



Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux

RAPPORT

Bilan du fonctionnement des pôles de compétitivité agricoles et agroalimentaires.

établi par

André NIL
***Ingénieur général des ponts,
des eaux et des forêts***

Philippe MARCHAL
***Ingénieur général des ponts,
des eaux et des forêts***

Avril 2011

CGAAER n° 10016

Sommaire

| | |
|---|-----------|
| Résumé..... | 4 |
| 1 Les pôles de compétitivité : une initiative originale..... | 4 |
| 1.1 Stimuler l'innovation par la recherche sur un territoire..... | 4 |
| 1.2 Présentation des pôles agricoles et agroalimentaires..... | 5 |
| 1.3 Évaluations précédentes..... | 6 |
| 2 Les productions agricoles et les pôles de compétitivité..... | 6 |
| 2.1. Place des productions agricoles dans les thématiques et actions des pôles de compétitivité..... | 6 |
| 2.2. Les pôles de compétitivité : une autre façon de concevoir la création et la diffusion des innovations en agriculture ?..... | 7 |
| 3 L'agroalimentaire et les pôles de compétitivité..... | 9 |
| 3.1 Les industriels du secteur alimentaire : définitions et spécificités..... | 9 |
| 3.2 L'innovation en agroalimentaire..... | 9 |
| 3.2.1 L'innovation en entreprise..... | 10 |
| 3.2.2 Le pilotage des activités d'innovation..... | 10 |
| 3.2.3 Les collaborations externes à l'entreprise..... | 10 |
| 3.3 Les Pôles facteurs d'innovation..... | 11 |
| 3.3.1 Amélioration de la compétitivité..... | 11 |
| 3.3.2 Actions à l'international..... | 11 |
| 3.3.3 Projets en colabellisation..... | 12 |
| 3.3.5 Ressources communes : veille prospectives, « cibles »..... | 12 |
| 3.3.6 Animation territoriale..... | 12 |
| 3.3.7 Liens agriculture-agroalimentaire..... | 13 |
| 4 Le suivi des pôles par le MAAPRAT..... | 13 |
| 4.1 : Les priorités agro-industrielles, cadre de référence de la politique des pôles pour le MAAPRAT ?..... | 13 |
| 4.2 L'organisation du suivi..... | 14 |
| 4.2.1 Les principes du dispositif de suivi des pôles de compétitivité..... | 14 |
| 4.2.2 Organisation du suivi..... | 17 |
| 4.3 Analyse du suivi au MAAPRAT..... | 18 |
| 4.3.1 La place des secteurs agro-industriel et agroalimentaire dans la politique interministérielle des pôles de compétitivité..... | 18 |
| 4.3.2 L'intégration de la politique des pôles de compétitivité dans la politique du MAAPRAT en faveur de la recherche et de l'innovation dans les secteurs agricole, agro-industriel et | |

| | |
|---|-----------|
| agroalimentaire..... | 19 |
| 4.3.3 La gestion des appels à projets FUI..... | 20 |
| 4.3.4 L'animation du réseau des correspondants GTI..... | 20 |
| CONCLUSION..... | 24 |
| Annexes..... | 25 |
| Annexe 1 : Lettre de mission | 26 |
| Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées..... | 28 |
| Annexe 3 : Liste des recommandations..... | 30 |
| Annexe 4 : Liste des textes de référence..... | 32 |

Résumé

Mots clés : pôles de compétitivité, territoires, recherche, innovation, agriculture, agroalimentaire.

Après l'évaluation des performances des pôles de compétitivité réalisée en 2008 à la demande du gouvernement, ce rapport présente un bilan du fonctionnement des pôles agricoles et agroalimentaires.

La contribution de ces pôles à la compétitivité de l'agriculture et des industries agroalimentaires est analysée. Les spécificités des mécanismes d'innovation de l'agriculture sont très différentes de l'innovation dans le secteur de l'alimentation.

Certains pôles ont réussi à dynamiser l'innovation sur leur territoire (AGRIMIP). Par contre, les pôles à ancrage agricole apparaissent en compétition avec d'autres outils de stimulation de la productivité (centres techniques, instituts techniques CRITT, ARI,...).

L'organisation du suivi de ces pôles par le MAAPRAT peut être améliorée en maîtrisant les flux d'informations en provenance et vers les pôles par la réduction du nombre de correspondants du Groupe Technique Interministériel (GTI) et la clarification de la politique à mener.

Des pôles doivent évoluer à partir d'une stratégie nationale permettant d'obtenir de vrais pôles à vocation mondiale et une cohérence entre le soutien de ce dispositif et les autres interventions du MAAPRAT dans le domaine de la recherche et l'innovation (contrats d'objectifs de l'INRA et du Cemagref, CASDAR,...). Par contre, la majorité des pôles doit conforter dans leur territoire leur contribution au développement des entreprises.

1 Les pôles de compétitivité : une initiative originale

La politique des pôles a été lancée à la suite des rapports de Christian Blanc (2004) et de la DATAR (2004), par le CIADT (comité interministériel de l'aménagement et développement du territoire) du 14 septembre 2004.

1.1 Stimuler l'innovation par la recherche sur un territoire.

Le CIADT du 12 juillet 2005 a labellisé 67 pôles sur 105 dossiers puis 4 pôles le 5 juillet 2007 pour obtenir 71 pôles.

En 2010, six pôles ont été « délabellisés » et parallèlement six nouveaux pôles liés à la thématique des éco-technologies ont été labellisés , maintenant ainsi le

L'objectif premier était l'animation de la R et D au niveau d'un territoire. Plusieurs interprétations ont été faites selon les enjeux pris en compte.

Les pôles de compétitivité

Legend:

- Orange circle: Pôle dont le label est renouvelé
- Green circle: Nouveau pôle de compétitivité, dans le domaine des écotecnologies
- Green square: Nouveau pôle de compétitivité à vocation mondiale, dans le domaine des écotecnologies

Legend:

- Blue square: mondial
- Blue square: à vocation mondiale
- Blue circle: national

Scale: 0 50 100 200 Km

Inset Map: GUADELOUPE, MARTINIQUE, REUNION, GUYANE

Map Labels:

- North:** Maud, Aquimer, Nutrition Santé Longévité, Up-tex, TEAM², i-Trans, Industries du commerce, Industries et agro-ressources
- West:** Images & Réseaux, Mer Bretagne, Transactions électroniques sécurisées, Filière équine, Nov@log, Mov'eo, Valorial, EMC2, IdforGAR, Atlantic Biotherapies
- Central:** Cap Digital, Medicen, Advancity, Finance innovation, System@tic, Cosmetic Valley, ASTech, Elastopole, DREAM Eau et Milieux, S²E², Végépolis, Pôle Européen de la céramique, Elopsys, Xylofutur, Route des Lasers, Agriimp Innovation, Cancer-Bio-Santé, Aerospace Valley, Q@limes, EAU Languedoc-Roussillon Midi-Pyrénées, PACA, Derbi
- East:** Gestion des eaux continentales, Lorraine, Alsace, Materalia, Énergivie, Alsace Biovalley, Fibres Grand Est, Véhicule du futur, Vitagira, Microtechniques, Plastipolis, Lyon Urban Truck & Bus, Techtera, Arve industries, Lyonbiopôle, Axelera, Imaginove, ViaMéca, Minalogic, Tenerrdis, Trimatec, Pôle européen d'innovation fruits et légumes, Capénergies, Pass, SCS, Pégase, Risques, Optitec, Eurobiomed, Mer PACA

1.3 Évaluations précédentes

Plusieurs évaluations des pôles ont été réalisées, notamment :

- l'évaluation des pôles de compétitivité (2005-2008) CM International, BCG,
- rapport du Conseil économique et social (2008) Marcon,
-

Une nouvelle évaluation globale sera effectuée en 2012.

