

à l'attention de
Monsieur Didier Migaud,
Premier président de la Cour des comptes

N/réf : PDG/2019-472

V/réf. : S2019-1643

Objet : Réponse sur le ROP de la Cour des comptes

Affaire suivie par : Jean-Pierre Rodelgo

Plouzané, le 01.08.2019

Monsieur le Président,

J'ai bien reçu les observations définitives (OD) de la Cour des comptes intitulées *L'Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer (IFREMER) - Exercices 2009-2017*.

Je tiens à remercier la Cour pour l'examen très complet qu'elle a réalisé sur les neuf exercices considérés et qui, au-delà de son caractère réglementaire, est précieux pour la direction générale de l'Institut, alors que celui-ci est entré, avec le transfert de son siège social et avec l'unification de la flotte océanographique française, dans une nouvelle étape.

Cet examen a pu tirer parti de l'évaluation de l'Ifremer conduite en 2016-17 par le Haut conseil pour l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur. Il conforte cette évaluation et la complète, notamment sur les différentes facettes de l'organisation et de la gestion de l'Institut.

Comme vous m'y invitez et comme prévu à l'article R. 143-13 du code des juridictions financières, j'ai l'honneur de vous transmettre ci-joint ma réponse à ces observations.

Vous en souhaitant bonne réception, je vous prie de croire, Monsieur le Président, en l'assurance de ma considération respectueuse.

François Houllier



Président-directeur général

Institut français de Recherche
pour l'Exploitation de la Mer
Etablissement public à caractère
industriel et commercial

Siège Social

1625 route de Sainte-Anne
CS 10070
29280 Plouzané
France

R.C.S. Brest B 330 715 368
APE 7219Z
SIRET 330 715 368 00032
TVA FR 46 330 715 368
+33 (0)2 98 22 40 40

www.ifremer.fr

Réponse aux observations définitives de la Cour des comptes intitulées *L'Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer (IFREMER) - Exercices 2009-2017*

Les observations définitives de la Cour sur la gestion de l'Ifremer durant la période 2009-2017 tiennent compte des éclairages que l'institut a pu apporter lors du processus contradictoire. Cette réponse ne reprend donc pas la totalité des éléments développés à cette occasion : elle s'attache plutôt à resituer cette période dans son contexte et à indiquer les suites que l'institut envisage de donner à cet examen approfondi.

Remarques générales sur la période examinée

L'examen des comptes et de la gestion de l'Ifremer a porté sur une période inhabituellement longue de 9 années. Cette période a été marquée, dans des registres distincts, par des évolutions remarquables qui ont été tracées dans les observations définitives de la Cour et dont les plus importantes sont rappelées ici.

• La réorganisation des fonctions budgétaires, financières, et juridiques

En 2014, l'institut a pris l'initiative de réorganiser et centraliser ses fonctions budgétaires, financières et juridiques dans un triple but de simplification, d'homogénéisation des pratiques entre les centres et de maîtrise de la chaîne de la dépense. Cette décision a accompagné la relance de la conception et du déploiement d'un nouveau progiciel de gestion intégrée (PGI), projet qui avait été lancé en 2012 et qui comprenait un volet comptable et financier et un volet dédié aux ressources humaines.

Comme l'indique la Cour, ce projet a pris du retard et son coût a subi une forte inflation. Au-delà de ces défauts réels, il est essentiel de rappeler que la mise en place de ce PGI a permis de pallier l'obsolescence des outils antérieurs, qu'il a fallu tenir compte de la mise en place de la gestion budgétaire comptable publique (GBCP) qui n'avait pas été anticipée à l'origine, et que la centralisation des fonctions budgétaires, financières et juridiques a demandé un travail conséquent.

L'année 2017 de mise en route du volet comptable et financier du PGI a, de fait, été compliquée sur un plan opérationnel : elle a nécessité l'appropriation de l'outil par l'ensemble du personnel. La stabilisation du progiciel, notamment en matière comptable, a été très consommatrice en ressources ; réalisée avec succès, elle a permis d'aboutir à des opérations fluides en matière de paiements et de clôture des comptes pour l'année 2018 ; elle a aussi permis de résorber la majeure partie des retards accumulés durant les années antérieures à 2017.

Cette réorganisation et le déploiement de ce PGI ont ainsi posé des bases solides : ils permettent de disposer, aujourd'hui, d'une chaîne de la dépense complète, centralisée et suivie de manière rigoureuse ; ils constituent un acquis en termes de simplification de l'organisation et d'homogénéisation des pratiques ; ils sont le socle d'une politique d'achats harmonisée qui permet la recherche d'économies et un meilleur contrôle de la commande publique.

• Le transfert du siège et l'optimisation du dispositif territorial

Annoncé fin 2013, formellement confirmé et décidé fin 2015, effectif depuis janvier 2019, le transfert du siège social de l'Ifremer a fortement mobilisé la direction générale de l'institut pendant la deuxième moitié de la période examinée par la Cour. Comme celle-ci l'indique, cette opération « a perturbé le fonctionnement de l'institut », tout particulièrement des directions et services du siège : direction générale ; ressources humaines ;

affaires juridiques et financières ; affaires européennes et internationales ; partenariat industriel et innovation ; communication.

Il s'est en effet agi non seulement de négocier les conditions de ce transfert pour en assurer la réussite, de chercher et trouver des solutions pour les personnels affectés par cette décision et de commencer à organiser la reconstitution des directions et services affectés. Au bout du compte, seuls 14 des 71 salariés concernés ont effectué une mobilité de Issy-les-Moulineaux à Plouzané, dont un seul des cinq directeurs fonctionnels : ces chiffres donnent la mesure de l'impact du transfert. Le renouvellement des équipes ainsi induit peut certes être considéré comme une opportunité pour l'avenir ; il a clairement été une charge dans la période examinée et il demeure un défi pour les prochaines années.

