



**HAL**  
open science

## Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer - IFREMER

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer - IFREMER. 2013. hceres-02026507

**HAL Id: hceres-02026507**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026507>**

Submitted on 20 Feb 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

**Section des établissements**

Rapport d'évaluation de l'Institut  
français de recherche  
pour l'exploitation  
de la mer (Ifremer)



Juillet 2013



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Section des Établissements

Le Président de l'AERES

**Didier Houssin**

Section des établissements

*Le Directeur*

**Philippe Tchamitchian**



# Sommaire



Présentation	7
La gouvernance de l'établissement et sa nouvelle organisation	9
I – Une profonde réforme de l'organisation de l'Ifremer en cours depuis 2011	9
II – La structure hiérarchique de gouvernance	9
III – Les comités institutionnels en évolution	10
1 ● Le conseil d'administration (CA)	10
2 ● Le comité des ressources vivantes (CRV)	10
3 ● Le comité technique et industriel (CTI)	10
4 ● Le comité scientifique (CS)	10
IV – Les comités de pilotage internes à l'établissement : le comité de direction et le comité stratégique de coordination	11
V – La déclinaison de la gouvernance sur le terrain	11
1 ● La place centrale occupée par les quatre départements scientifiques	11
2 ● Une implantation en centres et stations nécessairement dispersée	12
VI – Un bilan globalement positif de la nouvelle organisation avec encore des difficultés	12
VII – L'exercice de la tutelle de l'Ifremer	13
La stratégie scientifique de l'établissement en interne et dans ses partenariats	15
I – Les structures porteuses du pilotage scientifique	15
1 ● La direction scientifique, porteuse et coordinatrice de la stratégie scientifique de l'organisme	15
2 ● Les évolutions à envisager pour la direction scientifique	15
3 ● Le rôle du comité scientifique	16
II – L'activité scientifique de l'Ifremer	16
1 ● La qualité scientifique des laboratoires	16
2 ● Une politique de production scientifique proactive	17
3 ● Une présence de chercheurs étrangers encore insuffisante	17
4 ● Une activité de formation doctorale en croissance	17
III – Une nécessaire adaptation à l'évolution du paysage français de l'enseignement supérieur et de la recherche	18
1 ● Les liens avec le milieu académique	18
2 ● La participation de l'Ifremer aux alliances AllEnvi et Ancre	18
3 ● Un positionnement territorial en construction, et des ancrages territoriaux multiples	19
4 ● Développer une politique scientifique de site avec les partenaires du site de Brest	19
IV – Un positionnement européen et international reconnu mais une vision stratégique à renforcer	19
V – Conclusion générale	20

Les missions de surveillance et d'expertise au sein de l'Ifremer	21
I – Une activité d'expertise mobilisant des ressources importantes et nécessitant une meilleure coordination	21
II – Des activités de surveillance appréciées par les partenaires de l'établissement	21
III – Une stratégie visant l'équilibre entre les missions de l'Institut	22
La politique de valorisation et de transfert	23
I – Un bilan mitigé des activités de valorisation	23
II – Une équipe de valorisation sous-dimensionnée	23
III – Une stratégie de valorisation focalisée sur le partenariat de recherche	24
IV – La propriété intellectuelle et les transferts	24
V – Les évolutions à envisager	25
La place et la gestion de la flotte océanographique	27
I – Un outil exceptionnel mais une problématique complexe	27
II – Vers une vraie concertation : l'UMS "Flotte Océanographique Française"	27
III – Un budget pour la FOF qui la rend tributaire des affrètements privés	27
IV – Le fonctionnement de la FOF et le rapport aux tutelles	28
V – La direction des moyens et opérations navals au sein de l'Ifremer	28
Le modèle économique et social de l'établissement	29
I – Le modèle économique, en cours d'élaboration, doit s'appuyer sur une connaissance précise des activités	29
II – Les commandes publiques et l'équilibre des missions conditionnent l'équilibre budgétaire de l'établissement	29
III – La nouvelle organisation de l'administration prend peu à peu sa place mais doit faire l'objet d'une meilleure communication en interne	29
IV – La situation financière est en passe de redressement mais reste encore fragile	30
V – La qualité du dialogue de gestion, dont le point de départ devrait être le débat d'orientation, détermine la qualité de la prévision budgétaire	32
VI – Le contrôle de gestion reste encore largement à construire	32
VII – Pour produire pleinement ses effets, la mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences doit faire l'objet d'une plus large communication	33
VIII – La mise en place d'un nouveau progiciel de gestion intégrée doit permettre de meilleures performances de gestion	34
IX – Une démarche qualité ambitieuse qui doit encore être assimilée	34

Conclusion et recommandations	35
I – Les points forts	36
II – Les points faibles	36
III – Les recommandations	36
1 ● Concernant la gouvernance :	36
2 ● Concernant la politique et les partenariats dans les domaines scientifiques et de surveillance et d'expertise :	37
3 ● Concernant la politique de communication :	37
4 ● Concernant les politiques de valorisation et de transfert :	37
5 ● Concernant la gestion de la Flotte Océanographique Française :	37
6 ● Concernant le modèle économique et la gestion :	38
7 ● Concernant les ressources humaines :	38
8 ● Messages aux tutelles de l'Ifremer :	38
Liste des sigles	39
Observations du président-directeur général	41
Organisation de l'évaluation	47





# Présentation



L'Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer (Ifremer) a été formé en 1984 sous la tutelle “du ministre chargé de la recherche, du ministre chargé des pêches maritimes et des cultures marines et du ministre chargé de l'environnement” selon le décret de création n°84-428 du 5 juin 1984 - version consolidée au 29 juillet 2010. Il est issu de la fusion de l'institut scientifique et technique des pêches maritimes (ISTPM), établissement public à caractère administratif (EPA) créé en 1918, et du centre national pour l'exploitation des océans (Cnexo), établissement public à caractère industriel et commercial (Epic) créé en 1967. Ce regroupement traduisait alors la volonté de l'État de disposer d'un potentiel de recherche et d'expertise de grande ampleur, réunissant des compétences complémentaires, afin de mieux connaître, suivre et exploiter la mer et ses ressources. Près de trente ans plus tard, les caractères spécifiques des deux établissements fusionnés sont encore très perceptibles au sein de l'Ifremer, tant au niveau de ses implantations que de ses personnels.

Le décret relatif à la création, à l'organisation et au fonctionnement de l'Ifremer, Epic, lui assigne pour missions de “conduire et promouvoir : des recherches fondamentales et appliquées, des actions d'expertise, et des actions de développement technologique et industriel, destinées à :

- 1° connaître, évaluer et mettre en valeur les ressources des océans et permettre leur exploitation durable ;
- 2° améliorer les méthodes de surveillance, de prévision d'évolution, de protection et de mise en valeur du milieu marin et côtier ;
- 3° favoriser le développement socio-économique du monde maritime.”

Ces trois missions complémentaires dédiées au milieu de la mer font la spécificité de l'Ifremer.

L'article 4 de ce décret précise les actions devant être menées par l'organisme. Celles-ci sont extrêmement diversifiées et vont de la proposition et la conduite de recherches, y compris dans leur dimension de formation, à la réalisation de surveillances et d'expertises à la demande des divers services de l'État et des professionnels de la mer. L'Ifremer est aussi chargé de la mise en place et de l'opération d'infrastructures lourdes. Parmi celles-ci, la flotte océanographique est la plus importante, tant en termes de moyens que de visibilité pour l'établissement. Enfin, il faut noter que cet article du décret confie à l'Ifremer une mission d'internationalisation, en particulier au niveau européen.

Les moyens financiers à mobiliser pour la réalisation de ces missions proviennent principalement des dotations de l'État dans le cadre du programme 187 “recherche dans le domaine de la gestion des milieux et des ressources” de la Mission interministérielle recherche enseignement supérieur (MIRE) placé sous la responsabilité du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR)<sup>1</sup> qui regroupe tout ce qui concerne la recherche et les missions de service public, alors que les coûts marginaux des actions requises par les ministères techniques sont budgétisés et financés par ces derniers. En accord avec son statut d'Epic, une part significative des ressources est attendue sous forme de contrats publics ou privés. Le compte de résultat prévisionnel 2012 de l'Ifremer fait apparaître, opérations du groupement d'intérêt économique (GIE) GENAVIR comprises, des dépenses et des recettes à hauteur de 230 M€ (dont masse salariale 133 M€ et fonctionnement 97 M€). Si l'on exclut les opérations internes (essentiellement les dotations aux amortissements), ce montant est ramené à 190 M€. Par ailleurs, les opérations d'investissement s'élèvent à 17 M€. La subvention de 138 M€ provenant du programme 187 assure l'essentiel des recettes<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Le programme 187 regroupe les subventions pour charges de service public attribuées aux opérateurs suivants : l'Institut national de la recherche agronomique (Inra) ; l'Institut de recherche pour le développement (IRD) ; l'Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture (Irstea) ; le Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (CIRAD) ; l'Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer (Ifremer) ; le Bureau de recherches géologiques et minières (BRGM).

<sup>2</sup> Source : rapport d'inspection des tutelles (CGEDD, IGAENR, CGAAER), juillet 2012, p.9.

La subvention du programme 187 est complétée par d'autres provenant des programmes : 113 (urbanisme, paysage eau et biodiversité) du ministère de l'écologie, 154 (économie et développement durable de l'agriculture, de la pêche et des territoires) et 206 (sécurité et qualité sanitaire de l'alimentation) du ministère de l'agriculture, et 172 (recherches scientifiques et technologiques pluridisciplinaires) du MESR - Source : rapport d'inspection des tutelles (CGEDD, IGAENR, CGAAER), juillet 2012, p.57.

La France a un territoire maritime particulièrement remarquable, avec trois façades très spécifiques en métropole (Méditerranée, Golfe de Gascogne-Atlantique et Manche-Mer du Nord) et un nombre très élevé de zones côtières le long des départements et territoires d'outre-mer qui lui donnent accès et responsabilité sur presque tous les types d'environnements marins rencontrés sur notre planète. Toutes sont concernées par les missions de l'Ifremer. Celui-ci, dans la continuité des actions menées par les établissements dont il est issu, s'est donné des moyens pour aborder cet immense périmètre d'opération : des stations fixes allant de quelques grands centres à de nombreux petits laboratoires (au total, 26 sites) et des infrastructures comme la flotte et les réseaux de balises et de capteurs.

Avec un effectif de 1 295 employés permanents et de 264 employés en contrat à durée déterminée (CDD)<sup>1</sup>, l'Ifremer a donc une couverture opérationnelle et territoriale très vaste pour des missions qui couvrent un champ extrêmement large. A ces chiffres, il convient d'ajouter les 325 personnes employées par le GIE GENAVIR financé par l'Ifremer et associant plusieurs établissements scientifiques pour armer les navires et équipements de recherche océanographique<sup>2</sup>.

