

**CONSEIL D'ADMINISTRATION**

**Séance plénière du 10 décembre 2015**

**Délibération n° 2015 – 378**

**10<sup>e</sup> PROGRAMME D'INTERVENTION  
DE L'AGENCE DE L'EAU LOIRE-BRETAGNE**

**Groupe permanent d'évaluation**

**Evaluation de l'outil contrat territorial – Plan d'actions**

Le conseil d'administration de l'agence de l'eau Loire-Bretagne délibérant valablement,

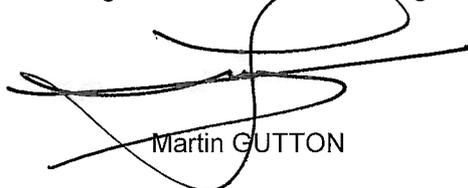
- vu le code de l'environnement, Livre deuxième, titre I, chapitre III (partie législative)
- vu le code de l'environnement, Livre deuxième, titre I, chapitre III, section 3, sous-section 2 (partie réglementaire)
- vu la délibération n° 2012-185 du 4 octobre 2012 portant approbation du 10<sup>e</sup> programme
- vu la délibération n° 2015-207 du 8 octobre 2015 portant adoption de la révision du 10<sup>e</sup> programme
- vu le rapport du groupement permanent d'évaluation

**DECIDE :**

**Article unique :**

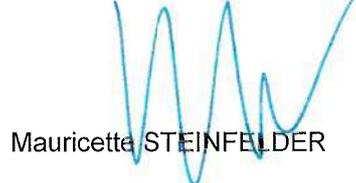
De prendre acte du rapport et des actions proposées ce jour.

Le Directeur général  
de l'agence de l'eau Loire-Bretagne



Martin GUTTON

La Présidente  
du conseil d'administration Loire-Bretagne



Mauricette STEINFELDER

## PLAN D' ACTIONS

### Suite aux résultats de l'évaluation du contrat territorial

-----

#### Note de présentation

Ce plan d'actions précise les actions à engager afin d'améliorer la politique territoriale et l'outil contrat territorial de l'agence de l'eau. Il fait suite aux recommandations du comité de pilotage mandaté sur ce sujet par le groupe permanent d'évaluation. Il doit faire l'objet d'une validation par le conseil d'administration.

**Un résumé de l'évaluation ainsi que la synthèse du rapport d'évaluation sont joints à ce dossier. Le rapport d'évaluation et ses annexes sont disponibles sur l'espace extranet Instances de l'agence de l'eau.**

L'évaluation du contrat territorial a été réalisée entre septembre 2014 et juillet 2015. Ce travail évaluatif a mobilisé de nombreux outils de collecte d'informations : les bureaux d'études ont analysé un échantillon de 39 contrats, réalisé 15 études de cas approfondies et interrogé plus de 300 personnes sur l'outil contrat territorial, à travers des enquêtes, des ateliers participatifs et des entretiens individuels.

A la suite de ces travaux d'évaluation, le comité de pilotage a adressé au groupe permanent d'évaluation deux principaux axes de recommandation.

**1) Le maintien de l'outil contrat territorial et la consolidation de ses principes fondateurs.** L'évaluation montre que les principes fondateurs du contrat territorial sont porteurs d'une plus-value pour les territoires : le contrat permet d'organiser l'action sur le plan opérationnel (définition d'objectifs, programme d'actions, identification des porteurs de projet, ...), de mobiliser les acteurs locaux et d'organiser la concertation à travers la mise en place d'une animation territoriale, de donner de la visibilité financière aux porteurs de projets et acteurs locaux tout en garantissant une certaine cohérence hydrographique. De plus, l'outil contrat territorial propose un certain nombre de spécificités peu présentes sur d'autres agences de bassin : un contrat comme dispositif d'accès aux aides du grand cycle de l'eau et une large couverture géographique.

