



**MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE,  
DE L'AGROALIMENTAIRE ET DE LA FORÊT**

**DGER – Inspection de l'enseignement agricole**

**LES FONCTIONS D'AGENT COMPTABLE TEMPS PLEIN EN EPLEFPA :  
CONSTATS, PROPOSITIONS**

**Patrice GUILLET  
Sylvie JARSALE  
Bruno POUPIN  
André QUILLEVERE  
Joël SIMON**

**Décembre 2016  
R16 006**

## Sommaire

<b>Résumé</b> .....	4
<b>1. Le cadre de l'étude</b> .....	6
<b>1.1. La commande</b> .....	6
<b>1.2. La démarche</b> .....	6
1.2.1. Les acteurs de l'étude.....	6
1.2.2. La méthodologie.....	6
1.2.3. Le calendrier.....	7
<b>2. État des lieux – Constat – Situation des agences comptables</b> .....	7
<b>2.1. Le cadre juridique</b> .....	7
<b>2.2 . Les agents comptables à temps plein en EPLEFPA</b> .....	7
2.2.1. Profil des agents comptables à temps plein.....	7
2.2.1.1. Les statuts	
2.2.1.2. La formation initiale et le parcours professionnel	
2.2.2. L'installation dans le poste comptable.....	8
2.2.3. L'accompagnement des nouveaux agents comptables.....	8
2.2.4. Un réseau des agents comptables à conforter.....	9
<b>2.3. Implantation, organisation et fonctionnement des postes comptables confiés aux agents comptables temps plein</b> .....	10
2.3.1. Périmètre des postes comptables.....	10
2.3.2. Modèles, organisation et moyens des postes comptables.....	10
2.3.2.1. Deux types d'organisation existent	
<i>L'agence comptable centralisée</i>	
<i>L'agence comptable décentralisée</i>	
2.3.2.2. L'organisation du poste comptable	
<i>Les fonctions relevant des prérogatives de l'agent comptable</i>	
<i>Les fonctions confiées aux agents affectés à l'agence comptable</i>	
2.3.2.3. Les moyens nécessaires au fonctionnement des agences comptables	
<i>Les moyens logistiques</i>	
<i>Les moyens en personnel</i>	
<i>Les frais de fonctionnement</i>	
<i>Les frais de déplacement</i>	
<b>3. Des préconisations pour un déploiement réussi des agents comptables temps plein</b> .....	14
<b>3.1. Les agents</b> .....	14
3.1.1– Recrutement, installation et suivi des agents.....	14
3.1.1.1. Un recrutement correspondant à un profil d'expert	
<i>Le profil attendu</i>	
<i>Le repérage des candidats potentiels</i>	
3.1.1.2. Des modalités d'installation dans le poste à préciser	
3.1.1.3. Un nécessaire suivi des agents	

3.1.2. La formation et les sources d'information.....	15
3.1.2.1. Un accompagnement nécessaire avant l'installation dans le premier poste	
<i>Une formation d'adaptation à l'emploi</i>	
<i>Un tutorat réalisé par des pairs</i>	
3.1.2.2. Un réseau des agents comptables à dynamiser	
<b>3.2. Création d'emploi, périmètre des postes et fonctionnement des agences comptables.....</b>	<b>17</b>
3.2.1. Création d'emploi et périmètre des postes comptables.....	17
3.2.2. Les modalités de fonctionnement des agences comptables.....	17
3.2.2.1. Les moyens.	
<i>La dotation en personnel</i>	
<i>Les moyens logistiques</i>	
3.2.2.2. Les aspects organisationnels	
<i>Positionnement de l'agent comptable</i>	
<i>Des évolutions en cours sur le plan organisationnel</i>	
<b>4. Conclusion.....</b>	<b>19</b>
<b>Annexes</b>	
<b>Annexe 1 : Liste des entretiens.....</b>	<b>20</b>
<b>Annexe 2 : Guide d'entretien des agents comptables.....</b>	<b>22</b>
<b>Annexe 3 : Présentation synthétique des postes comptables gérés par un agent comptable à temps plein.....</b>	<b>26</b>

## RESUME

La Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche du ministère en charge de l'agriculture a mandaté l'inspection de l'enseignement agricole pour réaliser une étude sur le recrutement, la formation, le suivi et l'animation du réseau des agences comptables, une cartographie des postes ainsi que les modalités de fonctionnement des agences comptables pour accompagner au mieux la politique qui vise à favoriser la création de postes d'agents comptables à temps plein.

Cette étude a été réalisée par des inspecteurs de l'enseignement agricole. Les principaux acteurs institutionnels ont été consultés à cette occasion.

La situation financière dégradée d'un certain nombre d'établissements a conduit, la DGER à s'intéresser aux moyens pouvant être mis en œuvre pour améliorer la qualité comptable et pour sécuriser les processus. Le plan national intitulé « Plan d'action pour les EPLEFPA en difficultés financières », mis en place à l'initiative de la DGER en février 2015, préconise dans son axe n°4 la généralisation des agents comptables à temps plein au sein des établissements.

À partir des années 2000, le ministère en charge de l'agriculture a créé, dans l'enseignement technique, des postes d'agents comptables temps plein intervenant sur plusieurs EPLEFPA. Ce déploiement s'est poursuivi au gré des opportunités dans les régions à l'initiative de ce mouvement.

L'ensemble des établissements bénéficiant d'un agent comptable temps plein reconnaît la plus-value apportée par le système tant en termes de sécurisation des données comptables qu'en termes de conseil et d'analyses financières.

Les 15 agents comptables temps plein actuellement en fonction ont développé des compétences techniques et d'expertise grâce à une connaissance accrue du fonctionnement des structures complexes que sont les EPLEFPA. Ces compétences contribuent à un renforcement des relations nécessaires entre l'ordonnateur et le comptable conduisant à une meilleure analyse des données budgétaires et financières permettant l'élaboration d'orientations stratégiques.

De la grande majorité des entretiens conduits dans le cadre de cette étude, il ressort :

- que le déploiement progressif d'un tel dispositif sur l'ensemble du territoire national paraîtrait opportun dans le cadre du renforcement de la qualité comptable, mais également du suivi financier des EPLEFPA.
- qu'un tel dispositif nécessite la formalisation de procédures permettant l'installation des agents comptables dans des conditions optimales tant sur le plan de la sécurité comptable des EPLEFPA que de la responsabilité des agents.

D'une manière générale, les agences comptables temps plein dans les EPLEFPA reposent sur deux types d'organisation différents : l'agence comptable centralisée ou décentralisée. Ces deux modèles n'influent pas sur le profit que peut en retirer l'établissement ; il répond simplement à des modalités de fonctionnement au moment de la création du poste.

La valeur ajoutée apportée par les agents comptables temps plein est incontestable. Ce constat est partagé par l'ensemble des acteurs interrogés à l'occasion de cette étude. Dans l'hypothèse de la généralisation d'un tel mouvement, une réflexion concernant l'implantation de nouveaux postes doit être conduite. Elle devra, en outre, porter de façon plus formelle sur un cadre général concernant les agents et les structures.

Cette étude met en exergue les recommandations suivantes :

Recommandation n°1 : Sensibiliser les agents qui présenteraient le potentiel nécessaire au fait que les fonctions d'agent comptable pourraient s'inscrire dans leur déroulement de carrière

Recommandation n°2 : Instaurer des procédures permettant, d'identifier les interlocuteurs intervenant dans le processus de mise en place et de nomination des agents comptables et, de clarifier la circulation des différentes informations.

Recommandation n°3 : Instaurer un entretien professionnel des agents comptables temps plein conduit par le DRAAF.

Recommandation n°4 : Conforter le dispositif d'accompagnement dans le premier poste par le renforcement du tutorat.

Recommandation n°5 : Mutualiser plus largement les pratiques et les ressources documentaires en s'appuyant notamment sur le réseau des agents comptables

Recommandation n°6 : Analyser les situations existantes dans l'objectif de créer le poste d'agent comptable temps plein intervenant pour plusieurs EPLEFPA sur un périmètre géographique raisonnable sur le plan fonctionnel.

Recommandation n°7 : Veiller à une professionnalisation des agents intervenant sur l'ensemble de la chaîne comptable et notamment ceux affectés à l'agence comptable afin de tendre vers une qualité comptable optimale.

