEP	Solution comptable Nexpublica pour les établissements publics
QCI	Questionnaire de contrôle interne
QPC	Questionnaire de prise de connaissance
RCE	Responsabilités et compétences élargies
SCSP	Subvention pour charges de service public
SATD	Saisies administratives à tiers détenteur
SI	Système d'Informations
TD	Travaux dirigés
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UMR	Unité mixte de recherche

Annexe 10 : Liste des textes de références

Ordonnance n° 2022-408 du 23 mars 2022 relative au régime de responsabilité financière des gestionnaires publics (RFGP). . (s.d.).

Bertrand Gaillot, F.-G. L. (Octobre 2019). *Audit interne comptable de l'institut des sciences et industries du viant et de l'environnement (AgroParisTech).* Rapport n° 18093: CGAAER.

Cour des Comptes. (2024, décembre 19). Arrêt. *Vente du mobilier du château de Grignon*.

Rapport Mazars *Consultation Plan Campus Saclay.*

Décret n° 2024-1108 du 2 décembre 2024 relatif au budget et au régime financier des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel. (2024).

Décret n°2006-1592 du 13 décembre 2006 portant création de l'Institut national des sciences et industries du vivant et de l'environnement (AgroParisTech). (2006).

MASA, APT (2022). Contrat d'objectifs et de Performances 2022-2026.