

Réponse à l'appel à projets
« SOUTIEN A LA DYNAMIQUE
DES GRAPPES D'ENTREPRISES »

Pêches durables de Bretagne

Dossier de candidature



Pêches durables de Bretagne

14 Octobre 2010

**Porteur : Serge Guyot SAS Hent Ar Bugale
Terre Plein du Port 29750 Loctudy
tél : 06 70 64 36 19**

**Animateur : Pierre Guilcher Portances Conseils
1 rue Neptune 29200 Brest
Tél 02 98 46 45 00/ 06 80 08 51 34**

Sommaire

1. PRÉAMBULE	3
2. INTRODUCTION	5
3. NOTRE STRATÉGIE PARTAGÉE	6
3.1 D'UN CONSTAT A UNE STRATEGIE COMMUNE	6
3.2 MARCHES VISES A CONQUERIR ENSEMBLE	7
3.2.1 <i>Tendances et évolution du contexte</i>	7
3.2.2 <i>Evolutions des besoins du marché</i>	9
3.2.3 <i>Nouveaux enjeux pour les entreprises de la grappe</i>	10
3.3 OBJECTIFS ET STRATEGIE : GENERER 100M€ DE CA GRACE A UN NOUVEAU RESEAU DE VALEUR PARTAGE	12
3.3.1 <i>Positionnement et objectifs généraux 2011-2013</i>	12
3.3.2 <i>Stratégie à 3 / 5 ans pour arriver à atteindre ces objectifs</i>	16
3.4 ACTEURS ET TERRITOIRE	17
3.4.1 <i>Acteurs pionniers</i>	17
3.4.2 <i>Légitimité du territoire</i>	20
4. DÉMONSTRATION DE LA VALEUR AJOUTÉE DE LA GRAPPE DANS TROIS TYPES DE PROJETS.....	22
4.1.1 <i>La Langoustine</i>	22
4.1.2 <i>La coquille saint jacques</i>	23
4.1.3 <i>Coordination des approvisionnements sous criée entre production « locale » et importations</i> ...	24
4.1.4 <i>Un premier projet de chalutier hauturier</i>	24
5. GOUVERNANCE ET ORGANISATION OPÉRATIONNELLE	26
5.1 STRUCTURATION DE LA GOUVERNANCE STRATEGIQUE :.....	26
5.1.1 <i>A l'échelle de la grappe : vers une société de co-développement</i>	26
5.1.1.1 D'une association à une société de co-développement	26
5.1.1.2 Projet cible : une société de co-développement	27
5.2 STRUCTURE DE GOUVERNANCE OPERATIONNELLE :	29
5.2.1 <i>Structure d'animation permanente de la grappe d'entreprises</i>	29
5.2.2 <i>Missions et offre de service aux entreprises</i> :.....	29
5.3 STRATEGIE EN TERMES DE PARTENARIATS :.....	31
5.3.1 <i>Partenariats stratégiques</i>	31
5.3.2 <i>Partenariats opérationnels</i>	32
6. PLAN D'ACTION ET BESOINS DE FINANCEMENT	33
6.1.1 <i>Etapas du développement de la grappe</i>	33
6.1.2 <i>Plan d'action à 3/5 ans</i>	33
6.1.3 <i>Plan de financement de la grappe</i>	36
7. ANNEXES	37

1. Préambule

Le projet présenté par la grappe PÊCHES DURABLES DE BRETAGNE s'inscrit volontairement dans un cahier des charges exigeant issu d'un dialogue permanent avec les Pouvoirs Publics et structures de développement économique de notre territoire. Ce travail nous a amené à nous reconnaître dans les nouvelles convictions sur l'innovation et les territoires, issues des travaux initiés dans le cadre de la démarche *Territoire et Innovation*.

- Notre grappe réunit des entreprises complémentaires dans le cadre d'un nouveau réseau de valeur partagé, dans le but d'améliorer la rentabilité de l'exploitation des produits de la mer et de conquérir ensemble des parts supplémentaires des marchés de la pêche fraîche. Il est trop tôt pour affirmer le niveau de chiffre d'affaires et marges générés mais il sera à la hauteur des 60 à 100 millions d'investissements envisagés par les entreprises concernées.
- L'ancrage de nos activités sur le littoral breton est une évidence par nature. Ce territoire n'est pas seulement un support ou un accompagnateur mais aussi un acteur d'évidence, par des enjeux d'aménagement du territoire, d'équilibre des activités dans des espaces convoités, de gestion d'équipements portuaires et aussi grâce aux dispositifs qui supportent notre démarche (Pôle Mer Bretagne, Bretagne Pôle Navale, Agences de développement et technopoles, CCI, centres de formation supérieure et organismes de recherche liés à la mer et à l'industrie alimentaire,...).
- Nous évoluons vers un mode d'organisation nouveau, fondé sur la notion de co-développement, qui permet aux entreprises de passer d'une logique de dépendance à une logique d'actrices prêtes à co-investir rapidement avec les acteurs publics dans le développement de leur secteur et de nouvelles activités au sein de la grappe.
- Notre ambition est de contribuer ou simplement participer à la création d'une société de co-développement au moment opportun que choisiront les Pouvoirs Publics et les organismes financiers publics et privés. Pour notre part, notre projet aura alors contribué à définir et mettre en pratique un business model innovant, qui permet de générer un retour sur investissement pour les entreprises de la grappe, grâce :

- Aux gains de performance liés à la mutualisation des services
 - Aux royalties issues des nouvelles idées et activités développées
 - Aux services marchands issus des besoins de la grappe
- Nous sommes également soucieux du retour sur investissement pour le territoire. Il pourra être effectif grâce à :
- Une limitation des subventions (plafonnée à 3 ans dans notre hypothèse de budget). Ces dernières sont principalement fléchées sur le processus d'émergence de nouvelles idées et activités, qui est déterminant pour le développement de l'innovation et de la croissance au sein de la grappe comme du territoire. Cette fonction d'animation est communément la plus difficile à amorcer et à faire financer par le secteur privé.
 - Un retour important pour le territoire grâce à l'ancrage de notre grappe d'entreprises au sein de dispositifs structurants. Elle contribuera rapidement à la capitalisation de connaissances et de pratiques nouvelles au profit de la montée en compétences et en attractivité du territoire (formation, ...), afin de renforcer ses capacités créatives et la gouvernance de ses activités économiques liées à la mer.
- Enfin, nous nous inscrivons dans ce qui est appelé « un écosystème d'acteurs compétents ». Nous croyons particulièrement au principe de subsidiarité pour amplifier des synergies qui peuvent être générées avec d'autres clusters présents au sein de notre territoire et traquer les dépenses inutiles comme les frais fixes de structures.

Notre candidature à l'appel à projets vaut engagement à :

1. expérimenter ces nouvelles formes d'organisation et à participer à une communauté de pratiques la plus large possible, pour nourrir la réflexion et l'action publique sur les politiques de l'innovation dans les territoires à l'horizon 2012.
2. consacrer les moyens qui nous seront accordés, au titre de la reconnaissance de notre grappe d'entreprises à l'issue de l'appel à projets, à tester les actions « exemplaires » suivantes :
 - mettre en place un business model de la grappe
 - continuer à développer et surtout rationaliser une pratique créative dynamique dans l'esprit de l'incubateur d'idées évoqué dans ce projet

- développer à terme des projets transverses avec d'autres activités du territoire et d'autres clusters ou grappes

2. Introduction

Le secteur des produits de la mer (pêche et conchyliculture) occupe une place marginale dans l'économie française (moins de 0,15% du produit intérieur brut français). Mais si la contribution au PIB est modeste, ce chiffre masque le poids économique et social du secteur sur le littoral français.

La pêche contribue en effet de manière déterminante à l'aménagement du territoire et à la vie du tissu économique littoral dans la mesure où elle permet le maintien de l'activité et fixe la population sur cette partie importante et fragile du territoire. A titre d'exemple, on évalue en Cornouaille¹ qu'à un emploi embarqué correspondent 4,3 emplois à terre, dans les criées, chez les transformateurs, les mareyeurs, les transporteurs, les restaurateurs, dans les grandes surfaces, etc.

Au-delà même des emplois directs et indirects liés à la pêche, on peut affirmer que ce secteur joue un rôle prépondérant dans l'image de marque et le dynamisme touristique des régions littorales, et notamment de la Bretagne, qui est de très loin la première région de pêche française, que ce soit en matière de taille de flotte, d'emplois ou de production.

Ces constats socio-économiques se doublent de préoccupations sociétales croissantes sur l'exploitation raisonnée des ressources halieutiques et la préservation de la biodiversité. Le secteur français de la pêche est poussé à réinventer ses pratiques pour se conformer aux contraintes européennes (quotas de pêche, total autorisé de capture...), mais aussi aux pressions des populations, soucieuses de la protection des stocks halieutiques. La politique européenne, si contraignante qu'elle soit, a montré son efficacité en termes de reconstitution des stocks, pour la plupart des espèces, mais pour poursuivre les efforts et développer une pêche plus responsable, le secteur doit renforcer voire restaurer sa viabilité économique.

Effectivement, l'absence de rentabilité conduira à court terme (3-5 ans) à l'exclusion de ce secteur des financements bancaires, ce qui équivaut à une mort annoncée. Le nombre de bateaux de pêche hauturière en Bretagne a déjà été réduit de 35% en dix ans.

Un autre scénario est possible. Profitant de l'opportunité de l'appel à projet proposé par la DATAR, un petit groupe de « pionniers », issus de tous les métiers de la filière de la pêche bretonne, s'est réuni pendant six mois pour imaginer ce scénario à partir de deux

¹ Etude du comité de bassin d'emploi de Cornouaille sur le Plan de sortie de flotte (2009)

idées simples : l'excédent brut d'exploitation des bateaux de pêche doit s'accroître d'au moins 15%, grâce à des changements et des progrès sur toute la chaîne de valeur ; des pratiques responsables doivent être promues pour être acceptables par toutes les parties prenantes.

La logique qui préside à cette réflexion est la suivante : c'est grâce à de nouvelles pratiques de pêche, plus adaptées à la demande, plus efficaces, et une meilleure valorisation des produits que la confiance des investisseurs renaîtra ; et ainsi la possibilité de construire de nouveaux bateaux et d'outils de transformation et systèmes d'information, qui permettront des pratiques innovantes et plus respectueuses du milieu marin comme des besoins du consommateur.

3. Notre stratégie partagée

3.1 D'un constat à une stratégie commune

Constat partagé : Plus de 30% de la pêche fraîche française est débarquée dans des ports bretons. 28 % des marins pêcheurs sont bretons. Ils représentent 6900 emplois embarqués et plus de 25000 emplois à terre.

Le manque de rentabilité de bateaux hauturiers de 34 ans d'âge moyen et la diminution sensible de la taille de la flottille peuvent générer un repli des banques face à un secteur déclinant et une exclusion de ces activités des financements bancaires. Ce risque alimente une situation paradoxale :

- Les stocks halieutiques sont disponibles et raisonnablement exploités
- La baisse ou l'abandon de leur exploitation peut générer un transfert des droits de pêche à d'autres flottilles européennes.

Or avec 20% des effectifs cette flottille hauturière pèse 80% des débarquements de poissons. Tant sur le plan national que local cette situation est préoccupante

Besoin prioritaire : augmenter la rentabilité des bateaux hauturiers pour financer le renouvellement d'une flottille à bout de souffle.

Objectif : élargir cette préoccupation à l'ensemble des investissements productifs de la chaîne de valeur pour :

- Agir à la fois sur les coûts d'exploitation des bateaux et les marges commerciales des entreprises de pêche.

- Elargir la recherche de gains sur toute la chaîne de façon à conjuguer performance individuelle des entreprises et progression de leur environnement économique.

Stratégie : se placer dans l'optique du consommateur. A partir de ses besoins, on peut redéfinir une chaîne de la valeur ajoutée qui fait des besoins du client une priorité tout en accélérant les interactions entre les acteurs majeurs de la filière.

Méthode : en veillant à acquérir une taille critique pour être perceptible du marché, sur les linéaires, étals, ...

