



CGAAER

CONSEIL GÉNÉRAL

DE L'ALIMENTATION

DE L'AGRICULTURE

ET DES ESPACES RURAUX

Rapport n° 14026-07

Synthèse des audits de suivi des recommandations territoriales des rapports d'audit de chambres d'agriculture

établi par

Serge Marret

Ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts

Philippe Nougayrède

Inspecteur général de la santé publique vétérinaire

Jean-Christophe Tosi

Inspecteur général de la santé publique vétérinaire

Mars 2015

SOMMAIRE

RÉSUMÉ.....	5
LISTE DES RECOMMANDATIONS.....	7
INTRODUCTION.....	9
1. ANALYSE GLOBALE.....	9
1.1. Mode opératoire.....	9
1.2. Résultats.....	9
1.3. Aspects méthodologiques.....	11
2. ANALYSE THÉMATIQUE SYNTHÉTIQUE.....	12
2.1. Projet stratégique.....	12
2.2. Rapports annuels d'activité.....	13
2.3. Mutualisation.....	14
2.3.1. Prise en compte des recommandations concernant la mutualisation.....	14
2.3.2. Nature des pôles mutualisés.....	14
2.3.3. Financement de la mutualisation.....	15
2.3.4. Évaluation du dispositif de mutualisation.....	16
2.4. Fonctionnement.....	16
2.4.1. Gestion des ressources humaines.....	16
2.4.2. Management interne.....	16
2.4.3. Formation.....	17
2.4.4. Organigramme.....	17
2.4.5. Véhicules.....	17
2.5. Aspects budgétaires et comptables.....	17
2.5.1. Respect des délais.....	17
2.5.2. Documents de session.....	17
2.5.3. Équilibre général du budget.....	17
2.5.4. Présentation des budgets et comptes financiers	18
2.5.5. Fonds de roulement.....	18
2.5.6. Recouvrement des créances.....	19
2.5.7. Comptabilité analytique.....	19
2.5.8. Conventions et subventions accordées.....	19
2.5.9. Prestations de service payantes & loyers.....	19
2.5.10. Missions de service public et prestations.....	20
2.6. Exercice de la tutelle.....	20
CONCLUSION.....	21
ANNEXES.....	22
Annexe 1 : Liste des sigles utilisés.....	23
Annexe 2 : recommandations de la synthèse des audits (février 2013).....	24
Annexe 3 : liste des audits de suivi des recommandations territoriales réalisés en 2013 et 2014.....	25

RÉSUMÉ

Le présent rapport est la synthèse des audits de suivi des recommandations territoriales — c'est-à-dire celles spécifiquement adressées aux chambres d'agriculture et aux services déconcentrés de l'État — figurant dans 24 rapports d'audits de chambres d'agriculture, tant régionales que départementales, menés entre 2008 et 2010. Les audits de suivi ont eu lieu en 2013 et 2014.

De ces audits de suivi, les auteurs tirent divers enseignements généraux relatifs à la méthodologie utilisée et à la prise en compte des recommandations par les chambres auditées.

S'agissant de la prise en compte des recommandations initiales faites entre 2008 et 2010, ils soulignent que la très grande majorité a été suivie d'effets, même tardivement pour certaines d'entre elles. En effet, 85,8% des recommandations ont pu être levées. Seules 18 recommandations ont dû être maintenues telles quelles (6,4%) et 22 maintenues après modification ou reformulation (7,8%).

Une analyse synthétique par thème constitue l'essentiel du rapport. Elle fait apparaître des enseignements contrastés. Si les recommandations relatives au fonctionnement (gestion des ressources humaines, management, formation,...) des structures auditées ont été globalement suivies, celles concernant les questions budgétaires et comptables appellent encore, ici ou là, quelques observations qui sont à l'origine de trois recommandations à la DGPAAT.

La marge de progrès la plus importante reste celle relative à la mutualisation régionale des chambres et à la définition des projets stratégiques et des objectifs opérationnels à moyen terme. Le constat est tel qu'en dépit de la bonne volonté affichée et de la prise de conscience réelle qui semble s'être produite surtout dans les chambres régionales, la mutualisation marque le pas dans la quasi-totalité des structures auditées. Ce constat confirme celui qui avait déjà été fait en 2013 (rapport CGAAER n°11 065-12, février 2013 « Audits de chambres d'agriculture. Bilan 2008 à 2012. Principaux enseignements et recommandations »). C'est pourquoi, les auditeurs, sans méconnaître les difficultés que cela représente dans le contexte évolutif actuel des régions, renouvellent au Cabinet et à la DGPAAT une recommandation pour redynamiser le mouvement, à défaut d'utiliser la voie législative.

Au bilan, les sept recommandations formulées dans ce rapport de synthèse, outre celle évoquée ci-dessus, concernent essentiellement la DGPAAT et l'APCA.

Mots clés : audit, chambre régionale d'agriculture, chambre départementale d'agriculture, mutualisation, suivi des recommandations, synthèse, tutelle.

LISTE DES RECOMMANDATIONS

Recommandations au Cabinet du MAAF et à la DGPAAT

R4. En prenant en compte la réforme territoriale engagée, sur la base d'une réflexion nationale conduite par l'APCA dans les six mois, fixer, dans chaque région, pour chaque CRA et les CDA concernées, des objectifs précis de mutualisation et des échéances pour chacun d'entre eux. Les évaluer très régulièrement (annuellement) et veiller, a minima, à ce que le contexte budgétaire contraint ne s'exerce pas au détriment des fonctions mutualisées, voire conditionner l'attribution des crédits d'État à l'atteinte de ces objectifs.....16

Recommandations à la DGPAAT

R3. Donner instruction aux chambres d'agriculture de ne plus présenter des budgets dans lesquels un compte de mutualisation apparaîtrait au niveau de la fonction « représentation » sans que le contenu soit clairement explicité. Aucune dépense ou recette d'intervention ne doit y figurer. Donner instruction aux préfets chargés de la tutelle de procéder aux vérifications nécessaires.....15

R5. Exiger, lors des sessions d'examen des comptes financiers des chambres d'agriculture, la présentation d'un tableau de synthèse, par missions et programmes, comparant BI et CF.....18

R6. Rappeler à l'APCA et aux CA la nécessité d'une facturation des prestations marchandes au coût réel.....20

R7. Préciser pour les chambres départementales, le rôle et le champ d'intervention de chacun des services départementaux et régionaux dans le cadre de l'exercice de la tutelle sous l'autorité du préfet. Ils doivent pouvoir accéder à l'ensemble des documents comptables qu'ils jugeront nécessaires sous forme dématérialisée pour en faciliter l'analyse.....20