Recommandation n°8 : Veiller à ce que l'organisation de l'agence comptable et les moyens qui lui sont dévolus, permettent à l'agent comptable d'assurer son rôle de conseil auprès de l'ordonnateur.

## 1. Le cadre de l'étude

### 1.1. La commande

Dans sa lettre de commande du 13 octobre 2015 adressée au doyen de l'inspection de l'enseignement agricole, la Directrice Générale de l'Enseignement et de la Recherche demande une étude sur le recrutement, la formation, le suivi et l'animation du réseau des agences comptables, une cartographie des postes ainsi que les modalités de fonctionnement des agences comptables pour accompagner au mieux la politique qui vise à favoriser la création de postes d'agents comptables à temps plein.

### 1.2. La démarche

#### 1.2.1. Les acteurs de l'étude

Le doyen de l'inspection de l'enseignement agricole a constitué un groupe de travail composé d'inspecteurs des domaines de compétence « administratif, juridique et financière » et « compétence générale », copiloté par madame Sylvie JARSALE et monsieur Joël SIMON, inspecteurs à compétence administrative, juridique et financière, pour conduire cette expertise.

Le groupe s'est réuni pour élaborer et valider la méthodologie, pour se prononcer sur les différents constats et les propositions au vu des éléments apportés par les entretiens et les différentes enquêtes. L'essentiel du travail a été réalisé par conférences ou entretiens téléphoniques.

#### 1.2.2. La méthodologie

- La recherche documentaire et statistique : La recherche documentaire préalable s'est avérée fructueuse notamment du côté du ministère de l'Éducation nationale.
  - MEN – « Séminaire des agents comptables nouvellement nommés en EPLE – Statuts et rôle de l'agent comptable » (Octobre 2006)
  - MEN – Les organes de l'établissement – Fiche n° 8 « L'agent comptable »
  - MEN – Académie d'Aix-Marseille - « Agent comptable ou régisseur en EPLE : fonction, missions, responsabilité personnelle et pécuniaire des comptables publics » (2013)
  - MEN – Rapport IGAENR « La qualité de la fonction comptable en EPLE à la croisée des chemins » (Février 2012)
  - Cour des Comptes – Rapport public annuel « Les agences comptables des lycées et des collèges publics » (2011)
  - CGAAER – Rapport concernant la mutualisation des fonctions supports des EPLEFPA (2011)
  - Contrôle général, économique et financier – CGAAER - IEA – Mission d'audit de modernisation – rapport sur l'enseignement technique agricole (2006)
  - Fiche répertoire métier du MAAF -Agent comptable établissement enseignement public – RIME 2010 – FPEFIP04
- Des entretiens semi-directifs, individuels ou collectifs ont été réalisés auprès de différents acteurs de l'enseignement agricole ou de la gestion des ressources humaines au sein du ministère de l'agriculture de l'alimentation et de la forêt. Ont été ainsi consultés :
  - Trois représentants des IGAPS,
  - Le représentant du groupement des DRAAF
  - Un représentant du groupement des chefs de SRFD
  - Trois représentants de l'association des directeurs d'EPLEFPA
  - La présidente de l'association des gestionnaires, des secrétaires généraux et agents comptables
  - L'ensemble des agents comptables à temps plein affectés dans les EPLEFPA
  - La sous-direction mobilité, emplois, carrières du service des ressources humaines du secrétariat général
  - La sous-direction des établissements des dotations et des compétences à la DGER

Des guides d'entretien spécifiques ont été réalisés pour les échanges avec les différentes catégories d'interlocuteurs.

### 1.2.3. Le calendrier

Les entretiens se sont déroulés entre février et septembre 2016.

## 2. État des lieux – Constat – Situation des agences comptables

D'une manière générale, la complexité des EPLEFPA et de leur fonctionnement ainsi que le constat d'une situation financière dégradée pour certains d'entre eux, induisent un besoin accru d'accompagnement des ordonnateurs sur le plan de l'expertise financière et du conseil. Une amélioration de la qualité comptable, par la sécurisation de certaines procédures, mais également le développement des analyses financières rétrospectives et prospectives concourent à fiabiliser les informations budgétaires, financières et patrimoniales de l'établissement.

### 2.1. Le cadre juridique

Le décret 2012-743 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique réaffirme dans son article 9 le principe de séparation des rôles de l'ordonnateur et de l'agent comptable. Il définit, dans son titre I – chapitre II – section 2, les prérogatives des agents comptables, à savoir, le paiement, le recouvrement, le contrôle, le conseil, l'expertise et l'analyse financière.

Les articles R811-55 et R811-57 du CRPM prévoient que les postes comptables de plusieurs EPLEFPA peuvent être confiés à un même agent comptable. Par ailleurs, l'article R811-56 stipule, dans son premier alinéa : « *Les fonctions d'agent comptable sont confiées à un fonctionnaire du corps des attachés d'administration du ministère de l'agriculture et de la pêche ou à un fonctionnaire détaché de ces corps, si l'importance de l'établissement public local justifie un agent comptable à temps plein...* ». Lorsque ce n'est pas le cas, la responsabilité du poste comptable des EPLEFPA peut revenir à un agent de catégorie A dépendant de la DGFIP qui intervient par adjonction de service.

Le répertoire des métiers du ministère en charge de l'agriculture publié en 2013 précise, dans sa fiche 32-1 rédigée en 2009, les fonctions et les compétences attendues ainsi que les qualités requises pour exercer les fonctions d'agent comptable en établissement.

### 2.2 . Les agents comptables à temps plein en EPLEFPA

Sur les 169 EPLEFPA existants sur le territoire national, actuellement 54 d'entre eux sont gérés par 15 agents comptables à temps plein. Les 115 autres établissements disposent d'un agent comptable nommé par adjonction de service et relevant de la DGFIP. La création de ces 15 postes d'agent comptable à temps plein a été le fruit d'opportunités liées principalement à des départs mais aussi, dans quelques cas, pour répondre à des situations spécifiques. Il s'agit jusqu'à présent, d'une construction provenant essentiellement d'initiatives locales et régionales portées par les DRAAF/SRFD.

Actuellement, la procédure existante pour la sélection des candidats consiste en la constitution d'un dossier présentant le parcours professionnel et décrivant les motivations de l'agent à exercer ces fonctions, suivi d'un entretien conduit par l'inspection de l'enseignement agricole. La DGFIP estime que l'avis alors émis par l'inspection de l'enseignement agricole permet de décider si la candidature répond aux exigences des fonctions d'agent comptable. Les candidats ayant reçu un avis favorable peuvent postuler sur le poste ouvert au mouvement. Le DRAAF concerné classe alors les candidats. Les nominations sont prononcées par le secrétariat général après un avis de la commission administrative paritaire sachant que ces postes sont considérés comme des postes à profil.

Les agents comptables à temps plein sont nommés par un arrêté conjoint du ministère en charge des finances et du ministère en charge de l'agriculture. Ils sont affectés, à titre principal, sur le poste comptable d'un établissement et assurent la responsabilité comptable des autres établissements par adjonction de service.

Du fait du principe de séparation de l'ordonnateur et du comptable, l'autorité hiérarchique dont dépend l'agent comptable n'apparaît pas. Actuellement, une grande majorité ne bénéficie d'aucun entretien professionnel contrairement aux obligations réglementaires en la matière.

### 2.2.1. Profil des agents comptables à temps plein

#### 2.2.1.1. Les statuts

Les 15 agents comptables temps plein actuellement en exercice dans les EPLEFPA se répartissent comme suit :

- Administration d'origine : 10 agents du ministère en charge de l'agriculture.  
5 agents du ministère en charge des finances publiques.
- Corps d'origine : 10 attachés d'administration.  
5 inspecteurs des finances.

Parmi les 10 agents relevant du corps des attachés d'administration, 9 détiennent le grade d'attaché principal ou d'attaché hors classe, et 6 sont détachés sur un emploi de chef de mission.

Les cinq agents relevant du corps des inspecteurs des finances publiques, sont détachés sur des emplois contractuels du MAAF.

#### 2.2.1.2. La formation initiale et le parcours professionnel

La majorité des agents comptables est titulaire d'un diplôme universitaire dans le domaine juridique ou comptable. Les dix agents comptables du MAAF ont exercé des fonctions de secrétaire général en EPLEFPA ou dans un établissement public relevant du ministère en charge de l'Agriculture. Par ailleurs, les cinq agents détachés de la DGFIP ont suivi la formation de l'école nationale des services du Trésor et exercé des fonctions dans différents services du ministère en charge des finances.