L'Ifremer s'est acquis une réputation scientifique incontestable aux niveaux européen et international. Son domaine d'activité et les outils qu'il a mis en place et qu'il gère lui donnent aussi une très grande visibilité auprès du grand public, qui a donc à son égard des attentes importantes en termes de communication et d'expertise dans le domaine si sensible de la connaissance et de la préservation de nos ressources marines.

Trouver le juste équilibre entre ces missions et sollicitations diverses constitue pour l'Institut un défi permanent.

Comme tous les organismes, l'Ifremer établit avec l'État des contrats pluriannuels et fait l'objet d'évaluations et d'inspections régulières. Outre le document d'autoévaluation de l'Ifremer d'octobre 2012, le comité d'évaluation mis en place par l'AERES a notamment tenu compte, lors de son examen de l'Institut, du premier rapport d'évaluation AERES de 2009, du rapport d'inspection interministérielle de 2012<sup>3</sup> et du contrat quadriennal 2009-2012 de l'établissement.

Le comité d'évaluation souhaite, par ce rapport, apporter à l'Ifremer des éléments pour l'aider à maintenir cet équilibre par un regard extérieur non seulement critique, mais surtout constructif pour l'Institut, son personnel et ses missions.

---

<sup>1</sup> Source : rapport d'inspection des tutelles (CGEDD, IGAENR, CGAAER), juillet 2012, p.9.

<sup>2</sup> Source : rapport d'inspection des tutelles (CGEDD, IGAENR, CGAAER), juillet 2012, p.9.

<sup>3</sup> Rapport d'inspection des tutelles (CGEDD, IGAENR, CGAAER), juillet 2012.

# La gouvernance de l'établissement et sa nouvelle organisation

## I – Une profonde réforme de l'organisation de l'Ifremer en cours depuis 2011

Lors de sa création, l'Ifremer s'est organisé en directions opérationnelles (DO) qui correspondaient à des champs thématiques (ressources vivantes, littoral, géologie-géophysique, environnement profond, technologie, etc.).

En 2004, une organisation "matricielle" a été mise en place afin de dynamiser la recherche inter "DO", avec des projets situés à la croisée d'une dizaine de programmes (en charge de l'activité scientifique) et des laboratoires de recherche (en charge de la gestion des personnels).

Ce type d'organisation présente l'avantage incontestable d'être particulièrement adapté au traitement des grandes questions et défis liés à la mer qui sont, par essence, pluridisciplinaires. Le document d'autoévaluation indique cependant que *"sa mise en œuvre a suscité ... de profondes interrogations, liées à sa complexité et aux coûts de transaction interne, aggravées par la dispersion géographique et thématique des unités de recherche"*<sup>1</sup>.

Après quelques ajustements organisationnels en 2008, l'Ifremer a mis en place, à partir de mars 2011, une nouvelle organisation basée sur la création de quatre grands départements regroupant les unités de recherche et formant la structure de production de connaissances de l'Institut. Le pilotage scientifique a été renforcé par la création d'une direction scientifique et l'amélioration du "reporting", pour assurer une cohérence stratégique s'appuyant sur une vision nationale.

## II – La structure hiérarchique de gouvernance

L'autorité exécutive au sein de l'Ifremer est constituée par le président-directeur général (PDG) et son directeur général délégué (DGD). Toutes les directions relèvent directement du PDG ou du DGD dans le cas des cinq directions fonctionnelles.

Les structures rattachées directement au PDG sont au nombre de treize :

- la direction scientifique et les quatre départements scientifiques (département des ressources biologiques et environnement [RBE], département des ressources physiques et écosystèmes de fond de mer [REM], département océanographie et dynamique des écosystèmes [ODE] et département des infrastructures marines et numériques [IMN]) ;
- les cinq centres (centre Manche-Mer du Nord, centre Bretagne, centre Atlantique, centre Méditerranée et centre du Pacifique) ;
- trois structures de support à la recherche (direction de l'information scientifique, de la communication, de la médiation et des relations institutionnelles [DISCOM&RI] ; direction des affaires européennes et internationales [DAEI] ; délégation générale à l'outre-mer).

Les cinq directions fonctionnelles en charge du fonctionnement de l'établissement (ressources humaines, affaires juridiques, développement de la valorisation et des partenariats économiques, affaires financières et contrôle de gestion, moyens et opérations navals) sont quant à elles sous l'autorité directe du DGD.

Lors des rencontres durant la visite du comité, la direction de l'établissement était représentée par le président-directeur général, le directeur général délégué et la directrice scientifique (DS). Ceci suggère que cette dernière, même si elle n'a pas d'autorité hiérarchique au sein de l'établissement, est perçue comme membre à part entière de sa haute direction, ce qui a été jugé positivement par le comité.

Le grand nombre d'implantations et la distance physique du siège d'Issy-les-Moulineaux des autres sites d'implantation contribuent certainement à un sentiment d'éloignement de cet exécutif par rapport au personnel des centres et laboratoires, sentiment qui a été exprimé par plusieurs intervenants au cours des entretiens, tant au niveau des sites périphériques qu'à celui du siège.

---

<sup>1</sup> Source : document d'autoévaluation, p. 10.

### III – Les comités institutionnels en évolution

#### 1 • Le conseil d'administration (CA)

Sous la présidence du PDG, il comprend les représentants des ministères concernés<sup>1</sup>, six membres choisis pour leur compétence dans les domaines proches de ceux de l'Ifremer, sept représentants élus du personnel, auxquels s'ajoutent sept membres avec voix consultative comme l'agent comptable, la présidente du comité scientifique (CS)<sup>2</sup>, le représentant du ministère en charge de l'outre mer.

Le comité s'est interrogé sur le rôle effectif du CA comme lieu d'élaboration d'une stratégie. L'amélioration de la lisibilité des coûts visée par la direction et fortement recommandée par le comité (cf. chapitre sur le modèle économique) devrait donner au CA de meilleurs outils pour remplir ce rôle.

La volonté de la direction d'associer davantage le CS aux réunions du CA va dans le sens d'un rôle stratégique renforcé pour le CA. Le comité encourage vivement la direction de l'organisme dans cette voie (cf. chapitre sur la stratégie scientifique).

Enfin, le comité engage les ministères de tutelle de l'Ifremer à s'appuyer sur leur présence partagée au sein du CA pour évoquer et, si possible, résoudre les divergences qui ont été constatées entre eux (cf. titre VII).

#### 2 • Le comité des ressources vivantes (CRV)

Ce comité ne s'est pas réuni depuis 2009, en raison des objectifs souvent divergents des principaux acteurs concernés (pêche et aquaculture) et également de par la participation de l'Ifremer à d'autres instances nationales de concertation, comme le Conseil supérieur d'orientation des politiques halieutiques, aquacoles et halio-alimentaires (CSO), le Comité national de la mer et des littoraux (CNML), le groupement d'intérêt scientifique (GIS) pisciculture, ou encore les Assises de la conchyliculture. Le devenir de ce comité reste donc à préciser, soit par sa suppression, soit par son maintien, en articulation avec ces autres instances. Les problématiques traitées par le CRV sont centrales dans les missions de l'établissement et une bonne lisibilité des instances impliquées dans la construction de la stratégie de l'Ifremer dans ces domaines est indispensable.

#### 3 • Le comité technique et industriel (CTI)

Le CTI est un organe consultatif essentiellement destiné à émettre un avis, au moins semestriel, sur les perspectives de développements technologiques et industriels, sur les actions de valorisation ; c'est un lieu d'échanges majeur avec les industriels et le choix de ses membres est déterminant. L'Ifremer a décidé de relancer les activités de ce comité en 2012, et le choix d'une personnalité scientifique reconnue pour le présider est un signe très fort allant en ce sens. Le choix des membres du CTI est également déterminant. Si le comité d'évaluation considère de façon positive cette évolution, il est évidemment difficile, pour l'instant, de juger de son action.

#### 4 • Le comité scientifique (CS)

Le CS, dont le secrétariat est maintenant de la responsabilité de la direction scientifique, sera traité dans le chapitre de ce rapport portant sur la stratégie scientifique.

---

<sup>1</sup> Le conseil d'administration comprend à la date du 11/11/2012 des représentants de : Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ; Ministère de l'Écologie, du développement durable et de l'énergie ; Ministère de la Défense ; Ministère de l'économie et des finances ; Ministère du redressement productif ; Ministère des Affaires étrangères.

<sup>2</sup> Source : rapport annuel, 2011, p.152.

## IV – Les comités de pilotage internes à l'établissement : le comité de direction et le comité stratégique de coordination

Le comité de direction (CD) est composé de représentants de toutes les directions et est présidé par le PDG. Il comprend donc plus de vingt participants et se réunit de façon hebdomadaire. Il a un rôle central dans le fonctionnement de l'Institut puisque c'est l'instance principale de concertation entre les directions et l'exécutif et entre les directions elles-mêmes.

Le comité stratégique de coordination (CSC) qui se réunit tous les mois, est composé de représentants de toutes les directions et est piloté par le DGD. Le secrétariat est assuré par la direction scientifique. Il examine les propositions relevant d'une démarche scientifique transverse à plusieurs départements ou qui peuvent impliquer fortement l'Institut tant sur le plan budgétaire que sur celui des ressources humaines ou de la nature des partenariats nécessaires à la réalisation des projets. Il décide des suites à donner ou formule des propositions. Son ordre du jour est fixé à partir de dossiers venant des départements ou d'autres directions. Il a en charge la proposition de priorités au CD pour les projets préparés en vue des prochains contrats de projets État-région (CPER).

Le CD et le CSC ont donc des contours très proches en termes de participants et, outre la différence dans le pilotage, se distinguent par leurs objectifs généraux. Le comité s'est néanmoins interrogé sur la nécessité d'avoir deux structures différentes et pourtant si proches.

## V – La déclinaison de la gouvernance sur le terrain

### 1 ● La place centrale occupée par les quatre départements scientifiques

La réforme de 2011 a placé les quatre départements scientifiques au cœur de la gouvernance de l'établissement. Ils relèvent directement du PDG, gèrent leur propre budget et assurent le "reporting" pour leurs champs de compétence. Ils s'appuient sur la vision nationale portée par la direction scientifique.

Ces quatre départements sont structurés en unités de recherche, soit propres à l'Ifremer (UPR), soit mixtes avec d'autres établissements (UMR) sous la responsabilité d'un directeur, en charge du budget et du personnel.