2 Les productions agricoles et les pôles de compétitivité.

2.1. Place des productions agricoles dans les thématiques et actions des pôles de compétitivité

Sur les 12 pôles de compétitivité dont le MAAPRAT e est chef de file, dont un (Aquimer) est spécifiquement dédié aux produits de la mer, 8 ont des domaines d'activités qui intègrent les productions agricoles, horticoles ou sylvicoles.

Trois autres plus spécifiquement agro-industriel (IAR) ou agroalimentaires (VALORIAL et VITAGORA), n'abordent le cas échéant et incidemment la production agricole que sous l'angle de l'adaptation des produits agricoles à leur valorisation non alimentaire (IAR) ou alimentaire (VALORIAL et VITAGORA). Cette prise en compte de la production agricole reste en tout état de cause marginale dans l'activité de ces pôles qui sont essentiellement centrés sur l'agro-industrie et l'agroalimentaire.

Pour ce qui concerne les 8 pôles dont l'ancrage agricole est plus marqué, on peut observer que :

- Les productions animales sont peu abordées ; à l'exception du pôle filière équine, seuls QUALITROPIC, AGRIMIP INNOVATION, avec la filière ovins viandes et Céréales Vallée avec l'adaptation des céréales à l'alimentation animale, les inscrivent parmi leurs domaines d'intervention, mais de manière qui reste minoritaire.
- Les projets relatifs à la production agricole portent principalement sur les semences et la création variétale ainsi que sur la résistance des plantes aux bio-agresseurs et la recherche de nouvelles méthodes de lutte ; la question de l'eau sous l'angle de l'adaptation de la plante au stress hydrique ou sous celui de la gestion de l'eau, apparaissant également.
- La question des équipements des exploitations agricoles est relativement peu abordée, exception faite des serres.

On peut s'interroger sur l'absence de prise en compte, notamment dans l'ouest de la France où l'élevage tient une place très importante dans l'économie régionale, des questions de génétique et d'alimentation animales ou encore de bâtiments et

d'équipements d'élevage qui sont des éléments déterminants pour la compétitivité des productions.

Il est probable que les structures préexistantes tels par exemple les GIS, notamment le GIS Agenae, ou les instituts techniques, constituaient des lieux de dialogue et de collaboration suffisants entre la recherche et les entreprises concernées et qu'il n'y avait pas dans cette région, des entreprises et des structures de recherche et de recherche -développement intéressées à développer un nouveau cadre de collaboration pour l'innovation.

En effet, même s'ils s'inscrivent dans le cadre d'une politique initiée par l'État et s'ils sont soutenus par les collectivités territoriales, les pôles de compétitivité reposent fondamentalement sur la volonté commune des entreprises et des structures de recherche développement d'un même territoire, d'œuvrer ensemble et conjointement pour un développement des entreprises par la recherche-développement et l'innovation.

Compte tenu de la petite taille des entreprises agricoles, leur participation directe aux pôles de compétitivité est très exceptionnelle. C'est donc par les entreprises d'amont adhérentes que les pôles de compétitivité participent à la diffusion d'innovations dans la production agricole.

Aussi, les pôles de compétitivité ne peuvent répondre aux besoins et enjeux du monde agricole qu'aussi longtemps qu'ils constituent une opportunité de création de valeur par la recherche-développement et l'innovation pour des entreprises d'aval ou d'amont de la production agricole.

Pour toutes ces raisons, les pôles de compétitivité ne prennent qu'une place relativement limitée dans le processus de création et diffusion des innovations au niveau de la production agricole.

2.2. Les pôles de compétitivité : une autre façon de concevoir la création et la diffusion des innovations en agriculture ?

La structure spécifique de la production agricole caractérisée par un nombre très important de très petites entreprises, les exploitations agricoles, qui n'ont chacune d'elles que peu de moyens humains et financiers à consacrer à la recherche développement a conduit à la construction d'un système de développement fondé sur des instituts techniques et des organismes de développement.

Les instituts techniques organisés par produits ou groupes de produits travaillent en relation étroite avec la recherche et participent à la diffusion des résultats scientifiques et techniques avec des organismes de développement, au premier rang desquels figurent les services techniques de chambres d'agriculture, qui apportent conseils et appuis techniques aux producteurs.

Le financement de ce dispositif repose pour une part importante sur des fonds publics, notamment le compte d'affection spécial de développement agricole et rural (CASDAR), alimenté par une partie de la taxe sur le chiffre d'affaires des

exploitations agricoles.

Ce dispositif, mis en place depuis maintenant plus de 40 ans, a cependant connu au-delà des modalités de gestion des financements qui lui sont dédiés, plusieurs évolutions structurelles importantes :

- la montée en puissance des organisations économiques et commerciales comme vecteurs de l'innovation en agriculture,
- la participation croissante des producteurs au financement du conseil technique,
- une moindre intégration des groupes de développement (GDA, CIVAM..), en tant que structures de base du dispositif de développement, avec toutefois des situations variées selon les départements.

La création dans le cadre du CASDAR d'un appel à projets annuel, n'a pas modifié fondamentalement l'économie du système.

Dans leur grande majorité, les financements sont attribués sur la base de contrats d'objectifs donnant lieu à des conventions d'application, signés entre l'État d'une part et les instituts techniques et organismes de développement d'autre part et ce, en référence au Programme National de Développement Agricole et Rural.

La démarche des instituts techniques agricoles ne procède pas comme c'est le cas dans les pôles de compétitivité, d'un dialogue direct entre des entreprises et des équipes de recherche-développement, débouchant sur des résultats dont la propriété est partagée entre les partenaires, notamment les entreprises pour lesquelles ils sont un élément de compétitivité.

Les programmes des instituts techniques agricoles s'appuient sur une identification de problèmes qui se posent à l'ensemble des producteurs et répondent aux priorités retenues par leurs instances dirigeantes en cohérence avec les contrats d'objectifs signés avec l'État. Les résultats obtenus sont publics et mis à la disposition de l'ensemble des producteurs, jusque y compris leurs concurrents étrangers.

Ce processus sous réserve de l'efficacité des circuits de diffusion et de la réceptivité des producteurs, est à priori à même de permettre une large adoption des innovations dès lors qu'elles répondent aux attentes des exploitants et aux contraintes des exploitations.

Il apparaît donc une certaine complémentarité entre la démarche des pôles de compétitivité et celle des instituts techniques agricoles. Il convient d'ailleurs de noter qu'en règle générale, les instituts techniques agricoles sont adhérents des pôles de compétitivité qui développent des thématiques de leur domaine de compétence.

Toutefois, cette démarche bien que participative, reste plutôt de type « top-down »

et n'associe pas directement les producteurs à une co-construction des innovations. Or, on assiste sous l'égide de certaines structures coopératives ou dans certains réseaux (FNGEDA, FNCIVAM) à l'émergence « de groupes de progrès » qui mettent en relation des producteurs et des chercheurs ou ingénieurs pour initier des innovations et les développer dans le cadre d'une démarche de co-construction.

Dans un contexte où la concurrence est renforcée sur des marchés libéralisés et mondialisés et où les préoccupations environnementales et sanitaires sont fortes et croissantes, le besoin d'innovation dans les exploitations agricoles est grand, que ce soit pour s'adapter aux évolutions des marchés et en saisir les opportunités ou pour répondre aux demandes sociétales.

1. La mission conseille de s'inspirer de la démarche des pôles de compétitivité pour favoriser le développement de « groupes d'innovation » regroupant des producteurs disposés à s'engager résolument dans des démarches de développement par l'innovation, en partenariat avec des entreprises et des organismes de développement.

2. Elle recommande de valoriser cette démarche dans le cadre des prochains contrats d'objectifs des organismes de développement en intégrant une approche territoriale.

Une telle démarche ouvrirait la voie à une participation plus active des exploitations agricoles ou à défaut des organismes de développement agricole et des coopératives, voire d'autres opérateurs aux pôles de compétitivité, qui seraient alors en mesure, plus qu'ils ne l'ont fait jusqu'à ce jour, de labelliser des projets présentés à l'appel à projets CASDAR.