### 2.2.2. L'installation dans le poste comptable

Les agents comptables temps plein sont nommés sur des postes à profil et soumis aux obligations du statut général de la fonction publique mais également à un certain nombre d'obligations inhérentes à la fonction. L'agent comptable devient personnellement et pécuniairement responsable des opérations qui lui incombent dès la date de son installation. Les procédures d'installation précisant les obligations réglementaires liées à la fonction et les démarches à effectuer avant la première prise de poste ne sont pas formalisées (prestation de serment professionnel devant la Chambre Régionale des Comptes, constitution de garanties avec la souscription d'un cautionnement auprès de l'Association Française de Cautionnement Mutuel, accréditation auprès de l'ordonnateur..).

Selon les situations, certains agents ont pu rencontrer des difficultés à réunir les informations nécessaires du fait de l'absence de dispositifs formalisés, notamment lors de la prise de fonction.

### 2.2.3. L'accompagnement des nouveaux agents comptables

Au moment de son installation dans un poste comptable, l'agent comptable primo-entrant doit détenir des compétences techniques et démontrer des capacités à analyser les documents financiers pour prendre connaissance de la situation comptable de l'établissement dont il a la responsabilité. Il s'agit, pour lui, d'établir un premier diagnostic identifiant les éventuelles anomalies et de lui permettre de formuler des réserves sur les opérations enregistrées lors de gestions précédentes au moment de la passation de service.

La formation de quatre jours prévue au plan national de formation pour les agents comptables s'installant dans leur fonction, proposée jusqu'en 2015, ne semble pas répondre totalement aux attentes de ces derniers. Par ailleurs, son maintien ne paraît pas adapté au faible effectif d'agents concernés annuellement.



Un dispositif de tutorat existe mais ne semble pas suffisamment encadré (modalités, financement, durée..). Lors des entretiens, les agents comptables ont insisté sur l'absolue nécessité du tutorat et certains ont évoqué l'intérêt de désigner plusieurs tuteurs qui pourraient intervenir sur des domaines différents et des périodes distinctes. Actuellement, des adaptations régionales ont émergé pour répondre aux besoins exprimés par les nouveaux agents comptables. Par exemple, un agent comptable « entrant » a élaboré, conjointement avec son tuteur un cahier des charges de formation afin de solliciter un financement auprès de FORMCO. Par ailleurs, un accompagnement à distance par des pairs a été mis en place pour un autre agent.

Un appui à la prise de fonction est réalisé par l'inspection de l'enseignement agricole dans l'année suivant l'affectation dans le premier poste comptable. Ce processus d'accompagnement est nécessaire. Toutefois, une formation minimum semble indispensable avant l'installation dans le poste pour limiter les risques, tant pour l'agent que pour l'établissement.

Les actions de formation continue proposées par le réseau des écoles nationales des finances publiques (ENFiP) dans les domaines techniques d'intervention de l'agent comptable semblent relativement méconnues et diversement sollicitées. Ainsi certains agents administratifs en agence comptable ont pu participer à des sessions de formation organisées par la DGFIP sur des sujets techniques tels que la TVA, le contrôle interne, les régies, le visa de la dépense ou le recouvrement. Toutefois, ces formations très souvent destinées aux agents des établissements publics nationaux et des grandes écoles ne répondent pas toujours aux attentes spécifiques des agents affectés dans les EPLEFPA.

#### 2.2.4. Un réseau des agents comptables à conforter

Au cours des entretiens, certains agents comptables ont souligné la solitude, parfois l'isolement dans le travail, ainsi que la nécessité d'être en capacité de prendre seul et rapidement des décisions qui engagent leur responsabilité.

La réactivation récente de l'association des secrétaires généraux et agents comptables peut permettre à ces derniers d'être mieux identifiés au niveau de l'administration. Certains agents comptables ont émis le souhait, au travers des entretiens, de la mise en place d'un réseau plus structuré au niveau des services centraux du MAAF dans l'objectif d'une plus grande harmonisation et d'une mutualisation des informations à leur disposition.

Il existe un réseau des agents comptables animé par la DGFIP qui concerne plus particulièrement les comptables des établissements publics nationaux et des groupements d'intérêt public. Il ne semble pas répondre totalement aux préoccupations spécifiques de ceux nommés en EPLEFPA.

La conférence « agents comptables » du ministère en charge de l'agriculture, créée début 2015 sur la messagerie Educagri, accessible à tous les comptables occupant des fonctions dans les EPLEFPA ainsi qu'à leurs collaborateurs (sous réserve de solliciter une adresse Educagri) reste un vecteur utilisé de façon très variée par ses membres. Les échanges de pratique et questionnements entre pairs demeurent très fréquents mais s'effectuent essentiellement entre les agents comptables temps plein. Actuellement, le réseau n'est pas structuré et certains comptables regrettent l'absence de mutualisation des ressources documentaires. Des sources d'information existent toutefois (flash info, pôle national de soutien au réseau proposé par la DGFIP, ...). De même, l'ensemble des agents comptables ont la possibilité d'accéder aux bases réglementaires de la DGFIP (Ulysse et Magellan).

Des réunions thématiques ou traitant des sujets d'actualité, associant les secrétaires généraux d'EPLEFPA et les agents comptables, sont organisées dans certaines régions par les DRAAF-SRFD.

## 2.3. Implantation, organisation et fonctionnement des postes comptables confiés aux agents comptables temps plein

### 2.3.1. Périmètre des postes comptables

La dimension des postes comptables occupés par chacun des 15 agents comptables est très variable tant au niveau du nombre d'établissements, du volume financier global, qu'au niveau de l'emprise géographique. Actuellement le nombre d'établissements par agent comptable temps plein varie de deux (un EPSCP et un EPLEFPA) à sept (EPLEFPA). La majorité d'entre eux assure la responsabilité de trois ou quatre établissements.

Le volume financier global pour l'ensemble des postes s'élève en moyenne à 20 M€ avec un maximum de 32 M€ et un minimum de 9,5 M€. La masse financière traitée ne dépend pas systématiquement du nombre de postes comptables détenus mais découle plutôt de la dimension, de la complexité et des activités conduites dans les différents établissements.

Le volume financier global géré par les agents comptables temps plein varie de la manière suivante :

- de 12,5 M€ à 26 M€ avec une moyenne de 19 M€ pour la gestion de trois établissements,
- de 9,5 M€ à 22 M€ avec une moyenne à 15 M€ pour la gestion de quatre établissements,
- Les masses financières traitées pour cinq, six et sept établissements représentent respectivement 26,5 M€, 20,5 M€ et 32 M€.

Le volume des pièces comptables traité ne semble pas significatif pour déterminer la dimension des postes comptables, car il découle de l'organisation arrêtée par les services de l'ordonnateur (exemple : un mandat avec plusieurs lignes d'imputation ou un mandat par compte d'imputation).

S'agissant de la zone géographique couverte, deux agents comptables interviennent au niveau du département avec respectivement la responsabilité de trois et quatre établissements. Huit agents comptables ont la responsabilité des postes comptables d'EPLEFPA implantés dans deux ou trois départements limitrophes appartenant à la même région administrative. Un agent comptable détient les postes comptables de l'ensemble des établissements de l'ex-région Franche-Comté, soit sept EPLEFPA. Et un agent comptable gère six postes répartis sur deux régions administratives et trois départements.

À noter que si la majorité des postes comptables concernent des EPLEFPA, trois agents exercent des responsabilités comptables simultanément dans l'enseignement technique et dans l'enseignement supérieur et interviennent sur un périmètre géographique plus restreint. Un agent comptable à temps plein a également la responsabilité, par adjonction de service, du poste comptable d'un CREPS dépendant du ministère en charge de la jeunesse et des sports.

Le périmètre géographique est un critère important à prendre en compte dans la définition des postes confiés à un même agent comptable, car il induit des modes d'organisations différents.

### 2.3.2. Modèles, organisation et moyens des postes comptables

#### 2.3.2.1. Deux types d'organisation existent

- L'agence comptable centralisée pour l'ensemble des postes.
- L'agence comptable décentralisée installée dans chaque établissement concerné.