Recommandation à la DGPAAT et à l'APCA

R1. Demander à chaque chambre régionale et départementale d'agriculture d'élaborer un plan stratégique coordonné, sur la base d'un modèle préparé par l'APCA, prenant en compte la mutualisation et définissant des orientations stratégiques et des objectifs opérationnels à moyen et long terme. Leur fixer un délai court (six mois par exemple) et demander à chaque DRAAF d'en faire une analyse.....13

Recommandation à l'APCA

R2. Élaborer d'ici la fin 2015 un modèle type de rapport d'activités de manière à ce qu'il soit utilisé par les CDA et CRA dès 2016 pour l'année 2015.....13

INTRODUCTION

La première section du CGAAER [mission permanente d'inspection générale et d'audit (MIGA)] avait repris dans son champ de compétence les inspections de chambres d'agriculture (CA) demandées auparavant à l'inspection générale de l'agriculture (IGA) par la direction des affaires financières (DAF), chargée de leur tutelle, lorsque des situations particulièrement difficiles étaient détectées.

Entre 2008 et 2012, un programme de 41 audits de chambres régionales d'agriculture (CRA) et de chambres départementales d'agriculture (CDA) a été réalisé. Compte tenu de l'hétérogénéité des CA et de la diversité de leurs missions, les auditeurs de la MIGA avaient jugé utile de réaliser une synthèse de ces audits, de façon à en tirer des recommandations susceptibles d'améliorer leur fonctionnement¹. Les *items* de ces recommandations sont rappelés en annexe 2.

En prolongement des enseignements tirés de cette synthèse, le principe de conduire des audits permettant d'évaluer les suites données aux recommandations émises lors de ces audits initiaux a été arrêté. Ainsi, des audits de suivi des « recommandations territoriales » c'est à dire celles spécifiquement adressées aux CRA, aux CDA et aux représentants départementaux ou régionaux de l'État (préfets, DDT(M), DRAAF, DDFIP ou DRFIP) ont été réalisés en 2013 et 2014.

Ce rapport en présente la synthèse. Outre les trois rédacteurs, les auditeurs du « domaine chambres d'agriculture » ont contribué à l'élaboration du présent document.

1. ANALYSE GLOBALE

1.1. Mode opératoire

En 2013 et 2014, 15 auditeurs ont effectué 24 audits de suivi des recommandations « territoriales » des CA dont les audits initiaux avaient été réalisés en 2008, 2009 et 2010. Un tableau récapitulatif de ces audits figure en annexe 3.

Pour ce faire, ils ont appliqué un cahier des charges et un manuel d'audit qu'ils avaient élaborés en commun² et fait valider par le président de la MIGA. Dans l'ensemble ces documents ont été utiles et les procédures qu'ils contenaient bien suivies. Deux non-conformités, sans conséquence grave, ont été cependant relevées :

- le non-respect de l'envoi du questionnaire au directeur de la CA préalablement à la phase d'entretiens et de consultation des documents sur place (quatre audits) ;
- l'absence de supervision avant l'envoi au cabinet pour un rapport.

Il est rappelé que le respect du cahier des charges d'un audit est nécessaire. Si un aménagement paraît souhaitable, il doit être effectué après examen par le groupe d'auditeurs à l'occasion d'une éventuelle nouvelle programmation d'audits.

1.2. Résultats

Lors des élections aux CA de 2013, de nombreux présidents n'ont pas été renouvelés dans leur mandat. En conséquence, les auditeurs ont eu comme interlocuteur principal le directeur de la CA,

1 Rapport CGAAER n°11 065-12, février 2013 « Audits de chambres d'agriculture. Bilan 2008 à 2012. Principaux enseignements et recommandations ».

2 Version du 23 mai 2013.

le plus souvent resté en place. Il avait donc une parfaite connaissance de la structure, de son histoire, de l'audit initial, des recommandations émises et du plan d'action mis en place. En remettant certains faits dans leur contexte, il a été, dans bien des cas, d'une grande utilité pour les auditeurs.

Il convient de souligner que la très grande majorité des recommandations « territoriales » émises dans les rapports d'audit initiaux a été suivie d'effets. Alors que l'échéance des mandatures (année 2012) avait souvent constitué un frein à leur mise en œuvre, l'arrivée de nouvelles équipes, à partir du printemps 2013, a donné un nouvel et réel élan à leur mise en application (automne 2013 et durant l'année 2014). Ce constat traduit l'intérêt porté par les CA à ces audits qui amènent un regard extérieur sur leurs activités et leur permettent d'améliorer, par la suite, leur fonctionnement.

Tableau récapitulatif des résultats des audits ayant donné lieu à suivi des recommandations émises

	Chambres d'agriculture	Nombre de recommandations territoriales dans le rapport initial	Nombre de recommandations territoriales levées ou n'étant plus d'actualité	Nombre de recommandations territoriales maintenues sans modification	Nombre de recommandations territoriales reformulées
Programme 2013	CRA Auvergne	9	9	0	0
	CRA Franche-Comté	13	13	0	0
	CRA Languedoc-Roussillon	19	13	2	4
	CRA Midi-Pyrénées	9	9	0	0
	CRA Poitou-Charentes	6	6	0	0
	CA Aveyron	13	12	1	0
	CA Cantal	9	9	0	0
	CIA Doubs-Territoire de Belfort	12	12	0	0
	CA Lozère	15	10	0	5
	CA Hautes Pyrénées	12	11	1	0
	CA Deux-Sèvres	11	9	0	2
	CA Vienne	11	11	0	0
Programme 2014	CRA Aquitaine	16	10	0	6
	CRA Bourgogne	10	5	5	0
	CRA Lorraine	9	9	0	0
	CRA Normandie	6	4	0	2
	CRA Pays de la Loire	13	13	0	0
	CRA PACA	24	22	2	0
	CA Hautes-Alpes	15	13	2	0
	CA Calvados	6	3	3	0
	CA Landes	10	7	0	3
	CA Mayenne	7	7	0	0
	CA Nièvre	7	5	2	0
	CA Vosges	20	20	0	0
Total	CRA	134	113	9	12
	CDA	148	129	9	10
	CA	282	242	18	22

En moyenne, 11 à 12 recommandations territoriales par CA et services déconcentrés avaient été émises lors des audits initiaux, avec une variation de 6 à 24. Le nombre élevé de recommandations était lié, le plus souvent, aux situations financières délicates dans lesquelles se trouvaient certaines CRA au moment de l'audit initial.