3. La mission recommande également d'étudier comment les projets relevant de cette démarche de co-construction de l'innovation avec des groupes d'agriculteurs peut être valorisée dans l'appel à projets CASDAR, notamment par une implication plus grande des pôles de compétitivité.

3 L'agroalimentaire et les pôles de compétitivité

3.1 Les industriels du secteur alimentaire : définitions et spécificités

Ce secteur de production est le deuxième employeur industriel avec 399.251 salariés (Enquête EAE 2008) et un chiffre d'affaire de 139 milliards d'euros. Il a deux spécificités majeures : il a un excédent commercial de 5 Milliards (31,9 M d'exportation) et comprend 10.282 entreprises dont 97% de PME. Cette industrie, de par ses caractéristiques numériques, est primordiale pour le maintien de l'emploi et l'aménagement du territoire. Elle nécessite des pôles de compétitivité adaptés à ses spécificités et disposant d'un budget en lien avec son poids économique.

La répartition des entreprises (PME, groupes,...) présentes dans les pôles de ce secteur est « représentative » de la population totale des entreprises de ce secteur (85 % de PME dans les entreprises membres des pôles en 2008).

3.2 L'innovation en agroalimentaire

L'innovation est un levier indispensable aux entreprises agroalimentaires. Le pourcentage annuel de produits nouveaux (30%) et leur durée de vie moyenne courte en résultent. Ce secteur industriel est dans le groupe leader en innovation avec 7% du CA, après l'électronique et l'informatique.

Elle ne se limite pas à l'innovation issue de la recherche (technologique, procédé, produit,...) mais elle comprend aussi l'innovation commerciale, l'innovation organisationnelle (manuel OCDE OSLO 2005). En d'autres termes l'innovation se traduit par un produit, un procédé, une méthode. Par définition elle a été mise en œuvre avec succès.

Il est important de la distinguer des acteurs de l'innovation qui correspondent à toutes les opérations scientifiques, technologiques, organisationnelles, financières et commerciales qui doivent conduire à sa mise en œuvre.

3.2.1 L'innovation en entreprise

Bien que présentant des visages et des amplitudes très divers, elle nécessite une culture forte de l'innovation (encourager la créativité, valoriser ses acteurs, goût du risque, droit à l'erreur,...) et présuppose la définition par chaque entreprise de sa politique d'innovation en lien avec sa stratégie.

3.2.2 Le pilotage des activités d'innovation.

A partir d'une connaissance fiable et précise et des clients et des atouts propres de l'entreprise (compétences, technologies, métiers,...), le management des processus internes d'innovation est primordial.

Les notions de gestion des portefeuilles projets, du financement, de l'apport de la recherche sont des éléments clefs à associer avec la gestion spécifique des acteurs et de la transversalité dans l'entreprise.

3.2.3 Les collaborations externes à l'entreprise.

Ces collaborations externes ont toujours été nécessaires aux entreprises. Mais depuis une dizaine d'années, la notion « d'innovation ouverte » ou innovation en réseau a été associée à la démarche d'innovation industrielle (rapport Futuris 2009).

En effet, la globalisation des marchés, le développement de services (bibliographie, veille, offreurs de solutions,..) ainsi que le développement des marchés des technologies ont accéléré l'innovation en entreprise.

La première conséquence est la sélection des partenaires externes en fonction de leur apport au processus d'innovation de l'entreprise. Il en résulte une recomposition des chaînes de valeurs et des réseaux qui est en train de modifier les positions d'acteur incontournable de l'innovation que certaines structures croient avoir.

Ainsi, un accroissement significatif des partenariats avec des entreprises complémentaires ou concurrentes et avec la recherche publique a été réalisé grâce au soutien des programmes collaboratifs nationaux (Eurêka, ETP-JTI,...).

3.3 Les Pôles facteurs d'innovation

Dans le contexte présenté ci-dessus de l'innovation en entreprise et des évolutions récentes liées à son environnement externe, l'initiative du CIADT de créer des pôles de compétitivité dédiés à l'agroalimentaire apporte avantages compétitifs supplémentaires et crée un dispositif efficient pour l'État.

Dans le respect de la lettre de mission, les apports potentiels sont étudiés.

3.3.1 Amélioration de la compétitivité

La croissance des dispositifs réglementaires (étiquetages, paquet hygiène,...), des défis environnementaux et la globalisation des marchés au niveau mondial ont contribué à faire admettre l'innovation comme un des trois premiers facteurs de compétitivité.

La place majeure des produits alimentaires nouveaux pour les entreprises est la concrétisation objective de démarches d'innovation très diverses pour atteindre cet objectif (évaluation CM International).

L'adhésion massive et durable des industriels de production d'aliments aux pôles de compétitivité est un indicateur du bien fondé de leur création. Ce dynamisme aisément quantifiable par le nombre de projets (FUI, OSEO, ANR,...), traités annuellement par ces pôles, en est révélateur.

Cependant, des projets « non innovants » issus des pôles impactent aussi la productivité en facilitant la mise en œuvre de connaissances préexistantes (économie d'énergie d'eau, d'emballages,...) et renforcent les efforts pérennes des industriels sur ces sujets.

3.3.2 Actions à l'international

En complément du bilan quantifié des actions en faveur de l'internationalisation des pôles de compétitivité et de leurs membres, rédigé par UBIFRANCE, il semble utile de s'interroger sur le sens des actions à l'international des pôles agroalimentaires.

En effet ils ont répondu à une demande de la DGCIS, inscrite dans leur lettre de cadrage (contrat de performance et feuille de route stratégique) de mettre en place de telles actions.

Le constat est mitigé. Certaines actions (voyages, rencontres,...) apparaissent plus mettre en valeur les pôles (structures) et diffuser les connaissances scientifiques et techniques disponibles dans ces pôles vers les industriels étrangers concurrents que faire mieux connaître les ressources des interlocuteurs visités. Certaines actions peuvent avoir un effet centrifuge (diffusion de savoir-faire de la recherche française) et non centripète au profit des adhérents industriels des pôles, objectif premier des pôles.

4. A l'international, l'intérêt des membres industriels est à privilégier, par rapport à une approche de promotion des pôles (rendez-vous bi-partites privés, définition préalable des partenaires cibles, connaissances des compétences clefs ...).

3.3.3 Projets en colabellisation

Les projets labellisés simultanément par plusieurs pôles ont été encouragés, ce qui a conduit à un accroissement de leur nombre

Ces co-labellisations recouvrent plusieurs démarches :

- nécessité de colabelliser un projet pour augmenter son acceptabilité lors des appels d'offre ou pour faire apparaître une aptitude à coopérer avec les autres pôles (Céréales Vallées, F2C,...) ;
- apport d'acteurs complémentaires n'existant pas sur le territoire du pôle et apportant des compétences indispensables à la réalisation du projet.

5. Pour la colabellisation la valeur additionnelle réelle des apports des membres externes doit être privilégiée pour augmenter leur acceptation par les collectivités territoriales qui privilégient le financement exclusif des entreprises de leur territoire.

6. A terme, la colabellisation de projets par les mêmes pôles conduit à un fonctionnement en réseau autour d'une thématique ou d'une compétence qui permet d'auto-arbitrer les notions de coopération compétitive entre pôles sans créer de structure complémentaire.

3.3.5 Ressources communes : veille prospectives, « cibles »

7. Pour les pôles en lien avec l'industrie agroalimentaire le partage du financement de ressources indispensables à leurs adhérents est nécessaire (par exemple, la veille proposée par VALORIAL les études de prospective, de bibliographie scientifique précises, de cartographie des ressources scientifiques étrangères). Un financement ciblé lié à la mise en commun de ces outils est à encourager.

3.3.6 Animation territoriale

Par définition, le CIADT a défini les pôles comme responsables d'une animation territoriale de la R et D pour promouvoir l'innovation.

L'évaluation de « CLM International » a constaté la réalité de cette animation et du dynamisme créé.

