

Evaluation du dispositif des Réseaux Mixtes Technologiques (RMT)

Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt (MAAF)

Synthèse du rapport final d'évaluation

Introduction

Le dispositif des Réseaux Mixtes Technologiques (RMT) a été créé par le décret 2006-1154 du 15 septembre 2006 portant application de l'article 91 de la loi n°2006-11 du 5 janvier 2006 d'orientation agricole. L'enjeu est de remédier au trop grand cloisonnement des acteurs de la recherche, de la formation et du développement et de favoriser l'innovation dans les secteurs agricole et agro-alimentaire. Cela passe par le développement des partenariats entre les différents acteurs de la recherche, du développement et de la formation dans les domaines de l'agriculture et de l'agroalimentaire. Le décret dispose ainsi que chaque RMT doit comprendre au minimum cinq organismes dont trois instituts techniques ou chambres d'agriculture, un établissement d'enseignement technique agricole et un établissement d'enseignement supérieur ou établissement de recherche publique.

Après une première phase d'expérimentation de cinq années, la Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche (DGER) du Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt (MAAF), a chargé les cabinets Technopolis [|ITD|](#) et Epices de réaliser l'évaluation du dispositif des RMT¹.

Cette évaluation comprend :

- un bilan rétrospectif du dispositif national des RMT ;
- une analyse des freins et moteurs du succès des RMT ;
- des recommandations pour l'avenir du dispositif.

L'objectif de cette évaluation est d'analyser la pertinence, l'efficacité, l'efficience du dispositif des RMT, également ses impacts, et enfin la visibilité, la pérennité et l'appropriation des actions réalisées.

¹ L'évaluation s'est déroulée entre juillet 2012 et janvier 2013.

Panorama général du dispositif des Réseaux Mixtes Technologiques (RMT)

Au total, 27 RMT sont actifs en 2012 : 16 dans le secteur agricole, 10 dans le secteur agroalimentaire et un dans le secteur forestier.

Tableau Liste des RMT en activité en 2012 par année de labellisation et par secteur

Année de labellisation	Secteur	Nom du RMT
2007	Agricole	Systèmes de culture innovants - SDCI
		Agroéquipement Energie - AE
		Bâtiments d'élevage du futur
		Gestion de la flore adventice en grandes cultures
		Elevages et environnement
		Développement de l'agriculture biologique - DévAB
		Biomasse Energie Environnement et Territoire
		Fertilisation et Environnement
		Modélisation et Logiciels d'intérêt commun appliqués à l'Agriculture - MODELIA
		Travail en élevage
2008	Agroalimentaire	Expertise pour la détermination de la durée de vie microbiologique des aliments
		Nutriprevius
		Gestion durable des fluides : énergie, froid, eau
		Ecoval
		Sensorialis
2008	Agricole	Qualité sanitaire des productions végétales de grande culture - Quasaprove
		Bien-être animal et systèmes d'élevage - BEASE
		Filières Fromagères Valorisant leur Terroir
		ProPack Food
2009	Agroalimentaire	Produits Fermentés et Distillés - PFD
		Adaptation des forêts au changement climatique -AFORCE
		Listral
2009	Agroalimentaire	Conception hygiénique des lignes et équipements et amélioration de la nettoyabilité - CHLEAN
		Les flores protectrices pour la conservation des aliments : utilisation, efficacité et interaction dans l'écosystème microbien - FLOREPRO
2010	Agricole	Economie des Filières Animales
		Elicitra
		Sols et Territoires

La Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche (DGER) du Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt est chargée du pilotage global du dispositif des RMT. Dans ce cadre, la DGER agit en collaboration avec les têtes de réseaux concernées (APCA, ACTA, ACTIA), ainsi que l'Institut National de la Recherche en Agronomie (INRA) pour piloter le dispositif. Chaque RMT est rattaché à un ou plusieurs réseaux (ACTA, ACTIA, APCA).

En pratique, dans le cadre d'un appel à projets et après avoir reçu l'agrément du ministère, les RMT sont labellisés pour une période de trois ans, renouvelables deux ans, et bénéficient d'un soutien financier destiné de manière prioritaire aux actions d'animation des réseaux. Depuis la création du dispositif des RMT, la dotation totale du ministère s'élève à 7,7 millions € pour un coût total du dispositif de 12,1 millions €. La dotation moyenne par RMT est supérieure pour les RMT agricoles qui ont reçu un financement pour l'animation sur trois ans mais également pour la mise en œuvre d'un

premier projet, à savoir 270 000 € en moyenne contre 180 000 € en moyenne pour les RMT agroalimentaires qui ne perçoivent quant à eux qu'un financement pour l'animation.