Les recommandations « territoriales » émises ont été, soit levées, soit abandonnées, n'étant plus d'actualité, dans 85,8% des cas.

Les recommandations ont été maintenues telles quelles dans 6,4% des cas et modifiées dans 7,8%. Une analyse plus fine montre que les principales raisons des modifications apportées ont pour origine :

- soit une rédaction initiale ambiguë ou insuffisamment précise pour être valorisable ;
- soit une mise en œuvre partielle des recommandations.

Le pourcentage de recommandations maintenues ou modifiées est important dans les CA qui ont connu ou connaissent encore des situations difficiles. A titre d'exemples, on peut citer :

- une CRA avec un taux de 50% de recommandations maintenues ou modifiées. La crise liée à l'abandon de sa fusion avec les CDA en est vraisemblablement à l'origine ;
- les taux élevés de deux autres CRA - 37,5 % et 31,6 % - trouvent vraisemblablement leur explication dans l'instabilité des directions successives ;
- pour une autre CDA, le taux important de 33% de recommandations modifiées s'explique notamment par une situation structurellement défavorisée et atypique par rapport aux dominantes régionales, situation qui limite la portée des efforts entrepris par la nouvelle équipe dirigeante ;
- dans une CDA, sur les six recommandations initiales, trois ont été maintenues ou modifiées (taux de 50 %), l'une concerne le processus de mutualisation, fortement freiné par les craintes de sujétion ou de perte d'autonomie des CDA, et les deux autres sont liées à la présentation du budget et à la maîtrise de la tarification des prestations.

1.3. Aspects méthodologiques

Les audits de suivi des recommandations dans les 24 CA amènent, afin d'améliorer la qualité rédactionnelle des prochains audits, les rédacteurs à formuler les constats suivants.

Formulation des recommandations

La formulation des recommandations demande beaucoup de vigilance. En effet, quelle suite donner à une formulation du type « *engager les réflexions et travaux nécessaires à l'élaboration d'un rapport d'activité...* » ? Vu le contexte de la rédaction de cette recommandation, la publication d'un rapport d'activités annuel était vraisemblablement l'objectif à atteindre. D'ailleurs, les auditeurs ont pris en compte la présence d'un rapport d'activités et non la constitution d'un groupe de travail pour réfléchir à son élaboration.

Dans le même ordre d'idées, les formulations « *faire avancer le projet de site internet...* », « *faire progresser la mutualisation...* » restent tout aussi imprécises.

Les auditeurs se doivent donc d'être particulièrement vigilants sur la rédaction des recommandations. Celle-ci doit être suffisamment claire et explicite pour que la réponse attendue soit sans équivoque, tant pour les audités que pour les futurs auditeurs.

Rôle de la phase contradictoire

Certaines recommandations levées lors de la phase contradictoire de l'audit n'auraient pas dû être maintenues dans le rapport final initial. Par exemple, trois recommandations figuraient dans le rapport d'un audit de 2010 alors qu'elles avaient été levées dans la phase contradictoire ! Elles ont, bien entendu, été levées dans l'audit de suivi.

Pertinence des recommandations

Certaines recommandations sont apparues peu réalistes. Ainsi, cette illustration tirée d'un rapport d'audit de 2009 : « *Les auditeurs recommandent (...) une réflexion stratégique (...) pour la valorisation des signes de qualité, l'optimisation de la segmentation des marchés et une meilleure structuration des filières de commercialisation* ». Si une CA peut contribuer à la création, à la mise en place et au développement des signes de qualité, il est illusoire de penser qu'elle détient un certain pouvoir sur la segmentation des marchés et la structuration des filières de commercialisation.

Les audits de CA n'en étaient qu'à leurs débuts en 2008-2009 ce qui peut expliquer cette situation qui s'est bien améliorée depuis. Il n'en demeure pas moins qu'une attention particulière doit être portée à la rédaction des recommandations en veillant notamment à n'employer que des verbes d'action, en fixant des objectifs précis, des échéances quand c'est possible, et en tenant compte de la phase contradictoire. Ainsi, lorsqu'il rédige une recommandation, l'auditeur doit toujours penser à adopter la posture de celui qui aura à en réaliser le suivi.

2. ANALYSE THÉMATIQUE SYNTHÉTIQUE

2.1. Projet stratégique

La définition de stratégies annuelles ou pluri-annuelles, l'élaboration de projets stratégiques, de plans d'actions intégrant les orientations stratégiques et en corollaire, l'édition d'un rapport annuel d'activité/bilan des actions définies selon les axes stratégiques, sont intimement liés.

La formalisation de la stratégie, lorsqu'elle est définie, et son affichage, permettent une véritable lisibilité des plans d'actions et de leur suivi. Dans certaines structures, elle a pu aller jusqu'à la réorganisation des services, pouvant nécessiter la spécialisation d'agents, parfois au niveau régional.

La période 2010-2013, qui fit immédiatement suite aux audits initiaux, n'a, le plus souvent, pas permis de mettre en œuvre des orientations stratégiques globales partagées entre les CRA et les CDA. Quelques exceptions concernent certaines décisions partagées pour des raisons de pragmatisme ou par obligation (par exemple, la réorganisation au niveau régional des filières d'élevage).

D'une manière générale, la définition d'une stratégie semble avoir surtout concerné les CRA, les CDA se reposant sur elles. Ceci n'a rien d'étonnant si l'on considère que les recommandations qui avaient été faites lors des audits initiaux étaient telles qu'elles préconisaient souvent de mettre au point une ou des orientations stratégiques partagées au niveau régional. Les audits de suivi ont permis d'observer que la démarche est, le plus souvent, engagée dans les CRA bien que tardivement (souvent depuis le début 2014). La nouvelle mandature est souvent l'occasion de relancer, parfois à la lumière des recommandations faites lors des audits initiaux, les projets stratégiques.

Un programme régional de développement prenant en compte les spécificités départementales a pu faire office de projet stratégique, mais sans être nommé comme tel.

La stratégie peut être pluri-annuelle ; les plans d'actions annuels successifs le reflètent. Les modalités d'élaboration des projets stratégiques sont apparues très variables : projet agricole départemental (PAD) en cours de révision, plan régional d'agriculture durable (PRAD).