La variété du type d'animations est liée :

- à la présence d'acteurs scientifiques et industriels sur les thématiques du pôle (nombre et compétences). Le nombre d'adhérents n'est pas le seul critère. Dans le domaine de l'agroalimentaire, les ressources scientifiques et industrielles majeures sont concentrées, bien que le tissu industriel soit présent sur la majorité du territoire ;
- à la compétence de l'équipe d'animation, en particulier en ingénierie de projet qui nécessite des collaborateurs spécialisés et expérimentés, ayant une connaissance des milieux scientifiques et industriels à partir d'une pratique personnelle.

Le rôle de l'animation territoriale doit tenir compte de ces disparités et permettre de définir des ambitions à trois niveaux (local, national, mondial), différents de

la classification administrative actuelle.

3.3.7 Liens agriculture-agroalimentaire

Les liens entre les matières premières produites par l'agriculture et les aliments sont complexes. En effet, ces matières premières peuvent être évaluées par de multiples critères, composition, prix, qualité bactériologique, image perçue par le consommateur, valeur mémorisée ou acquise.

La transformation des matières premières agricoles par les industriels en produits alimentaires valorise un ou plusieurs de ces critères. Les agriculteurs, fournisseurs de ces industriels commercialisent sur des marchés devenus mondiaux qui déterminent les niveaux de prix, facteurs premiers de la compétitivité.

4 Le suivi des pôles par le MAAPRAT.

4.1 : Les priorités agro-industrielles, cadre de référence de la politique des pôles pour le MAAPRAT ?

En avril 2009¹, le MAP a défini 10 priorités qui ont été regroupées en mars 2010² en quatre grands axes thématiques.

Les pôles de compétitivités ont été affichés comme constituant « un axe majeur de la politique du ministère chargé de l'agriculture en faveur des entreprises agro-industrielles » et les contrats de performance qui ont alors été signés par les pôles dont le ministère chargé de l'agriculture est le chef de file, y font explicitement référence.

Outre leur inscription dans les contrats de performance des pôles de compétitivité, ces dix priorités devaient constituer les axes directeurs de la politique de recherche-développement en faveur des entreprises agro-industrielles par :

1 : leur prise en compte dans les contrats d'objectifs des :

- instituts techniques agricoles et agro-industriels et des organismes de recherche relevant du ministère chargé de l'agriculture,
- des établissements d'enseignement supérieur, des pôles de compétence et du consortium agronomique et vétérinaire,

2 : le soutien aux projets des pôles de compétitivité et particulièrement dans l'orientation de la part du FUI financée par le ministère chargé de l'agriculture.

3 : la détermination d'un ou plusieurs pôles de compétitivité « chef de file » dans chacune des 10 priorités.

Les contrats d'objectifs des instituts techniques pour la période 2009-2013, signés en 2008 antérieurement à la définition des priorités agro-industrielles, n'ont pas

1 Circulaire CAB/C2009-0003 du 21 avril 2009

2 Circulaire CAB/C2010 – 0003 du 11 mars 2010.

fait l'objet d'avenants pour les prendre formellement en compte. Il en est de même pour le contrat d'objectifs du CEMAGREF signé en janvier 2009. La signature d'un nouveau contrat d'objectif avec l'INRA, suite à celui terminé en 2009, a été différée et est en cours de négociation pour une période nouvelle de 5 ans.

L'animation autour des quatre grands axes thématiques semble, de fait, au point mort.

Les pôles de compétitivité se sont impliqués dans les travaux qui ont conduit à la définition des 10 priorités et ils restent intéressés pour inscrire leur action dans le cadre de priorités nationales de recherche-développement pour le secteur agroalimentaire et agro-industriel, qui :

- souligneraient leur importance pour le développement d'un secteur majeur de l'économie du pays et pas toujours perçu comme tel,
- structureraient la convergence des actions de l'État en ce domaine .

La mission observe également que le comité stratégique de filière, constitué pour le secteur agroalimentaire à la suite des états généraux de l'industrie, n'a pas retenu l'innovation et la recherche-développement au titre des thématiques des groupes de travail qu'il a constitués.

La mission recommande donc de

8 tirer les conclusions des actions qui ont été réalisées dans le cadre des priorités agro-industrielles,

9 réaffirmer les axes stratégiques qui guideront l'action du MAAPRAT dans la phase 3 des pôles, dont la mise en place sera synchrone avec la préparation des nouveaux contrats d'objectifs des instituts techniques et organismes de développement agricole et qui interviendra après la mise en place des « investissements d'avenir ».

4.2 L'organisation du suivi

4.2.1 Les principes du dispositif de suivi des pôles de compétitivité

La politique des pôles relève du Comité interministériel pour l'aménagement et le développement du territoire (CIADT) qui en définit les règles de mise en œuvre et décide de la labellisation des pôles sur la base de dossiers de candidature et de son renouvellement sur la base d'évaluations.

Le CIADT a confié le suivi de la politique des pôles de compétitivité à un groupe de travail interministériel (GTI) dont l'animation est assurée conjointement par la direction générale de la compétitivité des industries et des services (DGCIS) et la délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité territoriale (DIACT).

Le MAAPRAT est membre du GTI et, à ce titre, participe au suivi de la politique des pôles.

Chaque pôle conclut avec le préfet de région chef de file un contrat de

performance accompagné d'une feuille de route stratégique, qui précise ses orientations et ses objectifs pour la durée du contrat et définit la contribution des pouvoirs publics (État et collectivités territoriales) au financement de son animation.

La phase 2 des pôles de compétitivité, actuellement en cours, initialement prévue pour 2009-2011, a été prorogée jusqu'en 2012, année au cours de laquelle sera conduite une nouvelle évaluation.

Le suivi de chaque pôle est assuré par un correspondant local, désigné par le préfet de région chef de file et d'un correspondant GTI proposé par le ministère chef de file.

Les objectifs et missions des correspondants GTI et locaux ainsi que leurs fonctions respectives, ont été rappelés en annexe II de la circulaire du DIACT et du DGCIS du 4 novembre 2010, relative aux mesures décidées par le CIADT du 11 mai 2010.

Ces deux correspondants, définis comme « *les référents de l'État* » auprès du pôle, se voient confier une mission d'animation, dont l'objectif est de :

- accompagner le développement du pôle conformément aux orientations de l'État,
- assurer l'interface avec les ministères, agences nationales et organismes publics au niveau national et local, pour répondre aux besoins de contacts, d'échanges, d'information et de dialogue des structures d'animation et de gouvernance du pôle,
- animer la concertation et assurer la coordination des services de l'État, des agences et des organismes publics nationaux concernés au niveau national et local pour :
 - faciliter l'action de l'État en matière d'animation et de pilotage concertés des pôles
 - expliciter si nécessaire, aux structures de gouvernance et d'animation du pôle les sollicitations de l'État et informer le GTI des préoccupations éventuelles des pôles en la matière,
 - contribuer à rationaliser et limiter les sollicitations de l'État vis-à-vis de la structure d'animation,
- avoir au niveau de l'État une vision globale de l'activité des pôles et des interfaces avec les autres instruments des politiques régionales ainsi qu'avec les politiques de soutien des filières régionales ou nationales.

Les deux correspondants ont une mission d'appui auprès du préfet de région chef de file, pour :

- l'élaboration du contrat de performance et l'accompagnement de sa mise en œuvre,
- la préparation, la tenue et les suites des réunions du comité de coordination,

- l'organisation et l'animation des réunions techniques intermédiaires de ce même comité,
- l'organisation et l'animation de la commission des financeurs.

Les deux correspondants se doivent d'agir en complémentarité et sans hiérarchie entre eux :

- Le correspondant GTI est en relation étroite avec les administrations centrales et les directions des ministères, agences et organismes membres du GTI et assure l'animation et la coordination des «correspondants GTI associés » en terme de circulation de l'information et de travail collaboratif,
- le correspondant local est en relation étroite avec les implantations territoriales des administrations, agences et organismes de l'État ; il a une bonne connaissance des collectivités territoriales et des membres du pôle et de sa structure d'animation et il facilite les relations avec les autres acteurs impliqués dans le développement local (agences régionales de développement ou d'innovation, chambres consulaires ..)

