

Synthèse de l'évaluation

**Contrats d'objectifs pour
l'agriculture, la pêche, les
ressources marines et la filière
équine (2017-2019)**



Les premiers contrats d'objectifs triennaux de l'agriculture, de la pêche, des ressources marines et de la filière équine, gérés par la Direction de l'Agriculture et des Ressources marines (DARM) de la Région Normandie ont été conclus pour la période 2017-2019.

Les objectifs des contrats :

- accompagner la structuration des secteurs d'activités de l'agriculture, de la pêche et des ressources marines et de la filière équine ;
- contribuer au développement de ces secteurs par la mise en œuvre de plans d'actions collectives ;
- inciter les structures financées et assises sur les anciens périmètres régionaux à fusionner et à étendre leurs actions au périmètre de la Normandie.

L'engagement de la Région s'élève à hauteur de **12 M€ pour les 12 contrats d'objectifs de la DARM dont 9,94 M€ pour les 8 premiers contrats conclus pour la période 2017-19.**

Périmètre de l'évaluation

8 contrats 2017-2019 évalués en 2019 :

- **le contrat de la filière équine** piloté par le Conseil des chevaux de Normandie et associant : le Comité régional d'équitation de Normandie, Trait normand, l'Association nationale des chevaux de courses d'obstacles et Chevaux Normandie (soutien régional de 1,65 M€);
- **le contrat Nouvelles pratiques agricoles** co-piloté par la Chambre régionale d'agriculture de Normandie et Bio en Normandie, associant 5 autres partenaires : ARDEAR Normandie, ASTREDHOR, le réseau des CIVAM normands et la Fédération régionale des CUMA de l'Ouest (soutien régional de 1,5 M€) ;
- **le contrat Plate-forme collaborative des innovations** co-piloté par la Chambre régionale d'agriculture de Normandie et ASTREDHOR et associant : le GIE SILEBAN, la Fédération des CUMA de l'Ouest, Bio Normandie, l'Institut UniLaSalle et l'institut français des productions cidricoles (soutien régional de 1,5 M€) ;
- **le contrat Accompagnement à l'installation** co-piloté par la Chambre régionale d'agriculture de Normandie et Jeunes agriculteurs Normandie, associant : Bio en Normandie, le réseau des CIVAM normands, ARDEAR Normandie et Terre de liens Normandie (soutien régional de 1,5 M€) ;
- **le contrat Gestion prévisionnelle des emplois agricoles**, co-piloté par l'association nationale pour l'emploi et la formation et la Commission paritaire régionale pour l'emploi et associant 12 autres partenaires : Activ'emploi, l'association régionale interprofessionnelle porcine normande, l'association des salariés agricoles Normandie, AVI Normandie, la Chambre régionale d'agriculture de Normandie, la Fédération régionale des CUMA de l'Ouest, FRSEA Normandie, le Groupement des employeurs agricoles du Calvados, Jeunes agriculteurs Normandie, Service de remplacement Normandie, Terre de métiers et l'Union nationale des entreprises du paysage Normandie (soutien régional de 1,5 M€) ;
- **le contrat Valorisation des produits agricoles** co-piloté par l'Institut régional de la qualité agroalimentaire normande et la Chambre régionale de l'agriculture normande et associant : Bio en Normandie, ASTREDHOR Seine Manche, le réseau des CIVAM normands, les Défis ruraux et AREXHOR (soutien régional de 1,5 M€) ;
- **le contrat Valorisation des produits de la pêche** piloté par l'association Normandie Fraîcheur Mer (soutien régional de 390 K€) ;
- **le contrat Valorisation des huîtres et des moules en Normandie** piloté par le Comité régional de conchyliculture Normandie Mer du Nord (soutien régional de 400 K€).



COLLECTE DES DONNEES



Recueillir le point de vue des partenaires

- sur la préparation des contrats,
- la mise en œuvre de leurs plans d'actions
- et sur le bilan et les perspectives de la présente contractualisation

Taux de réponse à l'enquête Partenaires de **100%**.

70 % des partenaires menaient des actions similaires à celles inscrites dans les plans d'actions des contrats avant la contractualisation. **78,8 %** des répondants estiment que la préparation du contrat a été adaptée au besoin de leur secteur d'activité.

Pour **75 %** des partenaires, la mise en œuvre du contrat a été efficace. La garantie de moyens financiers sur trois ans apparaît comme le premier atout pour la mise en œuvre des contrats. Le multi-partenariat a bien fonctionné pour **73,4 %** des répondants. **92 %** des répondants estiment que les objectifs sont en voie d'être atteints.

L'ensemble des partenaires souhaitent **poursuivre leur engagement** dans des contrats d'objectifs triennaux et la quasi-totalité des répondants estiment également que les prochains contrats devront faire l'objet d'ajustements. Le **choix des actions** à inscrire dans les futurs contrats apparaît comme le premier point à améliorer dans la future contractualisation.