Comme le souligne la Cour, les difficultés et retards de plusieurs chantiers pourtant jugés essentiels par la direction générale de l'institut doivent être appréciés dans ce contexte difficile. Il en va de même pour les évolutions positives que pointe par ailleurs la Cour dans divers domaines : les succès obtenus n'en sont que plus significatifs.

Durant la période examinée, l'institut a également réfléchi sur son dispositif territorial et choisi de l'optimiser en décidant de fermer deux de ses implantations. Ces décisions sont d'ores et déjà partiellement concrétisées : la station de La Trinité-sur-Mer (56) a été fermée fin 2018, ses activités étant principalement transférées à la station de Lorient (56) ; celle de L'Houmeau (17) le sera fin 2019, certaines activités ayant déjà été transférées dans d'autres stations, tandis que les dernières le seront quand les travaux de modernisation réalisés à La Tremblade (17) auront été achevés.

• L'unification de la flotte océanographique française (FOF)

Comme le rapport de la Cour des comptes de juillet 2019 sur les très grandes infrastructures de recherche (TGIR) l'a noté, la FOF est l'une des plus grandes identifiées et financées par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESRI). Cette TGIR est essentielle pour la communauté scientifique française car elle conditionne l'accès des chercheurs à la mer. Elle est aussi singulière au sein de l'Ifremer, par son poids budgétaire (de l'ordre de 30% en 2018), par les partenariats qu'elle induit avec d'autres organismes et établissements (CNRS, IRD, universités, etc.) et avec le SHOM et la Marine nationale, et par la visibilité qu'elle confère à l'institut, en France comme en Europe et bien au-delà.

Processus délicat et initié depuis de nombreuses années, l'unification de la flotte océanographique française a abouti fin 2017 : une direction dédiée à la flotte océanographique a été créée au sein de l'Ifremer ; présidé par le MESRI, le comité directeur, qui associe le CNRS, l'IRD et le réseau des universités marines, a été mis en place et fonctionne régulièrement ; la gestion des navires de l'IRD et du CNRS a été transférée à l'Ifremer. Pour la première fois, l'Ifremer a ainsi pu produire, en juillet 2019, un rapport annuel de la TGIR FOF qui rend compte de l'ensemble de son activité en 2018 (<https://www.flotteoceanographique.fr/A-propos/Activites/Rapports-d-activites>). Comme la Cour l'indique dans son rapport de 2019 sur les TGIR, la FOF est donc effectivement unifiée depuis janvier 2018 : cette avancée est un résultat majeur de la période examinée par la Cour.

• Le lancement de la réflexion stratégique sur le projet d'institut à l'horizon 2030

Suite à l'évaluation de l'Ifremer par le Haut conseil pour l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres) en 2016-17, la direction générale a pris l'initiative de lancer une réflexion collective sur le projet de l'institut à l'horizon 2030. Ce travail a débouché sur un document d'orientation stratégique qui concerne aussi bien les missions de l'Ifremer, leur équilibre et leurs articulations, que les priorités scientifiques et technologiques ou les interactions avec les partenaires académiques, scientifiques, industriels, territoriaux et de la société civile (<https://www.ifremer.fr/L-institut/Annexes/Projet-institut-H2030>).

Après son examen par le conseil scientifique et le conseil d'administration, ce projet d'institut a été finalisé, puis largement diffusé, à l'automne 2018. Ce document stratégique doit être considéré comme un produit de la

période examinée par la Cour, à la fois parce que la réflexion a débuté dès la mi-2017 et parce que cette mise en perspective longue est une forme de réaction, bienvenue et nécessaire, à la période perturbée que l'institut venait de connaître. Ce projet est aussi une ouverture sur le futur : il trouve ainsi une déclinaison concrète à moyen terme dans le contrat d'objectifs et de performance (COP) 2019-2023 que le conseil d'administration de l'Ifremer a approuvé le 8 mars 2019 (<https://wwz.ifremer.fr/content/download/134049/file/COP-FR.pdf>).

Les missions de l'Ifremer, institut de référence en sciences et technologies marines

La Cour des comptes souligne l'originalité de l'institut et observe qu'il n'est pas le seul établissement français qui mène des recherches en sciences et technologies marines :

- Réalisée pour le compte du Comité spécialisé pour la recherche marine, maritime et littorale (COMER) du Conseil national de la mer et des littoraux (CNML), une cartographie, en cours, indique ainsi que l'institut représente de l'ordre de 20 à 25% des compétences scientifiques et techniques nationales dans ce domaine ;
- Selon une analyse interne récente, la part de l'institut dans les publications scientifiques françaises du domaine est en effet comprise entre un sixième et un quart, une fourchette cohérente avec son poids dans le dispositif.

Dans ce contexte, l'Ifremer tire son statut « d'institut de référence » — cette expression s'avère mieux appropriée que celle de « tête de réseau » — de la conjonction singulière des facteurs suivants :

- Si l'on fait exception du SHOM placé auprès du ministère de la Défense, il est le seul établissement public français menant des recherches et dont la mer soit l'objet principal ;
- Par la diversité et la complémentarité de ses trois missions, il est en outre à même de lier et intégrer la recherche scientifique et technologique, l'innovation et l'expertise en appui à la puissance publique (APP) ;
- Il joue un rôle majeur dans plusieurs infrastructures de recherche, dont la FOF : la gestion de ces infrastructures et leur ouverture à l'ensemble de la communauté scientifique française apparaissent ainsi comme une quatrième mission ;
- Par sa large couverture disciplinaire et thématique, il est en situation d'aborder — au moins partiellement — chacune des facettes des recherches liées à la mer et à l'océan ;
- Par la couverture géographique de ses implantations sur le littoral hexagonal et ultramarin, il appréhende la diversité des mers et des océans, à l'exception des milieux polaires où sa contribution est mineure ;
- Comme la Cour et le Hcéres l'ont souligné, il bénéficie d'une forte reconnaissance en Europe et dans le monde.