S'il est prévu que les deux correspondants entretiennent avec le président et le directeur du pôle un dialogue ouvert et permanent et établissent avec eux une relation de travail confiante et efficace, la fonction de coordination des expertises des projets FUI du pôle confiée au correspondant GTI, le place dans une position plus distanciée que le correspondant local.

Ainsi par ses fonctions d'interface entre le pôles et les administrations, agences et organismes membres du GTI, d'animation et de coordination des « correspondants GTI associés » et de coordination des expertises des projets FUI présentés par le pôle, les GTI sont au centre du dispositif de suivi des pôles par le ministère chef de file dans un premier temps et par le GTI dans un second temps.

Pour assurer efficacement leur mission les correspondants GTI se doivent de :

- avoir une connaissance fine de la politique des pôles et de ses instruments,
- situer la politique des pôles par rapport aux autres politiques d'appui à l'innovation et à la recherche développement qui interfèrent avec les pôles dont ils assurent le suivi,
- appréhender le fonctionnement du pôle dans sa globalité et percevoir les enjeux des entreprises du secteur en matière d'innovation et de recherche-développement,
- positionner le pôle par rapport aux autres pôles travaillant sur des thématiques analogues ou complémentaires.

4.2.2 Organisation du suivi

Le suivi de la politique des pôles au MAAPRAT s'appuie d'une part sur le bureau des IAA et d'autre part sur les correspondants GTI des pôles dont il est le chef de file.

Le bureau des IAA, en charge du suivi des industries agroalimentaires au sein de la sous-direction de l'organisation économique, des industries agroalimentaires et de l'emploi de la DGPAAT, assure :

- la préparation des dossiers et la représentation du MAAPRAT au sein du GTI ainsi que la relation avec les autres administrations, agences et organismes qui en sont membres,
- la gestion administrative des dossiers des projets « FUI » déposés par les pôles et la désignation des experts ; le correspondant GTI ayant la responsabilité de faire la synthèse des expertises,
- la relation avec les autres instances de l'administration centrale du MAAPRAT concernées ou en interaction avec la politique des pôles, notamment :
 - la sous direction de l'innovation de la DGER, qui pilote les programmes 142 (recherche et enseignement supérieur) et le programme 776 (recherche appliquée et innovation en agriculture) et suit la mise en place des investissements d'avenir dans les secteurs qui concernent le MAAPRAT,
 - le bureau de l'appui scientifique et technique de la DGAL qui gère notamment, dans le cadre du programme 206, un appel à projets collaboratifs pour l'innovation dans les IAA sur les thématiques du « programme national alimentation santé ».
 - les bureaux en charge des secteurs ou filières « dotés » d'un pôle de compétitivité et dont le correspondant GTI a été désigné en leur sein (Bureau de la biomasse et de l'énergie pour le Pôle IAR, bureau de l'élevage et des activités équestres pour le pôle « filière équine », bureau du développement économique de la sous direction de la forêt et du bois pour le pôle Xylofutur),
 - les bureaux en charge des autres filières ainsi que ceux qui gèrent le programme 775 (transferts en agriculture), avec lesquels cependant les relations sont beaucoup plus ténues...
- l'animation du réseau des correspondants GTI des pôles dont le ministère est chef de file.

Le suivi de la politique des pôles par le MAAPRAT peut être appréhendé aux quatre niveaux que sont :

- la place des secteurs agro-industriel et agroalimentaire dans la politique interministérielle des pôles,
- l'intégration de la politique des pôles dans la politique en faveur de l'innovation et de la recherche au MAAPRAT,

- la gestion de l'expertise des projets FUI,
- l'animation des réseaux des correspondants GTI.

4.3 Analyse du suivi au MAAPRAT

4.3.1 La place des secteurs agro-industriel et agroalimentaire dans la politique interministérielle des pôles de compétitivité.

Le secteur agroalimentaire reste l'un des premiers secteurs de l'économie et un des rares secteurs industriels à ne pas avoir perdu d'emplois dans la dernière décennie.

Si son importance est bien perçue au niveau régional du fait de sa place dans le tissu économique local, le sentiment est différent au niveau national où il apparaît souvent comme un secteur traditionnel et non pas comme un secteur d'avenir susceptible d'un fort développement par l'innovation.

Les financements que peut mobiliser le MAAPRAT au titre du FUI, en application de la loi du juste retour, restent relativement modestes eu égard à la place du secteur dans l'économie nationale.

Les responsables des pôles sollicitent du MAAPRAT un lobbying et un appui pour faire reconnaître l'importance du secteur agroalimentaire et agro-industriel et défendre la nécessité d'y soutenir la recherche-développement et l'innovation.

Le MAAPRAT doit donc se montrer un partenaire actif et pro actif de la politique interministérielle des pôles de compétitivité et occuper pleinement la place qui doit être la sienne dans sa construction et sa mise en œuvre.

Il convient à cette fin qu'il s'engage fortement à un niveau hiérarchique significatif et sur la base d'un dialogue renforcé avec les pôles dont il est le chef de file, dans la mise en œuvre et le suivi de la politique des pôles de compétitivité, en dépassant la seule gestion administrative des dossiers FUI.

Il serait également nécessaire de bâtir à partir des priorités agro-industrielles, issues d'un consensus avec les acteurs, une stratégie nationale sectorielle qui constituerait le cadre de référence et de cohérence des actions des directions du MAAPRAT.

La mission recommande que

10 Le MAAPRAT s'attache à souligner l'importance des secteurs agro-industriel et agroalimentaire pour le développement économique et l'aménagement du territoire et en propose une vue renouvelée au groupe technique interministériel (GTI) .

11 Le MAAPRAT réaffirme ses orientations stratégiques en matière de recherche – développement et innovation pour ces secteurs et en fasse la base des négociations qu'il peut conduire dans les différentes instances dont le GTI, où s'arbitre l'attribution des financements.

4.3.2 L'intégration de la politique des pôles de compétitivité dans la politique du MAAPRAT en faveur de la recherche et de l'innovation dans les secteurs agricole, agro-industriel et agroalimentaire.

Le MAAPRAT mène une politique d'appui à la recherche-développement fondée pour l'essentiel sur la signature de contrats d'objectifs avec des organismes qui reçoivent pendant la durée de leur contrat des crédits pour mettre en œuvre des programmes d'actions concourant aux objectifs retenus contractuellement comme prioritaires ; des indicateurs de résultats devant permettre d'apprécier dans quelles mesures ces objectifs auront été atteints.

Pour ce qui est de la recherche, il s'agit notamment des contrats signés avec l'INRA et le CEMAGREF, les crédits afférents relevant du programme 142 piloté par la DGER.

Pour la recherche-développement, sont plus particulièrement concernés les contrats signés avec l'ACTA et l'ACTIA, avec des crédits relevant respectivement des programmes 776, financés par des crédits CASDAR, et 142 tous deux gérés par la DGER.

Pour ce qui concerne le développement agricole, des contrats d'objectifs ont été signés avec l'APCA, COOP de France et les organismes nationaux de développement agricole et rural ; les crédits CASDAR en jeux étant inscrits au programme 775 géré par la DGPAAT.

Parallèlement à ces contrats d'objectifs, il existe deux appels à projets annuels, l'un au titre du CASDAR dans le cadre du programme 776 géré par la DGER et l'autre au titre du BOP 206 géré par la DGAL, ce dernier s'inscrivant dans le cadre du programme national alimentation santé.

L'existence d'un correspondant recherche dans chacune des directions d'administration centrale et l'animation qu'en assure la DGER doit permettre une réelle concertation entre les services.