Enfin, soulignons que l'impression générale qui prévaut en la matière est que « *les actions réelles restent bien en-deçà du discours* » et que le pilotage exercé par l'APCA demeure si ce n'est inopérant du moins peu efficient.

Ce constat général confirme, pour les auditeurs, l'importance de la recommandation n°1 émise dans le rapport de synthèse de février 2013³. Compte tenu de l'obligation faite aux chambres régionales de définir une stratégie régionale pour orienter, structurer et coordonner les actions des chambres départementales⁴, sans omettre de prendre en compte la réforme territoriale en cours, la recommandation suivante est faite à la DGPAAT et à l'APCA :

R1. Demander à chaque chambre régionale et départementale d'agriculture d'élaborer un plan stratégique coordonné, sur la base d'un modèle préparé par l'APCA, prenant en compte la mutualisation et définissant des orientations stratégiques et des objectifs opérationnels à moyen et long terme. Leur fixer un délai court (six mois par exemple) et demander à chaque DRAAF d'en faire une analyse.

2.2. Rapports annuels d'activité

Suite aux audits initiaux, les auditeurs avaient noté que de nombreuses structures n'établissaient pas de rapport d'activité de leurs services. Il s'en était suivi plusieurs recommandations pour remédier à cette situation. Dans la majorité des cas, elles ont été suivies d'effet et ont pu être levées.

Ce rapport d'activité est souvent présenté aux élus et à l'administration lors des sessions de chambre. Cependant, sa structure et son contenu sont variables :

- dans une CA, les actions conduites l'année précédente sont recensées sous forme de « fiches-actions » simples avec un résumé de l'action, son plan de financement, les noms des responsables de l'action ;
- parfois, la construction d'un plan d'action et la définition d'objectifs opérationnels (responsables, échéanciers, indicateurs,...) ont précédé la réalisation d'un rapport d'activité, ce dernier apparaissant comme le bilan des deux démarches précédentes ;
- une situation « limite » a été observée : celle d'une CRA dont les sites internet et intranet sont utilisés comme outils de communication avec la publication de « brèves-actualités ». Les auditeurs avaient justement souligné que ceci ne saurait valoir un rapport complet.

Par ailleurs, le contrôle de gestion, dont la mise en place avait été souvent recommandée par les auditeurs, se met également progressivement en place, avec des indicateurs de suivi d'activité et des tableaux de bord pour chaque service. Lorsqu'ils fonctionnent bien ces éléments concourent à la réalisation du rapport de synthèse annuel. Cependant, il n'apparaît pas qu'ils couvrent tous les domaines d'intervention des CA.

Même si la finalité du rapport d'activité est apparue comme variable (usage interne ou outil de communication) et malgré des formes diverses, les recommandations faites dans ce domaine ont été suivies d'effets dans toutes les structures concernées.

Toutefois, une harmonisation des présentations des rapports d'activités permettant des comparaisons entre CDA et entre CRA serait hautement souhaitable ; d'où la recommandation adressée à l'APCA :

R2. Élaborer d'ici la fin 2015 un modèle type de rapport d'activités de manière à ce qu'il soit utilisé par les CDA et CRA dès 2016 pour l'année 2015.

3 « Engager dans chaque chambre régionale et départementale d'agriculture des réflexions stratégiques coordonnées aboutissant à l'élaboration de documents de référence, définissant des orientations stratégiques et des objectifs opérationnels à moyen terme ».

4 Article L.512-1 du code rural modifié par la loi n°2014-1170 du 13 octobre 2014 article 89.

2.3. Mutualisation

2.3.1. Prise en compte des recommandations concernant la mutualisation

Une seule CRA est allée assez loin dans la mise en œuvre effective du chantier de mutualisation, en élaborant de nouvelles formes de gouvernance :

- une gouvernance politique de la part des élus des CRA et CDA, dont le corollaire est la mise en place progressive de contrôles internes spécifiques aux chantiers de mutualisation les plus lourds ;
- une gouvernance administrative pour les personnels engagés dans les projets de mutualisation.

Un bon exemple en terme de gouvernance administrative a été observé dans l'une des CRA :

- mise en place de commissions en lien avec les axes stratégiques ;
- actions du PRDAR en lien avec les commissions ;
- création de groupes de travail sur les fonctions support et notamment sur l'informatique ;
- désignation de chefs de projet qui ont sous leur autorité une équipe d'agents qui ne sont pas localisés géographiquement en un même lieu et qui doivent acquérir ou améliorer des compétences en management de projet.

Tous ces éléments fédérateurs vont dans le sens d'une prise en compte de la mutualisation par les CA de la région. De façon plus précise, le projet de fiche de fonction « chef de projet » évoqué ci-dessus a été présenté à la mission de suivi d'audit. La description des compétences et savoirs nécessaires à la fonction « chef de projet » permet de construire le plan de formation, adapté à chaque cadre concerné devenant chef de projet.

Le cahier des charges de la régionalisation ainsi que les lettres de mission en phase de mise en place confortent cette montée en compétence des cadres en management de projets. Les directeurs référents et les chefs de projet doivent systématiquement disposer d'une lettre de mission qui précise la répartition de leur rôle, les objectifs fixés, l'animation du projet, les actions à conduire et les modalités de retour d'expérience.

Dans d'autres cas, afin de clarifier et formaliser le processus, un « manuel synthétique des procédures de la mutualisation » a été rédigé.

En dépit de la prise de conscience perçue et de la volonté souvent affichée par la quasi-totalité des structures auditées, la mutualisation marque encore trop souvent le pas, quel que soit le domaine considéré (sauf certaines fonctions support du fait du bénéfice immédiat qui en est retiré, et souvent par nécessité comme l'informatique, par exemple). Son aspect très chronophage a parfois été un sérieux frein à sa mise en œuvre, au même titre que la volonté d'indépendance de certaines CDA.

Le projet « Terre d'avenir » n'est toujours pas au cœur du chantier de mutualisation.

2.3.2. Nature des pôles mutualisés

Comme indiqué au chapitre précédent, la mutualisation concerne souvent, de façon pragmatique, les fonctions support [achats, paie assurée par la CRA ou confiée à l'une des CDA pour la région (voire avec recours à un prestataire extérieur)], la comptabilité, l'informatique et l'ingénierie de formation. Dans certains cas, il s'agit seulement de la mise en place d'un outil commun partagé (enregistrement des contrats d'apprentissage, par exemple).