- solidariser les pionniers autour d'une performance collective
- Evaluer les investissements pour définir les besoins en financement durable
- Générer, par une action globale sur une mosaïque d'intérêts, un réseau de valeur à croissance rapide
- Inventer les supports de gestion.
-

3.2 Marchés visés à conquérir ensemble

3.2.1 Tendances et évolution du contexte

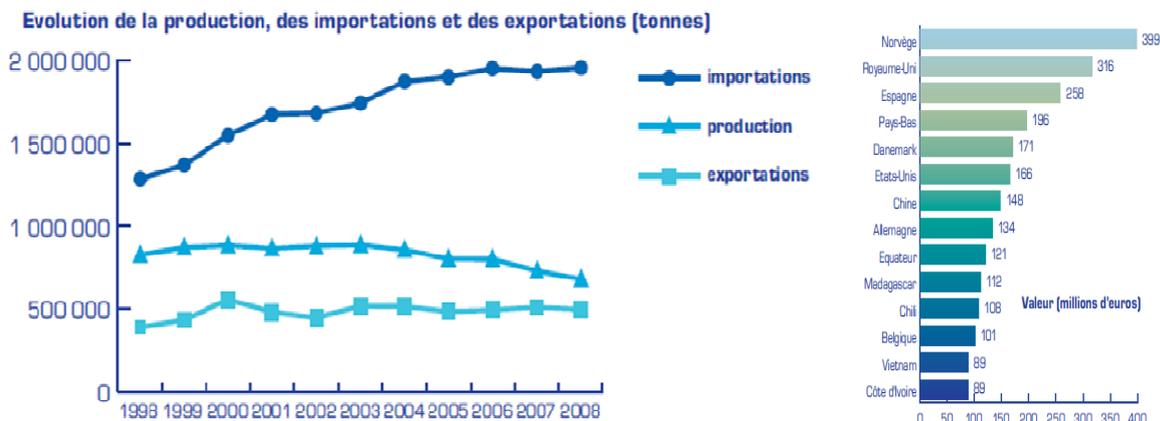
Un secteur d'activités en situation de précarité

La pêche est souvent au centre de l'actualité pour ses difficultés économiques ou parce qu'elle concentre diverses problématiques environnementales. Les coups de projecteurs superficiels, s'ils prouvent l'intérêt de l'opinion publique pour le sujet, font l'économie d'une analyse plus profonde des difficultés du secteur. Face à cette situation, un premier diagnostic a été élaboré et partagé par les acteurs de la grappe pour définir leur projet.

Un besoin urgent de réagir face aux importations

La concurrence de l'importation est une réalité. Il est nécessaire que la pêche française se mette en mouvement pour éviter une captation du marché par nos voisins, voire par des pays exportateurs plus lointains.

Il devient urgent d'enrayer une tendance qui prend de l'ampleur depuis 10 ans :



Cette montée en puissance s'explique pour partie par un facteur prix, mais aussi et surtout par la capacité des nations exportatrices à offrir des volumes importants et réguliers, ce que le système français de criées déconnectées, particulièrement adapté pour les produits de pêche côtière, ne permet pas d'offrir pour les marchés de masse de la pêche hauturière.

L'aquaculture rattrape la pêche.

Pour la première fois dans l'histoire, près de la moitié des poissons consommés au niveau mondial est le produit de l'aquaculture.

Le récent rapport de la FAO qui l'annonce prévoit un fléchissement accru de la pêche, et une accélération de la production aquacole.

Dans ce contexte, l'Europe reste le premier marché au monde mais dans les 10 années passées, la production locale a baissé de 30% et les importations ont augmenté de 65%. La qualité et la sécurité alimentaires se dégradent malgré l'image forte des Produits de la Pêche.

En France, les produits frais ne représentent que 40% de la consommation de produits aquatiques des ménages. Sur les 260 000 tonnes considérées, la pêche fraîche de poissons sauvages atteint 50% de ce volume. A titre indicatif, les ports bretons voient débarquer annuellement 40% des produits de la mer français et le mareyage breton assure 33% du CA HT national.

Des attentes sociétales qui doivent être prise en compte, mais irréalisables dans l'état actuel des choses

Il existe une véritable attente, à la fois sociétale et politique, pour une pêche écologiquement responsable. Le Grenelle de la Mer, mais aussi les marées noires, les algues vertes et les problèmes sanitaires ont placé les activités maritimes au cœur de l'actualité et fait naître des revendications. Il est aujourd'hui indispensable de faire preuve

d'une volonté de changement en profondeur des pratiques de production, au regard du bilan économique et écologique actuel.

Cependant, les difficultés économiques auxquelles se heurte la filière rendent difficiles voire impossibles des progrès d'ampleur, qui requièrent des investissements massifs. Aujourd'hui, la pêche représente un investissement peu attractif, au vu du risque et des faibles taux de rentabilité. Ces investissements massifs qui permettraient d'impulser une nouvelle dynamique, personne n'a envie de les faire en l'état actuel des choses.

Il faut faire bouger les pratiques et réactiver une dynamique. C'est ce à quoi les acteurs de la grappe, en Bretagne, se sont attelés.

Une menace immédiate liée notamment à l'obsolescence des bateaux en activité

En effet, la flottille bretonne approche du point de rupture. Un nombre important de bateaux doivent être renouvelés. Trop larges, trop vieux, équipés de moteurs obsolètes, ces bateaux sont des « gouffres à gasoil ». Cela constitue une réelle difficulté pour les producteurs, étant donnée la hausse du prix du carburant.

De plus, l'âge élevé des bateaux accroît les besoins de maintenance, ce qui représente à la fois des charges supplémentaires et des temps d'immobilisation plus longs.

Il en résulte d'une part une très faible rentabilité (voire une absence de rentabilité) des bateaux, d'autre part une tendance des producteurs à pêcher le plus possible lorsqu'ils sont en mer, ce qui, à nouveau ne les favorise pas dans le rapport de force avec les acheteurs, et ne constitue pas une bonne pratique du point de vue de l'exploitation de la ressource.

3.2.2 Evolutions des besoins du marché

Bien que la consommation soit en progression, la filière française en tire peu de bénéfices. Elle se trouve prise en tenailles entre ces prix mondiaux et les exigences de la GMS qui a bâti son offre sur la défense du pouvoir d'achat du consommateur. Force est de constater que :

- l'alimentation est devenue une variable d'ajustement du budget des ménages,
- la GMS est devenue implicitement une « tueuse » de différenciation des produits. Sauf à disposer de produits alimentaires réellement marketés, le prix est l'alibi par absence d'arguments commerciaux adaptés.

Des études montrent que :

- 75% des Français acceptent de payer plus cher un produit ayant des effets bénéfiques sur la santé ² ;
- 68% des Français acceptent de payer plus cher un produit de qualité ³ ;

² Source : TNS Sofres – sondage effectué pour l'Ania les 20 et 21 février 2008 sur un échantillon représentatif de 1000 personnes.

³ Id.

- La provenance « made in France » est considérée comme un gage de meilleure sécurité alimentaire pour 87% des consommateurs, de meilleure qualité (pour 84%) et de meilleur goût (pour 65%)⁴;

Des produits de pêche de qualité devraient donc, à condition d'être bien « marketés », pouvoir être mieux valorisés qu'ils ne le sont aujourd'hui, en confortant des marchés de niche.

Par ailleurs, de nouveaux marchés sont à inventer ou à développer dans le domaine du poisson. On ne cuisine plus aujourd'hui comme hier : manque de temps, non-connaissance des produits... Le poisson, vendu entier, peut effrayer les consommateurs, qui ne savent plus le préparer. De la préparation en filets aux produits prêts à cuire au four à micro-ondes ou aux produits surgelés, les consommateurs seraient prêts à payer pour ces produits transformés de qualité.

La réussite de ces conditionnements permettrait ainsi de relancer une approche de massification de l'offre.

3.2.3 Nouveaux enjeux pour les entreprises de la grappe

L'enjeu qui mobilise les entreprises de la grappe est donc de faire redécouvrir la saisonnalité, le goût, la qualité, la diversité des produits issus de la pêche fraîche.

Si la paupérisation des grossistes comme des producteurs est le symptôme d'une filière de pêche fraîche en situation de précarité, de nouveaux fondements économiques sont à trouver pour ces métiers, en accord avec les stratégies de la GMS.

La distribution – profession dominante économiquement mais dépendante de ses approvisionnements – voit son intérêt à stimuler la cause du poisson sauvage de nos côtes. Son offre s'est dégradée alors que le consommateur est en attente de produits sains, sécurisés, variés. Des actions sont certes en cours mais il manque une autorité pour renforcer le mouvement, lever les freins des professionnels de l'amont comme de l'aval. Cette autorité manquante au sein de la filière ne peut se décréter. Elle ne peut se construire qu'avec les distributeurs, le mareyage, en intelligence avec l'amont de la filière. A sa modeste échelle, représentant seulement 1,5 à 3% du marché considéré, mais mobilisant des entreprises de référence dans presque tous les métiers de la filière, la grappe aspire à faire la démonstration des possibles et en mesurer l'impact sur l'activité et le résultat de ses entreprises.

Les opportunités à saisir sont connues :

⁴ Source : CREDOC

- le modèle de pêche intensif, énergétivore, est mis en cause dans l'opinion et se trouve concurrencé par une aspiration à des produits identifiés, reconnus pour leur proximité.
- Dans cette reconfiguration quasi mondiale des modes de production, la pêche est naturellement ancrée à des territoires spécifiques non transposables : les ports et le littoral, essentiellement bretons.

Les territoires, leurs ports et les infrastructures afférentes peuvent donc être des acteurs à part entière du projet de la grappe. Il importe de construire une méthode de travail et de la tester avant de prétendre en faire bénéficier un plus grand nombre d'entreprises.

L'enjeu de la dynamique attendue porte bien entendu sur **l'économie** du système ; particulièrement au travers de :

- **La promotion**, avec comme objectif d'agir sur le levier de la différenciation pour permettre une hausse des prix des produits de qualité. Le consommateur est en effet prêt à payer pour la sécurité alimentaire, la transparence, mais aussi pour une identité et pour une image de naturalité et de respect de biodiversité. Travailler en ce sens devrait permettre d'accroître le prix de vente de 7 à 15%, permettant une hausse équivalente du prix d'achat au pêcheur.
- **La transformation**, avec comme objectifs :
 - d'instaurer des systèmes alternatifs à travers des filières de transformation locale, qui permettront une hausse des prix de vente des produits, en même temps qu'une sécurisation des revenus du pêcheur, puisque ce fonctionnement permet un lissage de la production par rapport à la demande. En limitant les rejets et en créant un rapport offre-demande plus favorable, ce schéma peut permettre une augmentation du chiffre d'affaires des bateaux de 5 à 10%.
 - de s'adapter aux demandes d'aujourd'hui, en travaillant notamment sur le traitement de la capture à bord (surgélation, adaptation du conditionnement...).
- **La logistique**, avec comme objectif de mieux gérer l'après débarquement : en synchronisant les outils dans le monde du mareyage (systèmes d'information communs), en mutualisant des coûts de transport, en développant la certification qualité (Normapêche) afin de rendre possible l'achat à distance, etc. les coûts pourraient être abaissés significativement. On peut évaluer le gain à 15%-20% des coûts logistiques.
- **La performance de pêche**, avec comme objectif de renouveler la flotte, pour travailler avec des bateaux plus sûrs, plus innovants, moins consommateurs de carburant : il s'agit là d'un chantier qui nécessite une bonne compréhension de tous les maillons aval de la chaîne, et un travail en commun avec leurs représentants.

Ainsi, des gains en termes de coût de maintenance et de carburant, mais aussi une hausse du chiffre d'affaires seront rendus possibles. Un bateau neuf présentera en moyenne un EBE supérieur de 30% à l'EBE d'un bateau âgé de 20 ans.

Cet ensemble implique de trouver des solutions de financement innovantes pour assurer le développement pérenne de ces projets. .

3.3 Objectifs et stratégie : générer 100M€ de CA grâce à un nouveau réseau de valeur partagé

A partir de plusieurs visions métier et des approches marchés différentes, notre ambition est de mettre en place une chaîne de valeur renouvelée qui, tout en assurant une exploitation raisonnée de la ressource, permettra une meilleure valorisation des produits de la pêche et rendra ainsi des projets d'investissements plus attractifs.

3.3.1 Positionnement et objectifs généraux 2011-2013

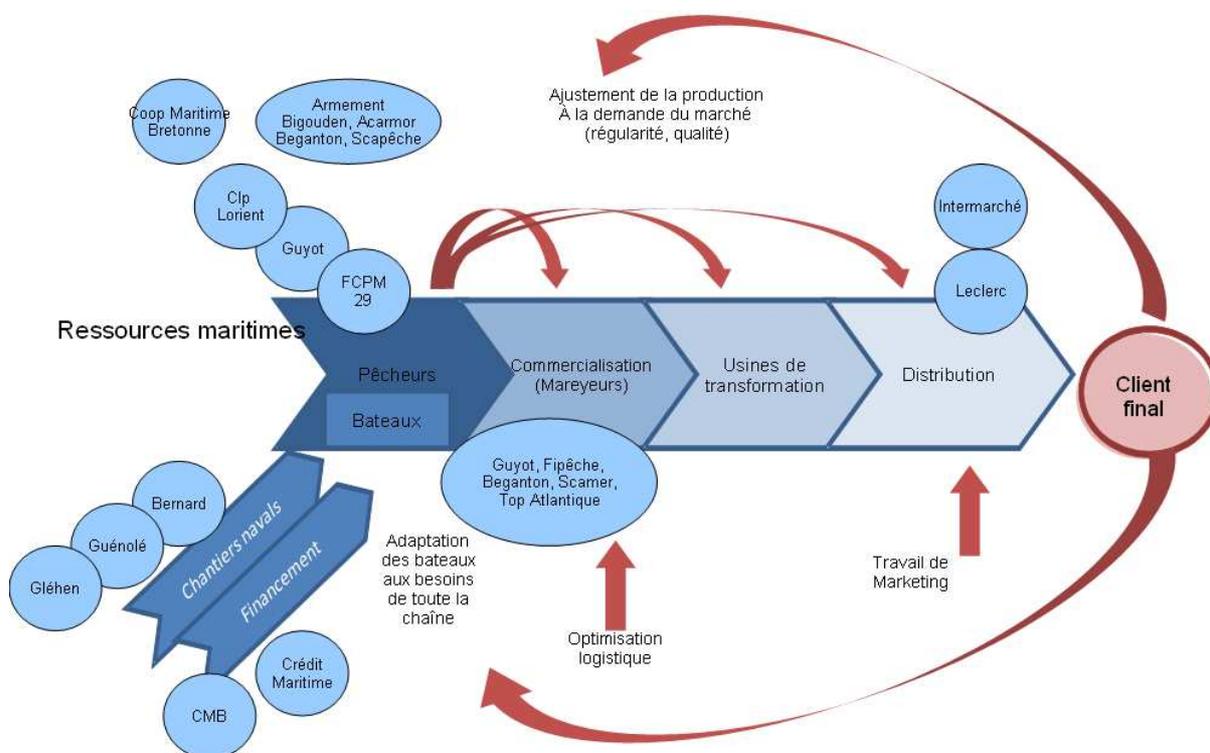
Face à toutes ces pressions, la pêche hauturière bretonne doit réinventer son futur, qui semble aujourd'hui sombre.