**2) Le renforcement de la dimension stratégique du contenu des contrats territoriaux.** L'évaluation souligne que l'efficacité des contrats territoriaux dépend de la capacité du contrat à proposer une stratégie adaptée à l'ambition environnementale du projet. L'ensemble des investigations conduites montre que la dimension stratégique de l'action collective reste trop peu investie, et ce dès la phase de conception des contrats. Les objectifs du contrat et l'échelle de mise en œuvre sont cohérents, l'association des acteurs nécessaires est généralement constatée. En revanche, le programme d'actions bien qu'adapté aux capacités des maîtres d'ouvrage n'est d'une part pas toujours en adéquation aux objectifs poursuivis et d'autre part il ne suffit pas à lui seul à atteindre des objectifs : la définition des obstacles à surmonter et des leviers à actionner est également nécessaire.

Le plan d'action présenté ci-après est organisé autour de ces deux axes de recommandations.

L'évaluation recommande que toute démarche contractuelle propose une stratégie d'intervention et envisage un «positionnement ou projet territorial», en allant au-delà de l'écriture d'un programme d'actions. **Une**

**orientation stratégique des contrats territoriaux nécessite non seulement un engagement de l'agence, mais également celui des partenaires et des porteurs de projets afin d'aboutir à un contrat qui définisse une stratégie d'action** : les changements à opérer pour atteindre les objectifs poursuivis, les éventuels freins, blocages, résistances ou inerties dans la mise en œuvre de ces changements, les leviers à privilégier et les acteurs à mobiliser, les articulations nécessaires avec d'autres volets thématiques ou réglementaires sur le territoire, les articulations avec les autres politiques (aménagement du territoire et outils d'urbanisme, foncier et gestion de l'espace, synergies avec le développement local, lien aux filières économiques...), et les collaborations et partenariats potentiels avec différentes familles d'acteurs ou relais territoriaux (communes et EPCI locales, acteurs de l'économie, du tourisme, du patrimoine, acteurs associatifs, ...).

L'évaluation recommande également d'optimiser les articulations entre Sage et contrats territoriaux. Sur ce point, une évaluation de la politique d'accompagnement des Sage est en cours. Le groupe permanent d'évaluation avait souhaité dans le plan pluriannuel d'évaluation 2014-2016 que ces deux évaluations d'outils soient réalisées de manière rapprochée et que la question de l'articulation entre Sage et Contrats territoriaux soit traitée dans les deux exercices d'évaluation. Il propose donc d'attendre les résultats de cette deuxième évaluation en début d'année 2016 afin de mettre en cohérence les recommandations des deux évaluations et de proposer alors un ensemble d'actions à mettre en œuvre sur l'articulation entre Sage et contrats territoriaux.

Le Groupe Permanent d'Evaluation propose au Conseil d'administration d'adopter le plan d'actions suivant à mettre en œuvre dans le cadre de la préparation du 11<sup>e</sup> programme.

## **1. CONSOLIDER LES PRINCIPES FONDATEURS ACTUELS DE LA POLITIQUE TERRITORIALE**

L'évaluation montre d'une part que les principes fondateurs du contrat territorial sont porteurs d'une plus-value pour les territoires et d'autre part que le contrat territorial est un outil qui s'adapte aux contextes locaux (poids de certaines politiques régionales, articulation avec d'autres outils, contrastes économiques et financiers, imbrication plus ou moins étroite des problématiques à l'échelle des bassins versants, motivation et implication des acteurs locaux). La démarche territoriale de l'agence est basée sur un souhait de pragmatisme et de solutions concrètes adaptées au contexte local.

L'évaluation recommande de conserver cette approche pragmatique et de renforcer la lisibilité de la politique territoriale de l'agence de l'eau. Le plan d'actions propose en conséquence de clarifier la démarche territoriale de l'agence : les objectifs poursuivis et les formes de contrats territoriaux que l'agence souhaite encourager sur le bassin Loire-Bretagne.

### **1.1. Etudier les rapprochements thématiques souhaitables et les moyens de les favoriser**

L'évaluation recommande de ne pas ériger en condition le caractère multithématique du contrat territorial. Il s'agit de ne pas le rendre systématique mais de l'encourager en fonction de synergies fonctionnelles et opérationnelles et des enjeux de cohérence entre volets (gestion quantitative et pollutions diffuses et dans le cas des aires d'alimentation de captage entre les volets pollutions diffuses et AEP).