Ce statut d'institut de référence doit amener l'Ifremer à porter une attention particulière aux partenariats de toute nature : académique et scientifique au sein du système national d'enseignement supérieur et de recherche, tant au niveau national que dans le cadre des politiques de site ; industriel et économique, avec les entreprises, des plus petites aux plus grandes ; en appui aux politiques publiques des nombreux ministères et des collectivités territoriales qui sont concernés par l'océan et la politique maritime de la France ; et de façon croissante, avec la société civile dans toute sa diversité.

Comme le Hcéres l'avait déjà fait en 2017, la Cour souligne en outre que, même si la situation financière de l'institut est actuellement saine, la diversité de ses missions induit une fragilité économique qui nécessite une vigilance particulière : celle-ci concerne notamment le respect des principes de cofinancement, par leurs commanditaires, des activités et projets d'APP et le développement des ressources contractuelles liées à la valorisation des recherches et à l'innovation ; la Cour montre qu'il existe effectivement encore des marges de progrès entre les principes actés avec les tutelles ministérielles — et inscrits dans le COP 2014-2017 — et la réalité actuelle.

Un cadre nouveau qui permet de répondre à plusieurs observations de la Cour

Après une période difficile de transition, notamment en termes de gestion des ressources humaines et de tension avec les organisations syndicales, le déploiement du PGI, l'unification de la flotte océanographique française, la finalisation du projet d'institut en 2018, le transfert du siège social début 2019 et l'adoption du COP 2019-2023 permettent d'envisager la trajectoire de l'Ifremer dans un cadre nouveau. Quatre perspectives, qui font écho au diagnostic de la Cour et qui concernent trois des six grands objectifs du COP 2019-2023, sont ainsi soulignées ici.

• Relancer le dialogue social

L'examen de la Cour ne traite pas du dialogue social au sein de l'établissement. Après une période marquée par le transfert du siège et des tensions autour de la gestion des ressources humaines, il est essentiel de relancer ce dialogue à la fois pour répondre à des obligations réglementaires (par exemple, la mise en place du comité social et économique) et parce que certains de ses fondements doivent aujourd'hui être revisités (par exemple, la convention d'entreprise dont la Cour souligne qu'elle date de 1993 et qu'elle pose divers problèmes).

Le COP 2019-2023 prévoit donc de « mener un dialogue social approfondi ». C'est ainsi qu'un agenda social dense a d'ores et déjà été défini, et engagé, pour l'année 2019 et les suivantes ; cet agenda inclut l'actualisation de la convention d'entreprise (action n° 41 du COP).

• Achever le transfert du siège en reconstituant des directions et services d'appui pleinement fonctionnels

Le recrutement des nouvelles équipes qui constituent les directions du siège est presque terminé. Engagé dès 2016, ce processus de stabilisation continue de progresser : 2019 aura ainsi vu le recrutement d'une nouvelle directrice de la communication et d'une partie de son équipe ; la transformation de la direction du développement, de la valorisation et du partenariat avec les entreprises en direction de l'innovation ; le recrutement d'un nouveau directeur des ressources humaines et la reconstitution des équipes de cette direction, dont le service central aura été presque totalement (à plus de 90%) renouvelé en moins de trois ans.

Il faudra cependant encore quelques années pour que l'ensemble des directions d'appui soient consolidées et pleinement opérationnelles et que le transfert du siège soit ainsi complètement achevé. La prochaine évaluation du Hcéres, prévue en 2021-2022, et le prochain contrôle de la Cour fourniront l'occasion d'apprécier le chemin parcouru et l'atteinte de l'objectif 6 du COP 2019-2023 « Une démarche de progrès pour le pilotage de l'établissement et l'emploi de ses ressources ».

• Relancer le partenariat industriel et le transfert technologique pour l'innovation

A la suite d'autres évaluations externes antérieures, la Cour mentionne à plusieurs reprises la question des interactions de l'Ifremer avec le monde socio-économique et l'écart entre le fort potentiel de transfert technologique, de partenariat industriel et d'innovation, d'une part, et le niveau modeste (mais non négligeable) des activités et des financements afférents, d'autre part. Ce constat peut certes être nuancé si l'on considère qu'une partie significative des actions dites d'APP le sont en fait, indirectement, en appui aux filières professionnelles (pêche, conchyliculture). Il n'en demeure pas moins que l'institut a effectivement des marges de progression dans ce domaine et que le statut d'EPIC invite à les explorer.

Dès 2017, ce constat a donc donné lieu à l'élaboration puis, en 2018-2019, au déploiement progressif de la démarche « InOcéan » qui vise à stimuler et soutenir l'innovation au sein de l'institut tout en adaptant et diversifiant les modalités et instruments qui lui sont dédiés (voir aussi la réponse à la recommandation R6). InOcéan vise à créer un nouvel état d'esprit pour mieux insérer l'innovation dans les pratiques de l'institut, pour susciter des lieux de rencontre et de débat en son sein et pour faire émerger des projets partenariaux avec des acteurs économiques. C'est dans ce cadre que l'Ifremer déposera, en septembre 2019, une nouvelle candidature pour la création d'un nouvel « institut Carnot ». Plus globalement l'objectif n° 3 du COP 2019-2023 « Un organisme innovant moteur du développement de l'économie maritime » est dédié à l'innovation.