Des acteurs de cette filière, réunis dans ce projet de grappe, se mettent en mouvement, ensemble pour la première fois, pour tenter de concevoir des solutions, des nouvelles manières de faire qui permettront à la pêche hauturière bretonne de surmonter les obstacles et de s'appuyer sur les opportunités, réelles, qui s'offrent à elles.

Les acteurs de la grappe ont travaillé au décloisonnement de la chaîne de valeur et cherché à identifier, pour les exploiter ensemble dans les années à venir, les gisements de valeur ajoutée qui se situent aux interfaces entre les métiers. La méthode a consisté à « relire » cette chaîne, sans se focaliser sur la question du financement de l'outil de travail, qui apparaît souvent comme le premier verrou pour les professionnels, mais en partant de la demande du client final.

Le schéma ci-après illustre les pistes pour atteindre un objectif de 20% de VA supplémentaire. Ce résultat repose sur la capacité des acteurs, identifiés dans les cercles bleus, à parvenir à un nouveau mode collectif plus efficient qui permettra en dégageant des marges de financer des innovations (nouveaux bateaux, logistique, marketing...) au service d'une pêche plus durable.

C'est donc bien un cercle vertueux que ces acteurs souhaitent amorcer :



La pêche est un monde cloisonné. De nombreux acteurs, de nombreux métiers s'y côtoient sans réellement se coordonner. Héritage historique, l'éclatement des structures professionnelles et consulaires ne permet pas de dépasser les frontières portuaires.

Cette faible conscience par les différents acteurs de la filière de leur interdépendance aboutit à un équilibre sous-optimal dans la chaîne de valeur. Ainsi, on peut lister de manière schématique et non exhaustive les « dysfonctionnements » suivants :

- Se souciant peu de la demande finale et contraints par un ensemble d'aspects (réglementation, météo, saisonnalité et biologie des espèces, etc.), les pêcheurs pêchent et débarquent les produits qu'ils peuvent et non les produits souhaités par les clients, donc par les acheteurs. Le déséquilibre offre / demande qui en résulte n'est pas en faveur des producteurs locaux, ni d'une exploitation efficace de la ressource :
 - o Les prix sont tirés vers le bas, c'est-à-dire vers le prix de retrait (qui n'a pas été réévalué depuis 25 ans) ;
 - o Des volumes considérables de poissons sont rejetés chaque jour, alors même que des réglementations visent à limiter les volumes pêchés, et que la demande de poisson sur le marché français existe ;
- Les mareyeurs, ne bénéficiant pas d'une visibilité suffisante sur l'offre des producteurs, ne sont pas capables de s'engager auprès de leur client sur des

approvisionnement de masse réguliers, ce qui rend difficile la contractualisation avec les transformateurs et avec les grands distributeurs, et tend à encourager le recours de ces derniers aux produits d'importation.

- L'absence de coordination entre mareyeurs et criées est un facteur de complexité et de coûts de transport importants. Ainsi, en Bretagne, un mareyeur, pour s'approvisionner, peut s'adresser à près de quinze criées différentes. S'il a besoin de gros volumes, cela signifie qu'il devra se rendre dans toutes les criées pour y choisir les poissons. Cela souligne aussi un certain archaïsme résiduel : la nécessité qu'ont les acheteurs de « voir le poisson » avant de l'acheter, au lieu de se fier à des systèmes de certification de qualité.

Dans un contexte marqué par la croissance des coûts (carburant, maintenance des bateaux) et la concurrence accrue avec les produits d'importation (cf plus bas), l'absence de concertation entre les différents acteurs de la pêche devient un point crucial et leur travail en commun pour lever les verrous évoqués le facteur clé de leur survie à moyen, voire à court terme.

Le plan d'action envisagé fixe des objectifs à chaque maillon de ce qui constitue un nouveau réseau de valeur d'une pêche viable économiquement et respectueuse des équilibres naturels. Chacun des membres du groupe a accepté ce plan d'action comme faisable et ensemble ils pensent que cela est à la hauteur des enjeux.

C'est pourquoi, à ce stade, l'engagement collectif et solidaire est la meilleure garantie de succès. Cet engagement est en soi un gage que ce scénario est possible.

Un code de bonne conduite formalise cet engagement. Il servira de base aux participants pour élaborer à terme un référentiel ou contrat, encourageant et veillant au respect des meilleures pratiques en terme de :

- Prise en compte de la biodiversité et protection de la ressource
- Exemplarité des pratiques sociales
- Efficacité des coopérations et alliances économiques

Quatre priorités d'actions ont été retenues par les participants :

Priorité d'action n°1 : Optimiser leur première mise en marché des produits de la pêche

- A travers le conditionnement et le traitement des produits à bord
- Grâce à une annonce anticipée des apports et l'information des partenaires de la filière aval
- Grâce à une optimisation des flux logistiques
- A travers une massification de l'offre et la création d'outil industriels adaptés aux productions

Priorité d'action n°2 : adapter un marketing moderne à leurs produits, en lien avec les attentes des consommateurs

- Avec l'appui d'une marque commerciale
- A travers une information sur la fraîcheur des produits, leur origine
- En valorisant l'image du marin, son engagement en faveur de l'environnement et de la protection de la mer

Priorité d'action n°3 : contribuer à créer un outil financier euro-compatible et définir le cadre juridique pour une société d'investissements

Ces actions doivent naturellement s'adosser aux dispositions prises par les Pouvoirs Publics en matière de soutien à l'investissement pour l'ensemble de la filière pêche en Bretagne et sur le plan national et européen.

La grappe dans sa fonction d'incubateur (production d'idées, tests de projets,...) pourra jouer un rôle de R&D régionale et de « Think-tank » des décideurs politiques et économiques du territoire.

Priorité d'action n°4 : moderniser les outils de production et transformation

- A travers des navires sûrs, économes et respectueux des hommes et de l'environnement
- A travers des engins sélectifs et respectueux de la ressource
- A travers des ateliers de transformation et un système logistique propre au projet,

...A partir d'une méthode de travail différente et pérenne...

Le soutien des Pouvoirs Publics, et en particulier du Pole Mer Bretagne et de l'Agence Economique de Bretagne a pour but le développement des coopérations et synergies entre acteurs économiques, facteur clé du maintien et du développement durable de la filière pêche fraîche en Bretagne dans un contexte concurrentiel mondial.

Soutiens mutuels, coopérations renforcées, alliances stratégiques, investissements communs et prises de participations, les activités de la Grappe doivent concrétiser un nouvel état d'esprit qui peut avoir valeur d'exemple pour la filière en Bretagne. La mise en place de la grappe doit donc clairement être perçue comme une volonté publique et privée d'accompagner et amplifier un développement concerté.

...sur un périmètre d'intervention large et ouvert.

L'objectif étant de parvenir à terme à une société pérenne de co-développement permettant :

- De renforcer la taille critique et la visibilité du cluster sur les marchés prioritaires pour ses membres,

- D'améliorer le lien entre l'amont et l'aval de la filière,
- D'enclencher une dynamique commune groupes/PME/TPE, ces dernières étant pour le moment sous représentées au stade actuel du projet, mais indispensables dans certains maillons de la chaîne de valeur
- d'accueillir davantage d'acteurs dans la dynamique.

3.3.2 Stratégie à 3 / 5 ans pour arriver à atteindre ces objectifs

La grappe présentée représente une mosaïque d'intérêts et de situation économique. Il s'agit bien d'un écosystème de la pêche fraîche en Bretagne, d'un ensemble holistique entre des métiers et des visions marché multiples. Sa création a reposé sur la qualité des dirigeants et des entreprises présents, représentatifs des métiers de la filière bretonne.

Son succès dépend des interactions qu'il est en train de générer, d'une démarche itérative entre l'amont et l'aval sur des thèmes d'évidence, connu de tous. Les objectifs décrits sont donc de nature très différente mais totalement complémentaire.

La valeur ajoutée de la grappe se vérifiera et se mesurera sur :

- sa performance économique :
 - le résultat commercial de chacun de ses membres
 - les effets des avancées collectives
- sa capacité à enclencher un mouvement de progrès significatif à l'échelle du territoire régionale et déclinable sur la filière qui y vit, adaptable à d'autres secteurs d'activités ou territoires.

En conséquence, la stratégie retenue par les animateurs du projet est délibérément une stratégie de conduite du changement non pas à une échelle territoriale, mais dans le périmètre tracé par les activités de ses membres, stratégie participative et progressive dont le rythme dépend de la dynamique interne et de la compréhension et adhésion de ses membres aux étapes à franchir.

Le chemin est tracé et décrit dans le programme d'actions décrit plus loin :

1 - Finaliser les investissements portés par les acteurs déjà impliqués : renforcer la confiance pour permettre chacun de passer à l'acte

2 - Co-développer des innovations tout au long de la chaîne : faire vivre un incubateur à projets innovants permettant de rassembler une masse critique d'acteurs pour des tests opérationnels

3 – Optimiser la performance collective pour permettre d'améliorer l'EBE au profit des pêcheurs Faire que les gains permis sur la filière profitent aussi aux premiers maillons de la chaîne

4 – S'appuyer en priorité sur les personnes déjà en place pour organiser les actions et créer un système d'autofinancement Pérenniser le cluster et stabiliser son fonctionnement

5 – contribuer à l'émergence d'une société de co-développement Garantir le caractère durable et responsable des actions entreprises et contribuer à mobiliser les fonds nécessaires au renouvellement de la flottille et des outils de production

3.4 Acteurs et territoire

La première caractéristique de la grappe est liée aux hommes et aux femmes qui se sont engagés depuis six mois dans ce projet. Ils font partie de ces leaders professionnels et dirigeants d'entreprises qui ne se suffisent pas à eux-mêmes et qui sont persuadés que leur performance individuelle est liée à une meilleure compréhension collective de leur environnement.

La deuxième caractéristique de la grappe est liée à l'interdépendance de ses activités avec le bout de territoire que constitue le littoral de l'ouest breton. L'image de marque et la notoriété de ses produits sont indissociables de la Bretagne sur tous les marchés des produits de la mer. Ces derniers et les activités qui les génèrent sont parties intégrantes de l'image de la Région. De façon tout aussi évidente, le système de production pêche fraîche repose sur un triangle « ressources/bateaux/ports de débarquement » qui met en cause des aspects d'aménagement du territoire, de vie sociale et d'équilibre des activités sur le littoral, de résonance environnementale, de gestion des infrastructures et des organisations logistiques, etc.

3.4.1 Acteurs pionniers

La qualité et la diversité des dirigeants impliqués dans cette grappe est sans doute un facteur de crédibilité du projet vis-à-vis de son environnement socio-économique et pour avoir une valeur d'exemple dans la filière.

On ne peut tous les présenter. Signalons que leur influence dans la grappe et leur rayonnement ne sont pas proportionnels à leur poids économique.

Serge Guyot, mareyeur à Loctudy. Président de la SAS Hent Ar Bugale, porteuse du dossier de grappe à ce stade de l'appel à projet. C'est une société de prise de participation ayant pour objectif de contribuer au renouvellement de la flottille hauturière finistérienne. Sa société qui rassemble des investisseurs locaux et une banque régionale préfigure la société

de co-développement des investissements à la pêche. Ses premiers objectifs sont de maintenir les tonnages débarqués à Loctudy en aidant au rachat de bateaux d'occasion pour de jeunes patrons. Les premiers travaux de la grappe ont aussi encouragé Serge Guyot et son partenaire la société Béganton à investir rapidement dans un atelier de transformation de crustacées

Michel Canévet, chantier de St Guénolé, s'est fait une réputation dans sa capacité à transformer des chalutiers hauturiers en caseyeurs. Il est aussi charpentier de marine et particulièrement convaincant et écouté sur les qualités marines de ce matériau, sur les avantages du bois en terme de développement durable du bois (coût, durabilité, recyclage, déconstruction des bateaux, empreinte carbone,...)

Yves Gléhen, chantier éponyme, a su assurer la diversification de ses activités mais reste le spécialiste de l'innovation technologique pour des bateaux destinés au golfe de Gascogne ou la Mer Celtique. Convaincu du travail en réseau, animateur naturel du cluster maritime bigouden, il œuvre depuis 25 ans pour le développement des interprofessions dans son quartier maritime et au sein de la Cornouaille.