Les RMT sont des structures souples, dépourvues de la personnalité morale et qui s'organisent de façon autonome. L'organisation interne des RMT est souvent articulée autour d'une équipe d'animation, d'un comité de pilotage et de groupes de travail le plus souvent thématiques auxquels peuvent venir s'ajouter différentes instances en fonction des RMT (ex : comités consultatifs).

En termes de composition des partenariats, les 27 RMT en activité regroupent 393 organismes partenaires représentant 1 400 personnes impliquées à divers niveaux. Un RMT fédère ainsi en moyenne 14,5 organismes partenaires. Les RMT agricoles sont, en termes de nombre d'organismes partenaires et de nombre de personnes impliquées, des réseaux de plus grande envergure que les RMT agroalimentaires. Les catégories de partenaires les plus présentes au sein des RMT sont logiquement celles inscrites dans le décret de 2006 : les partenaires du monde de la recherche et de l'enseignement supérieur, les instituts techniques et les chambres d'agriculture. Les partenaires de l'enseignement technique et de la formation professionnelle restent en proportion moins nombreux. Ils représentent un peu plus de 8 % des personnes impliquées dans les RMT.

Grâce à la dynamique de partenariat mise en place, les RMT = ont vocation à produire deux types d'effets, des effets à court/moyen terme (travaux, production de connaissance, valorisation en réponse à des questions immédiates), et des effets de long terme, de nature plus structurelle, qui reviennent à créer des liens approfondis et des relations systématisées entre les acteurs du RMT, ces liens ayant vocation à se pérenniser à la fin du financement du réseau.

Conclusions de l'évaluation

Un dispositif pertinent

Le dispositif des RMT s'avère globalement pertinent pour répondre aux enjeux identifiés par les membres qui ont soumissionné à l'appel à projet du ministère. Cependant la mise en œuvre du dispositif ne relève pas d'une réflexion plus globale et transversale rassemblant tous les acteurs concernés par les enjeux et besoins du monde agricole et agroalimentaire. De ce fait, certains thèmes, pourtant fortement porteurs d'enjeux, ne sont pas ou plus traités (exemple de la biodiversité, des prairies).

Le dispositif est néanmoins reconnu par les organismes parties prenantes, que ce soit au niveau des organismes de recherche ou des ministères et agences (DGAL, ADEME, etc.), auxquels il apporte une vision mieux partagée des enjeux de développement. Une limite concerne le niveau européen, voire international, peu couvert à ce jour.

Les finalités du dispositif – organiser et mettre en réseau ; développer les synergies entre acteurs pour répondre aux besoins des opérateurs économiques et aux attentes de la société ; favoriser la coopération recherche – formation – développement – demeurent pertinentes, mais nécessitent d'être réaffirmées, clarifiées et explicitées. A cet égard, si la participation de l'enseignement technique² est significative dans certains RMT, elle reste globalement limitée en termes de nombre de participants et de déclinaison dans les programmes d'enseignement. La question se pose donc de l'appropriation des travaux des RMT par les enseignants et leur traduction dans les enseignements.

Un dispositif singulier et complémentaire d'autres dispositifs de soutien à la recherche et l'innovation partenariale

² L'enseignement technique est défini à la section 3.1.2.4 du présent rapport

Le dispositif a su conserver son originalité dans le paysage des dispositifs de soutien à la recherche et à l'innovation partenariale (GIS, UMT, pôles de compétitivité, pôles de compétences, etc.). L'originalité se fonde sur la vocation nationale des RMT, leur transversalité (inter-filières), l'implication des acteurs de la formation (technique en particulier), et le caractère informel des RMT. Cette originalité est reconnue et appréciée des parties prenantes des RMT car elle est complémentaire des autres dispositifs. Elle contribue également à la valeur ajoutée du dispositif qui réside dans sa capacité à associer des acteurs de terrain, dispersés géographiquement, traitant des mêmes questions mais selon des approches différentes et avec des compétences variées. Le RMT contribue au décloisonnement de ces acteurs par son approche transversale. Il permet de sortir des logiques sectorielles peu adaptées aujourd'hui sur les questions qui se posent à l'agriculture, à l'agroalimentaire et à la forêt.

La limite tient dans la sollicitation des scientifiques dans de multiples dispositifs (manque de temps, compétition pour les appels à projet, etc.). Les RMT conservent néanmoins toute leur place dans un contexte de réduction budgétaire par la mutualisation qu'ils proposent.