#### *L'agence comptable centralisée*

Ces pôles comptables regroupent l'ensemble ou une partie des postes dont l'agent comptable est responsable. Cette organisation permet un travail en équipe qui limite l'isolement des agents et favorise la mutualisation des connaissances, les échanges de pratique et la continuité du service. Les modalités de fonctionnement doivent tenir compte de l'éloignement physique des services de l'agence comptable de certains établissements pris en charge par cette dernière.

Ce système nécessite l'instauration d'échanges réguliers entre les services de l'agent comptable et des ordonnateurs pour s'assurer d'une communication étroite sur l'ensemble des actions ayant une traduction financière. L'agence comptable centralisée est structurée suivant une organisation horizontale ou verticale.

L'organisation horizontale consiste à répartir le travail des agents suivant des thématiques spécifiques. Pour exemple, le recouvrement de l'ensemble des titres de tous les EPLEFPA ou le paiement de tous les mandats peuvent être assuré par un même agent spécialisé. Un autre agent pourra se voir confier la responsabilité des opérations de contentieux dans leur globalité.

Cette organisation permet une spécialisation des agents sur des tâches qui nécessitent un niveau de technicité élevé. Elle présente l'avantage d'une plus grande harmonisation dans le traitement de la comptabilité des différents EPLEFPA mais peut fragiliser le fonctionnement en cas d'absence.

L'organisation verticale consiste en une répartition relativement cloisonnée du traitement des opérations comptables pour chaque établissement, chaque agent étant responsable et impliqué sur l'ensemble de la chaîne comptable d'une ou de plusieurs structures. L'établissement bénéficie alors, en général, d'un seul interlocuteur à l'agence comptable.

Certaines agences comptables présentent des organisations mixtes combinant les deux modèles présentés pour tenir compte des compétences des agents mis à disposition tout en conservant une certaine polyvalence afin de faciliter l'organisation interne en cas d'absence.

Pour maintenir un lien de proximité avec les établissements, des comptables ont structuré leurs postes en créant deux agences comptables centralisées, implantées sur deux territoires géographiques distincts (exemple des agences comptables des EPLEFPA de l'Ain et du Rhône gérées par un même agent comptable à temps plein).

#### *L'agence comptable décentralisée*

Cette organisation maintient l'existence d'une agence comptable dans chaque établissement, le comptable se déplaçant, selon une périodicité fixée au moment de son installation, dans les différents postes dont il a la responsabilité.

Ce schéma organisationnel nécessite une répartition rigoureuse du temps de travail du comptable et génère des temps de déplacement importants. Il a l'avantage de maintenir une relation de proximité avec l'ordonnateur et ses services du fait de la présence régulière du comptable dans l'établissement.

Cette agence comptable est le plus souvent dotée d'un seul collaborateur ce qui peut induire une certaine fragilité sur le plan de la gestion des ressources humaines. Cependant, les entretiens menés montrent que l'agent comptable met en place un certain nombre de procédures harmonisées pour l'ensemble des établissements dont il a la charge.

Le choix organisationnel entre les deux modèles présentés pourra dépendre de l'implantation géographique et de la distance entre les EPLEFPA ainsi que de leur dimension.

#### 2.3.2.2. L'organisation du poste comptable

Le comptable organise le service des agents qui sont placés sous sa responsabilité et qui exercent leur activité dans les postes qu'il dirige. La répartition des tâches entre l'agent comptable et ses collaborateurs dépend avant tout de la dotation en personnels accordée par les établissements mais également de la professionnalisation et du rapport de confiance établi avec les agents administratifs. À l'occasion des entretiens, certains agents comptables ont regretté devoir compenser trop régulièrement des insuffisances quantitatives et/ou qualitatives.

La fonction d'agent comptable revêt donc, en plus de ses aspects techniques, une dimension managériale parfois non négligeable intégrant également la formation et l'accompagnement de ses collaborateurs.

### *Les fonctions relevant des prérogatives de l'agent comptable*

Le temps consacré au paiement des dépenses et au recouvrement des titres de recettes (contrôle, visas, poursuites..) représente une proportion qui varie entre 30 et 70% du plan de charge des agents comptables. Certains assurent un contrôle exhaustif alors que d'autres effectuent un contrôle hiérarchisé. Ils établissent par ailleurs les pièces générales exigées à l'appui du compte financier et produisent le rapport annuel présentant, au travers de différents indicateurs financiers, la situation de l'établissement.

Ils exercent également un contrôle régulier de la comptabilité générale par l'examen et l'analyse périodique de documents financiers (suivi de l'état des soldes de la balance, détection et correction des anomalies..). Ils contrôlent, dans le cadre de leurs prérogatives, les régies. Ils portent une attention particulière à la comptabilité patrimoniale des EPLEFPA. Ils participent aux conseils d'administrations.

Outre les fonctions de paiement, de recouvrement et de contrôle, ils assurent un rôle de conseil et d'expertise auprès de l'ordonnateur. Ce rôle de conseil et d'expertise se traduit, dans certains cas, par la participation du comptable aux comités de direction en fonction des ordres du jour. La majorité des agents comptables à temps plein contribue étroitement, avec les services de l'ordonnateur, à l'élaboration et à la mise en place de procédures internes destinées à améliorer la qualité comptable et à sécuriser les processus.

Les missions de conseil et d'expertise, tant sur le plan financier que sur le plan juridique, assurées par les agents comptables temps plein, sont très appréciées des ordonnateurs et revêtent des formes variables en fonction de l'organisation des établissements mais également de l'intérêt porté par les différents interlocuteurs sur les aspects comptables. La plupart d'entre eux ont établi des relations privilégiées et de proximité avec les ordonnateurs et ponctuellement avec les directeurs de centre. Les secrétaires généraux des EPLEFPA sont les interlocuteurs naturels, quotidiens et privilégiés d'un grand nombre d'agents comptables pour le traitement des dossiers courants et des sujets budgétaires et comptables.

### *Les fonctions confiées aux agents affectés à l'agence comptable*

La plupart des agents comptables ont désigné des mandataires à titre permanent. La délégation prévoit, en général, un périmètre d'actions plus ou moins important en fonction de l'expérience et de la relation de confiance établie. Les délégations peuvent porter sur des opérations liées à la gestion courante, celles impliquant des mouvements de trésorerie ou des décisions particulières. Dans certains cas, des agents disposent même d'une délégation générale. En tout état de cause, le mandataire agit pour le compte et sous la responsabilité entière de l'agent comptable.

Les agents s'occupent des opérations courantes, à savoir, le suivi quotidien des opérations de trésorerie et le pré-visa ou le visa des pièces comptables ainsi que la préparation du compte financier sur pièces. En fonction du périmètre de la délégation qui leur est accordée, certains préposés effectuent également le paiement des mandats ainsi que la prise en charge et le recouvrement des recettes. Certains agents plus expérimentés et faisant valoir des connaissances comptables peuvent intervenir dans la réalisation des opérations de fin d'exercice.

Les collaborateurs de l'agent comptable sont en général les interlocuteurs de premier niveau des services de l'ordonnateur pour les opérations techniques comptables courantes.

#### 2.3.2.3. Les moyens nécessaires au fonctionnement des agences comptables

Les relations entre l'agent comptable et les différents établissements dans lesquels il exerce une responsabilité comptable sont la plupart du temps formalisées par le biais d'une convention. Cette dernière est conclue entre l'établissement support de rattachement de l'agent comptable à titre principal et tous les établissements concernés par les adjonctions de service. Elle prévoit, en général, les modalités de fonctionnement, les moyens alloués sur le plan logistique, les mesures de sécurité, les personnels mis à disposition ainsi que les modalités de prise en charge des déplacements de l'agent comptable.

### *Les moyens logistiques*

La majorité des agences comptables disposent de moyens matériels leur permettant de fonctionner normalement (bureaux, équipements informatiques, coffre-fort,...). Toutefois, tous les locaux ne sont pas sécurisés. De même, certains comptables ne bénéficient toujours pas d'une connexion informatique à distance sur les serveurs « LGA » des postes dont ils ont la responsabilité.