Jean Michel Bordais, adhérent Centre E. Leclerc de Concarneau, responsable du secteur mer du groupe. Fondateur de la centrale d'achat bretonne du groupe, fondateur de la marque « Produits en Bretagne », militant du soutien au développement des PME agro-alimentaires des régions. A créé de nombreuses marques propres aux Centres E. Leclerc, membre du comité stratégique, il a contribué très tôt à la stratégie de communication du groupe sur le plan national. S'implique aujourd'hui dans la mise en place d'une marque nationale sur le poisson dans le cadre d'AgriMer et France Filière Pêche.

Michel Giblaine, patron hauturier des Côtes d'Armor, après avoir démarré comme mousse sur les bancs de Terre Neuve. Grand artisan du système coopératif maritime. Président de l'armement coopératif Acarmor et de la fédération régionale de la coopération maritime. Vient de quitter la présidence de la société centrale du Crédit Maritime, banque impliquée dans le cluster. Passionné par l'innovation technologique sur les bateaux (projet labellisé Pôle Mer Bretagne) comme pour l'ingénierie financière pour relancer la construction de bateaux hauturiers en Bretagne.

Jean Pierre Denis, président de Arkea, Crédit Mutuel de Bretagne. Ancien dirigeant d'Oseo. Témoigne de sa volonté d'enraciner le groupe bancaire en Bretagne, de soutenir la pêche hauturière, une filière emblématique comme de renforcer les centres de décision en accompagnant les PME à potentiel dans leur développement international.

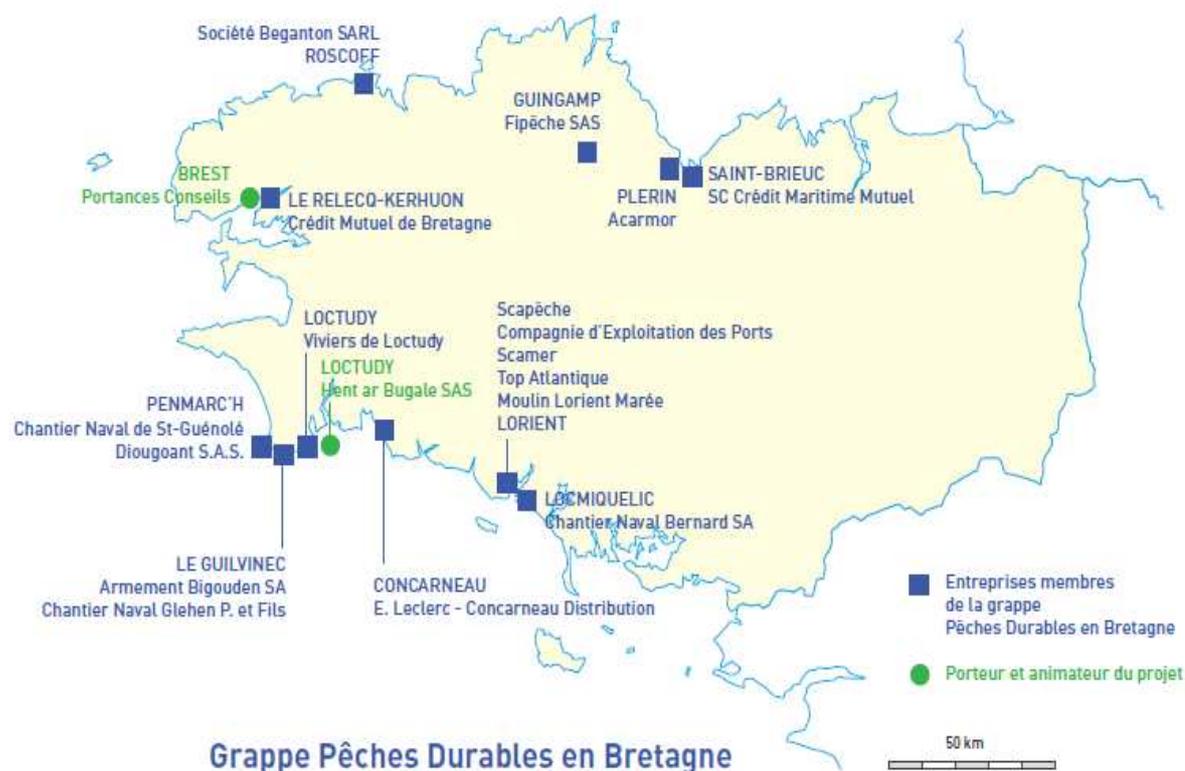
Dominique Perier et Tristan Douard, Président et directeur général de la Scapêche, premier armement hauturier en France. Société industrielle intégrée au groupe Intermarché, la Scapêche apporte à la filière une vision long terme, et se singularise en accompagnant des jeunes patrons pêcheurs dans des investissements hardis (caseyeurs, bolincheur, ...) dans la plus pure tradition artisanale.

Robert Bouguéon et Olivier Le Nezet, avec Solenne Le Guennec et Thierry Guigue, pour la Fédération des Comités des Pêches du Finistère et le Comité des Pêches

Maritimes de Lorient-Etel. Ils ont joué un rôle de relais d'informations entre les entreprises de leurs départements et les coordinateurs de la grappe au plan régional. Cela les a impliqué dans la réflexion sur l'ensemble des thématiques et les a amené à être force de propositions en relayant les attentes des entreprises.

Demain, le Comité des Pêches Maritimes de Lorient-Etel et la Fédération des Comités des Pêches du Finistère participeront à la recherche de nouvelles entreprises partenaires qui partageront l'engagement des « pionniers » dans l'application de nouvelles pratiques et qui souhaiteront s'impliquer dans la démarche. Cette recherche aura notamment pour but d'identifier des patrons pêcheurs artisans et d'accompagner de jeunes patrons pêcheurs.

Au stade actuel de conception et de lancement de la grappe, tous ces dirigeants se sont rapidement mobilisés et ont progressivement dévoilé leurs projets. Ils sont issus de communautés portuaires réparties sur le littoral breton, appartiennent à des métiers complémentaires de l'aval comme de l'amont, et à une typologie d'entreprises représentative du tissu local et de toutes les sensibilités métiers existant en Bretagne.



3.4.2 Légimité du territoire

La Bretagne, première région concernée

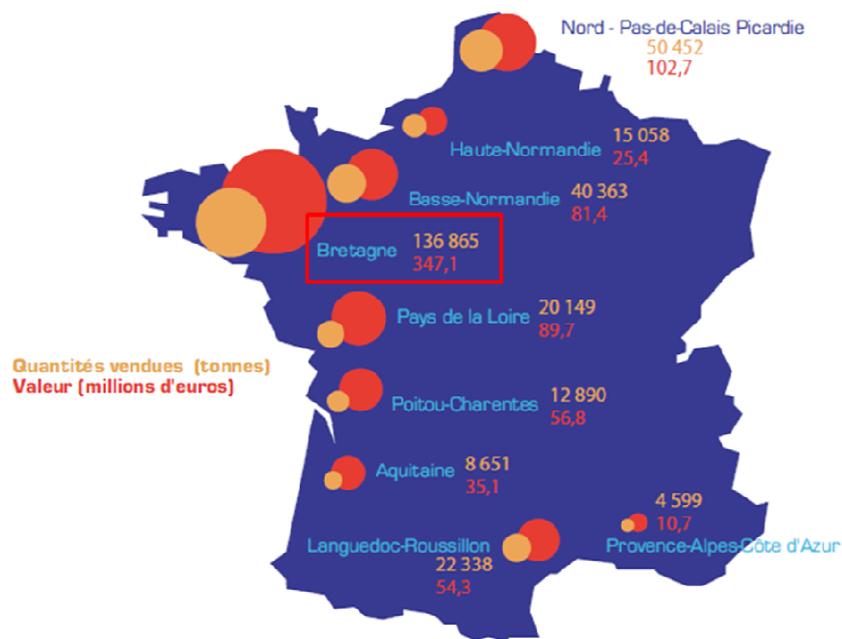
Avec ses 2730 km de côtes (un tiers du littoral français), la Bretagne est la première région de pêche française, et probablement aussi la région où la pêche constitue un véritable point d'ancrage identitaire.

CHIFFRES CLES

- 15 000 emplois directs dans 2 600 entreprises, un chiffre d'affaires de 2 milliards d'euros pour la filière halieutique
- Environ 1500 bateaux de pêche
- 7000 pêcheurs, soit plus de 30% des emplois de la pêche en France
- Première région française pour les volumes vendus : 137 000 tonnes de produits vendus en 2007
- Plus de 40% des captures de la France métropolitaine en volume et en valeur des ventes
- 5000 emplois pour un chiffre d'affaires annuel de près de 500 millions d'euros dans la construction et la réparation navale et l'industrie nautique
- Quatre lycées professionnels maritimes

Le territoire breton présente de nombreux atouts qui peuvent faire de lui le moteur du renouvellement de la filière :

- une masse critique en termes de débarquements et de commercialisation (cf carte ci-dessous),
- la qualité et la diversité des produits locaux,
- un potentiel industriel et commercial mais aussi humain unique en France,
- une forte présence locale parmi les responsables professionnels nationaux



Ventes totales des produits de la pêche par région en 2007 (source : OFIMER Chiffres clés 2009)

Première région de pêche, la Bretagne est mécaniquement la région la plus touchée par les difficultés de la filière et celle qui a le plus à perdre à voir cette activité décliner.

Elle est de plus particulièrement concernée par la question du renouvellement de la flotte, pour la pêche hauturière. Ainsi, l'âge moyen des bateaux de pêche hauturière bretons atteint 22 ans en moyenne.

Les banquiers impliqués dans la grappe s'accordent ainsi pour reconnaître que sans une action volontariste visant à enrayer le déclin de la pêche hauturière bretonne, celle-ci sera vouée à disparaître à court terme (3-5 ans). En effet, si un nouveau modèle économique n'est pas mis en place, qui renforcerait la rentabilité des bateaux, aucune institution financière ne financera le renouvellement de la flotte.

Face à cette situation de blocage et conscients de l'urgence qu'il y a à agir, des banquiers sont prêts à s'impliquer auprès des autres acteurs de la filière de la pêche bretonne pour éviter un abandon de zones de pêche stratégiques pour la filière et le déclin de la pêche hauturière.

4. Démonstration de la valeur ajoutée de la grappe dans trois types de projets

Plusieurs exemples ont montré que la pêche pouvait s'extraire par le haut de ses difficultés, en inventant de nouveaux modes de production ou de commercialisation sur la base d'actions collectives comme celles poursuivies par ce projet de grappe.

4.1.1 La Langoustine

Langoustine du Golfe de Gascogne : un programme d'amélioration de la sélectivité salué internationalement

Le contexte en 2000

La pêcherie de langoustine du Golfe de Gascogne aurait pu disparaître au début des années 2000 sous l'effet conjugué de deux menaces majeures :

1. Les scientifiques du CIEM prévoient un effondrement du stock de langoustine et préconisaient une réduction drastique du quota de 50% ; leurs prévisions se sont avérées totalement erronées car bâties sur des données incomplètes et obsolètes. Les années qui suivirent furent celles où la biomasse du stock atteignit les plus hauts niveaux depuis 20ans.
2. La commission européenne sur des bases également alarmistes, concernant cette fois-ci le stock de merlu, menaça d'augmenter radicalement le maillage des chaluts à langoustine au motif que ces derniers réalisaient des captures importantes de juvéniles. Cette mesure aurait conduit de façon collatérale, à réduire les débarquements de langoustine de presque 80%.

Une démarche concertée des pêcheurs et des scientifiques

Devant la menace, les professionnels se sont organisés pour proposer des mesures alternatives. Ils se sont regroupés tout le long des côtes atlantiques et ont bâti avec les scientifiques le plus grand programme d'essai d'engins de pêche à la mer jamais réalisé. Le but de ce programme était de tester des dispositifs sélectifs permettant aux petits merlus et aux petites langoustines de s'échapper du chalut, tout en conservant les individus de taille commerciale et donc en améliorant la rentabilité économique du navire.

Pendant 2 phases successives de 18 mois chacune, des solutions techniques ont été testées à bord de plus de 70 navires ; sous le contrôle d'observateurs embarqués, les pêcheurs ont pu prouver que leurs solutions permettaient d'épargner chaque année plusieurs dizaines de millions de merlus ou de langoustines immatures.

Ils ont proposé eux même la généralisation de ces dispositifs qu'ils ont rendus obligatoires dès 2004 par le biais de l'instauration de licences contingentées.

Des résultats qui font aujourd'hui référence

Ce travail de terrain illustre la capacité des professionnels à s'engager dans une véritable démarche d'amélioration des pratiques de pêche ; aujourd'hui le programme continue toujours afin d'affiner encore davantage la sélectivité des chaluts.

Ces travaux ont été primés en 2008 à Boston par une ONG internationale et aujourd'hui la pêcherie de langoustine fait référence en matière de démarche pour une pêche responsable.

Cette démarche de grande ampleur sur la façade Atlantique a montré que la coopération entre pêcheurs et experts débouchait sur des solutions préventives plus satisfaisantes pour l'ensemble des parties prenantes que la contrainte envisagée au départ.