Un dispositif au mode de fonctionnement satisfaisant mais perfectible

La gouvernance et le fonctionnement du dispositif sont globalement satisfaisants bien que des marges d'amélioration soient notées pour envisager la pérennisation du dispositif.

Le processus de sélection et de conventionnement est cohérent avec la logique de réseau en laissant l'initiative aux acteurs de terrain, mais relativement lourd à mettre en place en termes de gestion opérationnelle et de suivi. L'implication plus forte de la DGER dans l'animation inter-RMT et la communication autour du dispositif semblent nécessaires pour améliorer la cohérence, l'efficacité et la visibilité des réseaux.

Le mode de financement, centré essentiellement sur l'animation, tend à fragiliser la pérennité des RMT, dépendante de la bonne volonté d'individus et des résultats aux appels à projets et entraîne une forte disparité entre RMT agricoles et agroalimentaires. Dans le même temps, il a un fort effet incitatif pour générer au sein des RMT des projets de qualité qui peuvent s'inscrire dans les appels à projets nationaux (ANR, CASDAR, ADEME).

L'animation et le pilotage des RMT sont largement appréciés par les acteurs et adaptés au cas par cas, mais se heurtent le plus souvent à la participation fluctuante des partenaires. Sans incitation financière, l'investissement des partenaires repose de fait sur le « volontariat » impliquant des niveaux de participation fluctuants. D'autres limites au bon fonctionnement des RMT sont identifiées (gestion de l'éloignement géographique, taille, partage de la propriété intellectuelle) sans qu'elles soient rédhibitoires, à l'exception de la temporalité de la labellisation (3 ans) qui peut apparaître objectivement courte pour de « néo-RMT » qui ne s'appuient pas sur un noyau dur d'acteurs entretenant déjà des relations.

Des résultats et des réalisations au rendez-vous

Au regard des moyens financiers mis à disposition des RMT, les réalisations et les résultats présentent un bilan plutôt positif de leur action.

Les RMT en activité sont opérationnels et ont mis en œuvre leur programme de travail. Cependant, les réalisations et résultats restent toutefois hétérogènes d'un RMT à l'autre.

Si les productions scientifiques et techniques et les co-constructions de projets de recherche sont nombreuses, les activités de valorisation et de transfert sont pour le moment les moins abouties. Dans ce domaine, les RMT permettent le partage de données et de connaissances, la constitution de réseaux d'expérimentation ou d'observation, la mise en commun d'outils techniques et de méthodes. Ils facilitent

l'élaboration d'outils et de pratiques nouvelles. Leur plus-value est bien le transfert de connaissance. Cependant, la valorisation opérationnelle des outils et techniques n'est pas toujours conduite à son terme. Cela peut être dû à la jeunesse relative des RMT, les premières années ayant été nécessaires pour que les acteurs se connaissent mieux et commencent à s'approprier de façon concertée les résultats de la recherche afin de les transférer auprès des différents publics cibles. C'est aussi en partie lié au besoin de mieux expliciter les stratégies de transfert à l'échelle des réseaux. En parallèle, le dispositif est encore à ce jour peu ouvert à d'autres acteurs représentant les entreprises, tels que les coopératives agricoles ou les CUMA (et leurs instances de représentation), les autres organisations professionnelles, les entreprises agroalimentaires.

Les principaux impacts des RMT résident dans le décloisonnement des acteurs de la recherche et du développement et le développement de travaux en commun permettant l'acquisition collective de compétences sur un objet de R&D. La mise en place des RMT a également permis d'impulser des relations nouvelles avec le monde de l'enseignement technique et de la formation qui n'auraient probablement pas vu le jour en l'absence du dispositif.

Une visibilité et une reconnaissance encore relativement limitées

La visibilité et la reconnaissance du dispositif des RMT sont à l'heure actuelle encore relativement limitées en dehors du cercle des membres partenaires des réseaux. L'objet même et la raison d'être des RMT sont encore peu connus de certains types d'acteurs tels que les acteurs professionnels ou les acteurs de l'enseignement technique et de la formation. L'enjeu du gain de visibilité des RMT passera nécessairement par une meilleure valorisation et une meilleure diffusion des résultats issus des travaux des réseaux.

Un dispositif à la pérennité encore incertaine

Leur pérennité demeure encore fragile et repose pour beaucoup sur l'enjeu de diversification des sources de financement à l'avenir et à l'accès à des appels à projets adaptés aux thématiques des RMT. Face à la difficulté d'accéder à des financements complémentaires et de disposer de contributions des structures membres sur ressources propres, le prolongement de la dotation des RMT semble nécessaire pour renforcer les acquis et pérenniser les réalisations issues des travaux des RMT.