### *Les moyens en personnel*

Quel que soit le modèle d'organisation retenu, la dotation en personnel administratif fournie par chaque EPLEFPA varie de 0,3 Etp à 2 Etp. La détermination des moyens humains nécessaires au bon fonctionnement de l'agence comptable tient compte, notamment :

- de la taille et de la complexité de l'établissement (parfois multi-centres et multi-sites),
- du nombre d'agents rémunérés sur le budget ainsi que de leurs statuts (contrats de droit public et de droit privé),
- des modalités de traitement des paies (en interne ou en externe avec des paies à façon),
- du nombre de régies installés.

Elle dépend également de la qualité et de la rigueur comptable assurée par les services de l'ordonnateur, à la fois, en termes de contrôle de la production des pièces justificatives et des capacités d'appréhension des règles comptables. Ces facteurs impactent fortement le temps de travail nécessaire au contrôle exercé par l'agent comptable (respect des pièces justificatives à transmettre, rigueur dans la saisie des coordonnées bancaires...).

La qualification et le statut des agents s'avèrent très hétérogènes et impliquent inévitablement une adaptation des missions, des responsabilités et de l'autonomie accordées par l'agent comptable à ses collaborateurs. Actuellement, les fonctions administratives dans les agences comptables sont assurées par des agents titulaires de catégorie A, B, ou C mais aussi par des agents recrutés sur le budget des établissements en tant que contractuel de droit public, parfois même de droit privé (contrats aidés).

L'organisation retenue impacte peu les besoins en personnels. Toutefois, des entretiens, il ressort que certains agents comptables doivent gérer des situations de conditions d'emploi disparates d'un établissement à l'autre. Cette situation prend une dimension particulière dans le cadre des agences comptables centralisées.

### *Les frais de fonctionnement*

Les modalités de prise en charge des frais de fonctionnement s'avèrent différentes en fonction du modèle retenu. S'agissant du modèle décentralisé, chaque établissement paie directement les frais qui lui incombent. Pour le modèle centralisé, les frais sont, en général, pris en charge par l'établissement d'affectation qui facture ensuite aux établissements disposant d'adjonction de service. Cette facturation s'effectue au prorata du volume des pièces comptables ou selon d'autres critères arrêtés dans la convention (au prorata de l'activité de chaque EPL -nombre de mandats, titres- et/ou du montant du budget...).

### *Les frais de déplacement*

Dans la majorité des cas et quelle que soit l'organisation arrêtée, les frais de déplacement de l'agent comptable et de ses préposés, le cas échéant, sont pris en charge par l'établissement support du poste principal. Cette charge est répartie entre les établissements selon les critères mis en place dans la convention (prorata appliqué aux frais de fonctionnement ou selon la distance qui sépare la résidence administrative et l'établissement dont la comptabilité est tenue par adjonction de service). Dans certaines situations, des véhicules de service sont mis à disposition des agents comptables.

### 3. Des préconisations pour un déploiement réussi des agents comptables temps plein

La valeur ajoutée apportée par les agents comptables temps plein est incontestable. Ce constat est partagé par tous les acteurs interrogés à l'occasion de cette étude. Dans l'hypothèse de la généralisation d'un tel mouvement, une réflexion concernant l'implantation de nouveaux postes doit être conduite. Elle devra, en outre, porter de façon plus formelle sur un cadre général concernant les agents et les structures.

#### 3.1. Les agents

L'agent comptable exerce des fonctions spécifiques correspondant à un poste à profil exigeant une expertise de haut niveau.

##### 3.1.1– Recrutement, installation et suivi des agents

Pour répondre, à moyen terme, à un besoin d'agents comptables temps plein, il conviendrait d'identifier des agents potentiellement intéressés par ce domaine. Ce repérage pourrait intervenir dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

##### 3.1.1.1. Un recrutement correspondant à un profil d'expert

###### *Le profil attendu*

L'agent comptable a la qualité d'expert. Il doit démontrer des compétences techniques au travers de son parcours professionnel et exprimer une aptitude particulière dans les domaines comptables, financiers et juridiques. Des capacités d'analyse, une aptitude à rationaliser et à arbitrer ou décider sont des qualités indispensables à l'exercice de ces fonctions. Des aptitudes relationnelles s'avèrent nécessaires pour échanger avec les différents acteurs de la chaîne comptable en interne et en externe, pour assurer un rôle de conseil auprès de l'ordonnateur. Il doit présenter les qualités permettant de faire respecter le principe de la séparation des prérogatives respectives. Il est indispensable d'intégrer la dimension managériale dans la définition des pré-requis exigés. Une bonne connaissance du cadre institutionnel des EPLEFPA apparaît comme un atout supplémentaire pour exercer ces fonctions. Aussi, un secrétaire général doté d'une solide expérience en établissement peut réunir les compétences et les qualités lui permettant d'exercer cette fonction. Il appartient à une population à privilégier dans ce cadre, sans toutefois se priver des compétences des inspecteurs du trésor ou d'agents appartenant à d'autres corps et présentant les mêmes aptitudes.

###### *Le repérage des candidats potentiels*

Il serait opportun que le système puisse inciter les agents qui pourraient présenter un profil intéressant pour tenir ce type de poste à envisager cette orientation dans leur déroulement de carrière.

##### 3.1.1.2. Des modalités d'installation dans le poste à préciser

Le rôle et les prérogatives distinctes des différents acteurs du ministère en charge de l'agriculture (DGER, Secrétariat Général, DRAAF, Inspection de l'enseignement agricole) intervenant pour la création de l'emploi, puis en amont de l'installation du comptable sont à préciser.

Actuellement, il n'existe pas de dispositif clairement défini ce qui génère parfois des dysfonctionnements importants tant au niveau de la continuité du service qu'au niveau de la prise en charge des agents. À cet effet, l'instauration de procédures, définissant clairement les interlocuteurs et la circulation des différentes informations, permettrait de fluidifier les relations entre les différents acteurs et ainsi de faciliter la phase d'installation. De même, la désignation d'un référent unique au niveau national, chargé de suivre ce dossier et assurant la coordination entre les différents services simplifierait l'installation de l'agent comptable primo-entrant et apporterait de la lisibilité dans le processus.

Dans le cadre de la mobilité, il conviendrait également de préciser les modalités spécifiques liées à ces postes. Une fiche de poste type jointe à la note de service relative à la mobilité pourrait également recenser :

- les éléments d'information relatifs à la procédure à suivre préalablement à la prise de fonction,
- les modalités spécifiques liées à la nomination des agents comptables,
- les contraintes liées à la continuité du service,
- les modalités d'intervention respective des différents acteurs institutionnels (SRH et DGER du MAAF, DGFIP, DRAAF).

Dans la mesure du possible et lorsqu'il s'agit d'une création de poste d'agent comptable temps plein, il paraît souhaitable, pour faciliter l'installation, et plus particulièrement celle des primo-entrants, d'envisager une prise de fonction échelonnée sur les différents postes comptables des EPLEFPA bénéficiaires.

### 3.1.1.3. Un nécessaire suivi des agents

Il conviendrait d'arrêter rapidement les modalités de l'entretien professionnel afin de ne pas impacter l'évolution de carrière de ces agents et de répondre aux obligations réglementaires. À l'issue des entretiens menés lors de cette étude, le niveau régional (DRAAF) semble être l'échelon le plus pertinent pour conduire cet échange annuel. En effet, sa vision transversale et les contacts réguliers établis avec les ordonnateurs ainsi que sa connaissance du fonctionnement et de l'organisation des établissements lui confère toute sa légitimité. Enfin, ceci permettrait en même temps de respecter le principe de séparation de l'ordonnateur et du comptable.

#### **Recommandations sur le recrutement, l'installation et le suivi des agents**

Recommandation n°1 : Sensibiliser les agents qui présenteraient le potentiel nécessaire au fait que les fonctions d'agent comptable pourraient s'inscrire dans leur déroulement de carrière

Recommandation n°2 : Instaurer des procédures permettant, d'identifier les interlocuteurs intervenant dans le processus de mise en place et de nomination des agents comptables et, de clarifier la circulation des différentes informations.

Recommandation n°3 : Instaurer un entretien professionnel conduit par le DRAAF.

### 3.1.2. La formation et les sources d'information

La responsabilité spécifique liée à la fonction de comptable et l'obligation d'une opérationnalité immédiate exigent de l'agent primo-entrant une connaissance générale des fonctions avant la passation de service.