4.1.2 La coquille saint jacques

Coquille Saint-Jacques de Saint-Brieuc : de nouveaux débouchés pour mieux valoriser un produit de qualité

Dans les années 1990-1993, la baie de Saint-Brieuc, premier gisement de coquilles Saint-Jacques de France, faisait vivre une flottille (230 licences) cinq mois de l'année. La production atteignait 12 000t/an et jusqu'à 150 t/jr... En face, cinq mareyeurs commercialisaient cette production, mais ils n'étaient pas en mesure de trouver des débouchés pour de tels volumes. Régulièrement, une grande quantité de coquilles restait donc sur le quai, alors même que des filières d'importation existaient et se développaient.

Une solution a été trouvée dans la mise en place d'un outil de décorticage et de valorisation : l'organisation de producteurs s'est associée à hauteur de 49% à l'entreprise de produits surgelés Celtigel, qui travaillait jusque là avec des produits d'importation. Ainsi, un schéma s'est mis en place dans lequel les pêcheurs fournissent la matière première à Celtigel, qui la transforme et la commercialise.

Désormais :

- 70% de la pêche est transformée.
- Les bateaux vont pêcher tous les jours.
- Un marché sûr a été créé, car régulier.
- Toutes les GMS distribuent cette coquille Saint-Jacques (sous leur marque de distributeur).
- Un prix minimum est garanti au pêcheur : s'il travaille « normalement », le pêcheur sait qu'il assure 60-70% du CA de son bateau.

A partir d'une situation sous-optimale, la mise en place d'un outil de transformation et l'organisation locale de son approvisionnement ont permis une meilleure valorisation du produit ainsi que l'augmentation et la régularité des revenus des pêcheurs.

4.1.3 Coordination des approvisionnements sous criée entre production « locale » et importations

Depuis des années, la criée de Lorient a mis en place, en concertation avec les opérateurs portuaires, une cellule commerciale chargée de réguler les apports par la gestion d'importations de produits bruts issus de navires communautaires.

Cette organisation permet d'assurer aux acheteurs locaux des approvisionnements réguliers tout en privilégiant les apports locaux.

En deçà d'une masse critique, l'équilibre portuaire serait menacé pour l'ensemble des opérateurs, mareyeurs et donc producteurs locaux.

4.1.4 Un premier projet de chalutier hauturier

Début octobre 2010, l'Armement Bigouden au Guilvinec a annoncé la construction d'un nouveau chalutier de 24mètres. L'entreprise dirigée par Soizig Le Gall-Palmer possède 14 bateaux et réalise 10 millions de CA ht avec 100 salariés. Membre de la grappe, PME indépendante, centrée sur un cœur de métier qui est la capture des espèces nobles de la pêche fraîche bretonne, l'Armement bigouden est une entreprise de référence en France par sa taille et sa rigueur de gestion. Il a pourtant fallu attendre 6 ans pour que l'armement reprenne sa politique d'investissement, ininterrompue depuis 1978.

La décision des dirigeants et actionnaires de construire un grand bateau, confortable, sécurisé et économe est un signal fort de confiance dans l'avenir. Pour le management, cela contribue à la fidélisation des équipages sur un bateau rentable (paiement à la part assure un intéressement au résultat de l'équipage et assure un souci partagé d'économie de l'exploitation en mer), permet une reconnaissance d'un nouvel équipage issu de l'effectif et crée 7 autres emplois embarqués (avec 25 à 30 ETP à terre). C'est aussi un signal très fort vers l'économie maritime. Pour un coût de près de 3 millions d'euros, le projet repose sur un objectif d'EBE de 17% pour ses 5 premières années d'exploitation, là où des bateaux anciens se situent à 7 à 10%.

Le projet repose aussi sur des innovations technologiques multiples. Le Chantier Gléhen anime le programme national Ecomer P4 dans la cadre de l'appel à Projet de la DPMA qui mobilise toute le filière sur la question sensible des économies d'énergie.

Ce signal fort donné par l'Armement Bigouden et ses partenaires fait donc partie des « success-stories » de référence pour établir le programme de la grappe.

5. Gouvernance et organisation opérationnelle

Dans la phase de constitution de la grappe, ses membres ont fait le choix d'une gouvernance informelle. Les membres pionniers se sont engagés, par leur présence aux réunions d'abord, puis par la signature de la lettre d'engagement, à mettre en œuvre ce qui était en leur pouvoir pour faire avancer les actions de la grappe. Ce schéma s'appuie sur des organismes existants, qui ont vocation à agir comme animateurs et coordinateurs : la Fédération des Comités des Pêches maritimes du Finistère, l'AUDELOR et la Fédération bretonne de la coopération maritime. L'ensemble est coordonné par Portances Conseils. Le soutien du Pôle Mer et de l'Agence Economique de Bretagne ont aussi été décisifs.

A un horizon de 3 à 4 mois cependant, l'objectif sera la constitution d'une « compagnie des entrepreneurs et des investisseurs responsables de la pêche durable bretonne », sous une forme juridique qui reste à définir. Cette structure décidée en octobre 2010, dans laquelle les pionniers investiront des fonds (à la hauteur de leurs capacités), permettra de renforcer la solidarité entre les acteurs, de mener à bien les actions collectives et de gérer de manière simple et transparente des fonds mutualisés.

Sous forme de SAS, cette structure sera l'organe « naturel » de gouvernance, au sein duquel les acteurs de la grappe pourront débattre de la stratégie et arbitrer entre différentes actions et différents investissements.

Au stade actuel, le projet est coordonné par des consultants privés et repose selon le principe de subsidiarité sur des compétences mises à disposition par les entreprises et les structures publiques qui accompagnent la grappe. (voir la partie stratégies partenariales). Cette organisation mixte sera amenée à perdurer à l'image du fonctionnement du Pôle Mer Bretagne, pour éviter des coûts fixes et renforcer les reflexes de subsidiarité et transversalité.

5.1 Structuration de la gouvernance stratégique

5.1.1 A l'échelle de la grappe : vers une société de co-développement

5.1.1.1 *D'une association à une société de co-développement*

Dans un premier temps, une association, est nécessaire et suffisante pour piloter le projet :

- Construire un mode de gouvernance de la grappe qui expérimente et anticipe sur une organisation future qui fasse référence en tant que société de co-développement.
- Construire un équilibre entre parties prenantes privées et publiques,

Cette association va construire son organisation, sa gouvernance dans la perspective d'une politique de production de services de la grappe vers ses parties prenantes :

- Externaliser les charges de fonctionnement (salaires, ...) et des actions classiques (mission export, innovation technologique,...)
- Privilégier des fonctions centrales d'animation et de communication
- Intégrer des besoins nouveaux (veille et réflexion stratégiques, R&D,..) mais aussi la recherche de fonds publics et privés.
- Repérer et traduire ces besoins des participants pour en faire des services rémunérateurs des investissements de la grappe.
- Faire que ces services marchands, essentiellement du tertiaire supérieur, (logistique, réseaux, marketing, comptabilité et finances) soient assurés par des prestataires externalisés comme dans un cluster territorial.

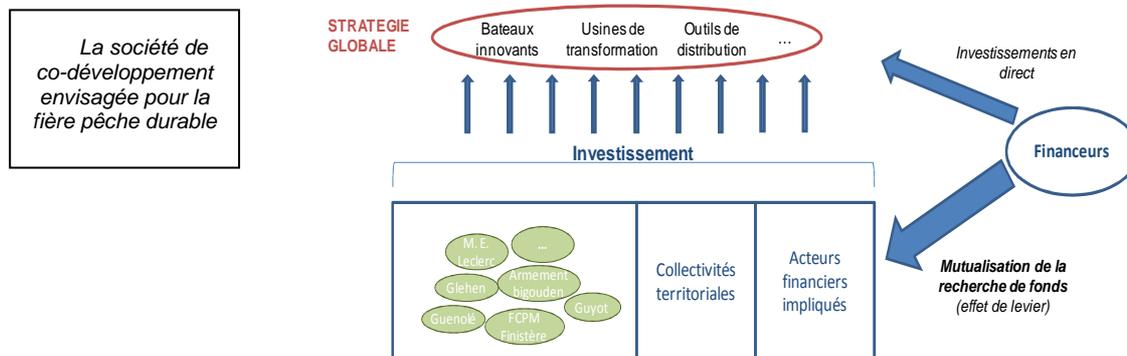
Dans tous les cas, le besoin des entreprises participantes est d'organiser à partir de la grappe une action offensive de recherche de financement basée sur

- Un travail collectif pour cerner et valider les besoins communs à satisfaire
- Une politique de coopération pour rechercher les moyens de financement et les expertises disponibles.

5.1.1.2 **Projet cible : une société de co-développement**

L'idée est ensuite de solidariser une dizaine de pionniers dans une SCIC, en mutualisant moyens et expérience : cette société de co-développement dispose idéalement de fonds recueillis auprès d'acteurs d'une filière spécifique du territoire, concrétisée en un réseau de valeur. Dans le cas de la pêche bretonne, la mutualisation permet également un gain en capacité d'autofinancement estimé à 20%.

Ces pionniers doivent constituer un bloc d'actionnaires disposant de 30 à 49 % des votes, les collectivités locales moins de 20% et les financiers (entre 30 et 49 %) , le solde permettant d'intéresser d'autres acteurs.



Cette société permettrait de :

- Solidariser les acteurs pionniers après leur avoir montré que leur performance individuelle et leurs capacités d'autofinancement en seront accrues ;
- Mutualiser l'ensemble des besoins d'investissement (fonds propres mais aussi équipements, marque collective *etc.*) et la recherche de financement durable ;
- Générer, par une action globale, un réseau de valeur à croissance rapide dont la taille sera en 3 à 5 ans équivalente à celle d'une ETI.

Estimation des ressources nécessaires

- A partir du cas du territoire innovant spinalien, déjà amorcé, on peut estimer qu'un réseau de valeur aura besoin d'environ 10 millions d'euros de capital et davantage en fonds propre pour chaque société de co-développement (à Epinal 40 Millions d'euros en prêts long terme).
- Remarque l'autofinancement de la Société sera recherché par la vente de services mutualisés, de manière à minimiser les frais de gestion à intégrer dans le cout de l'argent apporté..

Timing cible de mise en œuvre

	2010 (1)	2010 (2)	2011	2012	2013	2014	2015
Etude d'opportunité - étape 1							
Montage opérationnel - étape 2							
Expérimentation - étape 3							

Décembre 2010
 Engagement financier des territoires
 Octobre 2010
 Colloque national

5.2 Structure de gouvernance opérationnelle

5.2.1 Structure d'animation permanente de la grappe d'entreprises

Au sein de l'association ou de la SAS qui pourrait se substituer à la première puis au sein de la SCIC qui pourrait prendre le relais si les Pouvoirs Publics s'engagent à terme, nous souhaitons impulser et animer toutes les actions nécessaires sur l'ensemble de la chaîne de valeur et assurer leur cohérence pour parvenir à :

- augmenter le prix d'achat du poisson débarqué (+7-15%) ;
- lancer la construction de nouveaux bateaux (objectif d'une vingtaine à horizon 5 ans, soit un investissement de plus de 40M€) ;
- parvenir ainsi à accroître l'EBE par bateau de 3 points environ par rapport à la moyenne actuelle ;
- créer de nouvelles activités sur le territoire, notamment une usine et des ateliers de transformation de plusieurs espèces phares (investissement de 10 M€) ;
- plus largement, contribuer à l'invention et au développement de toutes les activités permettant de créer davantage de valeur dans la filière, par exemple autour de la valorisation des co-produits de la pêche.

Il s'agit de :

- Créer ou conforter un chiffre d'affaires de 60M€ pour la pêche.
- Investir au moins 100M€, dans de nouveaux bateaux, mais aussi dans une usine de transformation et dans d'autres projets susceptibles d'émerger.

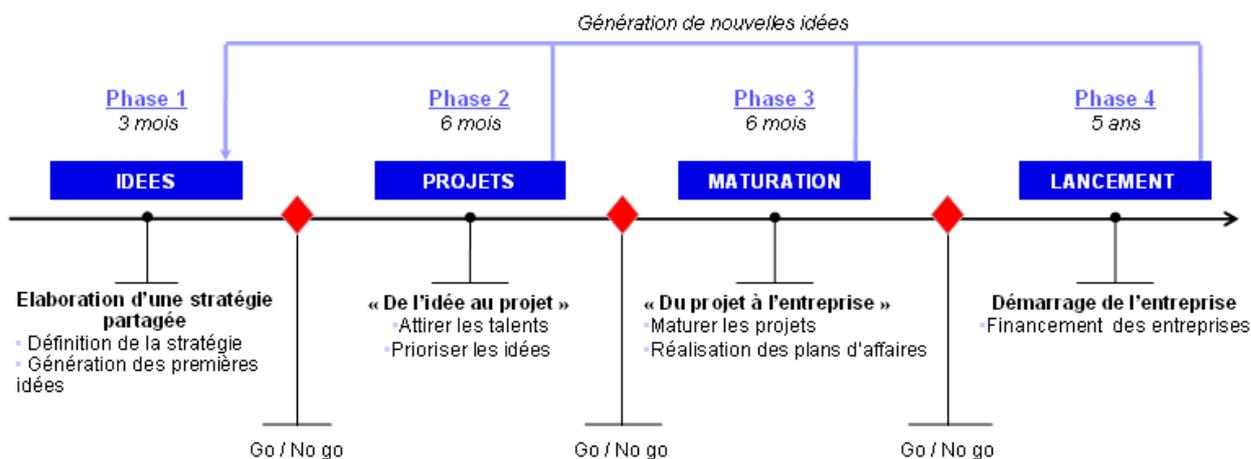
Les objectifs passent par la mise en place d'outils de financement innovants et responsables, articulés autour d'une structure d'un nouveau type, qui réunira les acteurs « pionniers » de la filière et les banquiers.