Mesurer la visibilité par les bénéficiaires

Une enquête a été envoyée à une liste de **500 destinataires** constituée par la DARM et relayée par les partenaires auprès de leurs adhérents et/ou bénéficiaires. Elle a permis de recueillir l'avis de **343 répondants** (avec une représentation prédominante de 126 agriculteurs).

77,8 % des répondants déclarent avoir connaissance du soutien de la Région Normandie aux acteurs de l'agriculture, de la pêche et de la filière équine. **45,7 %** affirment connaître les contrats d'objectifs.

39,9 % des répondants affirment avoir bénéficié d'une ou plusieurs actions financées par les contrats d'objectifs. **32,1 %** des répondants sont en mesure de préciser le contrat d'objectifs dont ils ont pu bénéficier : 44 répondants précisent avoir bénéficié du contrat d'accompagnement à l'installation.

Les attentes des répondants pour la prochaine génération des contrats se concentrent majoritairement sur des actions relevant de l'**accompagnement** :

- 145 répondants estiment que les actions prioritaires des futurs contrats doivent « **accompagner les porteurs de projets pour développer leur activité** »,
- 138 répondants « pour **s'installer** ».
- 136 répondants pour « **Faciliter l'emploi, la formation et la promotion des métiers** ».



LES PRINCIPAUX CONSTATS

Les premiers effets directs de la nouvelle politique de contractualisation

- l'impulsion d'un travail en partenariat des différentes structures ;
- l'accompagnement de la restructuration des partenaires avec des fusions de structures en cours de contrats ;
- une extension des actions menées préalablement par certains partenaires au périmètre de l'ensemble du territoire normand ;
- l'intégration d'une feuille de route sous la forme de plans d'actions engageant les partenaires signataires.

Un suivi pertinent par la DARM des contrats avec un référent unique

Un référent unique au niveau de la DARM constitue l'interlocuteur privilégié des partenaires pour chaque contrat, ce qui facilite le suivi des plans d'actions ainsi que l'établissement de passerelles avec les autres dispositifs régionaux et avec les différentes directions de la Région.

Une bonne imbrication des contrats avec les politiques régionales

Les partenaires des contrats se sont, par ailleurs, mobilisés pour investir les grandes manifestations événementielles régionales comme les Olympiades des métiers ou le 1^{er} salon FENO pour promouvoir leurs métiers et leur savoir-faire.

La cohérence interne propre aux contrats d'objectifs soulève néanmoins davantage de questionnements. Certaines actions prévues dans différents contrats pourraient faire l'objet de rapprochement pour gagner en efficacité (exemple : actions liées à la formation et à l'apprentissage du COB de la filière équine à rapprocher du COB GPEA).

Un démarrage tardif de la mise en œuvre des actions

Un temps d'échanges important a été nécessaire en 2018 avant le lancement des actions (près d'une année mobilisée).

Le pilotage et le multi-partenariat, points clés pour la dynamique des contrats

La mise en œuvre des plans d'actions et leurs résultats sont conditionnés par la capacité des pilotes et co-pilotes à associer les différents partenaires. Certains partenaires peuvent être en concurrence dans leurs champs d'intervention et également avoir des divergences de culture en termes d'appréhension des domaines d'intervention des actions et de leurs enjeux.

Des niveaux de réalisation différents selon la nature des actions

Logiquement, les actions relevant des savoir-faire des structures ont été plus faciles à mettre en œuvre que les actions nouvelles qui nécessitent un temps d'émergence plus important.

Une démarche collaborative et des thématiques pertinentes

Le multi-partenariat et ses effets positifs en termes d'échanges et de travail en commun apparaissent comme la première plus-value de la contractualisation. Les partenaires ont souligné par ailleurs, la pertinence à mener des actions collectives sur des enjeux de premier plan comme l'emploi et la formation, l'accompagnement des porteurs de projets.

Une efficacité difficile à mesurer

La mesure de l'efficacité des contrats nécessite une mise en parallèle des bilans consolidés des réalisations et des résultats des contrats et du bilan financier des actions menées.



RECOMMANDATIONS

Pour la préparation des contrats

- Reconduire les grands principes de la contractualisation
- Revoir le périmètre (réaffectation d'actions entre contrats) et le nombre des contrats
- Intégrer dans les futurs contrats, le prolongement des actions engagées dans la présente contractualisation
- Uniformiser davantage les contrats
- Revoir les modalités de versements des subventions (prévoir au minima un versement par an) de manière à ne pas pénaliser certaines structures rencontrant des difficultés de trésorerie

Pour l'élaboration des plans d'actions

- Redéfinir les plans d'action en stratégie
- Intégrer des éléments de diagnostic et de contexte des secteurs d'activité
- Redimensionner les contrats en veillant au choix des actions
- Désigner des co-pilotes pour la mise en œuvre des actions qui ne soient pas en position de concurrence de par leur domaine d'intervention
- Réattribuer des actions liées à l'apprentissage et à la formation des différents contrats au COB GPEA
- Intégrer une sélection réduite d'indicateurs
- Construire les logigrammes dès la conception des contrats