#### 3.1.2.1. Un accompagnement nécessaire avant l'installation dans le premier poste

##### *Une formation d'adaptation à l'emploi*

Un accompagnement de l'agent par la formation paraît indispensable avant l'installation dans le premier poste comptable. Pour ce faire, il pourrait être envisagé une date de prise de fonction antérieure à la date de l'installation dans le poste (décalage d'un mois) afin de permettre d'acquérir les pré-requis nécessaires. Pendant cette période de formation, un accès en consultation aux bases comptables des EPLEFPA concernés, permettrait à l'agent de prendre connaissance de la situation financière de l'établissement, de procéder à une première analyse et de gagner en efficacité au moment de la passation de service.

Une évaluation des besoins immédiats de formation tenant compte du parcours professionnel et de l'expérience de l'agent pourrait être effectuée dès la prise de fonction afin d'élaborer un programme adapté.

Outre la connaissance du fonctionnement des EPLEFPA, de leur organisation administrative et comptable, les connaissances et savoir-faire professionnels à acquérir avant l'installation dans le poste s'articuleront autour des aspects techniques, organisationnels, juridiques et financiers.

Un premier module pourrait traiter des aspects juridiques et financiers (analyse des documents financiers pour la formulation d'éventuelles réserves, principaux contrôles, recommandations concernant les contrats et conventions, opérations de paiement et de recouvrement).

Un deuxième module permettrait d'aborder l'organisation des postes comptables et les principaux éléments de la convention à proposer aux différents EPLEFPA concernés.

Enfin, un module technique serait basé sur les techniques comptables (passation des écritures comptables, corrections d'erreurs, ...) et les principales fonctionnalités de l'application « Cocwinelle » - module agent comptable. La formation proposée pour ce dernier module pourrait éventuellement être assurée par un agent administratif exerçant ses fonctions dans une agence comptable.

L'effectif concerné étant réduit, la mise en œuvre d'un tel programme de formation au niveau national semble difficilement envisageable. La formation basée sur un tutorat paraît plus adaptée au contexte de l'enseignement agricole.

#### *Un tutorat réalisé par des pairs*

Le tutorat proposé en amont de l'installation présenterait l'intérêt, pour l'agent, de découvrir et de s'interroger sur les pratiques professionnelles dans un environnement extérieur à la sphère dans laquelle il sera amené à exercer ses responsabilités. Ce dispositif lui permettrait de bénéficier des conseils d'un pair expérimenté.

Le tutorat pourrait se dérouler en deux phases :

- une première phase antérieure à l'installation qui permettrait d'aborder les aspects techniques, opérationnels juridiques et financiers développés dans le paragraphe précédent. Cette première phase d'immersion serait l'occasion pour l'agent de réunir les ressources documentaires nécessaires à l'exercice de ses futures fonctions, le cas échéant.
- une deuxième phase qui se déroulerait sur deux sessions de trois jours pendant le premier exercice comptable, une session traitant des opérations spécifiques de fin d'exercice et une autre session portant sur la préparation de la clôture de l'exercice et du compte financier.

Le tutorat d'un agent comptable primo-entrant pourrait également s'envisager avec la participation de plusieurs agents comptables expérimentés intervenant chacun sur des sujets spécifiques. Cette formule permettrait une approche plus large des différentes organisations existantes.

#### 3.1.2.2. Un réseau des agents comptables à dynamiser

Afin de renforcer l'accompagnement des comptables dans l'exercice de leur fonction, il paraîtrait pertinent de formaliser l'existence d'un réseau national regroupant ces agents comptables à temps plein. Outre les échanges de pratique existant au sein de ce réseau et la constitution d'une base de ressources dématérialisées évoquée par certains agents comptables lors des entretiens, une réunion annuelle d'informations pourrait être envisagée à l'échelon national. Ce serait un moment privilégié pour échanger avec, la DGER sur des sujets d'actualité, l'inspection de l'enseignement agricole sur la réglementation applicable aux EPLEFPA et la DGFIP sur des domaines techniques spécifiques. Les modalités d'animation de ce réseau devront être précisées, le cas échéant.

Il semble aussi important d'identifier une personne ressources, au niveau national, qui soit en capacité de répondre aux préoccupations ponctuelles et d'échanger sur des sujets spécifiques à la fonction d'agent comptable.

Il serait opportun de généraliser, au niveau régional, l'instauration de réunions de travail périodiques avec les agents comptables pour traiter des sujets institutionnels liés au fonctionnement des établissements à l'instar des réunions proposées aux secrétaires généraux et aux chefs d'établissement.



## **Recommandations sur la formation et le partage de pratiques**

Recommandation n°4 : Conforter le dispositif d'accompagnement dans le premier poste par le renforcement du tutorat.

Recommandation n°5 : Mutualiser plus largement les pratiques et les ressources documentaires en s'appuyant notamment sur le réseau des agents comptables.

### **3.2. Création d'emploi, périmètre des postes et fonctionnement des agences comptables**

Le déploiement de ces créations d'emploi ne pourrait être que progressif. Il ne pourra se faire qu'à l'occasion d'éventuels départs d'agents par adjonction de service et pour répondre à une politique régionale. Pour une couverture totale du territoire national avec des agents comptables temps plein, l'estimation du besoin oscille entre 30 et 35 postes.

Une couverture territoriale complète, à moyen terme, serait vue par les ordonnateurs comme un geste fort allant dans le sens d'une plus grande rigueur dans la gestion, la qualité comptable et le suivi de la santé financière des EPLEFPA. Cette généralisation des postes comptables à temps plein permettrait de répondre aux directives de la direction générale de l'enseignement et de la recherche en la matière. La question est de savoir si le poste d'agent comptable doit être pourvu sur une dotation régionale ou nationale. Pour éviter un arbitrage délicat à opérer en région, il semblerait opportun de créer ces postes au niveau national.

#### **3.2.1. Création d'emploi et périmètre des postes comptables**

L'échelon régional, à savoir la DRAAF-SRFD, paraît être le niveau le plus pertinent pour recueillir les informations liées au fonctionnement des agences comptables des établissements relevant de sa compétence. Il dispose des éléments permettant de recenser les départs potentiels et de soutenir les créations de poste, le cas échéant. Dans cet objectif, la qualité des relations établies avec les services de la DRFiP et des DDFiP concernés est essentiel pour mener à bien le projet.

La détermination du périmètre géographique d'intervention de l'agent comptable temps plein doit rester raisonnable. Des distances trop importantes entre les établissements pourraient nuire à la qualité du service rendu, générer des facteurs de risques non négligeables et engendrer des coûts de fonctionnement trop importants. Par ailleurs, il semble prudent de limiter, sauf exception, le nombre de postes comptables à quatre ou cinq établissements. Toutefois, le critère du nombre d'établissements n'est pas le seul à prendre en compte. La dimension et la complexité des EPLEFPA doivent aussi être étudiées (cf 2...). Enfin, un trop grand nombre de postes en adjonctions de service pourrait fragiliser le système en cas d'absence prolongée de l'agent comptable.

La réflexion globale portant sur la cohérence des postes comptables à confier à un même agent doit intégrer l'ensemble des établissements potentiellement concernés.

#### **3.2.2. Les modalités de fonctionnement des agences comptables**

Les modalités de fonctionnement doivent impérativement faire l'objet d'une convention établie entre tous les établissements concernés. Ce document contractuel doit réunir les éléments concernant les moyens et les modalités de fonctionnement.

### 3.2.2.1. Les moyens

#### *La dotation en personnel*

La qualité et les compétences des agents affectés à l'agence comptable déterminent l'organisation du poste, notamment la nature et le périmètre de la délégation plus ou moins importants accordés pour exercer certaines tâches en autonomie. Les établissements veilleront à allouer la dotation nécessaire en personnel administratif et à assurer à la pérennité de ces emplois pour que l'agent comptable puisse exercer l'ensemble des activités qui lui sont dévolues. La professionnalisation des agents administratifs ne doit pas être négligée sur l'ensemble de la chaîne comptable. La qualité du travail et la rigueur exercée par les différents acteurs, en amont des services du comptable, auront des conséquences sur les besoins en personnel de l'agence.

#### *Les moyens logistiques*

Une vigilance particulière devra porter sur la sécurisation des locaux mis à disposition de l'agence comptable.

Dans un objectif de gain de temps et d'efficacité, il paraît nécessaire d'accorder aux agents comptables la possibilité d'accéder à distance aux données des différentes structures dont ils ont la responsabilité. Cela passe par la généralisation de connexions aux serveurs dédiés.