- **Tirer toutes les conséquences de l'unification de la flotte océanographique française**

Comme l'indique l'objectif n°4 du COP 2019-2023, il s'agit de « tirer le meilleur bénéfice d'une flotte unifiée au service de tous ses utilisateurs » et de « lancer un plan pluriannuel de renouvellement des navires et engins ».

L'unification de la FOF nécessite d'être pleinement achevée : la finalisation juridique du transfert des navires du CNRS est ainsi en cours et le transfert des marins du CNRS est prévu à la fin de l'année 2019. Par ailleurs, comme suggéré par la Cour, l'évolution du GIE Genavir a été engagée (cf. infra la réponse à la recommandation R7).

L'unification de la FOF permet d'en avoir une vision budgétaire consolidée : la Cour observe ainsi que son budget de fonctionnement a été structurellement déficitaire au cours des dernières années (d'environ 2 millions d'Euros/an) ; elle pointe également la nécessité d'une planification décennale des investissements de la FOF. Devenu garant de la pérennité de la flotte océanographique française, l'Ifremer a l'ambition de finaliser et consolider un plan d'évolution soutenable qui assure le maintien des moyens à la mer et le développement des engins les plus innovants en adéquation avec l'évolution des problématiques scientifiques. Des réflexions en ce sens ont été initiées dès 2017 (cf. la réponse à la recommandation R8).

Dans son rapport, la Cour insiste sur l'intérêt qu'il y aurait à ouvrir la flotte (et les autres infrastructures de recherche portées par l'Ifremer) à des partenariats avec des entreprises privées pour en équilibrer le financement. Cette suggestion sera examinée dans le cadre de la programmation budgétaire susvisée en tenant compte de la priorité accordée aux activités de recherche menées par la communauté scientifique française et de la distinction entre, d'une part, des collaborations scientifiques public-privé, qui portent sur des sujets d'intérêt commun et pourront à ce titre entrer dans le cadre de l'institut Carnot en projet, et, d'autre part, des affrètements privés qui s'apparentent à des prestations.

Recommandations et rappels aux lois et règlements

Comme rappelé par la Cour dans ses observations définitives, la direction générale de l'institut a pris acte, lors de la phase contradictoire, des principaux rappels aux lois et règlements qu'elle a formulés ; elle a aussi noté que la Cour vérifiera le bon respect des textes référencés lors du prochain examen de sa gestion.

L'institut prend également acte des recommandations formulées par la Cour et il indique ci-dessous comment celles-ci sont, soit d'ores et déjà prises en considération, soit le seront, notamment au travers des actions prévues par le COP 2019-2023.

Plusieurs de ces recommandations ont un échéancier rapproché (fin 2019 ou premier semestre 2020). Il est certes vrai que l'institut a anticipé plusieurs d'entre elles en engageant, parfois dès 2017, des actions qui contribuent à y répondre ; il est cependant probable que l'institut sera amené à échelonner le traitement de ces recommandations, soit pour assurer un plan de charge régulier de ses directions concernées, alors même qu'elles sont en phase de consolidation (cf. supra), soit parce qu'elles impliquent des interactions avec des ministères ou d'autres établissements.

L'Ifremer note en effet que plusieurs de ces recommandations (R1-5 et R7-9) concernent conjointement l'institut et des directions d'administration centrale ou des partenaires : les réponses concrètes à ces recommandations seront donc naturellement instruites avec eux.

- **Recommandations concernant les missions d'appui à la puissance publique**

Plusieurs recommandations de la Cour trouvent un écho dans l'objectif n°2 du COP 2019-2023 « Mobiliser les connaissances scientifiques et développer l'expertise en appui aux politiques publiques ».

R1 : Examiner avant fin 2019, avec chaque donneur d'ordre, les voies et moyens de mise en place d'accords-cadres pluriannuels relatifs aux missions d'appui à la puissance publique, déclinables en conventions annuelles [Ifremer, DGEC, DGALN, CGDD, DPMA]

Cet examen a, de fait, été entamé dès 2018 et il est repris dans l'action n°12 « Produire des feuilles de route entre directions d'administration centrale et Ifremer » du COP 2019-2023.

Le premier résultat concret en est la signature, en cours, d'une convention-cadre pluriannuelle avec deux directions générales du ministère de la Transition écologique et solidaire (MTES) — la direction générale de l'énergie et du climat (DGEC) et la direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature (DGALN) — et avec le commissariat général au développement durable (CGDD). Pour 2019, la déclinaison de cette convention-cadre en conventions annuelles particulières a d'ores et déjà été finalisée entre l'Ifremer et la direction de l'eau et de la biodiversité (DEB), d'une part, et avec la DGEC, d'autre part.

Un processus similaire est engagé avec le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation : pour ce qui concerne la direction générale de l'alimentation (DGAL), une convention-cadre a déjà été signée pour la période 2018-2020 ; le travail doit encore être mené pour ce qui concerne la direction des pêches maritimes et de l'aquaculture (DPMA).