5.2.2 Missions et offre de service aux entreprises :

Cette structure endossera un rôle de plate-forme de financement, en même temps que celui de structure de gouvernance de la grappe, et à terme de gestionnaire des différents outils développés (marque collective par exemple).

Insérée dans un schéma d'expérimentation national, cette structure, à un horizon de six mois (délai nécessaire pour élaborer un montage juridique et financier solide et pérenne), rassemblera les acteurs autour de principes directeurs définis collectivement, qui garantiront le caractère durable et responsable des actions entreprises :

1) le processus créatif

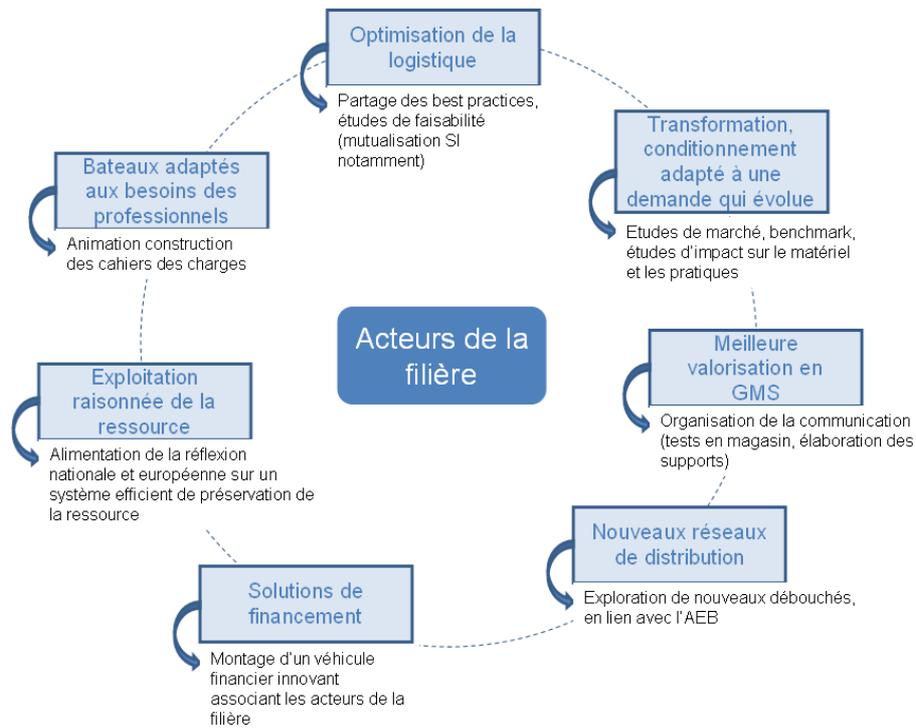


2) l'incubateur d'idées de la grappe

Les aides levées par la Grappe pour son fonctionnement seront d'abord affectées à **générer plus de projets** (30 idées à murir) **et de meilleure qualité** (18 projets pour assurer 12 activités nouvelles), c'est le **processus de Créativité**. Elle percevra en retour des revenus sous forme de royalties.

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
Charges				
Mutualisation des services	Investissement Frais de fonctionnement Remboursement d'emprunt		Frais de fonctionnement Remboursement d'emprunt	
Pré-amorçage	Frais de fonctionnement Remboursement d'emprunt			
Processus créatif	Rémunération équipe projet (jeunes, tuteurs) Frais divers			
Produits				
Mutualisation des services	Rétrocessions sur économies réalisées			
Pré-amorçage	∅		Dividendes Plus-values de cessions des actions des sociétés filles	
Processus créatif	∅	Royalties sur les idées générées		

3) L'offre de service de la grappe



5.3 Stratégie en termes de partenariats

5.3.1 Partenariats stratégiques

Largement tournée vers l'opérationnel, l'applicatif et la recherche de solutions qui permettront de développer de nouvelles pratiques et améliorer les résultats de ses membres, la grappe d'entreprises a besoin d'accéder aux innovations développées dans ce secteur.

Bénéficier des avancées de la recherche, partager la connaissance, fluidifier le transfert de technologie, assurer une veille sur les marchés et les innovations produits, capitaliser sur des retours d'expériences communes sont fondamentaux pour acquérir ou maintenir des avantages concurrentiels propres aux membres de la grappe.

A cette fin :

1) Différentes démarches de partenariat et de parrainage sont déjà lancées vers :

- le Pôle Mer Bretagne, qui nous assiste dans l'émergence de cette grappe.
- le Pôle Valorial
- le Cluster maritime français
- la Technopôle de Quimper et la grappe Breizh Pack
- la CCI de Quimper-Cornouailles,
- les CCI de Brest, Morlaix, St Brieuc
- Bretagne Pôle Naval, pour :
 - Approcher ou faire préciser les besoins locaux en matière de bateaux
 - Cerner la demande des marchés extérieurs
- Le Comité Régional des Pêches,
- Les Organisations de Producteurs auxquelles adhèrent les membres de la grappe

2) Le cluster se donne également comme objectif de constituer en son sein un Comité Scientifique. Les membres de la grappe ont sollicité leurs interlocuteurs habituels parmi les enseignants chercheurs des centres de formation supérieure de Bretagne :

- L'Université de Bretagne Sud
- L'Université de Bretagne Occidentale,
- Le pôle universitaire Agrocampus à Rennes,
- L'école Supérieure de Commerce de Brest.

D'autres experts maritimes, environnementaux, sociétaux, technologiques et marketing sont pressentis.

5.3.2 Partenariats opérationnels

En termes de fonctionnement, la grappe d'entreprise souhaite s'appuyer au maximum sur les structures existantes pour renforcer leurs interactions à l'échelle régionale et renforcer la capitalisation des différentes expériences. Dans cet esprit, l'action sera coordonnée avec l'implication active dans la mise en œuvre du projet de :

- Pôle Mer Bretagne,
- Audelor, l'Agence d'urbanisme et de développement de Lorient,
- Technopole Quimper
- Fédération des Comités locaux des Pêches du Finistère
- Ardecom
- Normapêche

Toutes ces structures sont déjà parties prenantes de la dynamique et elles ont nourri les participants aux travaux de la grappe de leurs expériences et expertises et largement permis à ce que le projet présenté au sein du présent dossier soit formalisé dans les temps impartis.

6. Plan d'action et besoins de financement

6.1.1 Etapes du développement de la grappe

CALENDRIER	2011	2012	2013	2014	2015
OBJECTIF	CONSOLIDATION	STRUCTURATION		DEVELOPPEMENT	
	<ul style="list-style-type: none"> - de l'ambition - de la vision - du projet partagé 	Offre de service grappe Incubateur d'idée		Ingénierie financière Amplification des projets innovants	
MOYENS	Financement DATAR de l'animation	Soutien collectivités territoriales		Autofinancement	
SUPPORT	Mise en place d'une gouvernance de projet sous forme de SAS	Convergence vers une gouvernance privée / public (sous forme de SCIC ?)		Evolution vers la société de co-développement ?	

6.1.2 Plan d'action à 3/5 ans

Pour parvenir à concrétiser ces progrès les acteurs de la grappe se sont fixés 5 objectifs opérationnels articulés de la façon suivante :

Objectif opérationnel		Coût ?
1 - Finaliser les investissements portés par les acteurs déjà impliqués		
Finalité	renforcer la confiance pour permettre chacun de passer à l'acte	
En pratique	<p>Aider les participants à approfondir les projets motivant leur participation :</p> <p>Investir à court terme dans 12 bateaux, en se donnant une perspective de 24 bateaux sur les 3 ans</p> <p>Réhabiliter des bateaux d'occasion rentables</p> <p>Investir à court terme dans la création de 3 usines ou ateliers de transformation, en se donnant une perspective de 6 usines sur les 3 ans</p> <p>Investir dans de nouvelles activités permettant la valorisation des co-produits de la pêche, avec un objectif de 15 nouvelles activités sur 3 ans</p>	
2 - Co-développer des innovations tout au long de la chaîne		
Finalité	incubateur à projet innovant permettant de rassembler une masse critique d'acteurs pour des tests opérationnels	
En pratique	<p>Participer à 10 projets collaboratifs d'innovation</p> <ul style="list-style-type: none"> - pré-conditionnement à bord - amélioration des conditions de travail -DLC et date de fraîcheur - préserver les ressources et mieux pêcher - plate forme logistique virtuelle - information et prévisions de débarquement - économies d'énergie à bord 	
3 – Optimiser la performance collective pour permettre d'améliorer l'EBE au profit des pêcheurs		
Finalité	Faire que les gains permis sur la filière profitent aussi aux premiers maillons de la chaîne	
En pratique	<p>Améliorer de 15 % les ventes en agissant sur le marketing aval et réduire de 15 % les coûts en amont</p> <p>Définir un dispositif de redistribution de la valeur ajoutée vers les pêcheurs</p>	
4 – S'appuyer en priorité sur les personnes déjà en place pour organiser les actions et créer un système d'autofinancement		
Finalité	Pérenniser le cluster et stabiliser son fonctionnement	
En pratique	<p>Impulser un travail en réseau notamment entre les animateurs de l'Audelor, de la Fédération des CLP du Finistère, de l'Ardecom et du Pôle Mer</p> <p>mettre en place un dispositif de captation de la valeur ajoutée apportée par le cluster pour assurer ses tâches de fonctionnement</p> <ul style="list-style-type: none"> - ex = si la création d'une marque dégage 10% de plus sur les ventes, 2% pourraient être destinés vers le cluster pour assurer ses frais de structure 	

5 – contribuer à l'émergence d'une société de co-développement

Finalité	Garantir le caractère durable et responsable des actions entreprises et Contribuer à mobiliser les fonds nécessaires au renouvellement de la flotte et des outils de production	
En pratique	Faire la démonstration de la rentabilité des options prises sur le marché : Sécuriser les clients en affichant une éthique de société orientée autour des items suivants - le pêcheur producteur responsable (sécurité à bord, « bonne conduite » sociale) - la fraîcheur des produits - la limitation du gaspillage et la meilleure valorisation des produits pêchés - l'origine « Poisson Breton » - la sobriété énergétique et la limitation de l'impact carbone	

6.1.3 Plan de financement de la grappe

<i>Les chiffres s'entendent HT</i>	LANCEMENT	INVESTISSEMENTS PROJETS		AMPLIFICATION	
	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
DEPENSES					
Animation de la grappe	170 000	200 000	160 000	120 000	80 000
Mise en oeuvre:					
Création du business model de la grappe (1)	80 000				
Optimisation de la logistique (2)	60 000	30 000			
Valorisation des bonnes pratiques (3)	80 000	40 000			
Dispositif de partage de la V.A. produite (4)	90 000	30 000			
Montage de nouveaux projets			40 000	80 000	120 000
Communication	30 000	20 000	10 000	5 000	5 000
Secrétariat / suivi financier	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Total Dépenses	530 000	340 000	230 000	225 000	225 000
RECETTES					
FnadT Grappe	527 500	235 000	80 000		
Financement Collectivités territoriales		50 000	50 000	50 000	25 000
Autres (Feder, Fep...)			10 000	35 000	20 000
Autofinancement					
● Adhésion / cotisation	2 500	5 000	5 000	10 000	10 000
● Prestation de services		50 000	80 000	135 000	185 000
● Royalties			5 000	20 000	40 000
Total Recettes	530 000	340 000	230 000	250 000	280 000
TAUX D'AUTOFINANCEMENT	0,5 %	16 %	39 %	73 %	104 %

7. Annexes

Exemples des premières fiches actions qui ont permis de synthétiser les projets des différentes entreprises impliquées dans la grappe en 2010. Elles préfigurent la production de l'incubateur de projets innovants tout en formalisant la mosaïque de besoins et la fécondité de projets qui réunissent des entreprises peu habituées à cet exercice.