A noter qu'une CDA a inscrit, dans une perspective de moyen et long terme, une construction de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) mutualisée régionalement, avec une concertation des agents par la mise en place d'un dialogue social régionalisé. Cette démarche

a été confirmée par la CRA et généralisée au sein du groupe des CA de cette région. Le mode de mise à disposition des agents entre CRA et CDA (convention, par exemple) n'est pas encore arrêté.

Parfois, la mutualisation est plus « technique » et thématique (« horizontale »). Elle concerne certaines filières spécifiquement ciblées (politiques publiques, promotion à l'export, agriculture biologique, animation des filières fruits et légumes, réflexion « circuits courts », formation à l'agrotourisme,...). Toutefois, certains de ces thèmes n'apparaissent pas toujours prioritaires aux élus.

Les organigrammes communs, reflets de cette démarche, restent peu fréquents. Un seul a été observé. Dans d'autres régions, c'est la mise en place d'un organisme inter-établissement régional dédié à l'élevage (OIER) qui a été constatée.

Les objectifs du mouvement de mutualisation peuvent parfois varier dans le temps ; ainsi, pour accélérer le mouvement vers des objectifs communs, une structure a fixé des objectifs courts - 2 ans – pour les fonctions support et des objectifs plus longs, à 5 ans, pour les actions de développement.

La nature et le champ des pôles mutualisés varient considérablement d'une région à l'autre et semblent directement liés à la personnalité des acteurs locaux, président et/ou directeur. Il en va de même pour les conditions de mutualisation, en particulier de l'affectation des personnels concernés.

2.3.3. Financement de la mutualisation

Les contributions des CDA au financement de la CRA sont réalisées conformément à la réglementation en vigueur (article 1604 du code général des impôts). Cependant, si la règle semble globalement respectée, il n'en va pas de même de l'esprit. Certaines CDA veulent retrouver la quasi-intégralité de leurs contributions au niveau régional.

Ainsi s'explique l'existence d'un compte de mutualisation figurant dans la mission représentation qu'un duo d'auditeurs a constaté en 2014. Cette pratique montre bien, s'il en était besoin, que l'exercice de mutualisation est conduit, dans certains cas, sur l'initiative des CDA avec une arrière-pensée sans équivoque déjà très clairement identifiée dans le rapport de synthèse des audits de chambres de 2013⁵. Il va de soi que l'essentiel de ce compte de mutualisation ne relève pas de la fonction de « représentation » mais bien de la fonction « interventions » ; d'où la recommandation suivante à la DGPAAT :

R3. Donner instruction aux chambres d'agriculture de ne plus présenter des budgets dans lesquels un compte de mutualisation apparaîtrait au niveau de la fonction « représentation » sans que le contenu soit clairement explicité. Aucune dépense ou recette d'intervention ne doit y figurer. Donner instruction aux préfets chargés de la tutelle de procéder aux vérifications nécessaires.

5 Extrait page 27 : « Cependant, dans certaines régions, les CA départementales ont régionalisé des actions sans accorder la contrepartie financière suffisante, mettant en péril l'équilibre de la CRA. Dans d'autres, des circuits de retour vers les CA départementales ("à l'euro, l'euro") se sont mis en place. Dans d'autres cas, il a été fait recours à une présentation purement optique de crédits ne faisant que transiter par la CRA mais comptés au titre de la mutualisation. »

2.3.4. Évaluation du dispositif de mutualisation

L'évaluation du dispositif reste nécessaire, plusieurs structures en ont clairement conscience ; une évaluation du projet devrait être conduite à l'issue d'une année de fonctionnement afin de faire ressortir les avancées, les résultats obtenus, mais également les difficultés rencontrées, afin, le cas échéant, d'amender les projets ou de les réorienter.

Ces constats nous renforcent à nouveau sur le bien-fondé de la recommandation n°20 au Cabinet et à la DGPAAT déjà émise dans le rapport CGAAER n° 11065-12 de février 2013, en formulant une recommandation générale sur la mutualisation au Cabinet du MAAF et à l'APCA :

R4. En prenant en compte la réforme territoriale engagée, sur la base d'une réflexion nationale conduite par l'APCA dans les six mois, fixer, dans chaque région, pour chaque CRA et les CDA concernées, des objectifs précis de mutualisation et des échéances pour chacun d'entre eux. Les évaluer très régulièrement (annuellement) et veiller, *a minima*, à ce que le contexte budgétaire contraint ne s'exerce pas au détriment des fonctions mutualisées, voire conditionner l'attribution des crédits d'État à l'atteinte de ces objectifs.

2.4. Fonctionnement

2.4.1. Gestion des ressources humaines

La recommandation qui revient le plus souvent concerne la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en conduisant une réflexion prospective s'appuyant sur les projets stratégiques et de mutualisation régionale et en prenant en compte les départs en retraite, les réorganisations internes, les projets de développement de nouvelles prestations et le contexte budgétaire plus tendu.

En règle générale, les recommandations dans le domaine de la gestion des ressources humaines ont été levées sans difficulté par les auditeurs et lorsqu'elles ont été maintenues, en particulier dans une chambre régionale, il s'agissait essentiellement de la recommandation d'une mise en place d'une gestion régionale qui demande une concertation entre les CDA de la région.

Certaines chambres n'avaient pas encore établi une fiche de poste et d'entretien individuel annuel. Cette absence a fait l'objet d'une recommandation dans cinq chambres. Elle a été levée dans quatre autres.

Dans quelques chambres, les auditeurs avaient formulé des recommandations concernant la mise en place d'un règlement intérieur (trois chambres), l'engagement dans une démarche qualité (deux chambres), la formalisation des comptes rendus de direction (une chambre). Ces recommandations ont été convenablement suivies par les directeurs.

2.4.2. Management interne

Il est à noter que, dans les chambres départementales auditées, le personnel de l'ADASEA venait d'être intégré sans problème particulier. Peu de recommandations concernant le management interne ont été dressées dans les chambres départementales. On observe, par exemple, parmi les recommandations levées : « déléguer autant que faire se peut », « nouer un nouveau type de relation avec les collaborateurs basé sur la confiance ».

Dans trois CRA, les premiers auditeurs avaient noté une instabilité managériale conduisant à plusieurs recommandations concernant l'importance des rencontres régulières avec les agents, le dialogue social, le repositionnement des compétences, le rôle du sous-directeur. A quelques exceptions près, les recommandations ont été levées et les auditeurs ont pu qualifier l'ambiance

de travail dans ces CRA comme considérablement apaisée.