R2 : Préciser avant fin 2019 le périmètre des activités d'appui à la puissance publique et le positionnement de l'Ifremer pour chacune d'entre elles [Ifremer, DGRI en liaison avec les directions concernées des autres ministères, notamment la DGALN/DEB, la DGEC, la DPMA et la DGAL]

L'Ifremer assure de fait un volume élevé d'activités d'APP dans des domaines très divers, en vue d'éclairer les décisions (par exemple, via des mesures réglementaires) ou d'élaborer la stratégie française à l'international. Par son expertise propre ou sa capacité à interagir avec les autres établissements œuvrant dans le champ des sciences marines, l'Ifremer appuie ainsi l'Etat dans la définition ou le suivi de la politique commune des pêches (PCP), des directives-cadres européennes relatives aux milieux marins (DCE, DCSMM, DCPEM principalement), des politiques publiques en matière de santé animale et humaine ainsi qu'en matière d'énergie et de ressources marines (énergies marines renouvelables [EMR] et granulats marins) ou de négociations internationales (programme Extraplac relatif à l'extension du plateau continental ; biodiversité hors des juridictions nationales).

Dans la durée, la qualité de cet appui dépend étroitement de son adossement à la recherche et à ses dernières avancées. Le COP 2019-2023 prévoit : que les missions et activités relevant de l'APP seront formalisées dans des accords-cadres et déclinées dans des plans d'actions spécifiques élaborés conjointement par l'institut et chaque direction d'administration centrale concernée (cf. action n°12 déjà citée au titre de la recommandation R1) ; que ces missions et activités seront qualifiées de telle sorte qu'elles pourront être intégrées à la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) de l'institut (cf. action n°14). La pertinence de ces deux actions dépendra naturellement de notre capacité collective (Ifremer et directions concernées des ministères) à anticiper à moyen terme, et à dimensionner, les besoins de la puissance publique.

R3 : Simplifier et stabiliser en 2019 les règles de gestion applicables au défraiement des campagnes de collecte effectuées au titre du FEAMP [DPMA en lien avec Ifremer]

De façon générale, le COP 2019-2023 prévoit que les deux parties (commanditaire et Ifremer) viseront l'adoption de modalités plus équilibrées de financement des actions d'APP : pour chaque action, une évaluation fine sera effectuée pour déterminer si elle relève d'une commande publique (financement à 80% par l'Etat) ou si elle est à intérêt partagé entre les objectifs scientifiques de l'Ifremer et les objectifs de l'Etat (financement à 50% par l'Etat). Un bilan global sera réalisé pour vérifier le taux de financement effectif des missions d'appui aux politiques publiques.

Dans ce contexte, un premier travail conjoint a été mené en 2018 entre la DPMA et l'Ifremer pour élaborer des propositions de simplification des règles de gestion applicables au défraiement des activités de collecte des

données halieutiques menées au titre du FEAMP. La mise en application de ces nouvelles règles a débuté en 2019 : elle montre d'ores et déjà qu'il sera nécessaire de poursuivre cet exercice conjoint avec la DPMA (autorité de gestion) en y associant le service instructeur de France AgriMer. L'Ifremer souhaite par ailleurs préparer la mise en œuvre du prochain programme opérationnel du FEAMP 2021-2027 pour s'assurer *ex ante* de la définition de règles de gestion stables dans le temps, partagées entre les acteurs et adaptées aux statut d'EPIC de l'institut.

R4 : Définir, d'ici le 1^{er} janvier 2020, les modalités de couverture financière et l'intégration dans le modèle économique d'ensemble de l'institut, des missions confiées par l'État en matière d'exploration de ressources minérales profondes en zone internationale et d'appui au programme Extraplac [État (MESRI, MTES en liaison avec le SG mer), Ifremer]

A l'automne 2018, l'État a décidé de suspendre le financement d'Extraplac et demandé à l'Ifremer de prendre directement en charge, sur son budget ordinaire, la poursuite de ce programme qui ne relève pas de la recherche mais des intérêts stratégiques et de la souveraineté de l'État français. Au-delà de l'impact budgétaire négatif de cette décision sur l'Ifremer, il est nécessaire pour l'institut : de pouvoir anticiper le positionnement de l'État, afin de sécuriser les compétences spécifiques requises par ce programme : cette remarque rejoint celle faite plus haut à propos de la GPEC (cf. recommandation R2) ; et de vérifier avec le SHOM et l'État que la qualité des dossiers destinés à la commission des limites du plateau continental (CLPC) sera bien garantie.

Les missions d'exploration de ressources minérales profondes en zone internationale concernent les deux contrats accordés à la France par l'AIFM : le contrat « nodules » dans la zone de Clarion-Clipperton dans l'océan Pacifique, dont l'intérêt scientifique et industriel est aujourd'hui modeste ; et le contrat « Sulfures » sur la ride médio-Atlantique, dont l'intérêt scientifique et industriel est plus grand. Les activités liées à ces contrats servent les intérêts stratégiques de la France et combinent la recherche et l'APP. Dans la perspective de la fin nominale des deux contrats en cours — respectivement, 2021 pour le contrat « Nodules » et 2025 pour le contrat « Sulfures » —, il va être nécessaire de préparer ensemble (État, Ifremer et acteurs industriels concernés), et pour la fin 2020 au plus tard, une stratégie et des décisions collectives (poursuite, abandon ou autre).

• **Recommandations concernant les missions de développement socio-économique du monde maritime**

R5 : Mettre fin rapidement à l'activité de fourniture de naissains d'huîtres en transférant les techniques de production à d'autres acteurs [Ifremer en liaison avec la DPMA]

Depuis 2012, l'Ifremer considère que cette activité de production ne relève plus directement de ses missions de base et ne correspond plus à son cœur d'activité. Le COP 2014-2017 fixait ainsi comme objectif à l'institut de transférer les techniques de production des huîtres tétraploïdes à d'autres acteurs, dans un cadre réglementaire fixé par l'État et prévoyant une maîtrise des risques sanitaires et environnementaux.