La mission partage cependant le sentiment de plusieurs de ses interlocuteurs qui soulignent une certaine dispersion des interventions en faveur de la recherche-développement et souhaitent un affichage clair de leurs positionnements relatifs et de leurs complémentarités.

S'agissant plus particulièrement de l'agroalimentaire, les crédits en jeux sont très modestes. En loi de finances 2011, le réseau ACTIA se voit doté de 3,9 millions d'euros et l'appel à projets de la DGAL d'un million d'euros.

De plus la répartition des ces crédits entre 20 régions pour l'appel à projets de la DGAL et quatre lignes budgétaires (Mission d'intérêt général : 0,59 M€ ; UMT : 1,2 M€ ; RMT : 0,56 M€ et Qualification des instituts : 1,58 M€) pour l'appui au réseau ACTIA, donne l'impression d'un certain émiettement.

La mission recommande de :

12 Bien positionner la place des pôles de compétitivité dans la politique d'appui à la recherche développement du MAAPRAT et de valoriser leur démarche dans cette politique de recherche développement.

Pour l'agroalimentaire, compte tenu de la relative modestie des crédits en jeu, il conviendrait de limiter leur émiettement et d'impliquer davantage les pôles de compétitivité dans leur mise en œuvre. De même pour l'agriculture, les pôles de compétitivité pourraient être impliqués dans l'appel à projet CASDAR .

4.3.3 La gestion des appels à projets FUI

Les appels à projets FUI constituent un outil majeur de la politique des pôles de compétitivité et les procédures d'expertise et de sélection des projets jouent un rôle central dans sa mise en œuvre.

Un projet FUI déposé par un pôle de compétitivité peut être apprécié du triple point de vue de :

- des perspectives de retombées économiques en termes d'emploi, d'investissement, de développement d'une filière ou d'anticipation des mutations économiques ,
- sa qualité scientifique et technologique,
- sa pertinence avec les objectifs du pôle et sa cohérence avec sa feuille de route stratégique,

Son degré de priorité est par ailleurs examiné eu égard aux orientations stratégiques du MAAPRAT et d'un équilibre entre les pôles.

La qualité scientifique et technique du dossier constitue, en tout état de cause, un critère premier qui ne peut être transgressé et qui doit être apprécié par des experts ayant la compétence et l'expérience nécessaires.

De ce point de vue, il faut regretter que faute de moyens, le bureau des IAA qui désigne les experts se trouve parfois limité dans son choix et ne puisse pas toujours faire appel à un éventail plus large de scientifiques ou d'industriels.

4.3.4 L'animation du réseau des correspondants GTI

Les correspondants GTI jouent un rôle central dans le suivi de la politique des pôles.

En tant qu'interface entre le pôle et le ministère, ils doivent permettre à celui-ci d'avoir une bonne connaissance du pôle, de ses atouts et contraintes, de sa dynamique et de ses projets.

Au-delà de l'explicitation des attentes de l'État, le pôle attend de lui un accompagnement, voire un appui dans son développement et un relais de ses projets et préoccupations auprès du ministère et ensuite du GTI. Faute de trouver cette écoute et appui auprès de leurs correspondants local et GTI, les pôles

seraient tentés de s'adresser directement à leur correspondant GTI associé de la OGCIS.

Le bon fonctionnement du réseau des GTI suppose l'optimisation des flux d'informations entre :

- le correspondant GTI et le correspondant local,
- les correspondants GTI et le BIAA et la S/D gestionnaires de la politique des pôles au MAAPRAT,
- les correspondants GTI entre eux,
- les correspondants GTI et leurs correspondants GTI associés de la DGCIS, de l'ANR et d'OSEO.

Les relations entre les correspondants GTI et les correspondants locaux.

Elles sont assez variables selon les situations, sachant que les relations sont « parfaites » lorsque le correspondant GTI est également correspondant local (cas de Valorial) et faciles lorsque que le correspondant GTI a la même localisation que le correspondant local (cas d'Agrimpip- Innovation)

Le cas de VALORIAL où le correspondant GTI est aussi correspondant local, constitue une exception qui n'est pas conforme au schéma rappelé dans la circulaire du 4 novembre 2010 du DIACT et du DGCIS, qui distingue nettement les fonctions de l'un et de l'autre.

Les liens obligatoirement plus étroits avec les instances de gouvernance et de d'animation du pôle, rendent probablement plus difficile pour le correspondant GTI-correspondant local la coordination de l'expertise des projets FUI qui lui est confiée et qui oblige à une certaine distanciation.

La localisation du correspondant GTI, dans un service régional placé sous l'autorité du préfet de région chef de file du pôle ne présente pas cet inconvénient. Elle rend cependant plus difficile la séparation des fonctions des correspondants local et GTI et donne de fait l'impression d'une redondance.

Ces deux cas ne sauraient donc être généralisés.

| |
|--|
| <p><i>13 La mission recommande de s'en tenir autant que faire se peut, au schéma prévu pour la mise en œuvre de la politique interministérielle des pôles de compétitivité qui prévoit une séparation de la fonction de correspondant GTI et de correspondant local</i></p> |
|--|

Le correspondant local, du fait même de sa position, a une bonne connaissance du pôle, de ses structures de gouvernance et d'animation, de son action auprès du tissu économique régional, notamment des PME, ainsi que des financements mobilisés auprès des collectivités territoriales et autres instances décentralisées.

Le correspondant GTI doit pouvoir recueillir auprès du correspondant local une information complète et actualisée sur le fonctionnement du pôle. En retour, le correspondant local doit recueillir auprès du correspondant GTI, des informations sur la politique des pôles et sur les pôles qui sont en interférence avec celui dont il est le correspondant local.

La bonne gestion des flux d'informations entre le correspondant local et le

correspondant GTI, est essentielle pour optimiser le temps nécessairement limité que l'un et l'autre peuvent consacrer au suivi du pôle.

| |
|--|
| 14. La mission recommande au BIAA de s'attacher à optimiser les relations entre correspondants locaux et GTI. |
|--|

Elle propose notamment l'organisation d'un atelier réunissant correspondants GTI et locaux des pôles dont le MAAPRAT est chef de file, pour bien marquer la complémentarité de leur mission, faciliter la circulation de l'information entre eux par le repérage des bonnes pratiques en cours et la diffusion de recommandations à même de valoriser la synergie de leurs actions respectives.

Les relations entre correspondants GTI et le BIAA et la S/D de l'organisation économique, des industries agroalimentaire et de l'emploi :

Le flux d'informations circulant actuellement entre le BIAA et les correspondants GTI est relativement limité et semble très centré sur la gestion des projets FUI. Cela ne permet pas à l'administration centrale d'avoir une bonne connaissance du fonctionnement des pôles dans leur globalité, ce qui ne peut que réduire sa capacité à intervenir efficacement au sein du GTI et, en tant que de besoin, faire prendre en compte les besoins et les spécificités du secteur.

Le BIAA a engagé une procédure visant à organiser de manière plus formelle la circulation de l'information entre les correspondants GTI et l'administration centrale.

Un échange d'informations qui ne reposerait que sur une procédure administrative de « reporting » risque cependant d'avoir une efficacité limitée.

Elle peut se heurter à la disponibilité en temps des correspondants GTI qui n'y trouveront intérêt que s'ils se sentent pleinement impliqués dans la gestion par le MAAPRAT de la politique des pôles de compétitivité.

La mission considère que l'indispensable densification des flux d'informations entre les correspondants GTI et la DGPAAT passe par :

- une implication plus grande des correspondants GTI dans la conduite de la politique des pôles par le MAAPRAT,
- une animation renforcée du réseau des correspondants GTI par la DGPAAT.

Le suivi d'un pôle représente pour les correspondants GTI de l'ordre d'un 1/3 équivalent temps plein. Le suivi de deux pôles devrait représenter l'équivalent de l'ordre d'un mi-temps.