Il s'agit de consolider une orientation déjà mise en œuvre : le 10<sup>e</sup> programme d'intervention de l'agence encourage le caractère multithématique des contrats territoriaux sans l'imposer. Le GPE propose que le rapprochement des thématiques soit systématiquement étudié lors de l'élaboration du contrat et encouragé lors de son renouvellement.

### **1.2. Maintenir le principe de sélectivité peu contraignante sur le plan géographique**

L'évaluation recommande de maintenir le principe de sélectivité peu contraignante sur le plan géographique.

Le GPE propose, conformément à la recommandation, de maintenir l'outil contrat territorial comme cadre d'intervention général, sur l'ensemble des territoires hydrographiques sans distinguer de masse d'eau prioritaire. Cette action est en ligne avec la volonté de l'agence d'accompagner les dynamiques locales

ascendantes et les territoires les plus innovants où qu'ils soient dans une optique d'entraînement pour tous les territoires.

Cependant, dans ce cadre d'intervention général, l'agence de l'eau peut définir des priorités d'intervention thématiques (cf. action 2.1.1) afin de favoriser les initiatives sur des territoires présentant des enjeux majeurs.

Le GPE note que la mise en œuvre de ces orientations demande une adéquation avec les moyens humains et financiers dédiés à cette politique ainsi que l'articulation avec d'autres outils (de l'agence ainsi que de ses partenaires) disposant de zonages propres.

### **1.3. Renforcer le principe de conditionnement des aides à l'existence d'un contrat**

L'évaluation constate que l'outil contrat territorial a une valeur ajoutée en termes de mise en cohérence des actions à l'échelle d'un bassin versant et de gouvernance locale. Le principe de conditionnement des aides à l'existence d'un contrat a donc contribué non seulement à la couverture du bassin en contrats territoriaux mais également à plus de cohérence des actions et parfois à une coordination opérationnelle entre les partenaires à l'échelle des bassins versants. L'évaluation constate également que le conditionnement a un rôle incitatif notamment pour l'intervention sur les milieux aquatiques. Enfin, l'évaluation montre que le conditionnement des aides est perçu de façon très positive localement : le contrat apparaît davantage comme une procédure qui assure une sécurité financière (visibilité sur les actions et les postes) que comme une démarche exigeante et contraignante au regard de l'ambition qu'elle implique.

En conséquence, l'évaluation recommande un renforcement du principe de conditionnement en étant plus exigeant sur le champ des aides du grand cycle de l'eau passant par un contrat et en particulier les aides sur les pesticides non agricoles. Les aides du petit cycle de l'eau pourraient également être conditionnées sur certains territoires.

Le GPE propose de mener une étude, aide par aide, pour examiner si elles peuvent être conditionnées à l'existence d'un contrat, avec quels moyens et quelles en seraient les conséquences.

## **2. RENFORCER LA DIMENSION STRATEGIQUE DES CONTRATS TERRITORIAUX**

L'évaluation souligne qu'il est nécessaire de renforcer la dimension stratégique du contenu des contrats afin de renforcer leur efficacité, notamment dans l'atteinte des objectifs de la DCE. Le renforcement de la dimension stratégique du contenu des contrats nécessite une mobilisation de tous les acteurs du territoire. En outre pour l'agence, il s'agit de mettre en œuvre des actions à la fois sur le pilotage de la contractualisation, sur les modalités des contrats territoriaux, et sur l'organisation interne de l'agence de l'eau.