### 3.2.2.2. Les aspects organisationnels

#### *Positionnement de l'agent comptable*

Les prérogatives distinctes de l'ordonnateur et de l'agent comptable doivent être préservées mais ne doivent pas empêcher une collaboration étroite et régulière entre ces deux acteurs. L'agent comptable n'intervient pas dans les orientations stratégiques de l'établissement mais est en capacité de fournir des indicateurs financiers qui aideront à la prise de décision.

La bonne connaissance du fonctionnement de l'établissement facilite et renforce la position de l'agent comptable dans le cadre de ses missions de conseil et d'expertise financière.

#### *Des évolutions en cours sur le plan organisationnel*

Dans un avenir proche, les différentes phases de dématérialisation permettront de rationaliser le fonctionnement des agences comptables. Dans le même temps, il sera donc nécessaire d'engager une réflexion sur les incidences en termes d'organisation du travail ainsi que sur le classement numérique.

Enfin, la généralisation des procédures destinées à sécuriser la chaîne comptable devrait permettre aux agents comptables temps plein de renforcer la mission de conseil à partir d'éléments financiers fiables.

#### **Recommandations sur la définition du périmètre des postes comptables et leur fonctionnement**

**Recommandation n°6 :** Analyser les situations existantes dans l'objectif de créer le poste d'agent comptable temps plein intervenant pour plusieurs EPLEFPA sur un périmètre géographique raisonnable sur le plan fonctionnel.

**Recommandation n°7 :** Veiller à une professionnalisation des agents intervenant sur l'ensemble de la chaîne comptable et notamment ceux affectés à l'agence comptable afin, de tendre vers une qualité comptable optimale.

**Recommandation n°8 :** Veiller à ce que l'organisation de l'agence comptable et les moyens qui lui sont dévolus, permettent à l'agent comptable d'assurer son rôle de conseil auprès de l'ordonnateur.

#### **4. Conclusion**

La complexité des établissements publics locaux d'enseignement et de formation professionnelle agricoles conjuguée à une situation financière dégradée pour certains d'entre eux impliquent une vigilance particulière quant aux exigences concernant la qualité comptable et génère un besoin d'accompagnement amplifié, exprimé par les ordonnateurs, en termes d'expertise financière et de conseil.

Les établissements disposant déjà d'un agent comptable temps plein sont pleinement satisfaits de ce dispositif qui présente l'intérêt d'une collaboration renforcée, sans méconnaître pour autant le principe fondamental de séparation des rôles de l'ordonnateur et du comptable.

La généralisation progressive de ce mode de fonctionnement sur le territoire national s'inscrirait dans un processus de sécurisation des données financières des EPLEFPA. La création de postes d'agent comptable temps plein implique, en amont, au niveau régional, une analyse de la situation pour recenser les structures dont la comptabilité pourrait être confiée à un même agent. Il conviendrait, dans le même temps, de sensibiliser les agents potentiellement intéressés par l'exercice de ces fonctions dans le cadre de leur parcours professionnel.

Enfin, un accompagnement renforcé, proposé aux agents comptables primo-entrants, au moment de l'installation sur les différents postes comptables, permettrait d'apporter toutes les garanties tant aux établissements qu'aux agents dont la responsabilité personnelle est engagée.

## **Annexe n°1: Liste des entretiens**

Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche : monsieur Jean-Luc Tronco, sous-directeur EDC, monsieur Daniel Nussbaumer, chef du bureau des projets et de l'organisation des établissements et monsieur Vincent Garrigues, adjoint au chef du bureau des projets et de l'organisation des établissements.

Secrétariat Général : monsieur Patrice Chazal, adjoint à la sous-directrice mobilité, emploi, carrières au SRH, madame Maryvonne De Maurey, cheffe du bureau des enseignants et de la filière formation recherche (BEFR) et monsieur Vincent Jannier, affecté au bureau des agents de catégorie A et des agents contractuels (BAAC).

Messieurs Yann Dorsemaine, Alain Schost et Jean-Pierre Lilas, représentants des IGAPS

Monsieur Jean Cézard, représentant des DRAAF ; le groupement des DRAAF a par ailleurs été consulté lors d'une réunion au ministère.

Mme Brigitte Tjédor, représentante des chefs de SRFD

Directeurs d'EPLEFPA désignés par la Présidente de l'association des directeurs d'EPLEFPA :

- Monsieur Mohamed AARABI, vice-président de l'association des directeurs, directeur de l'EPLEFPA d'Yvetot
- Monsieur Gérard Parisot, directeur de l'EPLEFPA de St Affrique
- Monsieur Pierre Virmont, directeur de l'EPLEFPA de Cahors

Directeurs rencontrés à l'occasion des missions exercées par les inspecteurs :

- Madame Véronique Drouet, directrice des ENILV de Mamirolle et de Poligny
- Monsieur Jean-Yves Charvin, directeur de l'EPLEFPA de Montmorrot
- Monsieur David Jouve, directeur de l'EPLEFPA de Précieux-Montbrison
- Monsieur Eric Grogner, directeur de l'EPLEFPA de Villefranche de Rouergue

Madame Gwenaëlle Coat, présidente de l'association des secrétaires généraux, gestionnaires et agents comptables

Des secrétaires généraux rencontrés à l'occasion des missions exercées par les inspecteurs :

- Monsieur Marc Chastagnier, secrétaire général de l'EPLEFPA de Cahors
- Madame Isabelle Mercanti, secrétaire générale de l'EPLEFPA de Villefranche de Rouergue
- Monsieur Reynald Bertin, secrétaire général de l'EPLEFPA de Mancy-Lons le Saulnier
- Madame Dominique Espagnon, secrétaire générale de l'EPLEFPA de Précieux-Montbrison

L'ensemble des agents comptables temps plein :

- Monsieur Bruno Cambresy, agent comptable des EPLEFPA d'Albi, Montauban et Ondes
- Monsieur Eric Chervet, agent comptable des EPLEFPA de l'Isère
- Monsieur Christian Chrobot, agent comptable des EPLEFPA de Cahors, Figeac, Villefranche, Rodez, St Affrique
- Madame Lauriane Courreau, agent comptable des EPLEFPA de la Loire
- Monsieur Damien Gourdon, agent comptable des EPLEFPA de la Corrèze et de la Creuse

- Monsieur Alain Grabarczyk, agent comptable des EPLEFPA de Franche-Comté
- Monsieur Thierry Higounec, agent comptable de l'EPLEFPA de Toulouse, de l'ENSFEA et de l'ENVT
- Monsieur Didier Jaouen, agent comptable des EPLEFPA de Rennes et St Aubin du Cormier et d'Agrocampus Ouest.
- Madame Sylvie Jacquelin, agent comptable des EPLEFPA du Rhône et de l'Ain
- Monsieur Jean-Gabriel Mc Cook, agent comptable des EPLEFPA des Landes, du Lot et Garonne et de Pau Montardon
- Monsieur Thierry Martin, agent comptable des EPLEFPA de Drôme-Ardèche et du CREPS Rhône-Alpes
- Monsieur Pascal Meynent, agent comptable des EPLEFPA de Savoie et de Haute-Savoie
- Monsieur Etienne Pouvreau, agent comptable des EPLEFPA de Bordeaux-Gironde, de Bazas et de l'EPLEFPA du Périgord
- Monsieur Christophe Signe, agent comptable de l'EPLEFPA de Nantes St Herblain et d'OSIRIS

## **Annexe n°2 : Grille d'entretien – Agents comptables**

Éléments de contexte :

Dans sa lettre de commande du 13 octobre 2015 adressée au doyen de l'inspection de l'enseignement agricole, la Directrice Générale de l'Enseignement et de la Recherche demande une étude sur le recrutement, la formation, le suivi et l'animation du réseau des agences comptables, une cartographie des postes ainsi que les modalités de fonctionnement des agences comptables pour accompagner au mieux la politique qui vise à favoriser la création de postes d'agents comptables à temps plein.