Le département ressources biologiques et environnement a un effectif de 432 personnes<sup>1</sup>. Ses équipes sont réparties sur les cinq centres. Les équipes outre-mer sont rattachées à ce département. Sept UPR et cinq UMR relèvent de ce département.

Le département ressources physiques et écosystèmes de fond de mer a un effectif de 177 personnes. Il est basé au centre Bretagne et labellisé Institut Carnot (Edrome). Il comprend trois unités, soit une UPR, une unité de recherche technologique et une unité comprenant une UMR et un laboratoire Ifremer.

Le département océanographie et dynamique des écosystèmes a un effectif de 260 personnes et est réparti sur les cinq centres. Il comprend trois UPR et une UMR.

Le département infrastructures marines et numériques, avec un effectif de 133 personnes, se différencie des trois autres par la large part qu'y occupent les développements techniques, tant en termes d'outils de mesure et d'observation que de traitement des données. Il est basé aux centres Bretagne et Méditerranée et comprend trois unités. Il faut noter que ce département, doté d'une forte compétence informatique, est en charge de l'ensemble de l'informatique de l'établissement jusque et y compris les logiciels de gestion.

La nouvelle organisation donne un pouvoir fort aux directeurs des départements, mais avec quelquefois une dispersion géographique des unités qui les constituent. Chaque département a un correspondant ressources humaines (RH) et un correspondant financier.

---

<sup>1</sup> Source : rapport d'inspection des tutelles (CGEDD, IGAENR, CGAAER), juillet 2012, annexe 4, p.87.

## 2 • Une implantation en centres et stations nécessairement dispersée

L'Ifremer comporte cinq centres (Boulogne, Brest, Nantes, La Seyne-sur-Mer et Tahiti). Le siège social se trouve à Issy-les-Moulineaux. Au total, 26 implantations sont réparties sur tout le littoral et dans les DOM-TOM.

Le centre Manche Mer du Nord a des activités centrées sur la pêche, la conchyliculture, la valorisation des produits de la mer, l'environnement marin. Il est implanté à Boulogne et à Port-en-Bessin. Il regroupe 83 agents (44 techniciens ou administratifs et 39 cadres)<sup>1</sup>.

Le centre Bretagne, basé à Brest, conduit des recherches dans toutes les thématiques sur lesquelles l'Institut est actif. Les autres implantations de ce centre sont les stations de Dinard, Argenton, Concarneau, Lorient et la Trinité. Il regroupe 751 agents (273 techniciens administratifs et 478 cadres).

Le centre Atlantique de Nantes travaille essentiellement sur les ressources marines et l'environnement littoral. Les autres implantations sont Bouin, l'Houmeau, la Tremblade et Arcachon. Il regroupe 320 agents (152 techniciens administratifs et 168 cadres).

Le centre Méditerranée, implanté à la Seyne-sur-Mer, Sète, Palavas et Bastia est essentiellement actif en aquaculture (Palavas), environnement marin, halieutique et technologies sous-marines (La Seyne-sur-Mer). Il regroupe 217 agents (94 techniciens administratifs et 123 cadres).

Le centre Pacifique est implanté à Tahiti et en Nouvelle-Calédonie. Trois délégations sont basées en Guyane, à la Martinique et à la Réunion. Il regroupe 72 agents (43 techniciens administratifs et 29 cadres).

Les directeurs de centre ont vu leurs missions fortement modifiées par la réforme de 2011. Celles-ci sont maintenant limitées à :

- la responsabilité de chef d'installation, en charge en particulier de la sécurité ;
- la responsabilité des infrastructures immobilières ;
- les relations avec les collectivités territoriales.

Les responsabilités scientifiques, budgétaires et afférentes qu'ils avaient dans l'ancienne organisation sont maintenant transférées aux directeurs de départements et à la direction scientifique. Il n'en demeure pas moins que les collectivités territoriales, et en particulier les conseils régionaux, sont d'importants promoteurs de programmes scientifiques et sont en lien direct avec les directeurs de centre. Les relations avec elles nécessitent donc une coordination étroite entre directeurs de départements et directeurs de centres (par exemple au sein du CD et/ou du CSC). La direction se doit d'être particulièrement vigilante au maintien de l'esprit positif qui prévaut actuellement pour éviter tout dérapage lié à des conflits d'autorité.

## VI – Un bilan globalement positif de la nouvelle organisation avec encore des difficultés

La nouvelle organisation offre une réponse appropriée au point faible du modèle matriciel, la complexité, en simplifiant et clarifiant les responsabilités décisionnelles. Les directeurs indiquent un impact positif dans les départements en termes de "reconnaissance"; de plus, cette organisation facilite leurs relations avec la direction générale. Les responsables d'unités de recherche y voient la possibilité d'un pilotage plus direct dans l'initiation et la réalisation des projets de leurs équipes.

Une réserve est cependant exprimée par les chefs de laboratoire et responsables de réseaux de surveillance au vu d'une perte de moyens sur les projets transversaux (associant surveillance, observation et expertise) : la force de l'organisation matricielle était d'assurer cette transversalité, en particulier pour les réseaux. C'est clairement une des missions de la direction scientifique que de veiller, dans le cadre de la nouvelle organisation, au maintien des synergies.

La difficulté majeure indiquée par les directeurs de département est celle de la gestion financière en réponse à des demandes variées et "non calibrées" : le besoin d'arbitrages est fort, ce qui induit la nécessité de connaître le coût consolidé des différentes activités. Ce point sera repris ultérieurement.

---

<sup>1</sup> Source : bilan social Ifremer 2011.

D'autres éléments négatifs peuvent être mentionnés : un fonctionnement parfois compliqué, avec beaucoup d'interlocuteurs sur un même sujet, un cran hiérarchique supplémentaire, un reporting croissant, des contraintes budgétaires importantes, et un surcroît d'activité administrative.

En somme, l'Ifremer, en pleine période de réforme, se caractérise pour l'instant par une organisation qui, dans l'ensemble, semble positive. Elle demande encore à être pleinement appréhendée au sein de l'établissement et peut apparaître comme facteur de complexité pour la réalisation de certains objectifs, en particulier les projets transversaux.

## VII – L'exercice de la tutelle de l'Ifremer

Les visions des tutelles ministérielles sur l'Ifremer paraissent manquer de coordination. Le point le plus critique pour l'organisme provient de l'interprétation du contenu de la dotation pour missions de service public consolidé depuis 1984 dans la dotation de ce qui est actuellement le programme 187. Si les ministères techniques contribuent aux missions qu'ils confient à l'Ifremer par l'octroi d'une dotation annuelle, les demandes d'expertise au niveau national, régional et des collectivités territoriales s'accroissent et il manque un mécanisme de régulation mettant en cohérence le volume des demandes et les capacités de réponse de l'institut. Ce manque a des conséquences qui rejaillissent dans toute l'organisation de l'établissement. Un tel mécanisme ne pourra se baser que sur la connaissance, pour chaque mission de service public, de coûts complets auditables que l'organisme n'est pas encore totalement en état de produire. Ce point sera abordé plus en détail dans le chapitre portant sur le modèle économique.

Le MESR intervient sur les grandes orientations scientifiques de l'organisme. Il souligne l'excellent niveau scientifique général de l'Ifremer, mais craint explicitement que la charge mal contrôlée des demandes de surveillance et d'expertise ne compromette à terme sa productivité scientifique.

Les ministères techniques estiment que la dotation du MESR est, pour une partie malheureusement non précisée, destinée à des missions de surveillance et d'expertise. Ceci est certes vrai, mais ces ministères ne semblent pas concernés par les coûts globaux réels et par l'impact que leurs exigences et commandes peuvent avoir sur la mission de recherche de l'Institut.





# La stratégie scientifique de l'établissement en interne et dans ses partenariats

## I – Les structures porteuses du pilotage scientifique

### 1 • La direction scientifique, porteuse et coordinatrice de la stratégie scientifique de l'organisme

Le pilotage scientifique de l'Institut s'appuie sur une vision stratégique définie par l'établissement, portée par la direction scientifique et explicitée dans la "contribution à une stratégie nationale de recherche en sciences marines à l'horizon 2020" de la direction générale. Le plan stratégique actuel est en cours de révision pour mieux intégrer l'activité de l'Ifremer sur le plan européen. La direction scientifique, en place depuis deux ans, a pour rôle d'élaborer la stratégie scientifique en concertation avec tous les acteurs : laboratoires et départements, direction générale et tutelles de l'organisme.

Par ailleurs, la DS bénéficie d'un budget incitatif de l'ordre de 700 K€ annuels pour soutenir des initiatives transversales de type groupement de recherche (GDR), écoles de chercheur, etc. Elle soutient des programmes de recherche collaboratifs (ex : programme national "écosphère continentale : processus et modélisation" [ECCO] – avec l'institut national des sciences de l'univers – [INSU]). Elle contribue aussi, avec les départements, à des arbitrages préalables sur les recrutements (nouveaux postes), sur les contrats doctoraux, etc. Elle participe activement au comité stratégique de coordination dont elle assure le secrétariat. Elle consacre de l'énergie à identifier et stimuler les sujets de recherche transverses, en particulier ceux soulevés par des retours d'expertise et qui engendrent des questions fondamentales (ex : mortalité des huîtres). Elle mobilisera les départements pour contribuer à articuler les priorités scientifiques avec les propositions pour les CPER.

L'analyse de l'organigramme montre que sept scientifiques seniors, référents thématiques, sont acteurs principaux de cette direction. Bien que les missions de la DS ne soient pas toujours clairement définies, celles-ci sont nombreuses et semblent prendre de l'ampleur avec le temps, ce qui est naturel dans un organisme porteur de la triple mission recherche-transfert-expertise. Le lien avec les différentes implantations assuré par les référents thématiques est apparu très positif mais le fait qu'il repose sur la "bonne entente" entre les acteurs plus que sur un organigramme fonctionnel fragilise ce dispositif avec le risque de réapparitions de "baronnies" au sein de l'organisme comme ont pu l'être les DO avant la réforme de 2004. Dans ce contexte, il serait souhaitable de renforcer la place, les effectifs et les missions de cette direction au sein de l'établissement.

La nouvelle organisation et l'identification d'une DS sont plébiscitées par les partenaires rencontrés : INSU, universités, IRD, qui se louent d'avoir un interlocuteur identifié. Par exemple, au sein des UMR, l'Ifremer s'engage à intensifier une dynamique de recherche avec les autres tutelles. Néanmoins, ces dernières attendent de l'établissement qu'il mobilise aussi plus de moyens dans le travail quotidien des UMR, en termes de personnel comme de budget et de bourses de thèse. L'INSU attend aussi une participation plus substantielle au programme ECCO, qui permet la structuration des recherches nationales pour le milieu littoral et côtier (entre autres).