2.4.3. Formation

Dans une CDA la recommandation concernant la formation a été maintenue, les thématiques techniques comme l'eau ou l'environnement ou les sujets d'actualité (PAD, PRAD...) n'étant pas inscrites dans le plan de formation.

Dans les autres CA, toutes les recommandations concernant la formation, construction d'un plan de formation, formalisation des besoins de formation, évaluation annuelle du plan, mise en place de la commission donnant avis sur le plan annuel de formation conformément à la convention d'établissement ont été levées même si, dans certains cas, une réserve pouvait être maintenue concernant l'évaluation des actions de formation.

2.4.4. Organigramme

Les recommandations concernant le manque de lisibilité, de cohérence et/ou d'actualisation de l'organigramme établies dans cinq chambres d'agriculture ont toutes été levées sur présentation d'un nouvel organigramme.

Quelques rares recommandations concernaient le regroupement ou le rapprochement de deux services : centre de formalité des entreprises et service d'enregistrement des contrats d'apprentissage. Les recommandations ont été levées, les chambres concernées ayant répondu avec un vrai souci de maintien d'une continuité du service.

2.4.5. Véhicules

L'utilisation des véhicules n'avait fait l'objet que d'une recommandation dans un département. Levée, les auditeurs ont signalé que les véhicules sont désormais la propriété de la chambre et affectés nominativement. Les agents peuvent les utiliser à des fins personnels moyennant une redevance kilométrique.

Globalement, les recommandations concernant le fonctionnement ont été suivies indiquant ainsi leur justification et une réelle nécessité pour le fonctionnement des chambres concernées.

2.5. Aspects budgétaires et comptables

2.5.1. Respect des délais

Les recommandations étaient peu nombreuses avec deux catégories :

- des recommandations qui visaient au respect du code rural et en particulier à rendre compatibles les dates de session avec les délais de transmission des pièces budgétaires et comptables aux autorités de tutelle ;
- des recommandations relatives aux délais de transmission des comptes financiers approuvés par la session au trésorier payeur général pour examen.

Elles ont toutes été levées à l'exception de l'une d'entre elles pour laquelle les efforts déjà entrepris doivent être poursuivis.

2.5.2. Documents de session

Dans quelques CA, il avait été noté que les documents budgétaires et comptables n'étaient pas transmis aux membres des chambres avant la session. C'était notamment le cas dans deux CRA. Les audits de suivi ont montré que c'est désormais chose faite même si la mise en œuvre a été laborieuse dans l'une d'entre elles. Dans l'autre, les auditeurs ont relevé que le budget est discuté en bureau, mais jamais en session même par les syndicats minoritaires.

2.5.3. Équilibre général du budget

Les recommandations initiales s'adressaient principalement aux CA en difficulté financière. On

peut considérer que toutes ont vu leur situation s'améliorer.

Cependant, si la situation financière de l'une d'entre elles a été rétablie, elle n'en reste pas moins précaire. L'accompagnement des services de l'État qui se sont fortement mobilisés sous la direction du préfet de région a été déterminant. La plus grande vigilance doit cependant être maintenue compte-tenu de la diminution attendue des aides publiques, ce qui a conduit les auditeurs chargés du suivi à émettre la recommandation suivante : « maintenir un dispositif de vigilance et de repérage des risques de variation des ressources financières pouvant menacer l'équilibre financier » de ladite CRA.

La situation financière d'une CDA a été jugée « normalisée » mais les contacts préalables aux sessions budgétaires se poursuivent entre chambre, DDT et éventuellement DDFIP. La recommandation relative au respect des équilibres des comptes d'une autre CA a été levée mais une consigne de vigilance a, là aussi, été émise.

2.5.4. Présentation des budgets et comptes financiers

C'était l'un des points majeurs relevés par les auditeurs en matière budgétaire et comptable. D'une part, la présentation des comptes et les notes d'accompagnement n'étaient pas toujours dans l'esprit de la réforme budgétaire et de la circulaire du 28/08/2007 et d'autre part, les écarts entre budgets primitifs (BP) et comptes financiers (CF) pouvaient être importants et pouvaient amener à faire douter de la sincérité des comptes.

Deux CDA surtout étaient concernées par le premier point. Toutes les recommandations émises ont pu y être levées.

Quant au second point, lors de l'établissement des budgets primitifs, les recettes étaient, souvent et volontairement, sous-estimées et les dépenses parfois sur-estimées. C'était sans doute, le résultat, tout à la fois d'un souci de bonne gestion et d'obtention d'un *satisfecit* pour le président et le directeur au vu d'un résultat supérieur à la prévision.

L'écart créé ainsi artificiellement entre BP et CF a été relevé à de multiples reprises par les auditeurs. Lors des audits de suivi, des efforts conséquents pour essayer de remédier à cette situation ont été constatés et les recommandations correspondantes ont été levées. Certaines d'entre elles avaient trait aux documents de présentation. Il avait été demandé à certaines CA de les étoffer et de les harmoniser de manière à rendre possibles des comparaisons CF/BP. Ces recommandations n'ont été qu'en partie levées dans un cas ou carrément maintenues dans un autre. Il paraîtrait judicieux qu'en session de printemps une comparaison CF/budget initial (BI) soit proposée dans toutes les CA ; d'où la recommandation suivante à la DGPAAT :

R5. Exiger, lors des sessions d'examen des comptes financiers des chambres d'agriculture, la présentation d'un tableau de synthèse, par missions et programmes, comparant BI et CF.

2.5.5. Fonds de roulement

Cinq chambres seulement étaient concernées par une recommandation relative au fonds de roulement qui a été levée sauf pour une CRA.

Toutefois, l'insuffisance du fonds de roulement peut être masquée, dans les CRA, par les subventions en transit. Il en est ainsi d'avances sur crédits du CASDAR et de certains crédits régionaux que perçoit la CRA et qu'elle doit reverser aux CDA. Ces crédits sont le plus souvent conservés quelques semaines voire quelques mois par les CRA en accord avec les CDA qui leur financent ainsi de la trésorerie.

Cette pratique peut se comprendre mais risque d'atteindre ses limites si au moins l'une des CDA se trouve, elle-même, en difficulté financière. Elle nécessite une grande vigilance de la part des agents comptables et de la tutelle des CA.

2.5.6. Recouvrement des créances

Les recommandations relatives aux créances concernaient seulement quatre CA. Elles ont toutes été levées. Dans deux cas, il s'agissait de mettre en place un échéancier de recouvrement avec l'appui de l'agent comptable et de la tutelle. Dans les deux autres cas une politique d'encaissement des créances et d'admission en non valeur des créances douteuses a été définie et un outil de suivi régulier créé. A noter qu'une CRA a mis au point un suivi des conventions qui permet de déclencher les demandes d'acomptes prévus dans ce cadre.