Exemple d'action n°1 : Optimiser la première mise en marché des produits de la pêche

Action : Transformation / conditionnement / valorisation des co-produits	
<i>Contexte</i>	<p>On constate aujourd'hui :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Destruction ou rejets à la mer de certaines captures (crustacés, merlan, ...), qui s'expliquent à la fois par le respect de la réglementation en vigueur, et le manque de débouchés -parce qu'elles ne correspondent pas aux attentes du consommateur. Aujourd'hui, on valorise seulement 50 à 60% du poisson pêché. • Manque de liens dans la chaîne entre pêcheurs et transformateurs / distributeurs • Le marché de la langoustine vivante « bretonne » est régional, alors que l'on trouve de la langoustine vivante « écossaise » sur le marché national <p>Les besoins :</p> <ul style="list-style-type: none"> • mieux gérer les invendus qui représentent pour l'opinion publique un gaspillage inacceptable de la biomasse • Identifier de nouveaux débouchés et marchés, à condition de traiter les produits à partir de la capture • Améliorer les conditions de fraîcheur à bord, vu l'allongement de la durée des marées (moyenne de 15 jours actuellement) • A long terme, valoriser 100% du poisson pêché • Réfléchir à l'opportunité de créer des bases avancées pour les langoustiniers de 20-24 m.
<i>Objectifs</i>	<p>Qualité optimale du poisson au moment du débarquement - y compris du 1^{er} poisson pêché.</p> <p>Pour cela, 2 options concernant les langoustiniers :</p> <p>1/ Surgélation à bord sur bateaux de 20 à 24 mètres (faisant des marées de 15 jours) : équiper ces bateaux d'un moyen de surgeler et conditionner à bord le poisson pêché en début de marée (1^{ère} semaine) : tunnels de congélation ?</p> <p>2/ Vivier à bord pour bateaux de 18 à 20 mètres</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développer une logistique dédiée : Veiller à avoir une filière adaptée à terre : viviers pour stockage, camions et conditionnement adaptés pour le transport - Identifier de nouveaux débouchés marché ; notamment sortir du marché régional
<i>Budget / Ressources</i>	NB : fonds européens subventionnant l'amélioration de la qualité du poisson à bord
<i>Acteurs à associer</i>	Pêcheurs Poissonniers

	Transporteurs Transformateurs Chantiers navals Associations de consommateurs ? Intégrer la réflexion de l'Agence économique de Bretagne sur les poissonneries de luxe parisiennes
<i>Bénéfices attendus</i>	Limiter destruction de produits frais Gain possible : 100% sur certaines pêcheries (langoustine, merlan) Plus grande régularité des apports aux mareyeurs

Contraintes / risques : besoin d'espace pour travailler à bord + veiller aux effets ou conséquences sur le prix de marché d'un apport plus massif de langoustine vivante

Action : Logistique de la fraîcheur : du pont à l'assiette			
<i>Contexte</i>	<p>Le coût logistique sur le poisson est élevé, car au-delà de l'inflation du coût des transports, on agit généralement sur de petits volumes de marchandise à transporter. Dans certains ports, ces volumes diminuent. Aujourd'hui, le coût logistique rend impossible économiquement de livrer certaines régions</p> <p>Nécessité d'améliorer l'information entre pêcheur et mareyeur ; la prédiction de capture et si possible la régularité des débarquements</p>		
<i>Objectif</i>	<p>Améliorer la logistique après le débarquement, notamment l'organisation du transport, grâce à une :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Synchronisation des flux, notamment par des outils (informatiques) et prestataires communs à plusieurs mareyeurs • Et une mutualisation des coûts de transport <p>Pour aboutir à une diminution du coût logistique.</p>		
<i>Budget / Ressources</i>	<p>Matériel : systèmes d'information communs Partenariats locaux pour mutualisation des coûts de transport</p>		
<i>Acteurs à associer</i>	<p>Voir l'étude sur la logistique des entreprises en Pays Cornouaille (association AOCD) Pêcheurs et Transformateurs Mareyeurs (plusieurs pour atteindre une taille de regroupement suffisante) Distributeur Transporteur Criée</p>		
<i>Calendrier des tâches</i>	Date	Tâche	En charge
		Constitution d'un groupement de mareyeurs	
		Voir ce qui se fait déjà (expérience Scarmor, étude logistique Pays de Cornouaille, ...)	
		Modes d'organisation mutualisée du transport envisageables et cahier des charges (choix d'un donneur d'ordres, outil informatique commun, ...)	
		Mise au point d'un outil informatique commun	
	Test		
<i>Bénéfices attendus</i>	Diminution de 10 à 30 % des coûts logistiques		

Action : expérimentation de concentration de l'offre et d'industrialisation du process de certains produits

<p><i>Contexte</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aujourd'hui le poisson de production française représente moins de 25 % du marché français, le plaçant comme variable d'ajustement d'un marché alimenté essentiellement par l'import. - Certains acteurs de la grappe sont gênés par l'offre des criées, très atomisée du fait du fonctionnement indépendant de chacune d'entre elles. Ainsi sur une criée l'offre d'une espèce peut être insuffisante alors qu'elle est excédentaire sur une autre criée, sans que les apports de l'une ne puissent satisfaire les besoins de l'autre. - Les produits de la pêche française sont offerts en trop petites quantités sur chacune des criées pour faire face à une demande des plateformes GMS régulière et importante. Elles s'approvisionnent à l'import en dehors des structures de mareyage qui s'en trouvent fragilisées. - La situation du mareyage reste assez précaire parce que les quantités souhaitées ne sont pas disponibles sous chaque criée. Les mareyeurs sont donc contraints d'importer. - Les demandes des consommateurs ont évolué, la vente de poisson non transformé répond moins à leur demande. La majeure partie des produits importés est transformée ou semi transformée. Environ 60% de la production de nos pays voisins est transformée alors que la France se limite à environ 20%. Notre pays, à ce niveau, a un retard considérable à combler pour, d'une part offrir aux distributeurs les produits qu'ils réclament et, d'autre part, augmenter durablement la valeur ajoutée des produits pêchés par les armements Français. Le gros du marché se fait sur des produits transformés. - Du fait de ces facteurs, les produits des entreprises de pêche hauturière sont mal valorisés, générant une partie des difficultés économiques des navires et fragilisant leur viabilité économique. - Dans quelques ports et pour certaines flottilles, le prix de vente actuel du poisson permet d'atteindre difficilement le « point mort » de l'exploitation du navire, une augmentation de 10% du prix d'achat au producteur serait suffisante pour rendre aux entreprises une exploitation à l'équilibre. <p>Les besoins exprimés par les entreprises concernées :</p> <p>Redonner une dimension importante à un segment du marché du poisson français et local en modernisant ses modes de mise en marché et en développant sa transformation.</p> <p>Redonner du poids au mareyage de gros Mieux valoriser le poisson des navires hauturiers</p>
<p><i>Objectifs</i></p>	<p>Pour expérimenter et contribuer à moderniser le marché de la production française, notamment de la pêche hauturière :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Favoriser une concentration de l'offre par interconnexion de quelques criées, pour que la mise en commun de l'offre permettra de faire face à une demande régulière et importante au niveau breton • Créer des outils de transformation industriels du poisson « moins noble » apporté en quantité et difficilement valorisable en l'état, ce qui permettra de

	<p>traiter ce poisson en quantité et de lui trouver des débouchés commerciaux.</p> <p>Ces deux actions ont pour objectif de mieux valoriser le poisson sur le marché, comme produit de qualité, offrant une fiabilité d'approvisionnement et répondant aux attentes des consommateurs.</p> <p>L'organisation escomptée devra mettre en évidence les gisements de valeur ajoutée attendue.</p> <p>Il s'agit d'une contribution aux objectifs partagés de la grappe passant par : meilleure logistique, navires plus performants, meilleure valorisation sur le marché,</p>		
<i>Budget / Ressources</i>	<p>Fonds européens (à vérifier) Fonds industriels Fonds régionaux</p>		
<i>Acteurs à associer</i>	<p>CCI Entreprises de mareyage Industriel Région Bretagne Départements</p>		
<i>Calendrier des tâches</i>	<i>Date</i>	<i>Tâche</i>	<i>En charge</i>
<i>Bénéfices attendus</i>	<p>Augmentation du prix du poisson payé au producteur de 7 % Meilleure adaptation de l'offre à la demande Limiter destruction de produits frais Plus grande régularité des apports aux mareyeurs</p>		

Exemples d'action n°2 : Stratégie de niches : adapter un marketing moderne aux produits de la pêche, en lien avec les attentes des consommateurs

Exemple d'action pour une stratégie de niche : Plate-forme d'expérimentation client : tester l'affichage de la date de pêche	
<i>Contexte</i>	<p>On constate que l'image de fragilité du poisson est un frein à la consommation.</p> <p>Aujourd'hui, « <i>on ment sur la fraîcheur du poisson</i> », et le consommateur dont les principales attentes sont pourtant prix et fraîcheur du poisson est peu armé pour le détecter vu sa faible connaissance du produit.</p> <p>Les études montrent que le consommateur est prêt à payer pour la sécurité alimentaire, la transparence, mais aussi pour une identité et pour une image de naturalité.</p> <p>Il est important de trouver un moyen d'introduire des éléments de différenciation qui permettront de valoriser les produits de la pêche bretonne auprès du consommateur.</p> <p>Indiquer la date de pêche peut être un élément de différenciation fort, qui favorisera les produits locaux par rapport notamment aux produits d'import.</p> <p>En Bretagne, nous sommes donc sur le bon territoire pour mener une expérimentation.</p>
<i>Objectif</i>	<p>Pêche fraîche : donner des preuves et repères au consommateur, répondre au besoin de renforcement de la confiance, de la « connivence », avec le produit (sécurité et praticité), en développant un nouvel avantage client.</p> <p>L'objectif est d'agir sur le levier de la différenciation pour accroître la reconnaissance de la qualité des produits, et augmenter leur valeur.</p> <p>Mener une expérience pilote d'information des consommateurs sur la question de la date de pêche dans une grande surface, afin de mesurer la réaction des consommateurs et d'ajuster les messages et les canaux de communication, en vue d'un déploiement ultérieur.</p> <p>Vu le faible niveau de maturité du consommateur sur le sujet, et les résistances des professionnels à cette idée, il semble prudent de passer par une <u>étape préalable</u> d'affichage d'une Date Limite de Consommation (DLC), avec mention de l'origine du poisson et du port de débarquement.</p> <p>Le succès de cette action est très lié à l'action de communication qui l'accompagnera (cf fiche action suivante) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - imposer l'idée d'un produit de qualité et résistant, - développer du lien et de la sécurité / traçabilité entre le produit et le consommateur
<i>Budget / Ressources</i>	<ul style="list-style-type: none"> - budget promotion de l'action test : PLV, mailing clients, interview consommateurs... - mobilisation des employés du magasin - cf étude Cogepêche sur les attentes du consommateur
<i>Acteurs à associer</i>	<ul style="list-style-type: none"> - France Agrimer - association de consommateurs ? - Poissonniers à convaincre - Grossistes, mareyeurs comme relais GMS - Transformateurs, - ...

	Date	Tâche	En charge
<i>Calendrier des tâches</i>		Opération test affichage DLC	
		Communication test en ILV (information sur le lieu de vente)	
		Tester sur la marque Amiral de Bretagne dans un magasin	
		Feed back : Interviewer consommateurs (de manière créative)	
<i>Bénéfices attendus</i>	Différencier les produits d'origine locale en devenant la référence du frais Agir sur les volumes : Augmentation des ventes des produits de la pêche locale Agir sur les prix : Augmentation du prix de vente de ces produits		

Risques à prendre en compte :

- handicaper la pêche hauturière
- basculement vers le surgelé mer
- déstabiliser le frais
- Favoriser le produit d'élevage par rapport au sauvage
- Faire évoluer la mentalité des poissonniers, notamment sur la DLC car le poissonnier se sent responsable de la DLC
- Veiller à associer la distribution traditionnelle à l'opération
- Difficulté à changer une croyance profondément ancrée sur la fragilité du poisson

Exemple d'action n°3 : contributions de la grappe à la création d'un outil financier euro-compatible et cadrage d'une société d'investissement

Action : Financement de nouveaux bateaux et nouvelles activités

Les bateaux hauturiers, qui représentent un investissement considérable (2M€ à 2,5 M€ par bateau) par rapports aux rendements espérés, sont difficiles à financer. Pour garder des marges de manœuvre et ne pas être trop exposés aux aléas, les pêcheurs ne doivent pas être grevés par des montants de remboursement trop élevés : ils doivent donc trouver une part importante de fonds propres. Face à cela, les solutions de financement classiques sont inopérantes.

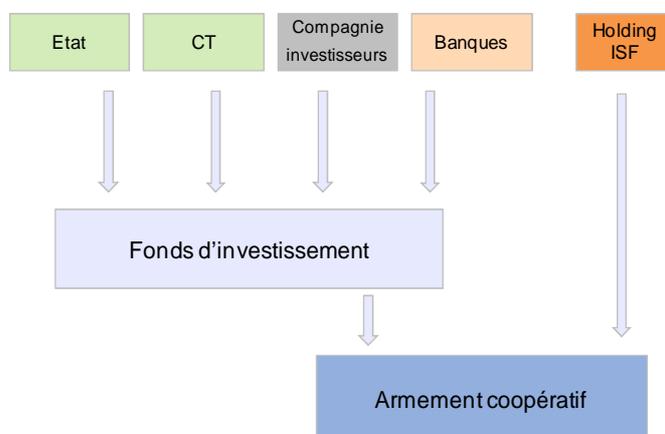
Or la grappe, qui souhaite renouveler l'ensemble de la chaîne de valeur de la filière pour dégager plus de marges de manœuvre à tous les niveaux, a besoin de mettre en place des investissements importants. Ce sont ces investissements (bateaux, usine de transformation, stratégie de promotion collective, etc.) qui permettront le lancement de la dynamique de cette pêche responsable et viable que les membres de la grappe appellent de leurs vœux.

La volonté pour trouver des solutions de financement est là :

- Les banquiers de la grappe ont d'ores et déjà travaillé sur des schémas de financement et fait des propositions ;
- Un fonds régional doit être mis en place, qui pourrait investir dans la filière pêche ;
- Des particuliers soumis à l'ISF pourraient être intéressés par un investissement porteur de sens et de valeurs (maintien d'une pêche bretonne, protection de la biodiversité...) – les banques ont déjà avancé sur des produits d'optimisation fiscale liés à la loi TEPA.