Pour l'animation des contrats

- Créer de la transversalité entre les contrats : échanges et rencontres entre partenaires, développement d'outils de suivi partagé et de communication transversale, etc.
- Valoriser davantage les réalisations des actions des partenaires dans la communication régionale
- Poursuivre la recherche de cohérence avec les autres dispositifs et politiques de la Région

Pour le suivi et l'évaluation des contrats

- Mettre en place un outil partagé pour le renseignement et le suivi des indicateurs
- Intégrer dans les contrats l'obligation pour les co-contractants de prévoir a minima deux réunions annuelles dédiées au suivi et au bilan des plans d'actions
- Réaliser au niveau de la Région un bilan annuel global des contrats
- Prévoir une revoyure des contrats à mi-parcours par avenant
- Intégrer davantage de suivi des bénéficiaires des actions
- Conduire des enquêtes évaluatives pour certaines actions des contrats
- Prévoir une évaluation à mi-parcours des contrats pouvant porter sur une typologie d'actions ou des questionnements transverses spécifiques



METHODOLOGIE

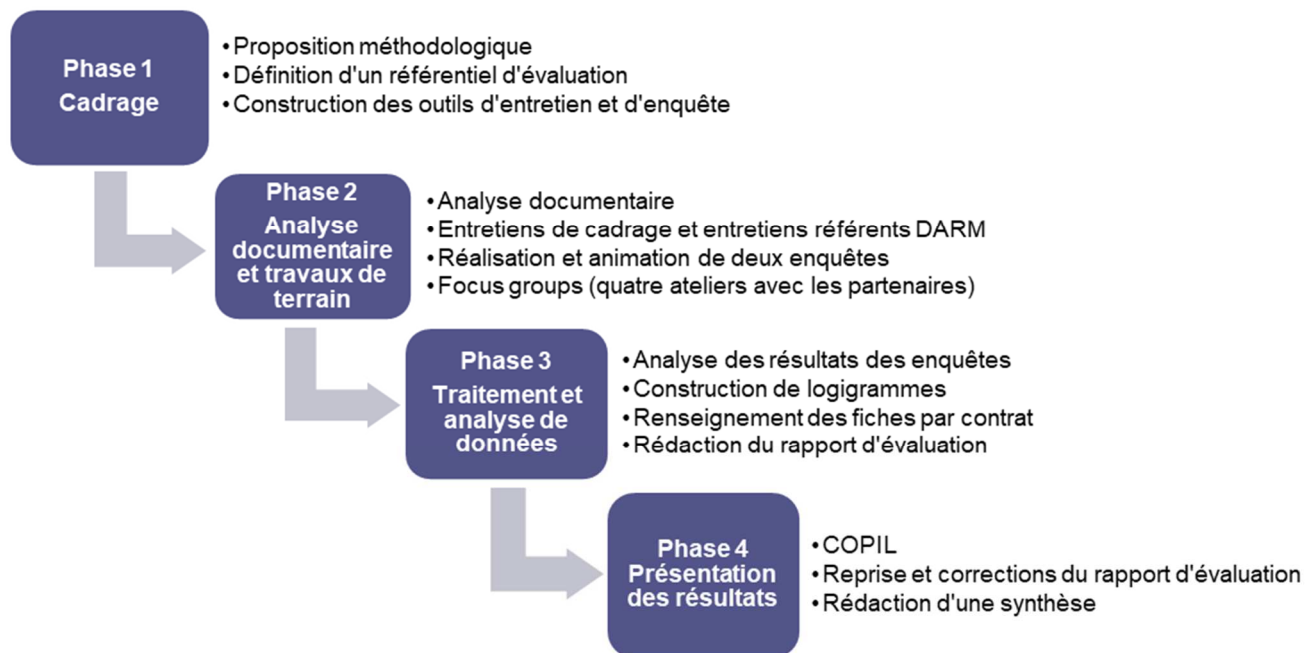
EVALUATION REALISEE EN INTERNE

L'évaluation a été commanditée par la Direction de l'Agriculture et de Ressources marines de la Région Normandie et réalisée en interne par le service Contrôle de gestion et Evaluation de la Région de mai à novembre 2019.

Les objectifs de cette évaluation à mi-parcours des contrats étaient de :

- disposer d'éléments objectivés sur les résultats des contrats
- conduire cette étude dans une démarche de co-construction avec les partenaires et de prise en compte des bénéficiaires finaux
- disposer de pistes de recommandations pour préparer la future génération de contrats.

Cette évaluation s'appuie sur une analyse documentaire et sur le recours à des outils d'enquête et d'animation visant à prendre en compte le point de vue des différentes parties prenantes et bénéficiaires.



Le rapport d'évaluation comprend, par ailleurs, les éléments complémentaires suivant :

- des logigrammes présentant la logique d'intervention des contrats d'objectifs à travers les réalisations, les résultats et les impacts attendus ;
- des fiches d'analyse détaillées pour chaque contrat évalué intégrant notamment des pistes de recommandations spécifiques.



Plus d'information : Service Contrôle de gestion et Evaluation de la Région Normandie