### **2.1. Piloter la contractualisation dans une perspective plus politique**

Cette action cible le pilotage du contenu des contrats territoriaux par l'agence. **Il s'agit de renforcer le poids et la capacité de négociation des délégations lors de l'élaboration et du renouvellement des contrats.**

#### **2.1.1. Définir au niveau des délégations les priorités d'intervention afin de renforcer la sélectivité des opérations financées dans les contrats territoriaux**

L'évaluation recommande que l'agence de l'eau soit plus exigeante sur le contenu des contrats territoriaux et qu'elle oriente les porteurs de projets sur les priorités d'intervention. L'évaluation propose de travailler à l'élaboration et à la valorisation d'un référentiel de priorités territoriales unifié à l'échelle du bassin Loire Bretagne<sup>1</sup> – le programme de mesures décliné à l'échelle de chaque délégation de façon à rendre possible le pilotage des contrats autour de priorités et d'enjeux autres que les seuls objectifs généraux du Sdage et de la DCE.

Aujourd'hui les délégations utilisent différents référentiels pour définir leurs priorités et enjeux (programme d'intervention, Sdage, Sage, programme de mesures). Le GPE propose d'établir un document stratégique de pilotage qui fixe un cadre de priorités et d'objectifs à atteindre à partir des documents de planification

---

<sup>1</sup> Complémentaire au programme d'intervention de l'agence

existants et qui serve à appuyer les agents dans les négociations locales. Cette déclinaison pourrait se faire au sein de chaque délégation et être harmonisée ensuite au niveau du bassin.

### **2.1.2. Formaliser les demandes de l'agence en matière de contenu stratégique des contrats territoriaux**

Cette action consiste en la mise en place d'une réflexion sur le contenu stratégique des contrats territoriaux. Le GPE propose de rédiger un guide méthodologique à destination des porteurs de projets afin de les accompagner dans les phases d'écriture et de mise en œuvre de la stratégie du contrat (identification des priorités, des changements à opérer pour atteindre les objectifs poursuivis, des points de blocages, des leviers et moyens d'actions, des acteurs à mobiliser, des articulations avec les autres politiques, ...).

### **2.1.3. Améliorer le partenariat**

L'évaluation recommande d'organiser une coordination avec les partenaires institutionnels des contrats, en amont des négociations à conduire avec les acteurs locaux.

Le GPE propose d'instituer des temps de coordination spécifiques entre partenaires de contrat, à une échelle locale et à une échelle territoriale globale pour définir des priorités communes et un discours cohérent entre l'agence et ses partenaires à destination des porteurs de projets. Les Contrats de Plan Etat-Région, ainsi que les conventions de partenariat signées entre l'agence et les conseils régionaux et départementaux doivent être un support de la définition de priorités communes en matière de contrats territoriaux.

Le GPE propose également que le partenariat entre financeurs aborde la question de l'articulation des cofinancements. Le GPE propose d'étudier comment une plus forte articulation financière avec les partenaires (décroisement, guichet unique) peut permettre d'alléger le travail administratif et financier et libérer du temps pour l'animation territoriale.

### **2.1.4. Donner plus de poids aux instances dans les arbitrages politiques majeurs**

L'évaluation souligne que les instances sont davantage amenées à se prononcer sur le contenu administratif et financier des contrats territoriaux que sur leur dimension stratégique. Aujourd'hui les instances disposent de l'ensemble des éléments leur permettant de se prononcer sur le contenu administratif et financier et des débats existent sur la dimension stratégique.

Cette action a pour objectif d'impliquer les instances (commission interventions et conseil d'administration) sur les priorités qui organisent l'action territoriale (cf. action 2.1.1), une expérimentation pourrait démarrer sur des contrats avec une forte dimension territoriale (multi-acteurs, gestion intégrée de la ressource en eau) nécessitant un appui important au regard des négociations locales.

Le GPE propose de constituer un groupe de travail de la commission intervention afin de formaliser une méthode de travail (avis sur les supports présentés, recueil de l'expression des besoins, adéquation avec l'information disponible) et les documents qui doivent être soumis au conseil d'administration.

Ces documents devraient être communiqués et discutés par les commissions territoriales en tant qu'instances de mise en débat. Le GPE relève un point de vigilance sur les processus administratifs que cela impliquerait.