Sans faire de la fonction un poste à temps plein, le suivi par chaque correspondant GTI de deux, voire trois pôles, lui permettrait de :

- mieux valoriser le temps consacré à s'informer de la politique des pôles et de ses interrelations avec les autres politiques d'appui à la recherche-développement,
- nourrir ses pratiques et ses réflexions de l'observation de situations différentes observées dans chaque pôle,

- être plus impliqué dans la mise en œuvre et la gestion de la politique des pôles.

15 La mission recommande que le nombre de correspondants GTI soit réduit et que chacun d'eux assure le suivi de deux pôles, voire de trois pôles.

Les modalités et outils d'animation du réseau

L'animation du réseau des correspondants GTI assurée par le BIAA, se fait essentiellement à travers une réunion semestrielle d'une demie-journée présidée par le chef de bureau.

Ces réunions sont importantes et doivent dépasser la transmission d'informations pour constituer un temps de réflexion et d'échanges collectifs sur la mise œuvre de la politique des pôles au MAAPRAT.

Aussi la mission recommande :

16 Une implication forte de la sous-direction dans la préparation et l'animation de ces réunions,

17 Une meilleure valorisation des contributions des correspondants GTI dont les témoignages et analyses doivent nourrir la réflexion collective,

18 Une prise en compte des interrelations des politiques des pôles avec les autres politiques d'appui à l'innovation ou à la recherche développement tant au MAAPRAT que dans les autres ministères ou agences.

19 L'accélération de la mise en œuvre de la plate-forme d'échanges telle que la réalisation en est prévue par le BIAA.

Il s'agit au travers d'un réseau resserré de correspondants GTI de constituer au sein du MAAPRAT, un véritable groupe de réflexion et d'action sur la politique des pôles et sa mise en œuvre.

La relation des correspondants GTI entre eux

Un réseau resserré de correspondants GTI, la mise en place d'une plateforme d'échanges et une animation renforcée devraient induire une densification des flux d'échanges entre les correspondants GTI.

Le développement des partenariats entre les pôles qui se concrétise notamment dans la constitution de réseaux et la multiplication des colabellisations, encouragées au demeurant par la DGCIS, doit s'accompagner d'un renforcement des échanges entre les correspondants GTI.

20 La mission recommande qu'à partir d'une cartographie des thématiques des pôles et sur la base des relations qui se sont développées entre les pôles, les correspondant GTI s'organisent pour en assurer le suivi en prenant en compte l'émergence de pôle chef de file dans certaines thématiques.

CONCLUSION

La création des pôles de compétitivité est un maillon essentiel de la stratégie nationale de la recherche et de l'innovation (SNRI) initiée par le MRES. Ce dispositif original par son mode de gouvernance a été évalué comme créateur d'un dynamisme territorial fort de la recherche (CM International/BCG 2008).

Le MAAPRAT peut être un acteur actif de cet outil interministériel en appuyant sa légitimité sur deux secteurs majeurs de l'emploi : l'agriculture, et l'agroalimentaire. Il serait nécessaire de définir une stratégie d'intervention dans le domaine de l'innovation consacrée à ces deux secteurs.

En plus des évaluations quantitatives (nombre de projets, FUI, ANR, OSEO,...), le principal acquis est la mise en place d'écosystèmes de l'innovation qui regroupent les acteurs (scientifiques et industriels) et les financeurs (nationaux et locaux).

Le fonctionnement en réseaux ouverts et fédérateurs apparaît très efficient pour le budget de l'État et condamne les démarches à court terme et privatives.

L'ancrage territorial doit rester la caractéristique essentielle des pôles de compétitivité, mais tous à des degrés divers cherchent à dépasser cette échelle géographique dans le cadre de partenariats organisés ou non en réseau. La période d'évaluation de la phase 2.0 qui s'ouvre devra être l'occasion de travailler à une nouvelle définition des catégories de pôles qui tiennent mieux compte des caractéristiques de chacun en termes d'ancrage territorial, de visibilité internationale, d'assise industrielle et/ou scientifique."

Annexes

Annexe 1 : Lettre de mission



MINISTÈRE DE L'ALIMENTATION, DE L'AGRICULTURE ET DE LA PÊCHE

Direction générale des
politiques agricole,
agroalimentaire et des
territoires

Service de la
stratégie agroalimentaire
et du développement
durable

Sous-direction de
l'organisation
économique, des
industries
agroalimentaires et de
l'emploi

bureau des industries
agroalimentaires

3 rue Barbet de Jouy
75349 Paris 07 SP

Monsieur Jacques BRULHET

Vice-Président du CGAAER

Paris, le 25 JUIN 2010

Objet : Bilan du fonctionnement des pôles de compétitivité liés aux problématiques du MAAP

Références : AE/SM – CGAAER n°10016

PJ : correspondants des pôles de compétitivité suivis par le MAAP

Lors du lancement et de la sélection des projets de pôles de compétitivité, le Ministère chargé de l'agriculture s'est fortement impliqué pour soutenir des thématiques proches de ses domaines de compétences. Depuis la labellisation des pôles, il assure un suivi de chaque pôle concerné et a mis en place une coordination au niveau national.

Après cinq ans de mise en œuvre de la politique des pôles de compétitivité, la DGPAAT souhaite confier au CGAAER une mission portant sur le bilan du fonctionnement des pôles de compétitivité liés aux problématiques du MAAP et visant à :

1. Analyser l'adéquation entre la politique interministérielle des pôles avec les enjeux et les besoins spécifiques du monde agricole et agroalimentaire,
2. Évaluer le dispositif mis en place au sein du Ministère pour assurer le suivi de cette politique.

.../...

Compte-tenu des évaluations récentes déjà réalisées, l'analyse visera en particulier à répondre aux questions suivantes :

1. Sur l'adéquation entre la politique des pôles et le monde agricole :
 - Comment les pôles de compétitivité contribuent-ils à l'amélioration de la compétitivité des filières agricoles et agroalimentaires ? La logique compétitivité / territoire, à l'origine des pôles, et la logique productivité / filière sont-elles opposées ?
 - Le dispositif des pôles de compétitivité est-il adapté pour soutenir l'innovation et la R&D dans les filières agricoles et agroalimentaires ? Quels dispositifs alternatifs existent ou pourraient être envisagés, notamment dans les secteurs qui ne sont pas ou plus couverts par des pôles de compétitivité (viande, lait ...) ?
 - Comment renforcer l'adéquation des stratégies des pôles de compétitivité avec les quatre priorités agro-industrielles de recherche et développement définies par le Ministère ?

Le fonctionnement en réseau des pôles, la colabellisation des projets, le regroupement des pôles pour la veille et le développement à l'international pourront également être étudiés.

Un point sera fait sur les différents partenariats dans lesquels peuvent intervenir les pôles de compétitivité, notamment les relations avec les pôles de compétences et avec les établissements de recherche.

2. Sur le dispositif de suivi des pôles et de la politique des pôles mis en place au sein du Ministère afin de contribuer à leur efficacité au profit de l'innovation et de la compétitivité de nos filières. :
 - Quelle organisation optimale pour le suivi de la politique des pôles ?
 - Quelle organisation optimale pour le suivi individuel des pôles et de leurs projets s'agissant notamment du nombre, de la fonction et de l'origine des correspondants GTI et locaux.

L'étude pourra notamment prendre en compte l'organisation mise en place dans les autres ministères.

Cette analyse conduira, le cas échéant, à formuler des recommandations.

Il conviendrait que les conclusions de la mission soient disponibles en décembre 2010.