### 2 • Les évolutions à envisager pour la direction scientifique

Dans les évolutions possibles et porteuses d'améliorations de fonctionnement de cette direction, le comité suggère :

- les missions de la DS mériteraient d'être précisées : cette direction peut permettre à l'organisme de répondre au vœu du PDG de "*ré-enraciner la recherche scientifique au cœur de l'établissement*". Des progrès sont constatés par tous et font consensus. Cependant, proposer une stratégie scientifique à long terme, la communiquer aux départements *via* une circulation de l'information améliorée et clarifier le positionnement de la DS au sein de l'organisme sont autant de marges de progrès ;
- il est essentiel que la DS ait une visibilité accrue, par un tableau de bord explicite et structuré, des indicateurs d'activité de l'organisme (ex : elle n'a pas à ce jour une visibilité totale des thèses en cours au sein de l'organisme, notamment lorsque celles-ci sont entièrement financées par des sources externes) ;
- il faudrait clarifier son rôle vis-à-vis des directeurs de départements, lesquels bénéficient d'une autonomie forte et rapportent à la DG sans qu'il y ait forcément de croisement avec les analyses de la DS. Ce dispositif limite les possibilités d'intervention de la DS et peuvent conduire à des incohérences, ainsi qu'à recréer des fonctionnements en "tuyau d'orgue" dans certains départements, biais que l'organisation matricielle avait permis de gommer au bénéfice de tous. Il semble essentiel de réfléchir à une organisation qui définisse plus clairement le rôle de la DS vis-à-vis des départements, par exemple en faisant une direction scientifique générale déléguée ;

- le budget alloué à la DS pour des actions incitatives est un point positif. Cependant, le comité estime qu'il ne lui donne pas assez de marges de manœuvre et propose aux acteurs du CSC et à la direction générale de réfléchir ensemble à augmenter cette capacité d'intervention ;
- la durée du mandat du directeur ou de la directrice scientifique mériterait d'être précisée.

Une préoccupation partagée par les acteurs de la DS, les directeurs d'unité - mais peut-être dans une moindre mesure - les directeurs de départements, est de maintenir une forte activité d'actions transverses, bénéfiques réels de l'ancien schéma matriciel. Il revient à la DS de veiller à cela, et cette veille requiert des moyens budgétaires et humains.

### 3 • Le rôle du comité scientifique

Dans une phase de modification profonde de la structure et de la stratégie de l'établissement dont l'objectif de *“ré-enraciner la recherche scientifique au cœur de l'établissement”* a été réaffirmé plusieurs fois par la direction lors des entretiens, le CS doit jouer un rôle majeur et disposer des moyens pour infléchir la stratégie de l'établissement.

Durant son dernier mandat (2007-2012), après avoir perdu une partie de son rôle initial sur le développement des équipements lourds, externalisés du fait de la création d'une unité mixte de service (UMS) Flotte Océanographique Française (FOF), le CS s'est focalisé davantage sur des sujets de stratégie scientifique et a consacré chacune de ses séances à une thématique scientifique ciblée.

Le comité trouve positif le nouveau mécanisme qui permet au (à la) président(e) du CS de participer au CA. Il serait bénéfique qu'elle (il) soit associé(e) de façon plus étroite à la vie scientifique de l'organisme et participe par exemple à la préparation du budget (volet stratégie scientifique) en interaction avec la DS. L'avis du CS pèserait de ce fait sans doute plus dans les décisions opérationnelles de type lettres de mission, choix scientifiques stratégiques et budgets en rapport.

À l'occasion du renouvellement de la composition du CS, une réflexion est en cours pour assurer une meilleure représentativité des axes et des disciplines phares de l'Institut.

## II – L'activité scientifique de l'Ifremer

### 1 • La qualité scientifique des laboratoires

Les unités de recherche propres et mixtes relevant de l'Ifremer ont fait l'objet d'évaluation de la part de l'AERES au cours des trois dernières années. Ces évaluations témoignent, dans l'ensemble, d'une très bonne, voire excellente qualité scientifique, à l'exception de la toute nouvelle UMR “environnement insulaire océanien”<sup>1</sup> dont le projet de création, évalué fin 2011, a posé un problème, d'ailleurs corrigé depuis. Il faut remarquer cependant que, parmi les critères établis par l'AERES<sup>2</sup>, les UPR sont plus faibles sur le plan de la stratégie et des perspectives scientifiques pour le prochain contrat. Au contraire, elles sont particulièrement remarquables sur le plan des interactions avec l'environnement social, économique et culturel.

Comme il ressort des évaluations AERES, une attention particulière devra être portée par la direction aux laboratoires environnement ressources (LER) rassemblés dans l'unité littorale du département ODE auxquels l'organisme souhaite donner un rôle scientifique plus dynamique et plus large, ce qui est intéressant et louable. Ces unités littorales ont développé une expérience reconnue de qualité (avec normalisation à l'appui) et souhaitent être plus impliquées comme acteurs et experts dans la démarche qualité actuellement entreprise par l'organisme.

<sup>1</sup> L'UMR EIO est sous tutelles de l'université de Polynésie Française, de l'Ifremer, de l'IRD, de l'Institut Louis Malardé. Effectif : 52 dont 22 Ifremer, selon le document d'autoévaluation, p.104.

<sup>2</sup> Les critères sont au nombre de six : C1 : production et qualité scientifique, C2 : rayonnement et attractivité académique, C3 : interaction avec l'environnement social, économique et culturel, C4 : organisation et vie de l'unité, C5 : implication dans la formation par la recherche, C6 : projet.

## 2 • Une politique de production scientifique proactive

Une large place est donnée dans le rapport d'autoévaluation à l'analyse des publications scientifiques et leur évolution récente ; celle-ci est certes positive mais n'est pas supérieure à la moyenne générale des publications françaises (en termes de croissance en nombre et de citations, comme on peut le trouver sur Scimago, <http://www.scimagojr.com/countrysearch>).

Il convient, dans la stratégie générale de l'institution, de conserver un objectif ambitieux en la matière, garantissant ainsi une volonté continue de production de connaissances nouvelles et d'excellence scientifique, malgré les missions variées dévolues à l'Ifremer.

Par ailleurs, l'organisme met en place au niveau de la direction de l'information scientifique, de la communication, de la médiation et des relations institutionnelles, une politique de dissémination scientifique ambitieuse et adéquate.

Le système d'archivage institutionnel Archimer et le mandat de dépôt adopté depuis 2011 sont des points positifs qui vont dans le sens des recommandations de la Commission européenne<sup>1</sup>.

Etant donné que les impacts sociétaux des activités de l'Ifremer sont particulièrement importants et médiatisables, il convient de poursuivre cette politique de publication et de veiller à ce qu'elle fasse partie de la démarche stratégique et des objectifs du prochain contrat avec l'État. L'évolution des bibliothèques vers des *learning centers* entraînera des besoins en nouvelles technologies de l'information auxquels il conviendra de veiller.

En ce qui concerne l'accès aux bases de données marines, la mise en œuvre d'une stratégie nationale et européenne dans ce domaine constituait un objectif du précédent contrat avec l'État<sup>2</sup>. La stratégie semble bien en place au niveau européen puisque l'Ifremer pilote le projet *SEA DATA NET (Pan european infrastructure for ocean and marine data management)* qui sert maintenant de référence dans les appels d'offres européens.

En revanche, un effort de visibilité doit encore être fait, en collaboration avec la DISCOM&RI, en ce qui concerne l'accès aux bases de données scientifiques issues des diverses campagnes, et leur maintenance.

## 3 • Une présence de chercheurs étrangers encore insuffisante

Le nombre de post-doctorants accueillis est certes en croissance, passant de 49 en 2008 à 63 en 2011<sup>3</sup>, mais les postes ouverts dans le contexte des collaborations internationales semblent être insuffisants par rapport aux attentes des partenaires rencontrés. Il conviendrait de fléchir une enveloppe budgétaire pour financer les échanges de chercheurs post-docs dans le cadre des collaborations internationales. Une enveloppe modeste existe à la DS pour l'accueil des chercheurs étrangers sur de courtes durées.

## 4 • Une activité de formation doctorale en croissance

La multiplicité des écoles doctorales (ED) auxquelles émergent les laboratoires de recherche de l'Ifremer reflète la couverture nationale de l'organisme, mais suggère aussi que la stratégie scientifique ne s'appuie pas clairement sur une politique de bourses doctorales, le nombre desquelles (20 à 25 demi-allocations doctorales annuelles) a été par ailleurs jugé trop faible par le comité. La plupart des thèses sont réalisées au sein des unités de recherche, en particulier des UMR auxquelles est associé l'Ifremer. Un progrès sur le nombre et la visibilité des doctorats est souhaitable. L'exemple de l'ED des sciences de la mer de Brest est illustratif : en équivalents temps plein, les allocations doctorales de l'Ifremer ont été de 4,5 en 2009, 6 en 2010, 5 en 2011 et 6,5 en 2012. Pour une ED qui gère environ 200 doctorants<sup>4</sup>, c'est faible. Cette remarque est encore plus importante pour les contrats doctoraux Cifre, dont le nombre a été jugé très faible pour un organisme censé promouvoir la recherche appliquée et le transfert vers l'industrie.

---

<sup>1</sup> Déclaration de Bruxelles, 22 octobre 2012.

<sup>2</sup> Contrat quadriennal 2009-2012 - objectif 15 : mettre en œuvre une stratégie nationale et européenne des bases de données marines ; indicateur 32 : nombre de consultations de bases de données.

<sup>3</sup> Source : document d'autoévaluation, p. 31.

<sup>4</sup> [http://www.univ-brest.fr/menu/recherche-innovation/Organisation\\_de\\_la\\_recherche/Axe\\_Mer//L\\_ecole\\_Doctorale\\_des\\_Sciences\\_de\\_la\\_Mer.cid13363](http://www.univ-brest.fr/menu/recherche-innovation/Organisation_de_la_recherche/Axe_Mer//L_ecole_Doctorale_des_Sciences_de_la_Mer.cid13363)

Si le système des demi-allocations doctorales permet à chacun des partenaires (ex. : régions, Ifremer, Centre national d'études spatiales, etc.) d'afficher plus d'allocations doctorales en lien avec sa propre politique, il s'avère parfois difficile à appliquer pour les demandeurs (étudiants comme chercheurs) : les priorités des uns et des autres ne se croisant pas forcément toujours, il arrive trop souvent que l'attribution d'une demi-allocation doctorale "Ifremer" ne soit pas suivie par l'autre financeur (et vice-versa).