### **2.1.5. Travailler sur la mutualisation et la taille critique des territoires de contrat sans fixer de seuil d'accès ou de territoire minimal a priori**

L'évaluation constate à la fois qu'il n'y a pas a priori de taille ou échelle géographique minimale (ou de masse critique) pour assurer la pertinence stratégique ou politique d'un projet et que des exemples réussis de mutualisation des moyens existent sur le bassin Loire-Bretagne. L'enjeu réside dans l'adéquation des échelles territoriales des contrats avec la possibilité d'assurer une véritable ingénierie territoriale suffisante, ou un investissement politique réel.

L'évaluation souligne qu'un changement d'échelle ne peut être envisagé comme une simple concentration des compétences et de la maîtrise d'ouvrage à une échelle supérieure, au risque de reproduire une gestion très technique ou sectorielle, mais aussi plus distante par rapport au local. Il s'agit de combiner ce changement d'échelle par un travail sur les partenariats, les relais territoriaux, la médiation locale, de façon à garder une vraie trame territoriale pour cette gestion de l'eau.

Le GPE propose que la mutualisation des territoires soit systématiquement étudiée lors de l'élaboration du contrat et encouragée lors de son renouvellement. Le GPE propose également que l'agence puisse continuer à accompagner l'émergence et la structuration de la maîtrise d'ouvrage comme c'est le cas au 10<sup>e</sup> programme d'intervention.

## **2.2. Adapter les modalités du contrat**

### **2.2.1. Définir des conditions de renouvellement des contrats plus exigeantes**

L'évaluation préconise de maintenir des conditions d'accès abordables pour les contrats (cf. action 1.2) en contrepartie d'une forte montée en puissance des exigences au renouvellement entre générations.

Le GPE propose de définir les conditions de renouvellement des contrats. Celles-ci devront être inscrites dès le démarrage de la démarche contractuelle de façon à rendre lisible l'effort nécessaire et les enjeux d'adaptation, tout en donnant aux porteurs de projet, un temps pour s'y préparer. Cette progressivité s'applique à des paramètres comme le degré d'ambition des contrats, à l'échelle territoriale du contrat, à et l'organisation des maîtrises d'ouvrages.

### **2.2.2. Favoriser une meilleure mobilisation et capitalisation des connaissances au sein des contrats**

Comme l'évaluation le recommande, le GPE propose d'inciter les porteurs de projets à mobiliser des connaissances plus à même de traiter les conditions de faisabilité des changements à promouvoir, les résistances à anticiper, l'efficacité environnementale et, ainsi, les logiques globales et leviers particuliers à privilégier.

Le GPE propose de mettre à disposition des porteurs de projets un dispositif de conseil stratégique (assistance à maîtrise d'ouvrage) afin qu'ils puissent bénéficier d'un appui ponctuel aux moments clés de l'élaboration du contrat ou lors de difficultés dans la mise en œuvre du contrat.

Le GPE propose de renforcer la mise en réseau et la capitalisation mutualisée entre contrats : séminaires, retours et valorisation d'expériences, formations, plateforme d'échange d'études et de données.

Dans le prolongement de l'action 2.1.3 cette action pourrait être menée en partenariat entre l'agence de l'eau et les acteurs locaux.

### **2.2.3. Affirmer les orientations de l'agence sur la gouvernance et le pilotage des contrats**

L'évaluation constate qu'afin de renforcer la dimension stratégique des contrats, il est nécessaire que l'agence ait un droit de regard sur la composition des instances de pilotage des contrats.

Le GPE propose que l'agence demande une représentation équilibrée des différents usagers de l'eau au sein des comités de pilotage de contrat territoriaux.

### **2.2.4. Réaliser une étude sur la possibilité de revoir le cadencement et la durée des contrats**

L'évaluation recommande d'organiser les contrats sur une durée type de 6 ans (2x3 ans) afin d'optimiser la mise en œuvre des contrats en allongeant le temps de l'action souvent écourté par les temps d'études, de Déclaration d'Intérêt Général (DIG) ou d'évaluations, en valorisant pleinement le temps de révision à mi-parcours, et en réservant un temps de prise de recul et d'évaluation sans peser sur la dynamique opérationnelle. Cette étape d'évaluation permettrait de prévoir une possible révision «de fond» entre générations de contrats de façon à réorienter la dynamique locale vers une approche plus globale et intégrée en fonction des besoins mis en évidence. Cette révision structurelle du contrat pourrait être envisagée selon l'avis de la CLE ou les résultats de l'évaluation locale du contrat. Elle permettrait aussi d'organiser la montée en puissance de génération en génération, proposée dans l'action suivante (cf. 2.2.2).