Recommandations

Le dispositif a fait preuve d'une efficacité certaine (les objectifs principaux sont atteints) avec des moyens relativement limités. Les recommandations issues des travaux d'évaluation visent avant tout à tirer les leçons de la mise en œuvre du dispositif. Le dispositif ayant atteint une certaine maturité, il y a lieu d'infléchir l'organisation du dispositif et le programme d'actions des futurs RMT.

Les conclusions de l'évaluation ont abouti à **sept** recommandations :

1. Réviser le cadre réglementaire et contractuel des RMT pour tenir compte de la maturité du dispositif :

clarifier et reformuler les ambitions et objectifs assignés aux RMT tels qu'ils ont été conçus à l'origine et tenant compte de la réalité actuelle des RMT ;

mieux inscrire dans les dossiers de candidature et les conventions les activités destinées (i) à la valorisation des résultats et leur diffusion (objectifs, activités prévues, indicateurs qualitatifs et quantitatifs liés), (ii) et en particulier celles destinées à la formation et à l'enseignement ;

maintenir le principe des partenariats « mixtes » qui fait l'originalité des RMT mais en incitant les RMT à s'ouvrir à d'autres types d'acteurs ;

étendre la durée de labellisation des RMT à 5 ans ;

indiquer dans le texte de l'appel à projets quelques conseils en matière d'organisation des RMT ;

harmoniser les procédures d'évaluation à mi-parcours et finale entre l'ensemble des RMT.

2. Mettre en place un pilotage plus stratégique et élargi du dispositif : mise en place d'un lieu de réflexion collective sur le dispositif des RMT, se réunissant annuellement (réunissant la DGER, la DGPAAT, DGAL, Ministère du développement durable, Ministère de la recherche, Ministère de la santé, ADEME, ONEMA, ACTA, ACTIA, APCA, INRA, les organisations professionnelles), permettant ainsi de faire un bilan de l'action des RMT et de leur couverture thématique.

3. Dynamiser l'animation inter-RMT :

inscrire dans les conventions d'objectifs liant le ministère à l'ACTA, l'ACTIA, et l'APCA, les résultats attendus par le ministère en termes d'animation inter-RMT ;

organiser un séminaire annuel avec l'ensemble des animateurs RMT sous la responsabilité tournante d'une tête de réseau (ACTA, ACTIA, APCA).

4. Mieux intégrer le monde de l'enseignement technique et de la formation professionnelle dans l'activité des RMT

faire préciser dans les dossiers de candidature et feuilles de route des RMT, des objectifs précis en termes de formation ;

consulter systématiquement le service de l'enseignement technique de la DGER lors du processus de sélection des RMT afin de guider les RMT dans le choix des partenaires de la formation à intégrer ;

mettre à disposition des RMT un annuaire des acteurs de l'enseignement agricole ;

Faire le lien entre les RMT et les animateurs thématiques du Système national d'appui (SNA) de l'enseignement agricole ;

communiquer spécifiquement en direction des directeurs d'établissement (action conjointe entre la sous-direction innovation et le service de l'enseignement technique) sur le dispositif des RMT et la possibilité de mobiliser des tiers temps sur les réseaux RMT.

5. Inscrire les RMT dans une dimension européenne

informer les RMT sur les opportunités offertes par le nouveau cadre européen (futur PEI) ;

demander aux RMT de faire une veille au niveau européen sur les sujets qu'ils traitent. Un partage de cette veille entre RMT sur des thématiques convergentes (exemple de la sécurité alimentaire des aliments) pourrait être bénéfique, ceci en liaison avec les têtes de réseau ;

inscrire dans le cahier des charges de l'appel à projet et les conventions DGER/RMT les résultats attendus en termes de projets de groupes opérationnels (art 62 FEADER) suscités à l'initiative des RMT.

6. Assurer la pérennité des RMT dès lors que la thématique le justifie

maintenir la contribution du ministère dédiée à l'animation des RMT, *a minima* à son niveau actuel ;

mettre en place un « petit » financement dédié aux activités de valorisation des RMT.

7. **Donner plus de visibilité aux activités et résultats des RMT**

créer une plaquette de présentation des 27 RMT ;

héberger les sites des RMT sur un portail Internet commun ;

inscrire dans les conventions entre la DGER et les RMT des résultats attendus précis et quantifiés en termes d'activités de diffusion et de communication de leurs travaux.