A titre d'illustration, ci-dessous un premier schéma envisagé par une des banques de la grappe pour financer la construction de bateaux neufs (dossier encore à l'état de projet) :

Contexte



Le schéma envisagé est le suivant :

- un fonds d'investissement, dans lequel les banques seraient majoritaires et auquel l'Etat (via la CDC) et les collectivités abonderaient ;
- les pionniers de la grappe seraient présents au capital de ce fonds, via une structure à définir, permettant ainsi la présence d'une sorte de comité d'experts au sein du fonds ;
- ce fonds investirait dans un armement coopératif, qui construirait et exploiterait des bateaux neufs contre destruction de bateaux anciens (solution possible pour gérer la dette résiduelle sur le navire à détruire) Les patrons pêcheurs deviendraient salariés des armements coopératifs avec la possibilité d'acquérir des parts au terme de 5 ans.
- les contribuables soumis à l'ISF seraient sollicités pour investir dans l'armement, pour 5 ans, période à l'issue de laquelle l'armement rachèterait les parts de la société ISF ;
- les banques, comme les acteurs publics, s'engagent à plus long terme, en acceptant une rentabilité relativement peu élevée de leurs capitaux.

<p><i>Objectifs</i></p>	<p>Objectif 1 Rapidement confirmer la stratégie globale par la création de la première pierre de l'édifice, c'est-à-dire la structure de type société qui rassemble les pionniers de la grappe et incarne la réalité du travail collaboratif.</p> <p>Objectif 2 Bien analyser les besoins spécifiques liés aux différents aspects du projet : retrait des bateaux, financement de bateaux neufs, autres investissements (usines, marque collective...).</p> <p>Il s'agit de concevoir un dispositif de financement global, articulant des solutions adaptées aux différents besoins.</p> <p>Objectif 3 Avec d'autres régions expérimentatrices et l'appui de la Caisse des Dépôts et Consignations, s'assurer de l'abondement de l'Etat (fonds du Grand Emprunt, FSI par exemple).</p>		
<p><i>Budget / Ressources</i></p>	<p>- Etude de faisabilité et montage juridique et financier - Contribution à l'opération de lobbying national pour obtenir abondement</p> <p><input type="checkbox"/> Budget : ~40 000 € (sans inclure le temps et les ressources mises à disposition par les banques locales)</p>		
<p><i>Acteurs à associer</i></p>	<p>Collectivités, Caisse des dépôts et Consignations</p>		
<p><i>Calendrier des tâches</i></p>	<p>Date</p>	<p>Tâche</p>	<p>En charge</p>
	<p>Mai- Juin</p>	<p>Rencontre avec la CDC</p>	<p>Consultants +banques</p>
	<p>Juin- novembre</p>	<p>Montage juridico-financier</p>	<p>Banques (en associant CDC et CT)</p>
	<p>Déc</p>	<p>Décision go / no go</p>	
	<p>1^{er} trim 2011</p>	<p>Mise en place du dispositif</p>	

La grappe par la présence de deux banques de référence de la pêche et de quelques investisseurs potentiels se propose de jouer un rôle de R&D en matière d'ingénierie financière pour le renouvellement de la flotte ou de « think-tank » pour les pouvoirs publics dans la perspective de décision régionale et nationale sur ce sujet.

D'autres dispositifs sont en cours de préparation, impliquant des acteurs pionniers de la grappe et visant à mobiliser de l'épargne privée de proximité. On peut citer la création de la SAS qui porte la candidature de la grappe, dont l'objet est, pour l'heure, l'accompagnement par des investisseurs privés et la SOBREPAR (filiale CMB) de projets de TPE de pêche hauturière par rachat de bateaux d'occasion.

Exemple d'action n°4 : moderniser les outils de production

Action : construction de nouveaux bateaux	
<i>Contexte</i>	<p><u>Éléments du contexte prioritairement pris en compte :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mondialisation des échanges, montée des importations, baisse des parts de marché du poisson sauvage débarqué localement. • Interdépendance des acteurs de la filière : maillon faible du mareyage dans la chaîne de valeur. • Poids des ONG dans l'opinion publique : effet de nuisance et de brouillage des messages et de l'image de la profession et des produits pêchés, menace forte sur le sujet des rejets en mer et de la destruction des invendus. <p><u>Enjeux qui en découlent :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacité à être vertueux face à des flottilles concurrentes peu scrupuleuses en matière de pratiques de pêche (débarquements clandestins, dépassements de quotas, suréquipement des navires,..) • Faible réalisme économique des solutions vertueuses. • La construction des bateaux doit traduire ce souci d'adaptation à l'exigence environnemental mais le cahier des charges des bateaux est dépendant d'un nouveau modèle économique. L'innovation n'est pas dans la technologie mais dans les pratiques à bord et à terre et dans la gestion des interfaces de la chaîne de valeur.
<i>Objectif</i>	<p><u>Objectifs prioritaires :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Améliorer la rentabilité de l'exploitation. - Définir le cahier des charges de plusieurs types de navires dépendant des contraintes et exigences retenues dans les autres actions de la grappe pour Les critères clés pour l'investisseur sont : <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Une maîtrise accrue des économies d'énergie, avec deux objectifs prioritaires : <ol style="list-style-type: none"> 1. Améliorer la consommation de carburant pour la force motrice 2. Redéfinir la production d'énergie à bord, notamment pour l'hydraulique de force. 3. Choix du matériel embarqué, production de froid à bord optimisée, production d'énergie à bord adaptée) ⇒ Une maîtrise des économies d'exploitation : <ol style="list-style-type: none"> 1. Maintenance simplifiée des bateaux tant pour la mécanique, l'hydraulique que l'électronique : 2. Manutention simplifiée et mécanisée pour libérer les équipages (conteneurisation, autonomie et rapidité de débarquement) ⇒ Sécurité <ol style="list-style-type: none"> 1. stabilité du bateau à la mer avec des préoccupations centrées sur la taille, le poids, l'aménagement intérieur conforme aux exigences de travail et de sécurité. 2. Sécurité et confort de l'équipage en intégrant les futures normes de bruit, ⇒ L'attractivité et la motivation des équipages Les avantages recherchés se situent aussi au niveau des ressources humaines. Une motivation et une émulation des équipages exploitant le bateau

	<p>est la garantie essentielle de :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Résultats économiques réguliers 2. Fidélisation des compétences par le revenu et le confort de travail 3. Investissement de l'équipage dans un processus d'innovation et d'amélioration permanente de la performance du bateau.
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Axes de travail pour élaborer le cahier des charges</p>	<p><u>Taille et type de bateaux :</u></p> <p>Deux options fortes se dessinent essentiellement en fonction du mode d'exploitation du bateau. Elles correspondent à deux approches de la rentabilité selon que le bateau est un outil confié à des exploitants ou que le propriétaire est physiquement impliqué dans l'exploitation au quotidien.</p> <p><u>Les déterminants métiers sont fondamentaux:</u> arts dormants ou arts trainants, il n'y a pas de polyvalence possible entre ces types de bateaux hauturiers. Les groupes de travail se sont concentrés sur le chalutier, cœur de la demande en matière de bateaux neufs.</p> <p><u>Pour un armement : un chalutier de 24 m</u></p> <p>La taille du bateau est un facteur clé pour l'armement, vis-à-vis d'un patron de pêche non propriétaire et d'un équipage à fidéliser et motiver à distance. La priorité est de répondre à une exigence de confiance réciproque entre propriétaires et exploitants, en satisfaisant à des besoins spécifiques de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● sécurité en mer, ● confort des équipages, locaux de vie et espaces de travail spacieux, ● performance et fierté d'appartenance à une unité de travail conforme à l'image de marque de l'entreprise. <p>Les conséquences sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Un seuil de rentabilité plus élevé à surveiller, ● Un besoin accru de maîtrise des économies d'énergie, ● Une normalisation systématique des conditions d'exploitation d'un bateau à l'autre (Standardisation de l'équipement et de l'entretien). ● Une souplesse pour autoriser des ciblage évolutifs en cours d'exploitation. <p><u>Pour un artisan : un chalutier de 18.50 à 20.50 mètres :</u></p> <p>Base : un « bon 19 mètres surgélateur, autorisant un conditionnement évolutif des captures (vrac et conditionné évolutifs selon marchés) ». Il faut aussi une structure qui permet des adaptations du bateau dans le temps, La tendance est à un agrandissement des bateaux, malgré les contraintes de jauge au regard des évolutions dans les exigences d'exploitation.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <u>l'adaptation à deux zones de pêche prioritaires</u> qui créent des contraintes structurelles pour le bateau et déterminent des modes de pêches différenciés : Nord/mer celtique ou Sud/golfe de Gascogne, <ul style="list-style-type: none"> ○ Le Nord nécessite de l'autonomie en carburant ○ Le Sud amène à privilégier la vitesse de route, ● <u>rentabilité des méthodes de pêche</u> Les objectifs et stratégies de pêche découlent des zones de travail. En préalable au cadrage du projet de bateau, l'analyse de la rentabilité passe par l'étude de plusieurs options possibles : <ul style="list-style-type: none"> ○ Ciblage des espèces, analyse des feuilles de pêche, ○ Réflexion sur une offre basée sur un éventail d'espèces, ○ Réflexion sur la rémunération de la marée par complémentarité et

	<p>hiérarchisation des objectifs de prises entre espèces phares et produits de volume,</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Prise en compte de l'impact économique des pratiques indispensables de respect de l'écosystème (rejets, sélectivité,...) ○ Stratégies de capture selon des options commerciales à préciser <p>(Vrac en criées, contrats sur des espèces, différenciation par la qualité, le conditionnement à bord).</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Intégration des critères de différenciation et de valorisation retenus par la grappe sur les produits ciblés et débarqués (espèces phares à privilégier, langoustines de grand fond en fin de marée, valorisation de la fraîcheur, de la qualité,...) ○ Les stratégies de diversification des captures ou de différenciation par les espèces ciblées imposent de réfléchir sur les effets connus de suivisme ou de mimétisme des pratiques entre bateaux ou flottilles qui réduisent vite la prime à l'innovation. (Effet dit de « chasse-neige » qui bénéficie autant aux suiveurs qu'aux pionniers).
<p><i>Acteurs associés</i></p>	<p>à Connexion avec le projet du Pôle mer sur le même sujet</p>
<p><i>Tâches prioritaires</i></p>	<p>les besoins pour élaborer le cahier des charges des bateaux portent sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <u>Modes de travail à bord :</u> Du vrac à la transformation à bord (congélation, surgélation, cuisson, filetage, emballage,...): des évolutions conditionnées par les options marchés retenues par la grappe. Dans tous les cas, ces évolutions nécessitent une redistribution et une extension des espaces de travail à bord. Il faut aussi intégrer une organisation adaptée et sans doute évolutive des cales selon les conditionnements privilégiés. Incidence technique de l'identification et valorisation de l'origine des captures à mesurer : <ul style="list-style-type: none"> ○ Organisation du Tri à bord ○ Matériel d'Etiquetage ○ Moyens de pesée (balance électronique et lien avec log-book informatisé) ● <u>Evolution du stockage des captures à bord,</u> selon les tendances du marché pour le poisson frais mais aussi pour la langoustine (vivante, glacée, cuite,...) Cela passe par exemple par la remise en cause du vrac et la recherche de diversification des captures et des modes de traitement et conditionnement à bord (langoustine vivante et/ou congelée ?) : <ul style="list-style-type: none"> ○ Analyse des possibilités de modularité du stockage (vrac glacé et produits congelés) et des pratiques de capture en fin de marée (produits rares et/ ou de qualité) ○ Possibilité de transformation ou conditionnement accru à bord ○ Compatibilités des équipements portuaires existants, par parvenir à une chaîne de froid modernisée et continue à terre ● <u>L'accroissement de la chaîne du froid :</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ Valorisation réelle des espèces débarquées, ○ Remise en cause du vrac sous glace, ○ Contraintes techniques du tunnel de congélation et de partition de la cale, ● <u>Etude fine de consommation de carburant</u> sur un bilan annuel de marées avec une décomposition selon les zones de pêche (temps de route) pratiques de pêche sur zone (jour/nuit), méthodes de navigation en phases de travail (prise en compte des marées, vents et courants).

	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>Etude la production d'énergie à bord</u> : avantage et inconvénients des solutions électriques ou hydrauliques pour la production de force motrice (treuils, enrouleurs,...) ● <u>Etude de carène</u> : selon l'évolution possible de la jauge (rapport G Tanné) , validation ou évolution des carènes actuelles et apports de études d'appendices (tuyères, hélices) et revêtements spéciaux (silicones) 	
<p><i>Bénéfices attendus</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Economies d'énergie</u> : Diminution de la consommation de gaz oil de 10 à 20% - <u>Propreté</u> : puissance des moteurs adaptée aux besoins (là où aujourd'hui seule 40 à 50% de la puissance du moteur est utilisée) - <u>Sécurité</u> : Un bateau plus sûr <p>Gains d'échelle (études et temps) : pour une petite série (4-5 bateaux) gain possible de 7-8 % sur le coût du bateau. Résultat accru par standardisation options structurantes et simplification des solutions techniques.</p>	