Compte tenu des évolutions antérieures du contrat territorial, et en particulier la suppression du bilan à mi-parcours au 10<sup>e</sup> programme, le GPE propose de réétudier la question en confrontant les avantages et les inconvénients de l'étape de révision à mi-parcours.

Cette étude pourrait s'intégrer dans une réflexion plus large sur la durée du contrat et sur le dimensionnement de chacune des étapes de construction d'un contrat (émergence, élaboration, mise en œuvre, et évaluation). Le GPE propose également de s'interroger sur le contenu des suivis, bilans et évaluations à réaliser par les porteurs de projets.

### **2.3. Mieux se coordonner en interne à l'agence**

#### **2.3.1. Organiser au sein des délégations une plus forte coordination entre les équipes sur un territoire donné pour une meilleure cohérence des interventions de l'agence**

L'évaluation recommande d'organiser localement des temps d'échange et de mise en commun entre équipes thématiques (petit cycle et grand cycle de l'eau) intervenant sur un même secteur.

Le GPE propose de mettre en place des réunions régulières de coordination entre tous les agents travaillant sur un territoire donné, de façon à faciliter l'identification des enjeux communs entre équipes, organiser un espace de réflexion sur les interactions entre petit et grand cycle de l'eau, sur la façon de mobiliser des porteurs de projets et les maîtres d'ouvrages d'un territoire si ces derniers semblent se désintéresser des questions relatives à la ressource ou aux milieux aquatiques.

#### **2.3.2. Organiser une démarche de suivi plus structurée de la politique contractuelle**

L'évaluation recommande de renforcer le suivi de la politique contractuelle. Ce travail est en cours au sein de l'agence avec la mise en place d'un système de Suivi de la POlitique Territoriale (SPOT) et son intégration au Système d'Information de l'agence.

Le GPE propose de poursuivre l'action déjà engagée et de veiller à ce que les informations de suivi permettent d'alimenter les débats dans les instances sur les projets de contrat et plus largement une réflexion sur la politique territoriale de l'agence de l'eau (voir 2.1.2).

En même temps que ce suivi, de façon plus générale, le GPE propose également de réfléchir à la mise à disposition des données existantes.

#### **2.3.3. Organiser la formation des agents**

Dans la continuité des actions menées pour renforcer l'ambition des contrats, renforcer la sélectivité des actions financées dans le cadre d'un contrat, accompagner les porteurs de projets dans la définition d'une stratégie pour leur territoire, la définition d'une feuille de route de priorités de l'agence et le pilotage de la négociation avec les porteurs de projets nécessitent de former les agents du siège et des délégations à de nouvelles thématiques et d'organiser une mise en réseau des connaissances et des retours d'expériences au sein de l'agence.

### **2.4. Permettre une meilleure répartition des ressources humaines dans le suivi des contrats territoriaux**

#### **2.4.1. Alléger les exigences administratives de suivi des contrats**

L'évaluation constate une lourdeur administrative et procédurale de l'outil contrat territorial et les tensions sur les ressources humaines existantes tant auprès des porteurs de projets qu'en interne à l'agence de l'eau. L'évaluation recommande d'alléger la charge de travail administrative au sein des délégations.

Le GPE propose l'étude des pratiques des délégations en matière de programmation et en l'identification des marges de simplification existantes. Il s'agit d'identifier les points de gestion administrative consommateurs de temps, d'étudier les possibilités de simplification : de l'usage de « Portefeuille » (outil de prévision financière de l'agence), des procédures d'instruction des aides faisant l'objet d'un contrat, et des modalités de gestion des avenants et de lettres de justification. Il s'agit également d'étudier la possibilité de mobiliser davantage la fongibilité budgétaire, et de limiter la programmation et l'analyse budgétaire à l'échelle de la sous ligne programme.