### Identité de l'agent comptable

Nom-Prénom :

Statut :

Ancienneté dans la fonction :

Parcours professionnel :

### Description sommaire des EPLEFPA relevant des différents postes comptables

**Nom de l'Établissement – 1er poste comptable (siège du groupement comptable)**, établissement d'affectation :

Structuration de l'EPL : nombre de centres constitutifs, de SACD :

Volumétrie : Nombre opérations (Titres, mandats) ; montant annuel des produits

Agents rémunérés sur budget (statut, combien de conventions collectives appliquées) – nombre de paies traitées mensuellement (qui établit les paies – sous-traitance ?) :

Nombre de régies :

Éléments de complexité, particularités, le cas échéant :

### **Nom de l'Établissement – 2e poste comptable**

Distance par rapport à la résidence administrative :

Structuration de l'EPL : nombre de centres constitutifs, de SACD,

Volumétrie : Nombre d'opérations ? Titres, mandats...

Agents rémunérés sur budget (statut, combien de conventions collectives appliquées) – nombre de paies traitées mensuellement (qui établit les paies – sous-traitance ?) :

Éléments de complexité, particularités, le cas échéant :

## **Nom de l'Établissement – 3e poste comptable**

Distance par rapport à la résidence administrative

Structuration de l'EPL : nombre de centres constitutifs, de SACD :

Volumétrie : Nombre d'opérations ? Titres, mandats...

Agents rémunérés sur budget (statut, combien de conventions collectives appliquées) – nombre de paies traitées mensuellement (qui établit les paies – sous-traitance ?) :

Éléments de complexité, particularités, le cas échéant :

## **Organisation de l'agence comptable**

### **Modèle d'organisation**

Agence comptable centralisée ?

Agence comptable dans chaque établissement ?

Ce modèle d'organisation existait-il à votre prise de fonction, a-t-il été modifié, quel est votre point de vue sur cette organisation ? (Les avantages et les inconvénients du modèle d'organisation retenu) ?

Existence d'une convention de fonctionnement des agences/de l'agence comptable entre les EPLEFPA concernées ?

Si oui, convention à transmettre :

### **Les moyens alloués :**

**Dotation en personnels :** quotité de travail, statut des agents (catégorie, corps, contrats aidés..) :

**Organisation matérielle, moyens matériels mis à votre disposition et sécurisation des locaux :**

**Modalité de prise en charge des frais de fonctionnement ?**

**Modalité de prise en charge des frais de déplacement ?**

### **L'organisation du poste comptable**

Répartition approximative de votre présence dans chaque EPL

Répartition du temps consacré aux fonctions suivantes (%)

- Paiement des dépenses et recouvrement des ordres de recouvrer (contrôle, visas, poursuites..)
- préparation et transmission du compte financier,
- analyse et conseils auprès de l'ordonnateur
- participation instances

- Conseil et expertise auprès des services de l'ordonnateur en matière budgétaire
- Autres (à préciser)

Les fonctions confiées aux agents affectés à l'agence comptable – répartition des tâches et organisation si plusieurs agents :

Désignation de mandataire(s) ? Quel périmètre ? Quel est l'objet de(s) délégation(s) respective(s) ?

Votre positionnement et votre rôle (niveau d'intervention, conseils, expertise,..) par rapport au chef d'établissement, secrétaire général, gestionnaire(s), directeurs de centre

### **L'information**

Quels sont vos interlocuteurs en matière d'information ?

Supports d'information dont vous bénéficiez via l'administration centrale, les services déconcentrés, (DGER, DGFIP ou DRFIP)?

Le réseau des agents comptables est-il formalisé ? Au niveau national ? Au niveau régional ?

Comment fonctionne(nt)-t-il(s)? Ouvert(s) aux agents comptables nommés par adjonction de service ?

Quelles seraient vos propositions pour améliorer son fonctionnement ?

En matière d'information quels seraient à votre avis les points à améliorer et quelles sont vos attentes ?

### **La formation**

#### **Formation lors de la prise de fonction**

Comment, selon vous, doit s'appréhender la prise de fonction ?

Formation d'adaptation à l'emploi ? Quels points et attentes vous semble-t-il essentiels ?

Un Tutorat, vous semble-t-il nécessaire lors de la prise de fonction, sous quelle forme le verriez vous ?

#### **Formation continue**

Quelles sont actuellement vos possibilités en matière de formation continue (Agriculture, finances) ?

Les principaux besoins en formation :

Informations financières et comptables ?

Informations sur le fonctionnement des établissements ?

Informations techniques et opérationnelles ?

Suggestions ?



## **Divers**

- D'après vous, quel est le meilleur profil pour devenir agent comptable ?
- Quel est le nombre optimal de postes comptables (EPLEFPA) pouvant être gérés par un agent comptable temps plein (volumétrie optimale à atteindre...) ?
- Quelles difficultés avez-vous pu rencontrer au moment de votre recrutement (assurance, cautionnement, remise de service, dossier administratif -arrêté de nomination-...) ?
- Qui conduit votre entretien professionnel ? Si aucun entretien, qui serait susceptible de le réaliser selon vous ?

## **Autres sujets et thèmes qui vous semblent importants dans votre fonction.**

### Annexe n°3 : Présentation synthétique des postes comptables gérés par un agent comptable à temps plein

Région	Périmètre géographique	Administration d'origine de l'agent comptable	Nombre Ets	Dont Ressources > 3M€	Volume financier **	Nombre pièces comptables	Nombre de paies mensuels en EPL	Organisation agence comptable	Dotation en Etp	Observations
Aquitaine Limousin Poitou-Charente	EPL des 2 départements (19-23)	MAAF	4	4	16 M€	30 000	214	1 AC/EPL	3,6	
Aquitaine Limousin Poitou-Charente	EPL des 2 départements (33-24)	MAAF	3	2	26 M€	38 330	335	1 AC/EPL	3,5	
Aquitaine Limousin Poitou-Charente	EPL des 3 départements (40-47-64)	MAAF	3	3	22 M€	40 000	280	1 AC/EPL	4,3	
Auvergne-Rhône Alpes	EPL des 2 départements (69-01)	Finances Publiques	5	3	26,5 M€	29 300		2 AC centralisées	3,4	
Auvergne-Rhône Alpes	EPL des 2 départements (73-74)	Finances Publiques	4	2	22 M€	26 100	288	2 AC centralisées	1,5	
Auvergne-Rhône Alpes	EPL des 2 départements (07-26)	MAAF	4	2	18,5 M€	26 533	259	1 AC/EPL	2,2	+1,5 Etp CREPS
Auvergne-Rhône Alpes	EPL du département (38)	MAAF	4	2	9,5 M€	14 889	174	1 AC/EPL	2,05	
Auvergne-Rhône Alpes	EPL du département (42)	MAAF	3	2	12,5 M€	20 200	195	AC centralisée	2,4	
Auvergne-Rhône Alpes	1EPL dans le 03 et 1 dans le 63	MAAF	2	2					2,6	dont 1 agent cat. A
Bourgogne – Franche-Comté	EPL du département 71 distants de plus de 200kms de la résidence administrative	MAAF	4	1	20,5 M€	32 600	342	2 AC centralisées	2,8	dont 1 agent cat. A
Bourgogne – Franche-Comté	EPL des départements de l'ex-région Franche Comté (25-39-70-90)	MAAF	7	6	32 M€	54 585	390	1 AC centralisée	4,5	
Bretagne	EPL du département (35) et AgrocampusOuest (Rennes)	Finances Publiques	3	2	23 M€	31 400	300	1 AC centralisée	1,86	Epl + agents au service facturier d'ACO
Languedoc-Roussillon/Midi-Pyrénées	EPL des 2 départements (12–46)*	MAAF	4	2	*10 M€	19 200		1AC/EPL	2,3	
Languedoc-Roussillon/Midi-Pyrénées	EPL des 2 départements (81-82) +1 EPL dans un 3ème département limitrophe (31)	MAAF	3	2	11,5 M€	21 100	200	1 AC/EPL	2,15	
Languedoc-Roussillon/Midi-Pyrénées	EPL de Toulouse + ENVT et ENSFEA Toulouse (31)	Finances Publiques	3	2	23 M€	9 000 (Ens Tech)	260	1 AC/EPL	1,5	Epl + agents services facturiers ENVT et ENSFEA
Pays-de-la- Loire	EPL du département 44 + ONIRIS basés à Nantes	Finances Publiques	2	2	31 M€	28 900	120 (epl)	1 AC/Ets	0,8	Epl + agents au service facturier d'ONIRIS

\*Projet installation poste comptable de l' EPL de St Afrique qui porterait le volume financier géré à 14M€