La mise en place de l'encadrement réglementaire est aujourd'hui en cours de finalisation par l'État. En outre, l'Ifremer constate que cette activité commerciale est financièrement soutenue par des crédits publics dédiés à la recherche, que le volume des commandes d'huîtres tétraploïdes par les professionnels français baisse régulièrement et que certains professionnels (écloseries) ont mis en place leur propre capacité de production d'huîtres tétraploïdes.

Ces évolutions ont incité l'Ifremer à relancer le processus d'arrêt de sa production commerciale d'huîtres tétraploïdes et à organiser le transfert de cette activité auprès de la profession. A l'initiative de l'institut, un groupe de travail qui associe la DPMA et le comité national de la conchyliculture (CNC) a ainsi été mis en place afin de préciser les conditions du transfert de la technique brevetée par l'institut, d'en préparer les modalités opérationnelles et d'évaluer les risques éventuels induits pour la filière. Compte tenu des contrats pluriannuels en cours avec les éclosiers, l'objectif est d'aboutir à un arrêt fin 2020 de la production de tétraploïdes à destination des professionnels.

• **Recommandation concernant la valorisation socio-économique des travaux de recherche**

R6 : Renforcer la démarche d'innovation portée par la DDVPE en sensibilisant les équipes de recherche au processus de valorisation dès la phase de conception des projets, en diversifiant et renforçant les modalités de collaboration avec des partenaires industriels et en se dotant d'indicateurs d'impact socio-économique des innovations portées par l'institut [Ifremer]

Afin d'initier une nouvelle dynamique et de faire de l'institut un acteur clé du développement de l'économie maritime, l'Ifremer a lancé « InOcean », une démarche globale et inscrite dans la durée (cf. supra page 4). Dans le cadre de cette démarche, des ateliers appelés « Focus Innovation » sont organisés sur des sujets où il existe un potentiel d'innovation adossé aux compétences de l'institut : ces ateliers rassemblent des scientifiques, des *managers*, des directeurs et des industriels ; ils traitent des finalités des recherches de l'institut et de leur impact socioéconomique ; ils permettent de définir des actions concrètes à mener et fournissent des éléments pour guider les équipes et départements et clarifier leurs objectifs. En 2018, trois premiers focus ont été consacrés : aux biotechnologies marines appliquées à la santé, à la cosmétique et à la bio-préservation ; aux structures et matériaux pour les énergies marines renouvelables ; et aux communications optiques sous-marines. Ces ateliers ont été l'occasion de tester de nouvelles voies de valorisation sur des cas concrets : création de *spin-off*, prise de participation, accueil à l'institut d'innovateurs extérieurs pour la maturation de leur projet. Le COP 2019-2023 prévoit d'accroître progressivement le nombre de focus (trois sont en cours d'identification en 2019).

Suite au lancement récent d'un nouvel appel relatif aux instituts Carnot, l'Ifremer a pris la décision de déposer une nouvelle candidature en vue de la création d'un institut dédié à l'ingénierie océanique. Eu égard aux collaborations existantes avec l'Ecole centrale de Nantes, à son implantation dans l'un des trois sites prioritaires de l'Ifremer, à son investissement reconnu dans le génie océanique et au fait que les autres partenaires potentiels étaient déjà engagés dans des instituts Carnot, le choix a été fait de déposer un projet commun avec cet établissement. Le périmètre retenu n'inclura pas la totalité de l'Ifremer mais l'ambition sera affirmée que l'ensemble des équipes de l'Ifremer le rejoignent lorsque ce projet sera réévalué dans 4 ans.

Plus largement, et comme indiqué plus haut, l'Ifremer a fait de l'innovation une priorité de son projet d'institut et du COP 2019-2023 (cf. actions 18-22). L'Etat et l'institut se sont ainsi accordés sur plusieurs actions spécifiques qui jalonnent le COP 2019-2023 en la matière, ainsi que sur le suivi annuel de cinq indicateurs : le nombre annuel de déclarations d'invention, dont le nombre de déclarations dans le champ des « Focus innovation » ; le nombre d'industriels bénéficiant de transferts depuis l'institut ; les recettes de l'institut issues de sources privées ; enfin, le nombre de projets de maturation engagés à l'Ifremer.

Au-delà de ces indicateurs d'activité, la recommandation de la Cour pose la question difficile de l'évaluation de l'impact à long terme des innovations de l'institut : bien que l'on ne dispose pas de données précises dans le secteur maritime, il est en effet probable que les constantes de temps caractéristiques des innovations sont, comme dans d'autres secteurs, de l'ordre de 15 à 20 ans (depuis le début des recherches jusqu'au plein impact dans la société). Sans que cela constitue un engagement, car il s'agit d'une démarche lourde et instrumentée, l'Ifremer s'inspirera donc des travaux menés dans d'autres organismes français ou étrangers (par exemple, dans le domaine agronomique, au début des années 2010) pour avancer sur ce sujet.