2.5.7. Comptabilité analytique

Les recommandations liées la comptabilité analytique visaient surtout à la rendre plus précise en vue de déterminer le coût réel de certains programmes ou de certaines structures internes à la chambre. L'application OCTAVE en cours de déploiement devrait grandement y contribuer.

Outre une amélioration attendue de la gestion financière des CA, la diminution du risque de contentieux lié aux prestations payantes qu'elles réalisent, constitue un objectif.

Sans pour autant donner lieu à une recommandation, **l'attention des chambres devrait être attirée sur la nécessité de disposer d'une comptabilité analytique précise, fiable et contrôlable au regard de la sécurisation juridique de l'activité des CDA.**

2.5.8. Conventions et subventions accordées

De nombreuses recommandations avaient initialement été formulées pour permettre un suivi régulier de la mise en œuvre des conventions qui n'était pas jugée satisfaisante. Une très sérieuse prise en considération a été constatée lors des audits de suivi. Toutes les recommandations émises ont été levées.

Une CRA a créé un outil informatique de suivi ; une autre a mis en place un tableau de bord de trésorerie et un agent est dédié au suivi des conventions qui préfigure l'amorce d'un processus plus global de contrôle de gestion.

De plus, le contenu des conventions visant à accorder des subventions a été revu et significativement renforcé dans trois CDA pour s'assurer de la réalisation des actions financées.

2.5.9. Prestations de service payantes & loyers

Toutes les recommandations relatives aux prestations payantes et aux loyers ont été levées.

Celles liées aux loyers, qui étaient au nombre de trois, ont permis une harmonisation et une normalisation des baux de location dans deux chambres et une gestion plus rigoureuse des surfaces non utiles au bon fonctionnement dans la troisième.

Celles liées aux prestations de service payantes étaient très diverses. Elles pouvaient viser à :

- augmenter les ressources budgétaires par l'ouverture de nouvelles prestations (dans trois CDA) ;
- ne pas surestimer les prévisions de ressources provenant des prestations (un cas) ;
- appliquer une facturation au coût réel (trois CA) ;
- améliorer la qualité des services (une chambre) ;
- s'adapter au marché concurrentiel en limitant les offres (une CDA).

Si toutes les recommandations ont été levées, il n'en demeure pas moins que la facturation des prestations marchandes au coût réel doit rester une préoccupation majeure des présidents et des

tutelles. Le déploiement et la généralisation de l'application OCTAVE devrait faciliter la mise en œuvre d'une comptabilité analytique fiable et du système de facturation qui en découle ; d'où la recommandation suivante à la DGPAAT :

R6. Rappeler à l'APCA et aux CA la nécessité d'une facturation des prestations marchandes au coût réel.

Le rapport sur les prestations de service des CA, actuellement en cours de rédaction, devrait apporter un éclairage supplémentaire et plus étayé sur ce point ainsi que des recommandations à mettre en œuvre surtout lorsque ces prestations se situent dans le champ concurrentiel.

2.5.10. Missions de service public et prestations

Une seule recommandation relative aux missions de service public et aux prestations avait été formulée lors des audits initiaux. Elle avait trait à la gratuité du service du centre de formalités des entreprises (CFE) en application du code rural (article L.311-2-1) dans une CDA. Elle a été levée.

2.6. Exercice de la tutelle

Sans préjudice des observations déjà faites dans un rapport de synthèse précédent⁶ relatives à la tutelle de l'administration (DDT essentiellement) pour ce qui concerne la question spécifique de la mission de service public relative à l'installation des jeunes agriculteurs, très peu de recommandations avaient porté, lors des audits initiaux, sur la question générale de la tutelle des CA par les services de l'État.

Les auditeurs s'étaient bornés à suggérer d'associer la DRAAF à la DDT dans l'exercice de la tutelle déjà assuré, en vue de la fusion des CDA. Pour ce faire, des documents (manuel de procédures) avaient prévu la répartition des tâches et les modalités de collaboration entre DRAAF et DDT, en pratique, la DDT étant en première ligne et apparaissant comme expressément « mandatée par la DRAAF ».

Dans le domaine comptable et financier, le maintien d'une réunion annuelle du comité d'analyse (succédant au comité de vigilance) qui avait été recommandé à une CDA venant de connaître de sérieuses difficultés financières a été levé, la dite situation étant revenue à la normale. Par ailleurs, sans apparaître comme une véritable tutelle, les prises directes de contact de la CDA, que les auditeurs ont pu noter lors du suivi, avec DDAF, DDT et DDFiP sont devenues la règle préalablement à la présentation des documents budgétaires.

Il n'en reste pas moins que, malgré les efforts de la DGPAAT déjà entrepris depuis plusieurs années, l'exercice de la tutelle mériterait d'être mieux défini en précisant clairement le rôle et le champ d'intervention de chacun des services départementaux et régionaux. Des démarches de ce type ont déjà été engagées à l'échelon régional à la plus grande satisfaction des CDA et des services déconcentrés de l'État. Elles pourraient servir de base de réflexion.

Dans ce but, la recommandation suivante est faite à la DGPAAT :

R7. Préciser pour les chambres départementales, le rôle et le champ d'intervention de chacun des services départementaux et régionaux dans le cadre de l'exercice de la tutelle sous l'autorité du préfet. Ils doivent pouvoir accéder à l'ensemble des documents comptables qu'ils jugeront nécessaires sous forme dématérialisée pour en faciliter l'analyse.

⁶ « Synthèse des six audits menés de décembre 2013 à février 2014 pour dresser l'état des lieux de la mise en œuvre de la mission de service public à l'installation confiée aux chambres d'agriculture », rapport CGAAER n° 13-123-07, juin 2014.

CONCLUSION

En 2013 et 2014, 24 audits de suivi de recommandations dites « territoriales » faites à des chambres d'agriculture, régionales ou départementales et aux services déconcentrés de l'État, faisant suite à des audits initiaux eux-mêmes réalisés de 2008 à 2010, ont été réalisés. Au terme d'un exercice de synthèse, il convient de retenir les éléments suivants.