Le Directeur général des politiques agricole,
agroalimentaire et des territoires

Jean-Marc BOURNIGAL

Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées

| Nom | Prénom | Organisme | Fonction |
|-----------------|---------------|----------------------------|--------------------------------------|
| ROGY | Catherine | DGPAAT/SDOEIAE | Sous-directrice |
| SENET | David | DGPAAT/BIAA | Chef de bureau |
| COPALLE | Jérôme | DGER/SDI | Adjoint sous directeur |
| ROUAULT | Philippe | DIAA | Délégué interministériel |
| VELLILA | Philippe | DGCIS | Chargé de mission |
| GUICHARD | Elisabeth | ANR/DEDR | Responsable de programme |
| VALADIER | Ludovic | ANR/DPC | Responsable du département |
| VISSAC | Philippe | ACTA | Directeur adjoint |
| SPITZ | Eric | Préfecture Midi Pyrénées | SGAR |
| CASTAGNAC | Robert | Préfecture Midi Pyrénées | Correspondant local Agrimip |
| SALLENAVE | | DRAAF Midi Pyrénées | Directeur Régional |
| DUMAINE-ESCANDE | Cécile | DRAAF Midi Pyrénées | Correspondant GTI Agrimip |
| OSSARD | HERVE | INRA | Vice-président Agrimip |
| ROCHE | Patrice | Agrimip Innovation | Directeur |
| VERONESE | Thierry | Agrimip Innovation | Responsable projets |
| STADLER | Thierry | IAR | Directeur |
| BRULE | Karine | DGPAAT/BBE | Correspondant GTI IAR |
| BERTHE | Grégoire-Yves | Céréales Vallée | Directeur |
| MARRET | Serge | CGAAER | Correspondant GTI Céréales vallées |
| JACQUEMIN | Benoît | DRAAF Auvergne | Correspondant local Céréales Vallées |
| CHAUVEL | Frédéric | Filière Equine | Directeur |
| SAUBOT | Elisa | DGPAAT/BEAE | Correspondant GTI Filière Equine |
| FAYARD | Gilles | PEIFL | Directeur |
| GUICHARD | Isabelle | Qualimed | Directeur |
| OLLIVIER | Jean-Yves | CGAAER | Correspondant GTI PEIFL et Qualimed |
| AUGIER | Pascal | DRAAF Languedoc Roussillon | Directeur |

| | | | |
|-----------|---------------|-------------------------------|---|
| MIQUEL | Simon | DRAAF Languedoc Roussillon | Correspondant local Qualimed |
| PERROT | Jean Luc | Valorial | Directeur |
| BOISMORIN | Gino | Végépolys | Directeur |
| VIGNOT | Luc | CGAAER | Correspondant GTI Vgépolys |
| BOIFFIN | Jean | INRA | COSST Végépolys |
| MAUGET | Jean Claude | Agro Campus | Directeur scientifique |
| COLSON | François | Plante t Cité | Chef de projet – priorité agro- industrielles |
| DANEL | Jean Baptiste | CGAAER | Chef de projet – priorité agro- industrielles |
| ROY | Claude | CGAAER | Chef de projet – priorité agro- industrielles |
| LATOURE | Stéphane | XYLOFUTUR | Directeur |
| LEJEUNE | Jean-Marie | DGPAAT/SD Forêt et Bois | Correspondant GTI Xylofutur |

Annexe 3 : Liste des recommandations

1. La mission conseille de s'inspirer de la démarche des pôles de compétitivité pour favoriser le développement de « groupes d'innovation » regroupant des producteurs disposés à s'engager résolument dans des démarches de développement par l'innovation, en partenariat avec des entreprises et des organismes de développement.....9
2. Elle recommande de valoriser cette démarche dans le cadre des prochains contrats d'objectifs des organismes de développement en intégrant une approche territoriale.....9
3. La mission recommande également d'étudier comment les projets relevant de cette démarche de co-construction de l'innovation avec des groupes d'agriculteurs peut être valorisée dans l'appel à projets CASDAR, notamment par une implication plus grande des pôles de compétitivité.9
4. A l'international, l'intérêt des membres industriels est à privilégier, par rapport à une approche de promotion des pôles (rendez-vous bi-partites privés, définition préalable des partenaires cibles, connaissances des compétences clefs ...).11
5. Pour la colabellisation la valeur additionnelle réelle des apports des membres externes doit être privilégiée pour augmenter leur acceptation par les collectivités territoriales qui privilégient le financement exclusif des entreprises de leur territoire.....12
6. A terme, la colabellisation de projets par les mêmes pôles conduit à un fonctionnement en réseau autour d'une thématique ou d'une compétence qui permettrait d'auto-arbitrer les notions de coopération coopération. entre pôles sans créer de structure complémentaire.....12
7. Pour les pôles en lien avec l'industrie agroalimentaire le partage du financement de ressources indispensables à leurs adhérents est nécessaire (par exemple), la veille proposée par VALORIAL (les études de prospective, de bibliographie scientifique précises, de cartographie des ressources scientifiques étrangères). Un financement ciblé lié à la mise en commun de ces outils est à encourager.12
8. Tirer les conclusions des actions qui ont été réalisées dans le cadre des priorités agro-industrielles,.....14
9. Réaffirmer les axes stratégiques qui guideront l'action du MAAPRAT dans la phase 3 des pôles, dont la mise en place sera synchrone avec la préparation des nouveaux contrats d'objectifs des instituts techniques et organismes de développement agricole et qui interviendra après la mise en place des « investissements d'avenir ».....14
10. Le MAAPRAT s'attache à souligner l'importance des secteurs agro-industriel et agroalimentaire pour le développement économique et l'aménagement du territoire et en propose une vue renouvelée au groupe technique interministériel (GTI)18
11. Le MAAPRAT réaffirme ses orientations stratégiques en matière de recherche – développement et innovation pour ces secteurs et en fasse la base des négociations qu'il peut conduire dans les différentes instances dont le GTI, où s'arbitre l'attribution des financements. ...18
12. Bien positionner la place des pôles de compétitivité dans la politique d'appui à la recherche développement du MAAPRAT et de valoriser leur démarche dans cette politique de recherche développement.....19
13. La mission recommande de s'en tenir autant que faire se peut au schéma prévu pour la mise

| | |
|--|----|
| en œuvre de la politique interministérielle des pôles de compétitivité qui prévoit une séparation de la fonction de correspondant GTI et de correspondant local | 21 |
| 14. La mission recommande au BIAA de s'attacher à optimiser les relations entre correspondants locaux et GTI..... | 21 |
| 15 La mission recommande que le nombre de correspondants GTI soit réduit et que chacun d'eux assure le suivi de deux pôles, voire de trois pôles..... | 22 |
| 16 Une implication forte de la sous-direction dans la préparation et l'animation de ces réunions,.. | 22 |
| 17 Une meilleure valorisation des contributions des correspondants GTI dont les témoignages et analyses doivent nourrir la réflexion collective,..... | 22 |
| 18 Une prise en compte des interrelations des politiques des pôles avec les autres politiques d'appui à l'innovation ou à la recherche développement tant au MAAPRAT que dans les autres ministères ou agences..... | 22 |
| 19 L'accélération de la mise en œuvre de la plate-forme d'échanges telle que la réalisation en est prévue par le BIAA..... | 22 |
| 20 La mission recommande qu'à partir d'une cartographie des thématiques des pôles et sur la base des relations qui se sont développées entre les pôles, les correspondant GTI s'organisent pour en assurer le suivi en prenant en compte l'émergence de pôles chef de file dans certaines thématiques..... | 23 |

Annexe 4 : Liste des textes de référence

- 1/ Innover avec 71 pôles de compétitivité Alimagri janvier 2011
- 2/Pôles de compétitivité « l'ambition pour la France ». Industries N°107 septembre 2005
- 3/Évaluation des pôles de compétitivité (Rapport BCG/CM International) Juin 2008
- 4/Note au cabinet du MAPRAAT « Présentation des pôles de compétitivité » D SENET et C DESSELAS
- 5/Programmation 2011 des actions en faveur de l'international des pôles et de leurs membres ;UBIFRANCE
- 6/Analyse comparée de la compétitivité des IAA françaises P ROUAULT septembre 2010
- 7/Rapport sur le FUI Octobre C.VALLEIX.2010
- 8/Les pôles de compétitivité agro-alimentaires ANIA septembre 2006
- 9/ANR rapport annuel 2009
- 10/Alimenté Hors série n°25
- 11/Bilan 2009 objectifs 2010 DGCIS