Le GPE propose de mener une réflexion sur la répartition des tâches de suivi administratif et de pilotage technique des contrats territoriaux au sein des équipes. L'objectif serait de recentrer le temps effectif des chargés d'intervention sur les missions techniques et stratégiques en organisant mieux les relais avec les personnels administratifs.

Sur la base des travaux réalisés en interne à l'agence de l'eau, un partage de la réflexion sera réalisé avec les partenaires de l'agence de l'eau.

#### **2.4.2. Différencier l'accompagnement de l'agence de l'eau en fonction de la dimension territoriale du contrat**

L'évaluation montre qu'il existe plusieurs formes de mise en œuvre de la démarche contractuelle liées à la dimension territoriale du contrat. Ainsi, les contrats peuvent être dans un certain nombre de cas conduits selon des modalités ciblées autour d'un nombre limité de porteurs de projet venant exercer leurs compétences thématiques (ex. syndicat de rivière responsable des milieux, communauté de commune en charge des pollutions non-agricoles). Dans d'autres cas, ils peuvent renvoyer, pour tout ou partie de leur contenu, à des mécanismes plus complexes de partenariat territorial et d'approches multi-acteurs à l'interface des leviers du développement local. Plus qu'un simple exercice de compétences de quelques maîtres d'ouvrages ciblés, il s'agit alors de générer un projet territorial au service de l'eau, pouvant mobiliser d'autres leviers et politiques (aménagement de l'espace, filières agricoles, projet patrimonial, lien au tourisme, aménagement foncier, ...) avec l'intervention d'un grand nombre d'acteurs et relais.

Le GPE propose de différencier la mise en œuvre de la démarche contractuelle de façon à adapter l'accompagnement technique de l'agence de l'eau. Cette différenciation doit se faire en lien avec les priorités d'intervention définies au niveau des délégations (cf. action 2.1.1).

#### **2.4.3. Réaliser une étude afin de trouver un équilibre entre les attentes de l'agence en matière de programmation administrative et financière et les attentes en matière de stratégie**

L'évaluation souligne que la logique de programmation est aujourd'hui au cœur de la logique d'intervention du contrat territorial. Celle-ci est porteuse de visibilité financière, de cohérence mais ne garantit pas systématiquement l'efficacité des actions et pèse par ailleurs lourdement sur la charge de travail des équipes des délégations. L'évaluation recommande un allègement de l'exercice de programmation afin de mettre l'accent sur les objectifs à atteindre et la stratégie d'intervention du contrat. L'évaluation indique également un certain nombre de pistes d'allègement de la programmation : d'un moindre degré de précision (plus globale), ciblée sur les actions prioritaires, voire abandonnée pour certains contrats.

Toutefois, certaines contraintes liées à la réforme budgétaire et comptable risquent de s'opposer à cet allègement. Le GPE propose d'étudier cette recommandation pour rechercher un équilibre entre programmation pluriannuelle (visibilité financière et nouvelles règles budgétaires) et stratégie. Une simplification partielle des informations administratives et financières a déjà été réalisée.

### **3. MISE EN ŒUVRE DU PLAN D' ACTIONS**

Le plan d'actions comporte 18 actions à mettre en œuvre. 15 de ces actions sont issues directement des recommandations de l'évaluation et 3 actions consistent en la réalisation d'une étude préalable afin d'éclairer la décision de mettre en œuvre ou non ce qui est recommandé. Toutes les actions sont jugées à réaliser dans le cadre de la préparation du 11<sup>e</sup> programme. Les codifications A1 et A2 indiquent un ordre de mise en œuvre : le code A1 correspond à des actions à mise en œuvre immédiate ; le code A2 correspond aux 3 actions pour lesquelles le GPE préconise une étude préalable.