• **Recommandation concernant la gestion des navires océanographiques et de leurs équipements scientifiques**

R7 : Sécuriser avant 2020 le cadre de gestion des moyens navals et équipements de la FOF, en tenant compte du rôle désormais prépondérant de l'Ifremer [Ifremer en liaison avec les autres membres du GIE Genavir]

La sécurisation du cadre de gestion des moyens navals et des équipements scientifiques de la FOF est une priorité du COP 2019-2023. Au-delà de la finalisation (en cours et prévue d'ici fin 2019) du transfert à l'Ifremer de la propriété des navires côtiers du CNRS et du transfert à Genavir des marins du CNRS, le point essentiel concerne

l'évolution du GIE Genavir (action n° 25 du COP), dont la convention actuelle prévoit qu'il se termine fin 2019. Des réflexions ont été engagées dès 2018 sur la base des principes suivants :

- avec le transfert des moyens navals du CNRS et de l'IRD à l'Ifremer et avec à la mise en place d'un comité directeur de la flotte où ces deux organismes sont présents aux côtés du réseau des universités marines, la raison d'être du GIE en tant que groupement a disparu ;
- en revanche, le besoin et la volonté de maintenir un armateur dédié à la gestion des moyens navals à vocation scientifique et à l'organisation des campagnes de recherche perdurent ;
- quelle que soit l'évolution du statut de Genavir, il est essentiel d'assurer la continuité de service, avec le maintien, à coûts maîtrisés, d'un haut niveau de prestations sur les navires océanographiques.

L'Ifremer propose ainsi de transformer le GIE en une SASU dont l'objet demeure pour l'essentiel le même et dont les liens avec l'institut seront renforcés de telle sorte que la gestion en quasi-régie (dite « *in house* ») demeurera possible. Ce sujet a d'ores et déjà donné lieu à une information et à un débat en conseil d'administration (en mars puis en juin 2019). Celui-ci sera appelé à délibérer sur le sujet dans une séance extraordinaire prévue en septembre 2019.

R8 : Formaliser en 2019 un plan décennal d'évolution de la flotte et une programmation financière associée [DGRI en lien avec l'Ifremer]

L'action n°23 « Bâtir une programmation à moyen terme révisable tous les 2 ans sur une durée de 5 ans en fonctionnement et de 10 ans en investissements » du COP 2019-2023 répond à la recommandation de la Cour. En parallèle à l'unification de la flotte, des premières orientations pour le renouvellement à long terme (à l'horizon 2035) des moyens navals (bateaux, engins sous-marins et équipements embarqués) ont été ébauchées dès 2017, dans le cadre des instances qui existaient alors. L'Ifremer a poursuivi ce travail en 2018 et un premier plan a été présenté au conseil scientifique de la flotte et à son comité directeur. Ce plan servira de base aux scénarios qui vont faire l'objet du dialogue qui s'engage avec l'Etat et dont le COP prévoit qu'il aboutisse en 2019.

• **Recommandation concernant la gouvernance de l'institut**

R9 : Mettre à jour, en 2019, le décret n° 84-428 du 5 juin 1984 en supprimant certaines dispositions inopérantes et introduire un comité chargé des risques stratégiques [Ifremer, DGRI]

L'institut envisage de mettre à jour le décret n° 84-428 du 5 juin 1984 pour supprimer le comité des ressources vivantes, prévu aux articles 12 à 14 et inopérant depuis plusieurs années.

Comme le décret le prévoit à son article 6, le conseil d'administration peut décider de créer des comités dont il fixe les attributions, la composition et les conditions de fonctionnement. Il est ainsi envisagé que le président-directeur général de l'institut propose au conseil d'administration la création d'un comité des parties prenantes, à l'image de ce qui existe dans d'autres organismes, par exemple à l'Ineris. Composé de représentants de la société civile, des filières professionnelles et de l'industrie, des collectivités territoriales et des partenaires publics de l'institut, ce comité traiterait de questions liant science, société et innovation. Il veillerait à l'inscription des activités de l'Ifremer dans le cadre du développement durable et ses attributions pourraient inclure tout ou partie des compétences antérieurement dévolues au comité des ressources vivantes.

Dans cette réflexion sur l'évolution de la gouvernance, l'institut réfléchit aussi aux meilleures modalités lui permettant de prendre en compte les risques stratégiques et de développer une fonction d'audit interne. Deux pistes sont ainsi ouvertes en vue de la création d'un comité d'évaluation des risques stratégiques dont les attributions seraient potentiellement plus larges que celles d'un comité d'audit classique se focalisant sur les seuls risques comptables et financiers : soit celle de l'inscription, par décret, de ce comité dans les statuts de l'établissement ; soit celle, plus légère mais aussi plus évolutive, de la création de ce comité par le conseil d'administration comme indiqué ci-dessus pour le comité des parties prenantes. En tout état de cause, l'instance

qui sera créée devra pouvoir s'articuler avec l'approche des risques déjà développée au titre de la politique qualité de l'institut et du maintien de la certification ISO 9001 – 2015.

Une proposition globale reprenant ces différents éléments sera faite à la direction générale de la recherche et de l'innovation (DGRI) d'ici la fin de l'année 2019.

- **Recommandations concernant la gestion immobilière**

R10 : concentrer dès 2019 l'investissement sur les sites les plus importants de l'institut en vue de rénover les bâtiments les plus dégradés et d'en réduire le coût énergétique [Ifremer]

En matière financière, l'un des enjeux forts pour l'institut est la capacité à dégager des marges de manœuvre pour les équipes en gérant au mieux les ressources et en consolidant les pratiques de choix et d'arbitrage dans un cadre collectif. Avec la flotte [cf. supra] et la jouvence des grands équipements scientifiques, la mise à niveau du parc immobilier est l'un des principaux sujets à fort impact financier pour la mise en œuvre du COP 2019-2023.

En matière de politique immobilière, l'Ifremer a ainsi produit un SPSI dont la déclinaison, sous la forme d'un schéma directeur immobilier (SDI), puis d'une programmation pluriannuelle est d'ores et déjà engagée. Eu égard aux travaux réalisés dans la période récente, les deux sites prioritaires identifiés sont ceux de Nantes et de Brest. Ce dossier est d'autant plus urgent, notamment sur Nantes, qu'il s'agit de tirer parti de financements inscrits au CPER en cours et en voie d'achèvement.