Le comité a regretté l'absence d'indications, dans les documents produits et dans les présentations, sur le devenir professionnel des anciens thésards de l'Ifremer. Ce suivi, même s'il est au premier chef de la responsabilité des ED, doit être un souci des établissements offrant des encadrements et des financements de thèses. Il pourrait, de plus, constituer un facteur d'attraction, pour les meilleurs candidats, à rechercher un encadrement de thèse au sein de l'organisme.

### III – Une nécessaire adaptation à l'évolution du paysage français de l'enseignement supérieur et de la recherche

#### 1 • Les liens avec le milieu académique

L'Ifremer s'est adapté aux évolutions, importantes depuis 2005<sup>1</sup>, de la politique de recherche et d'innovation en France. Cette phase d'adaptation à une nouvelle organisation de la recherche nationale, notamment autour de grands pôles universitaires, s'inscrit également dans le contexte de la nouvelle stratégie européenne portée par le programme "Horizon 2020".

Le lien avec le milieu académique, encouragé par la direction générale et appuyé par la nouvelle direction scientifique, s'est amélioré, en particulier ces deux dernières années, avec, outre la politique doctorale mentionnée ci-dessus, la participation à des UMR, GIS et GDR, et une politique louable vers plus d'habilitation à diriger des recherches (HDR).

Comme mentionné dans le rapport d'autoévaluation de l'établissement, la participation de l'Ifremer à trois laboratoires d'excellence<sup>2</sup> (Labex) confirme également l'ancrage de l'Institut dans le partenariat avec les autres organismes de recherche et les universités.

Une implication accrue de l'Ifremer dans les réflexions stratégiques avec les autres organismes (ex : CNRS/INSU, IRD, etc.) ainsi que dans des enseignements de masters thématiques permettrait toutefois d'intensifier encore ces liens.

#### 2 • La participation de l'Ifremer aux alliances AllEnvi et Ancre

L'Ifremer fait partie du bureau de l'Alliance nationale de recherche pour l'environnement (AllEnvi), créée en 2010, et est membre associé de l'Alliance nationale de coordination de la recherche pour l'énergie (Ancre), créée en 2009. Il s'est en particulier impliqué en co-animant le groupe thématique "Mer" au sein d'AllEnvi. Cette participation a été favorablement ressentie par les autres partenaires qui y voient une volonté d'ouverture de l'organisme.

Cette participation aux Alliances n'a pas eu d'impact sur la restructuration de l'Ifremer en départements mais a permis de valoriser plus rapidement sa nouvelle structure (réactivité rendue possible par le nombre réduit de départements).

Les réflexions des Alliances vont influencer le prochain contrat d'objectifs et devraient permettre à l'Ifremer de développer la valorisation de ses activités, d'avoir de nouveaux partenaires, d'élargir le champ des partenaires industriels, de conduire des projets partenariaux.

---

<sup>1</sup> Création des pôles de compétitivité et de l'Agence nationale de la recherche ; adoption de la loi de programme n°2006-450 du 18 avril 2006 pour la recherche, de la loi n°2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités ; de la stratégie nationale de recherche et d'innovation et la mise en place des Alliances ; lancement du programme des investissements d'avenir, etc.

<sup>2</sup> Labex Mer initié par l'Institut européen de la mer porté par le Pres université européenne de Bretagne avec le soutien du Pres l'UNAM, le labex Corail porté par l'École Pratique des Hautes Études et le labex Côte (Inra, université de Bordeaux, Ifremer).

### 3 • Un positionnement territorial en construction, et des ancrages territoriaux multiples

Les enjeux territoriaux sont particulièrement importants pour un institut comme l'Ifremer. En effet, si la dispersion territoriale est indispensable pour la réalisation de ses missions, elle nécessite une vigilance toute particulière en termes de gestion.

Le renforcement de la coopération avec plusieurs partenaires, dont l'IRD et l'INSU, est présenté comme indispensable pour la définition de stratégies communes sur l'outre-mer ; sa mise en œuvre doit constituer une des prochaines priorités. En effet, 10 % des effectifs (en ETP) et 5 % environ du budget de l'Ifremer sont consacrés à cette zone.

Les liens régionaux, activés principalement au niveau des directeurs de centres, représentent des opportunités croissantes de partenariats (notamment avec les PME) et de financement de projets (via les collectivités locales et les pôles) ainsi que de thèses de doctorat, mais il conviendra de veiller à ce que cela ne soit pas réalisé au détriment de l'excellence scientifique ; les stratégies et enjeux économiques et sociétaux des régions ne sont en effet pas forcément les mêmes que ceux de l'Ifremer ni de l'Europe, et l'organisme risque de se voir écartelé entre des exigences territoriales et le maintien de la qualité scientifique.

### 4 • Développer une politique scientifique de site avec les partenaires du site de Brest

Dans le cadre de l'évolution du rôle des différents acteurs de la recherche française, les établissements sont amenés à redéfinir leur mode de fonctionnement avec leurs partenaires locaux. Le comité a pu le constater lors de sa visite sur le centre Bretagne.

Ainsi le "campus de la mer", projet en cours de réalisation à Brest, est perçu par le comité comme une opportunité remarquable en termes de formation et de stratégie scientifique pour l'ensemble des acteurs institutionnels présents sur le site. Il est ainsi recommandé à l'Ifremer d'intégrer l'UMS qui pilote l'Institut universitaire européen de la mer (IUEM). Par ailleurs, les échecs du rapprochement entre l'unité Ifremer "géosciences marines" et l'UMR université de Bretagne occidentale (UBO)-CNRS "domaines océaniques", qui gagneraient clairement à émarger au sein de la même structure, restent incompréhensibles aux yeux du comité qui recommande fortement que ce rapprochement soit un axe de travail prioritaire dans les années à venir.

## IV – Un positionnement européen et international reconnu mais une vision stratégique à renforcer

Une dizaine d'indicateurs figurent dans le contrat avec l'État pour mesurer les objectifs relatifs au positionnement européen et international de l'Ifremer. Ils sont pour la plupart en croissance continue, témoignant que les activités de l'organisme jouissent d'une grande présence et visibilité internationales dans ses domaines de compétence.

Les relations internationales de l'Ifremer s'inscrivent dans une stratégie de partenariats déjà reconnue dans l'évaluation réalisée par l'AERES en 2009 ; l'organigramme de la direction des affaires européennes et internationales (DAEI) comporte une cellule de cinq à six collaborateurs dédiée aux stratégies de partenariats et à la veille stratégique, traduisant ainsi l'importance de cet axe pour l'organisation.

Le nombre de projets européens et le taux de succès voisin de 50 % des propositions au programme cadre sont incontestablement des points forts de l'organisme. Ils témoignent certes du caractère parfois incontournable (unique) des compétences et outils-infrastructures de l'Ifremer, mais aussi d'une politique d'appui performante.

Le rapport d'autoévaluation se concentre sur la reconnaissance internationale, qui est réelle, mais aborde peu la stratégie internationale et ne donne que peu de précisions sur l'importance des collaborations. Le comité recommande à l'établissement de structurer davantage sa stratégie internationale avec l'aide du CA, du CS, de la DS, et sur la base d'un état des lieux précis.

Un élément important de cette stratégie doit concerner la Méditerranée où l'Ifremer occupe une place historiquement importante. Le travail de "renforcement de l'action en Méditerranée"<sup>1</sup> n'est pas finalisé, alors que l'état des lieux de tous les programmes et projets spécifiques à la mer Méditerranée est en cours, de même qu'une étude prospective du positionnement à prendre au niveau européen sur les ERA-Nets qui se mettent en place<sup>2</sup>. Il conviendrait de mieux structurer et fédérer les activités, par exemple *via* la création d'un G3 "Italie-France-Espagne" comme évoqué par la DAEI, ou d'une autre manière, permettant notamment une plus grande visibilité. Ces actions gagneraient à être concertées avec les autres acteurs français concernés, l'INSU en particulier.

Peut-être conviendrait-il d'utiliser dans le nouveau contrat avec l'État un autre indicateur de suivi de cet objectif que l'actuel<sup>3</sup>.

Enfin, l'activité de fournisseur de données pour les autres chercheurs dans le cadre des collaborations mériterait d'être contrôlée, en particulier de manière à protéger la mission de production de connaissances nouvelles.

## V – Conclusion générale

L'analyse précédente permet de dresser un bilan globalement satisfaisant de la performance scientifique de l'établissement. Des évolutions sont néanmoins à effectuer. On notera la nécessité de définir la place et le rôle de la direction scientifique récemment créée au sein de l'organisme. Il ressort des évaluations des unités de recherche par l'AERES comme des observations du comité le besoin de renforcer l'analyse scientifique prospective.

L'Ifremer apparaît sortir d'un positionnement quelque peu isolationniste par rapport à ses partenaires scientifiques et avoir choisi la voie de l'ouverture. Le comité encourage fortement la direction de l'organisme à poursuivre dans cette voie, en particulier avec les universités dont la place dans le système de recherche français devient de plus en plus importante. Ceci est particulièrement constaté sur le site de Brest où, en quelques années, l'UBO est devenue un partenaire majeur et crédible sur les thématiques liées à la mer. La participation aux Alliances relève de cette même logique.

Sur le plan des relations internationales, le constat est positif en ce qui concerne le bilan, mais le comité considère qu'il y a, ici aussi, un besoin de renforcer l'analyse prospective et la définition d'une stratégie.

---

<sup>1</sup> Contrat quadriennal 2009-2012 - objectif : développer une coopération internationale ciblée et renforcer l'action en mer Méditerranée.

<sup>2</sup> Sources : information de la DAEI et document d'autoévaluation, p.72.

<sup>3</sup> Contrat quadriennal 2009-2012 - objectif 3 : développer une coopération internationale ciblée et renforcer l'action en mer Méditerranée ; indicateur 7 : cartographie des co-publications internationales (dont co-publications avec États-Unis, Canada, Russie, Japon, Brésil, Chine et pays méditerranéens et co-publications avec les pays du Sud, LOLF P187).

# Les missions de surveillance et d'expertise au sein de l'Ifremer



À côté des activités de recherche, la production d'expertises, d'avis et de conseils, ou les activités de surveillance pour l'État, les collectivités territoriales et les opérateurs publics concernés par la mer constituent indéniablement des missions importantes pour l'Ifremer. L'ambition d'être un organisme de recherche et d'expertise mondialement reconnu et intégrateur, de référence à l'échelle européenne, est bien rappelée à la fois dans le contrat quadriennal 2009-2012 et les objectifs stratégiques de l'Ifremer. L'établissement met en avant dans ce cadre la notion d'excellence collective s'appuyant sur les compétences scientifiques et techniques dans le domaine des sciences de la mer.