Action proposée	Lien avec les recommandations de l'évaluation	Mise en œuvre	type d'action
<b>1) Consolider les principes fondateurs actuels de la politique territoriale</b>			
<b>Clarifier la démarche territoriale de l'agence : les objectifs poursuivis et les formes de contrats territoriaux que l'agence souhaite encourager sur le bassin Loire-Bretagne.</b>			
1.1 Etudier les rapprochements thématiques souhaitables et les moyens de les favoriser	Recommandé par l'évaluation	<b>Direction des Politiques d'intervention (DPI) + Délégations</b>	A1
1.2 Maintenir le principe de sélectivité peu contraignante sur le plan géographique	Recommandé par l'évaluation	<b>DPI + Délégations + Direction des ressources humaines (DRH)</b>	A1
1.3 Renforcer le principe de conditionnement des aides à l'existence d'un contrat	Réalisation d'une étude préalable avant de mettre en œuvre la recommandation	<b>DPI + Délégations</b>	A2
<b>2) Renforcer la dimension stratégique des contrats territoriaux</b>			
<b>2.1 Piloter la contractualisation dans une perspective plus politique</b>			
2.1.1 Définir au niveau des délégations les actions prioritaires afin de renforcer la sélectivité des opérations financées dans les contrats territoriaux	Recommandé par l'évaluation	<b>Direction de l'évaluation et de la planification (DEP) + DPI + Délégations</b>	A1
2.1.2 Formaliser les demandes de l'agence en matière de contenu stratégique des contrats territoriaux	Recommandé par l'évaluation	<b>DPI + Délégations</b>	A1
2.1.3 Améliorer le partenariat	Recommandé par l'évaluation	<b>Délégations + partenaires</b>	A1
2.1.4 Donner plus de poids aux instances dans les arbitrages politiques majeurs	Recommandé par l'évaluation	<b>DPI + Instances</b>	A1
2.1.5 Travailler sur la mutualisation et la taille critique des territoires de contrat sans fixer de seuil d'accès ou de territoire minimal a priori	Recommandé par l'évaluation	<b>DPI + Délégations</b>	A1
<b>2.2 Adapter les modalités du contrat</b>			
2.2.1 Définir des conditions de renouvellement des contrats plus exigeantes	Recommandé par l'évaluation	<b>DPI + Délégations</b>	A1
2.2.2 Favoriser une meilleure mobilisation et capitalisation des connaissances au sein des contrats	Recommandé par l'évaluation	<b>DPI + Délégations</b>	A1
2.2.3 Affirmer les orientations de l'agence sur la gouvernance et le pilotage des contrats	Recommandé par l'évaluation	<b>DPI + Délégations</b>	A1
2.2.4 Réaliser une étude sur la possibilité de revoir le cadencement et la durée des contrats	Réalisation d'une étude préalable avant de mettre en œuvre la recommandation	<b>DPI + Délégations</b>	A2

Action proposée	Lien avec les recommandations de l'évaluation	Mise en œuvre	Priorité
<b>2.3 Mieux se coordonner en interne à l'agence</b>			
2.3.1 Organiser au sein des délégations une plus forte coordination entre les équipes sur un territoire donné pour une meilleure cohérence des interventions de l'agence	Recommandé par l'évaluation	Délégations +DPI	A1
2.3.2 Organiser une démarche de suivi plus structurée de la politique contractuelle	Recommandé par l'évaluation	DPI + Délégations	A1
2.3.3 Organiser la formation des agents	Recommandé par l'évaluation	DRH + DPI + Délégations	A1
<b>2.4 Permettre une meilleure répartition des ressources humaines dans le suivi des contrats territoriaux</b>			
2.4.1 Alléger les exigences administratives de suivi des contrats	Recommandé par l'évaluation	DPI + Délégations + Direction des finances et des marchés (DFM)	A1
2.4.2 Différencier l'accompagnement de l'agence de l'eau en fonction de la dimension territoriale du contrat	Recommandé par l'évaluation	DPI + Délégations	A1
2.4.3 Réaliser une étude afin de trouver un équilibre entre les attentes de l'agence en matière de programmation administrative et financière et les attentes en matière de stratégie	Réalisation d'une étude préalable avant de mettre en œuvre la recommandation	DPI + Délégations + DFM + partenaires de l'agence de l'eau	A2