



*Ministère de l'éducation nationale,
de l'enseignement supérieur et de la recherche*

La ministre

Paris, le 22 SEP. 2015

A

Monsieur Didier MIGNAUD
Premier Président de la Cour des Comptes

Objet : **Rapport particulier de la Cour des Comptes
« Comptes et gestion de l'Office National d'Etudes et de Recherches
Aérospatiales (ONERA) - exercices 2008 à 2013 »**

Référence : votre lettre RB 72 351 du 25 juin 2015

Par courrier visé en référence, vous m'avez adressé le rapport particulier cité en objet, élaboré suite au contrôle des comptes et de la gestion de l'ONERA par la Cour.

Bien qu'il ne soit pas ministère de tutelle de l'ONERA, mon département ministériel s'implique fortement dans la gouvernance et le pilotage de l'organisme et suit de très près les résultats des activités de recherche qui y sont menées, d'autant que ces recherches sont fréquemment d'application duale (civile et militaire).

Avec le ministère chargé de la défense et celui en charge des transports notamment, il souhaite continuer à prendre toute sa part dans la gouvernance de l'Office, dans la limite que lui imposent les statuts de l'organisme.

Si l'ONERA est largement reconnu pour « la qualité [de ses] équipes et [son] excellence scientifique » (page 17), il souffre cependant de certaines faiblesses, relevées par la Cour, que mon département ministériel, par l'intermédiaire de la Direction Générale de la Recherche et de l'Innovation (DGRI) du ministère, a également constatées et dont il a pu discuter avec la tutelle de l'organisme.

A cet égard, la Cour formule plusieurs recommandations, qui appellent les observations suivantes.

Au vu des « *dysfonctionnements du conseil d'administration* » (pages 11-12), la Cour estime nécessaire de « *revoir [ses] modalités de fonctionnement pour en faire une instance collégiale et décisionnaire* » (recommandation n° 1).

Il m'apparaît que la pratique du conseil d'administration a déjà évolué positivement depuis les constats établis par la Cour, même si des progrès restent nécessaires pour atteindre un fonctionnement optimal.

Mes services, notamment la DGRI, sont prêts à apporter leur soutien à l'autorité de tutelle (Direction Générale de l'Armement – DGA) au sein d'un groupe de réflexion stratégique, si cette dernière le souhaite.

Rappelant « *l'asymétrie entre multiplicité des activités de l'ONERA et tutelle (et financement) unique* », la Cour pointe le « *rôle défaillant de la tutelle* » (pages 14-16) et invite à « *lancer une réflexion sur la gouvernance de l'ONERA (modalités d'association des clients industriels privés, implication financière de la DGAC et de la DGRI) en intégrant une redéfinition du rôle et des modalités de fonctionnement des instances de gouvernance scientifique* » (recommandation n° 2).

Si le ministère chargé de la recherche ne verse pas directement de subvention pour charges de service public à l'ONERA, l'organisme bénéficie de manière significative de contributions financières émanant d'opérateurs de la sphère « recherche ». En 2014, les financements indirects des programmes de l'ONERA en provenance de la « sphère recherche », c'est-à-dire les organismes de recherche (CNES, ESA, CEA, CNRS), les universités et l'ANR ont représenté plus de 17 M€, dont 5,6 M€ sont imputables à l'abondement du ministère pour le ressourcement technologique des Instituts Carnot dont fait partie l'ONERA.

Le maintien, voire l'accroissement, de ces financements sera une traduction de la capacité de l'ONERA à conclure des partenariats de recherche et de formation avec les principaux acteurs de la recherche, de l'enseignement supérieur et de l'industrie et à s'inscrire pleinement dans les stratégies territoriales de rapprochement entrepris par tous les acteurs. Pour la première fois, en 2015, la DGRI a été sollicitée par l'ONERA pour donner un avis d'opportunité sur les projets de recherche et projets de recherche fédérateurs 2015 de l'Office. Cet exercice, qui a montré la transversalité des recherches qui étaient menées à l'ONERA, fournit des pistes de réflexion pour améliorer le fonctionnement des instances de gouvernance scientifique de l'Office.

La DGRI a également été consultée à l'occasion d'un audit mandaté par la direction de l'ONERA sur son positionnement stratégique.