La recherche, la surveillance et l'expertise constituent clairement des activités complémentaires qui ont vocation à s'enrichir mutuellement. La volonté de la direction de l'Ifremer d'appuyer l'ensemble de ses activités sur un socle solide de recherche doit se comprendre dans cette perspective. Cette complémentarité ne va cependant pas de soi et la recherche d'un bon équilibre est un élément important à prendre en compte dans la définition de la stratégie de l'établissement.

## I – Une activité d'expertise mobilisant des ressources importantes et nécessitant une meilleure coordination

L'expertise produite par l'Ifremer prend des formes très diverses et se traduit régulièrement par des rapports et avis (214 recensés dans la base Archimer en 2011<sup>1</sup>). Elle s'exerce essentiellement au niveau national, notamment à la demande des ministères techniques, et au niveau européen, pour l'halieutique, la conchyliculture, les questions environnementales et l'élaboration de stratégies marines.

L'organisme dispose d'atouts importants pour mener cette activité du fait de la compétence reconnue de ses équipes sur le terrain, de l'appui que peut fournir l'ensemble des recherches menées à l'Ifremer et en partenariat avec le milieu académique, et enfin de son expérience des approches pluridisciplinaires. Toutefois, l'organisme ressent à juste titre la nécessité de mieux structurer le processus d'expertise, afin de contribuer notamment à la ligne générale de recentrage de l'établissement sur ses missions et la valeur ajoutée scientifique de ses différentes activités.

L'établissement doit donc assurer à la fois la préservation des compétences permettant l'expertise et leur rapprochement avec les activités de recherche. Il doit aussi mettre en place une meilleure coordination de l'activité d'expertise qui doit répondre à des demandes extérieures nombreuses et insuffisamment prévisibles. La mise en place récente d'une cellule nationale de coordination de l'expertise, d'un coordinateur national, de coordinateurs thématiques ainsi que d'une démarche qualité dans ce domaine (cf. chapitre sur le modèle économique), toutes ces initiatives vont dans le bon sens et devraient permettre un meilleur ajustement des moyens aux besoins ainsi qu'une cohérence scientifique et une lisibilité accrues de cette activité.

Ces réorganisations suscitent cependant parmi les personnels concernés des préoccupations légitimes sur la préservation des compétences spécifiques à l'activité d'expertise et le maintien des équilibres dans la composition des équipes et entre les différents corps de métier. La direction de l'organisme devra s'efforcer d'y répondre en portant une attention particulière à la conduite du changement dans ce domaine.

## II – Des activités de surveillance appréciées par les partenaires de l'établissement

Les laboratoires environnement ressources<sup>2</sup>, constituent la structure opérationnelle de la surveillance des eaux littorales. Cette surveillance est assurée par différents réseaux : ROCCH pour la surveillance des contaminants chimiques, REPHY pour la surveillance du phytoplancton, des paramètres physico-chimiques dans l'eau et des phytotoxines dans les coquillages, REMI pour la surveillance microbiologique dans les coquillages, REBENT pour la surveillance de la faune et de la flore benthiques, IGA pour le suivi spécifique des eaux de rejets des centrales nucléaires. L'établissement fait état de 130 ETP pour ces activités de surveillance sanitaire et de la qualité des eaux.

<sup>1</sup> Source : document d'autoévaluation, p. 39.

<sup>2</sup> Rapport d'évaluation AERES unité littoral - novembre 2012 : "Le département des LER dénommé Unité LITTORAL depuis la réorganisation de l'Ifremer en 2011 est constitué de 8 laboratoires côtiers répartis sur 13 implantations différentes couvrant la totalité du littoral métropolitain. Les principales missions de ces laboratoires portent sur : l'observation du littoral (réseaux de surveillance et diagnostics de la qualité du milieu marin); l'étude des écosystèmes littoraux et conchylicoles; les recherches et études régionales intégrées (interaction littoral - bassin versant), dans une vision nationale et européenne; le suivi de la qualité des produits de l'aquaculture; la réalisation d'expertises; l'émission d'avis à l'intention des services déconcentrés de l'État; la valorisation et le transfert des connaissances."



Un effort important a été fourni par l'institution pour mettre en œuvre et développer une stratégie globale de surveillance en lien avec les activités scientifiques et la recherche. Les fortes interactions entre la recherche finalisée, les réseaux de surveillance et les milieux professionnels favorisent un enrichissement mutuel.

Les conventions cadres avec les agences de l'eau (programme pluriannuel 2013-2015) sont importantes car elles donnent à l'Ifremer une visibilité financière sur les ressources associées. Les agences font part de la transparence et du bon fonctionnement de leurs relations avec l'organisme auquel elles communiquent leurs besoins en matière de recherche.

La logique de tels partenariats, en particulier celui avec l'agence de l'eau Rhône Méditerranée Corse qui a permis la mise en place d'une coordination de la démarche commune dans un comité *ad hoc*, paraît particulièrement intéressante. Celle-ci permet une vraie réflexion sur la valorisation scientifique des travaux de surveillance et expertise ainsi qu'une anticipation accrue de besoins de recherche amont, mieux identifiés dans ce cadre.

Le positionnement de l'Ifremer pour la surveillance apparaît très bien reconnu au niveau international et au niveau régional ; il semble plus compliqué au niveau national où son rôle d'intégrateur scientifique sur le milieu littoral est pourtant indispensable mais où une difficulté d'homogénéisation des programmes est ressentie par les partenaires. Une clarification des positions des ministères de tutelles par rapport à leurs responsabilités respectives dans le soutien à ces activités de surveillance est nécessaire pour arriver à un équilibre entre ressources et obligations de l'Ifremer dans ce domaine.

La problématique commune aux réseaux de surveillance reste l'équilibre optimal à trouver entre les activités de production ou de gestion et l'exploitation scientifique de données. Cette dernière paraît en effet insuffisante au vu de la très grande richesse des données collectées et des contenus des banques intégratrices comme celle de Quadrigé2. Les responsables insistent sur le rôle moteur de l'Ifremer dans l'analyse scientifique et la référence analytique mais aussi sur l'importance de la prise en compte de projets transversaux associant surveillance, observation et expertise. La concertation sur les programmes n'apparaît pas optimale dans le système organisationnel actuel de l'organisme et de ses partenariats. S'y ajoutent des difficultés de gestion et d'arbitrage lorsque les budgets et personnels pour la gestion des données ou le développement technique sont éclatés dans différents départements comme c'est le cas pour beaucoup de projets transversaux.

### III – Une stratégie visant l'équilibre entre les missions de l'Institut

Les activités d'expertise et de surveillance de l'Ifremer doivent pouvoir s'appuyer sur une recherche appliquée de qualité et lui fournir des opportunités de développer cette recherche au bénéfice de la société. C'est dans cette optique que la direction générale a souhaité l'évaluation pour la première fois dans la présente vague des unités littorales, afin de préciser les conditions de développement en leur sein d'une recherche plus ambitieuse.

Cette volonté de trouver un équilibre plus satisfaisant entre les activités de recherche, d'expertise et de surveillance, tout en préservant pour chacune la reconnaissance dont elle bénéficie, suppose un travail conséquent de réécriture des axes stratégiques pour le contrat quinquennal, à décliner dans les départements, et une réflexion à mener sur le transfert de recherches à fort potentiel vers les LER. Elle suppose aussi sans doute un transfert de tâches à plus faible valeur ajoutée, comme les analyses de routine, vers d'autres acteurs<sup>1</sup>. Mais avant tout, elle nécessite des progrès importants en matière de connaissance des coûts des différentes activités, en matière de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) et en matière de conduite du changement et de communication au sein de l'organisme.

La connaissance des coûts des différentes activités est indispensable pour que l'organisme puisse définir l'équilibre qu'il juge optimal et en négocier les conditions avec ses tutelles. Cette démarche passe par la refonte de la cartographie des emplois (déjà effectuée) et celle des emplois exercés au sein de l'Ifremer (en cours de réalisation) pour anticiper au mieux les besoins et éclairer les différentes questions de maintien de compétences liées à la pyramide des âges. Il apparaît également important de mieux structurer et activer les espaces de discussion et d'échanges entre les directions, les référents scientifiques correspondants de la direction scientifique de l'Ifremer et les personnels impliqués dans les laboratoires et réseaux. En effet, si la nouvelle organisation a eu incontestablement un impact positif, y compris en termes de reconnaissance du travail scientifique, certains personnels expriment un constat de déséquilibre dans cette réorganisation avec le sentiment de "métiers mal perçus" et de réelles difficultés identitaires liées au manque de reconnaissance de leurs activités d'expertise et de surveillance. Les trois missions de l'Ifremer (recherche, expertise et surveillance, transfert et valorisation) doivent toutes constituer des valences à prendre en compte dans la gestion des carrières de ses personnels scientifiques.

---

<sup>1</sup> Source : document d'autoévaluation, p. 30.



# La politique de valorisation et de transfert

## I – Un bilan mitigé des activités de valorisation

L'Ifremer est positionné comme un organisme de recherche technologique en sciences marines, disposant de moyens uniques d'exploration en milieux marins. La valorisation de la recherche pour le développement économique fait donc partie intégrante de ses missions. Pour l'Ifremer, le champ de la valorisation recouvre des activités de recherche partenariale et de transfert de technologie réalisées avec des entreprises<sup>1</sup>. Les activités d'étude, d'expertise avec le monde socio-économique<sup>2</sup> n'entrent pas dans ce champ, même si elles ont des retombées sur les filières industrielles.

Le contrat signé entre l'État et l'Ifremer pour la période 2009-2012 mentionnait l'engagement de l'Ifremer dans des actions permettant de favoriser et d'accroître le partenariat et le transfert de technologies avec les entreprises<sup>3</sup>. Cependant, depuis la dernière évaluation de l'AERES, les progrès sont difficiles à constater. Les indicateurs de valorisation tels que mentionnés dans différents rapports<sup>4</sup> sont en stagnation, que ce soit en termes de protection industrielle ou de transfert de technologie. Les revenus des contrats, avec l'industrie de l'ordre 12 M€ en 2012, seraient "*en évolution significative*"<sup>5</sup>, mais ne représentent que 26 % des ressources propres (45 M€) et ne couvrent que 6,3 % des produits du compte de résultats en 2012<sup>6</sup>.

Malgré leur progression récente, les revenus du transfert sont encore relativement faibles. Pour la période 2009-2012, ces revenus annuels du transfert ont progressé de 550 000 € à 940 000 €, soit une augmentation de 71 % avec une forte progression entre 2011 et 2012 (+ 56 %). Le taux de brevets licenciés a lui aussi augmenté pour atteindre un taux de 65 % (contre 48 % en 2009). Ces progrès encourageants demandent à être consolidés dans les années à venir.