La majorité des recommandations (242 sur 282) ont été mises en application, certes avec une graduation dans l'effectivité. Il est indéniable qu'une prise de conscience s'est faite quant aux questions soulevées. Un certain nombre, 18 seulement, ont dû être maintenues en l'état, ou parfois reformulées (22) pour tenir compte de l'évolution d'une situation spécifique. Cette prise en compte de la plupart des recommandations traduit, à l'évidence, l'intérêt des chambres d'agriculture pour l'amélioration de leurs modes de fonctionnement.

L'analyse par thème des recommandations montre que celles portant sur le fonctionnement et la mise en ordre de situations budgétaires et comptables ont été généralement prises en compte, corrigées et les preuves des actions entreprises pour ce faire apportées aux auditeurs. Par contre, celles se rapportant à la définition de stratégies annuelles ou plurielle-annuelles, plus particulièrement dans le cadre du chantier de la mutualisation régionale, restent très partiellement réalisées.

Les auditeurs notent qu'il ne fait pas de doute qu'une prise de conscience a eu lieu ; les premières actions engagées, ici ou là, sur ce chantier de la mutualisation, en particulier à la faveur des nouvelles mandatures et malgré les nombreuses incertitudes, en sont la preuve. Néanmoins, les auditeurs considèrent que des impulsions fortes, venant tant de l'APCA que de la DGPAAT, apparaissent indispensables pour conforter les chambres d'agriculture dans leur engagement volontaire de mutualisation.

Signatures des auteurs

Serge Marret

Ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts

Philippe Nougayrède

Inspecteur général de la santé publique vétérinaire

Jean-Christophe Tosi

Inspecteur général de la santé publique vétérinaire

ANNEXES

Annexe 1 : Liste des sigles utilisés

ADASEA	Association départementale d'amélioration des structures des exploitations agricoles
APCA	Assemblée permanente des chambres d'agriculture
BI	Budget initial
BP	Budget primitif (devenu budget initial)
CA	Chambre d'agriculture
CASDAR	Compte d'affectation spéciale de développement agricole et rural
CDA	Chambre départementale d'agriculture
CF	Compte financier
CFE	Centre de formalités des entreprises
CIA	Chambre interdépartementale d'agriculture
CRA	Chambre régionale d'agriculture
CGAAER	Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux
DAF	Direction des affaires financières
DDFIP	Direction départementale des finances publiques
DDT	Direction départementale des territoires
DDTM	Direction départementale des territoires et de la mer
DGPAAT	Direction générale des politiques agricole, agroalimentaire et des territoires
DRAAF	Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt
DRFIP	Direction régionale des finances publiques
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
IGA	Inspection générale de l'agriculture
MAAF	Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt
OCTAVE	Nom d'une application informatique développée sous maîtrise d'ouvrage APCA
OIER	Organisme inter-établissement du réseau des chambres d'agriculture
PAD	Projet agricole départemental
PRAD	Plan régional d'agriculture durable
PRDAR	Programme régional de développement agricole et rural

Annexe 2 : recommandations de la synthèse des audits (février 2013)

Cette synthèse se traduisait par la formulation de 22 recommandations dont les *items* sont rappelés ci-dessous dans trois domaines principaux.

- Dans le domaine de la gouvernance et de la stratégie de l'État :

- . mutualisation régionale des chambres d'agriculture ;
- . processus d'accès à la fonction de directeur de chambre d'agriculture ;
- . gouvernance régionale « Installation Transmission » ;
- . fonction de représentation ;
- . création d'une « structure » « chambre d'agriculture » au sein de la DGPAAT ;
- . mise en œuvre concrète des missions de développement agricole des chambres d'agriculture ;
- . professionnalisation du suivi des des chambres d'agriculture ;
- . suivi de la mise en œuvre par les chambres d'agriculture des missions d'intérêt général ;
- . coordination des réflexions stratégiques des CRA et CDA.

- Dans le domaine de l'analyse juridique :

- . évolution à terme du statut des chambres d'agriculture des DOM ;
- . enquête sur les prestations facturées ;
- . analyse du domaine d'activité des CFE pour distinguer le champ d'intérêt général de celui des prestations.

- Dans le domaine de la gestion interne des chambres d'agriculture (management, organisation, comptabilité, finances) :

- . respect des délais réglementaires d'approbation des budgets ;
- . harmonisation des pratiques de facturation des CFE ;
- . formalisation de la procédure d'enregistrement des contrats d'apprentissage et du CFE ;
- . gestion harmonisée de l'enregistrement du temps de travail des agents par type d'activité ;
- . système de GRH ;
- . outils de gestion analytique de l'activité des CA
- . GPEC ;
- . plan de formation annuel des agents ;
- . contrôle hiérarchique sur les déclarations des agents ;
- . respect des prescriptions réglementaires par les CA.

Annexe 3 : liste des audits de suivi des recommandations territoriales réalisés en 2013 et 2014

	Chambres d'agriculture	Auditeurs
Programme 2013	CRA Auvergne	Anne-Marie Mitaut et Christian Fresquet
	CRA Franche-Comté	Thierry Barron et Gilbert Pernin
	CRA Languedoc-Roussillon	Caroline Schechter et Philippe Quainon
	CRA Midi-Pyrénées	Patrick Aumasson et Philippe Nougayrède
	CRA Poitou-Charentes	Josiane Condé et Serge Marret
	CA Aveyron	Patrick Aumasson et Francis Marty-Mahé
	CA Cantal	Anne-Marie Mitaut et Christian Fresquet
	CIA Doubs-Territoire de Belfort	Thierry Barron et Gilbert Pernin
	CA Lozère	Caroline Schechter et Philippe Quainon
	CA Hautes Pyrénées	Patrick Aumasson et Francis Marty-Mahé
	CA Deux-Sèvres	Josiane Condé et Serge Marret
	CA Vienne	Josiane Condé et Serge Marret
	Programme 2014	CRA Aquitaine
CRA Bourgogne		Anne-Marie Mitaut et Jean-Marie Seillan
CRA Lorraine		Josiane Condé et Gérard Farcy
CRA Normandie		Thierry Barron et Serge Marret
CRA Pays de la Loire		Gilbert Pernin et Jean-Christophe Tosi
CRA PACA		Denis Domallain et Christian Fresquet
CA Hautes-Alpes		Denis Domallain et Christian Fresquet
CA Calvados		Thierry Barron et Serge Marret
CA Landes		Caroline Schechter et Jean-Marie Seillan
CA Mayenne		Gilbert Pernin et Jean-Christophe Tosi
CA Nièvre		Anne-Marie Mitaut et Jean-Marie Seillan
CA Vosges		Josiane Condé et Gérard Farcy