Ces deux initiatives positives augurent de la volonté tant de la part de l'organisme que de sa tutelle de faire évoluer la gouvernance stratégique et scientifique de l'ONERA. Il serait utile que cette évolution puisse être confirmée de manière plus structurelle.

« *L'absence formelle de documents relatifs à la stratégie et le déficit de vision pluriannuelle* », dans un contexte de remise en cause du positionnement de l'Office au niveau européen et au niveau national dans le domaine aéronautique civil (pages 16-20), soulignent l'urgence « *d'adopter un contrat d'objectifs et de performance après avoir*

mené une réflexion approfondie quant au positionnement et à la stratégie de l'office » (recommandation n° 3).

L'ONERA doit définir une programmation à moyen et long terme de ses activités qui soit compatible avec les prévisions de ressources. Or, à l'instar des autres organismes de recherche sous tutelle du ministère chargé de la recherche, qu'ils soient EPST ou EPIC, l'ONERA, avec sa spécificité qui le lie au monde de la défense, est amené à prendre part à l'effort budgétaire demandé au plan national.

Dans le cadre de la préparation de son futur contrat d'objectifs et de performance, l'ONERA devra donc mener, en lien avec sa tutelle et les ministères concernés, une réflexion sur toutes les pistes d'optimisation des dépenses, de mutualisation de certaines plates-formes expérimentales et d'essais, et de recherche pour ses programmes.

A l'occasion de cette préparation, au-delà du nécessaire exercice de priorisation et de rationalisation de ses dépenses, l'ONERA aura à bâtir une nouvelle stratégie en identifiant qui sont ses véritables « clients » et en repensant son positionnement actuel dans la recherche. Je recommanderai notamment qu'il complète ses activités d'études amont par une plus forte implication sur l'aval, tout en privilégiant les activités appartenant à son cœur de métier et porteuses d'excellence scientifique et technologique.

S'agissant des préconisations invitant à « *formaliser les instruments du pilotage stratégique (comité d'audit, tableaux de bord, cartographie des risques)* » (pages 30-32, **recommandation n° 5**) et à « *faire certifier les comptes de l'ONERA* » (pages 35-37, **recommandation n° 6**), le ministère chargé de la recherche partage le souhait de la Cour de voir l'Office se doter, comme tous les autres grands organismes de recherche, d'instruments de contrôle interne et permettant à l'organisme et à sa tutelle de connaître ses vulnérabilités, de limiter ses prises de risques et d'éclairer les choix stratégiques.

En particulier, une cartographie des risques, associée à une analyse critique et objective des capacités développées en dehors de l'ONERA (industrie aéronautique notamment), semble indispensable à court terme.

Par ailleurs, compte tenu des « *faiblesses récurrentes de la politique immobilière* », qu'elle a mises en évidence (pages 53-59), et notamment de « *l'absence de stratégie générale* » dans ce domaine, le ministère partage la préoccupation de la Cour « *d'adopter et mettre en œuvre un schéma pluriannuel de stratégie immobilière* » (**recommandation n° 9**).

Sa réalisation permettrait à l'Office de planifier à moindre coût ses futures opérations immobilières, qu'elles soient d'acquisition, de construction, de cession ou de rénovation. Le problème posé par le site de Châtillon, en particulier, doit être résolu au plus vite.

Enfin, je souscris pleinement à la préconisation de la Cour visant à « **augmenter significativement les ressources issues de la valorisation de la recherche** » (pages 62-63, **recommandation n° 10**).

L'ONERA, qui doit se tourner résolument vers la valorisation de ses recherches, sous forme de licences ou de contrats et par une plus forte implication dans des activités de haut niveau de maturité technologique (Technology readiness level -TRL), devra augmenter le nombre de brevets déposés annuellement, actuellement insuffisant pour un organisme de cette taille : à titre d'exemple, le CNES dépose, après filtrage, plus de 25 brevets par an.

Ainsi, l'ONERA pourra valoriser le fruit de ses recherches auprès des industriels de l'aéronautique et de l'espace, mais aussi auprès d'autres secteurs industriels ou grand public qui pourraient utilement en bénéficier.

Bien à vous,

Najat VALLAUD-BELKACEM