## II – Une équipe de valorisation sous-dimensionnée

L'établissement a adopté une nouvelle organisation en 2011 avec la création d'une direction du développement, de la valorisation et des partenariats économiques (DDVPE) rattachée à la direction générale. Cette direction (en attente de son nouveau directeur lors de la visite) n'a pas été étoffée depuis la dernière évaluation de l'AERES. Elle est toujours composée des deux entités suivantes :

- un service commercial (deux commerciaux et une assistante) chargé de la promotion des savoir-faire et moyens de l'Ifremer susceptibles d'accroître ses ressources propres : il assure une veille commerciale et le suivi des offres/demandes de prestations ainsi que leur tarification. Localisé à Brest, il agit potentiellement sur l'ensemble des thématiques mais ses résultats sont essentiellement ciblés dans les domaines de compétence de l'institut Carnot/département REM (10 M€ CA dont 87 % *via* l'affrètement des navires<sup>7</sup>). Ce service n'est pas impliqué dans la recherche de partenaires de transfert de technologies ;
- un service du transfert de technologies (limité à trois chargés d'affaires sectoriels dont la responsable) travaille avec des correspondants scientifiques (départements et centres) et bénéficie des synthèses de la cellule de prospective. Ce service doit assurer la sensibilisation des équipes ; la détection des projets ; la protection des inventions et leur suivi ; la définition de stratégies de valorisation adaptées aux projets et aux secteurs industriels concernés ; la recherche de partenaires de transfert ; l'organisation, la négociation et le suivi de contrats de transfert (en relation avec la direction des affaires juridiques) ; et enfin l'accompagnement de projets de création d'entreprises. À cela s'ajoutent le montage et la négociation des accords de partenariat de recherche et consortium (notamment européen) en relation avec la direction des affaires juridiques (DAJ).

<sup>1</sup> Source : entretien avec le DG adjoint et l'équipe du développement de la valorisation et des partenariats économiques.

<sup>2</sup> Collectivités locales et territoriales, institutions publiques et parapubliques d'assistance à des filières industrielles, organismes de surveillance et de régulation.

<sup>3</sup> Contrat quadriennal 2009-2012 - objectifs 4, 5, 6, 7.

<sup>4</sup> Sources : rapport annuel 2011 ; document d'autoévaluation p. 44 ; rapport d'inspection des tutelles (CGEDD, IGAENR, CGAAER), juillet 2012, p. 20.

<sup>5</sup> Source : document d'autoévaluation, p.70.

<sup>6</sup> Source : rapport d'inspection des tutelles (CGEDD, IGAENR, CGAAER), juillet 2012, p.59.

<sup>7</sup> Source : rapport d'inspection des tutelles (CGEDD, IGAENR, CGAAER), juillet 2012, p. 20.

Ce large spectre d'activités ne peut raisonnablement être pris en charge par l'équipe actuelle. Des changements et vacances du poste de directeur de la valorisation ont sans doute retardé la mise en place d'une équipe plus étoffée, mais au-delà, il apparaît que l'Ifremer a mis en route plusieurs chantiers pour structurer ses axes de recherche en prise directe avec les enjeux sociétaux<sup>1</sup> sans mettre l'accent sur une politique et des moyens susceptibles de valoriser plus largement son potentiel scientifique et technologique, pourtant unique en Europe.

### III – Une stratégie de valorisation focalisée sur le partenariat de recherche

L'Ifremer s'est adapté aux évolutions de la politique de recherche et d'innovation<sup>2</sup> conscient de la nécessaire évolution de son modèle économique. Il a axé sa stratégie de valorisation autour des partenariats de recherche impliquant le secteur privé, avec à la clef une logique de financement public basée sur des appels à projets :

- projets de R&D mis en œuvre avec des entreprises dans le cadre des pôles de compétitivité, notamment les deux pôles mer (Bretagne et Provence Alpes-Côte d'Azur)<sup>3</sup> ;
- implication dans le montage des projets collaboratifs avec des industriels dans tous les pôles de compétitivité où l'Ifremer a une présence régionale thématique (Atlantpole et Valorial) ;
- recherche partenariale développée autour de l'institut Carnot Edrome, dont le label a été renouvelé en 2011 ;
- implication dans les instruments des investissements d'avenir : institut d'excellence en matière d'énergies décarbonées (IEED) France énergie marine (labellisé en 2012) et *Greenstars*.

Cette stratégie a porté ses fruits. L'institut Carnot Edrome, qui recouvre les activités du département REM, a donné une visibilité à l'Ifremer pour développer des partenariats stratégiques avec deux grands groupes dans les secteurs de l'énergie et des ressources fossiles.

Par ailleurs, les responsables scientifiques entendus lors de la visite sur le site de Brest ont fait état d'une demande croissante des industriels pour des projets dans le domaine des géosciences marines, mais aussi dans le domaine des instruments et appareils de mesure développés par les unités technologiques de l'Institut. Ces responsables d'équipes ont toutefois unanimement souligné la sous-exploitation du potentiel valorisable de l'Ifremer en termes de développement et transfert vers l'industrie.

### IV – La propriété intellectuelle et les transferts

Des documents et guides concernant les procédures de dépôts de brevet ont été rédigés par le service de transfert de technologies et sont mis à disposition sur le site intranet de la DDVPE, mais ne suffisent pas à diffuser une culture de la propriété industrielle (PI) auprès des scientifiques de l'Ifremer. Il n'y a pas de spécialiste dans ce domaine à la DDVPE et, dans ce contexte, il est difficile de qualifier les actifs de PI, de réaliser des cartographies sectorielles et de définir des stratégies de gestion de portefeuille de brevets adaptées à des secteurs industriels.

En outre, il n'y a pas de démarche systématique de sensibilisation des scientifiques à la PI. Ces derniers sont pourtant ouverts, comme ils l'ont exprimé au comité, à des initiatives pour détecter les résultats de recherche valorisables et pour protéger les inventions issues de leurs programmes.

Un plan de sensibilisation a été réalisé par la direction de la valorisation en 2010 et 2011 destiné à présenter les enjeux de la PI et de la recherche partenariale à l'ensemble des centres Ifremer.

L'Ifremer a traité sept déclarations d'invention, déposé trois demandes de brevets en 2011 (66 % en biotechnologies) et négocié dix-huit contrats de transfert<sup>4</sup>. Une seule entreprise a été créée depuis 2008. Ce bilan doit être analysé au regard du potentiel valorisable de cet Institut, qui possède notamment deux unités technologiques de grande qualité. A titre d'exemple, le département REM/unité "Recherches et Développement Technologiques" (RDT)<sup>5</sup> a été le promoteur de développements innovants qui se sont traduits par la mise au point d'une nouvelle génération de flotteurs Arvor commercialisés par l'entreprise NKE. Cette unité a une force en R&D dans le domaine des capteurs et systèmes de mesure, sans que son savoir-faire se traduise dans des résultats de transfert (portefeuille de PI, contrats de transfert, essaimage).

---

<sup>1</sup> Exemple des propositions de révision des axes structurants de l'Ifremer.

<sup>2</sup> Participation aux pôles de compétitivité et aux appels à projets de l'ANR ; intégration dans la stratégie nationale de recherche et d'innovation; mise en place des Alliances ; participation aux projets du programme des investissements d'avenir.

<sup>3</sup> Source : document d'autoévaluation : 120 projets à l'œuvre.

<sup>4</sup> Source : rapport annuel 2011, p. 120.

<sup>5</sup> Source : document d'autoévaluation, p. 47.

Les modèles économiques utilisés par l'Ifremer dans les accords de transfert, qui allongent les délais des négociations, ont été également discutés lors des entretiens avec des PME.

On peut également noter que l'Ifremer n'a pas développé de politique d'essaimage. L'Ifremer dispose cependant d'une procédure d'essaimage depuis 2002, cadre dans lequel d'ailleurs s'est constitué, en 2008, la société Algenics évoquée ci-dessus.

Plus largement, l'Ifremer n'a encore ni stratégie globale de valorisation ni politique de PI susceptibles de pouvoir traduire les retombées de ses recherches (logiciels, bases de données, ressources biologiques, procédés et produits) en innovation.

## V – Les évolutions à envisager

Lors des entretiens avec la direction générale, le comité a pu noter la volonté de l'Ifremer de diversifier les voies de valorisation à travers le transfert de technologies et d'élargir le spectre des secteurs à développer (ex. : biotechnologies marines), sans toutefois qu'aient été exposés la politique et les moyens qui seront mis en œuvre pour aboutir à ces objectifs. La direction générale s'appuiera sur le comité technique et industriel qui vient d'être relancé (octobre 2012). Celui-ci, avec sa nouvelle présidence, devrait mettre en perspective l'offre de recherche et de technologies de l'Ifremer avec les besoins exprimés par les industriels, participant ainsi à la mise en œuvre d'une stratégie de valorisation globale.

Compte tenu du sous-dimensionnement de la DDVPE, l'Ifremer doit rechercher avec ses partenaires de recherche une organisation permettant de capitaliser sur l'existant tout en mutualisant des ressources et expertises en valorisation. Il devra viser une subsidiarité de compétences régionales en termes de transfert de technologies et considérer la dynamique régionale en matière d'innovation<sup>1</sup>.

En Bretagne et en Pays de la Loire, où sont localisés plus des deux tiers des effectifs de l'Ifremer, un important effort de mutualisation des activités et métiers de la valorisation a été réalisé depuis 2006. Il se concrétise aujourd'hui à travers la création de la société d'accélération du transfert de technologie (SATT) Ouest Valorisation<sup>2</sup>. L'Ifremer pourrait s'appuyer sur la SATT dans des champs d'activité de la valorisation qui ne sont pas bien couverts<sup>3</sup> pour développer des domaines d'applications émergents ou insuffisamment valorisés<sup>4</sup> et pour soutenir la maturation technologique de projets dans le cadre d'un schéma de coordination régionale.

---

<sup>1</sup> Le conseil régional de Bretagne souhaite s'engager dans une convention cadre avec l'Ifremer. Par exemple, l'UBO pense qu'un partenariat technologique sur les aspects mécanique et matériaux serait porteur de retombées.

<sup>2</sup> Les six actionnaires de la SATT sont les deux pôles de recherche et d'enseignement supérieur, l'université européenne de Bretagne et l'université Nantes Angers Le Mans, le CNRS, l'Inserm, l'IRD et la Caisse des dépôts et consignations.

<sup>3</sup> Outils pédagogiques de sensibilisation notamment par *e-learning* ; actions de veille de détection à organiser en co-intervention, gestion de portefeuille de PI.

<sup>4</sup> Les domaines des technologies de l'information et de la communication, instrumentation, matériaux, biotechnologies bleues sont cités.