A l'image de la conception du nouveau bâtiment qui accueillera le siège de l'Ifremer sur le site de Plouzané et dans le cadre de sa politique de développement durable et de responsabilité sociétale, l'institut poursuivra la mise en place de systèmes permettant de réduire le coût énergétique des bâtiments.

R11 : Soumettre au CA, d'ici le premier semestre 2020, des options et une proposition concernant le devenir du bâtiment d'Issy-les-Moulineaux sans exclure l'hypothèse d'une cession [Ifremer]

La définition d'options et l'élaboration d'une proposition concernant le devenir du bâtiment d'Issy-les-Moulineaux constitueront un chantier des années 2019 et 2020.

L'expérience du premier semestre 2019 montre clairement la nécessité pour l'institut de disposer d'une antenne légère sur Paris, soit pour permettre à ses personnels de passage à Paris d'y travailler efficacement, soit pour organiser plus commodément des réunions de portée nationale.

Outre les aspects économiques et financiers, ces options et cette proposition prendront donc en compte cette nécessité ainsi que la qualité de vie au travail des personnels concernés ; ils fléchiront les produits dégagés (que ce soit par location ou cession) aux investissements immobiliers dans les sites prioritaires qui vont devoir mobiliser des ressources financières importantes dans les prochaines années (cf. recommandation R10 ci-dessus).

- **Recommandation concernant la gestion des ressources humaines**

R12 : Mettre en place, dès 2019, un plan de réduction régulière du volume de jours en compte épargne temps, prévoyant notamment l'application des règles de gestion fixées par l'accord de 2000 [Ifremer]

Concernant l'abondement du compte épargne temps (CET), le plafonnement du versement de nombre de jours n'a pas été mis en œuvre. Si d'autres chantiers sociaux et l'ambiance tendue en regard de la mise en œuvre du transfert du siège, n'ont pas permis d'engager d'action dans ce domaine, l'institut reconnaît que c'est regrettable et qu'une action correctrice est aujourd'hui nécessaire dans deux directions : la stricte application des règles d'alimentation du CET ; l'engagement d'un dialogue avec les partenaires sociaux pour réduire le volume total de jours en CET.

• **Recommandations concernant la fonction financière et comptable**

R13 : Renforcer le partenariat entre ordonnateur et agent comptable en matière de dépense par la mise en œuvre d'un service facturier garantissant la sécurité et la régularité de la chaîne de la dépense, voire par des contrôles sélectifs (contrôle hiérarchisé de la dépense ou contrôle allégé en partenariat) [Ifremer]

La mise en œuvre de contrôles sélectifs de la dépense (contrôle hiérarchisé de la dépense ou contrôle allégé en partenariat) était un objectif des années 2017 et 2018, fixé d'un commun accord entre l'ordonnateur et l'agent comptable. La mobilisation pour la stabilisation du progiciel de gestion, évoquée plus haut, n'a cependant pas permis de progresser comme prévu sur cette question du renforcement du partenariat entre l'ordonnateur et l'agent comptable au niveau de la chaîne de dépense : cette question demeure donc à l'agenda.

L'action 37 du COP 2019-2023 mentionne ainsi explicitement la « mise en place d'un contrôle interne structuré et d'un protocole d'interactions entre l'ordonnateur et l'agent comptable comme compléments indispensables au nouvel outil de gestion et à la nouvelle organisation ». Le contrôle interne s'appuiera sur les processus qualité en vigueur dans l'institut dont celui qui concerne la DAJF.

R14 : Accroître la part des ressources propres issues des partenariats industriels dans le modèle économique de l'institut, en visant un objectif régulier et pérenne d'au moins 5 % [Ifremer]

Cette recommandation rejoint et complète, sous l'angle financier, la recommandation R6. La cible visée dans le COP 2019-2023 pour les recettes de source privée (indicateur 8b) est de « 10% du budget de l'institut et en croissance chaque année », la valeur de référence donnée pour 2017 étant de 7M€. Il doit aussi être ici rappelé :

- Que ces recettes sont de nature variée et renvoient potentiellement : à des contrats de recherches avec des entreprises, contrats qui ont vocation à être pris en compte dans l'institut Carnot en projet ; à des prestations qui n'entrent pas dans le champ du label Carnot ; à des dividendes liés aux participations de l'institut dans des entreprises ; ou encore aux revenus des licences concédées sur des savoir-faire ou des titres de propriété intellectuelle ;
- Que ces recettes ne sont qu'un indicateur partiel de la densité des interactions qui peuvent exister avec des acteurs industriels. Les collaborations avec les professionnels de la pêche et de la conchyliculture échappent dans une large mesure à cet indicateur ; de même certaines collaborations remarquables (par exemple autour de la conception d'engins sous-marins) relèvent du co-développement industriel, soutenu par des fonds publics, sur des sujets d'intérêt partagé.

Pour que cet objectif ambitieux soit atteint, il sera nécessaire que les ressources ainsi obtenues puissent être, dans un esprit voisin de celui qui préside au mécanisme d'abondement des instituts Carnot, réallouées : à la politique d'innovation de l'institut ; au développement des infrastructures scientifiques qui jouent souvent un rôle clé dans l'attractivité de la recherche publique vis-à-vis des entreprises ; et au ressourcement scientifique des équipes les plus impliquées dans ces partenariats industriels.

R15 : Comptabiliser, dans les meilleurs délais, au passif du bilan l'engagement au titre des indemnités de fin de carrière [Ifremer]

L'Ifremer endosse cette recommandation qui a, d'ores et déjà, fait l'objet d'échanges avec les commissaires aux comptes de l'institut.