# La place et la gestion de la flotte océanographique



## I – Un outil exceptionnel mais une problématique complexe

La Flotte Océanographique Française (FOF) est composée de 20 navires, à savoir :

- cinq navires hauturiers de plus de 36 m (Marion-Dufresne [IPEV], Pourquoi Pas ? [Ifremer], Atalante [Ifremer], Thalassa [Ifremer], Suroît [Ifremer]) ;
- deux semi-hauturiers (Antea et Alis [IRD]) ;
- cinq navires côtiers, une vedette océanographique (Haliotis) et six navires de stations ;
- le “Beautemps-Beaupré”, navire de la Marine nationale, qui fait l’objet d’un accord Ifremer-Marine. L’organisme en a financé 5 % et paye 370 k€ par an à la Marine pour disposer d’un droit d’usage d’environ un mois tous les deux ans pour le compte de la communauté scientifique.

On identifie quatre organismes gestionnaires, Ifremer, IPEV, IRD et CNRS/INSU, respectivement Epic, GIP, et deux EPST.

## II – Vers une vraie concertation : l’UMS “Flotte Océanographique Française”

De 2006 à 2011, de nombreuses concertations ont été mises en place pour faire évoluer une gestion de la flotte éclatée entre les organismes en une gestion la plus harmonisée possible. Le modèle retenu à l’issue des travaux du comité stratégique et technique de la flotte hauturière et côtière courant 2010 fut celui d’une unité mixte de service.

Le 2 mars 2011, la convention constitutive de l’UMS FOF était signée par les quatre présidents des organismes fondateurs au MESR. Trois missions lui ont été assignées :

- élaborer et mettre en œuvre la programmation intégrée des navires et des équipements lourds ouverts aux appels d’offres nationaux ;
- assurer la prospective, la définition et la coordination du plan d’évolution de la flotte (PEF), en prenant en compte les besoins des opérateurs nationaux publics non membres de l’UMS FOF tels que les terres australes et antarctiques françaises et la Marine nationale ;
- coordonner les politiques d’investissement de ses membres.

C’est dans ce contexte de mise en place récente d’une UMS que le comité d’évaluation a travaillé.

De l’avis de la majorité des interlocuteurs rencontrés, la constitution de l’UMS a considérablement amélioré la programmation des campagnes en mer, laquelle se fait maintenant en concertation et permet d’optimiser au mieux les transits et campagnes réalisés en fonction des navires disponibles sur telle ou telle zone. L’UMS permet de mettre en œuvre la stratégie scientifique des organismes, sous réserve de l’évaluation de la qualité des campagnes, laquelle est réalisée par des comités scientifiques *ad hoc*. L’UMS permet aussi aux organismes de se projeter ensemble dans le futur PEF.

Cependant, il est unanimement estimé que l’organisation de l’UMS est à ce jour “au milieu du gué” et qu’il reste des marges de progrès.

Une autre voie de mutualisation et d’optimisation étant la voie européenne, le comité encourage vivement les gestionnaires de l’UMS Flotte à poursuivre les efforts d’intégration à ce niveau. Cette intégration ne pourra cependant se réaliser que si les dispositifs nationaux, français dans le cas de l’Ifremer, sont eux-mêmes cohérents.

## III – Un budget pour la FOF qui la rend tributaire des affrètements privés

Le budget de la flotte de chaque organisme lui reste attaché et est donc voté par chaque CA séparément. En d’autres termes, chaque organisme reste opérateur de sa flotte. L’Ifremer et l’IRD confient leurs navires et équipements en gestion au GIE GENAVIR, le Marion-Dufresne est géré par CMA-CGM tandis que le CNRS dispose de son propre armement interne au sein de la DT-INSU.

Ce modèle économique comporte de nombreux inconvénients :

- il ne permet pas une programmation pluriannuelle de la TGIR, ce qui est pourtant une condition de base pour une TGIR ;
- la subvention pour charges de service public (SCSP) étant loin de couvrir la totalité des frais de la flotte (ex : pour le Marion-Dufresne II, elle ne couvre que 75 % des besoins de maintenance du navire), le budget et, par conséquent, la programmation sont soumis aux aléas des affrètements d'un des moyens de la flotte par le privé, affrètements très aléatoires et - l'expérience le montre - limités en volume et dans le temps ;
- tous les organismes ne sont pas égaux face aux affrètements privés, certains navires étant plus demandés que les autres. Or, la porosité entre les budgets est quasi-inexistante, ce qui ne permet pas de redistribution des gains pour que tous les moyens navals puissent en profiter (les gestions des navires Antea et Alis sont particulièrement affaiblies par ce dispositif) ;
- cependant, cette évolution vers un budget de la TGIR en ressource affectée, qui inclurait la SCSP et les gains d'affrètement privés, ne sera possible que si tous les organismes acceptent le rassemblement des budgets et moyens, et donc pour cela produisent une comptabilité transparente.

La recommandation principale du comité à l'Ifremer sur la gestion de la flotte est donc de produire aux tutelles une comptabilité analytique explicite du budget de la flotte. A ce jour, les flux financiers (entrées/sorties) ne sont pas cartographiés et les coûts des services rendus très mal évalués. Seule la levée de ce point, aujourd'hui bloquant, permettra aux ministères de tutelle de travailler de façon constructive sur le contrat d'objectifs et de moyens de la flotte et à l'ensemble des partenaires de l'UMS d'avancer vers le but fixé : une gestion vraiment harmonieuse de la flotte.

#### IV – Le fonctionnement de la FOF et le rapport aux tutelles

Les partenaires de l'UMS ont élaboré un plan d'évolution de la FOF qu'il est important d'appréhender comme un tout cohérent. Aucun des interlocuteurs n'ayant compris comment ont été arbitrées les décisions de financement pour les années à venir, le comité estime nécessaire que les ministères de tutelle mettent en œuvre un dialogue vertueux avec les acteurs de la FOF (CODIR et COSS).

Dans le domaine côtier, avec la montée en puissance du nombre d'aires marines protégées, la multiplication prévisible des missions de surveillance et des expertises fait craindre une pression sur les ressources humaines disponibles, lesquelles sont déjà saturées. Il paraît urgent de préciser quelles équipes et quel financement vont soutenir ces activités nouvelles.

Il est recommandé aux acteurs de l'UMS de faire connaître le nombre de jours pour lesquels la flotte est dédiée à la recherche académique évaluée.

#### V – La direction des moyens et opérations navals au sein de l'Ifremer

La nouvelle organisation fait que les deux tiers du budget de la direction des moyens et opérations navals (DMON) sont gérés par le département IMN. Cette situation complexifie les décisions que peut prendre la DMON et la vie quotidienne de ses membres, en particulier pour financer les investissements et développements techniques. Il semble judicieux de trouver un compromis.

La DMON est constituée de neuf personnes qui doivent gérer, outre les programmations, les liens avec l'UMS, les autorisations de navigation dans les zones économiques exclusives. C'est une charge de travail considérable, et qui prend beaucoup de temps. Le métier s'est considérablement compliqué ces dernières années. Le comité encourage vivement l'Ifremer à mener une réflexion sur l'organisation, les fonctions et les ressources humaines de la DMON.

# Le modèle économique et social de l'établissement



## I – Le modèle économique, en cours d'élaboration, doit s'appuyer sur une connaissance précise des activités.

De l'avis général, le modèle économique actuel de l'Ifremer ne correspond plus à la réalité d'aujourd'hui. La définition d'un nouveau modèle constitue pour l'établissement et ses tutelles une préoccupation de premier plan, notamment en ce qui concerne la gestion de la TGIR "Flotte"<sup>1</sup>.

Il est donc devenu nécessaire d'établir une cartographie claire et précise des activités de l'organisme, assortie d'un dispositif de calcul des coûts complets de ces activités, qui permettraient à l'Ifremer de maîtriser ses rapports économiques et financiers avec ses partenaires et de garantir ainsi son équilibre financier et la marge de manœuvre indispensable à son développement.

## II – Les commandes publiques et l'équilibre des missions conditionnent l'équilibre budgétaire de l'établissement

Apparaissant comme encore fragile, l'équilibre financier est rendu aléatoire en partie du fait des difficultés de l'Ifremer à maîtriser les commandes publiques<sup>2</sup> de prestations (analyses, mesures, expertises, etc.) qui, pour l'heure, lui parviennent de manière dispersée et peu prévisible. Outre qu'elle perturbe l'organisation des travaux des laboratoires et pèse sur l'activité des chercheurs, cette situation menace également le modèle économique global de l'établissement.

Les ministères de tutelle - de même que trop souvent également les collectivités territoriales demandeuses de prestations - considèrent que leurs commandes sont de fait financées par les subventions publiques, pour l'essentiel le programme 187. Si ce schéma n'est pas faux dans son principe, les moyens financiers et humains de l'Institut sont de fait limités par le montant de ces subventions.

La nécessité d'un mécanisme de régulation des commandes devient donc impérieuse, en définissant exactement ce que finance, pour chaque tutelle, la subvention qu'elle verse chaque année, en particulier celle du programme 187 pour charges de service public. Cela renforce le besoin pour l'établissement de se munir d'une cartographie des activités de l'Institut et d'avoir une connaissance précise de leurs coûts.

## III – La nouvelle organisation de l'administration prend peu à peu sa place mais doit faire l'objet d'une meilleure communication en interne

La nouvelle organisation administrative de l'Ifremer, mise en place depuis le début 2012, est jugée globalement satisfaisante, notamment par les directeurs de département, de centre et d'unité rencontrés par le comité : plus grande clarté quant à la répartition des responsabilités et apport de compétences en finances et ressources humaines au niveau local. Cependant, certains relèvent des points négatifs : fonctionnement complexe, multiplication des interlocuteurs sur un même sujet, cran hiérarchique supplémentaire, ou encore reporting croissant.

Plusieurs remarques peuvent être faites sur cette nouvelle organisation :

- la présence de compétences déconcentrées (correspondants RH et finances) auprès des responsables des départements et des centres assure une meilleure fluidité de l'information et permet l'organisation d'un solide dialogue de gestion ; en revanche, ce mode de fonctionnement est très consommateur de moyens humains ; un regroupement plus poussé de certaines tâches support, notamment d'exécution (saisie, contrôle de base), permettrait une économie significative ;
- si cette organisation assure une bonne cohérence verticale, elle rend plus complexe et aléatoire la transversalité et la coordination indispensables à la cohérence d'ensemble, du fait de la multiplication des intervenants et du partage des rôles et responsabilités : directeurs de département responsables du budget, directeurs de centre responsables des bâtiments et directions centrales responsables hiérarchiques de leurs correspondants ;

<sup>1</sup> Source : document d'autoévaluation, p. 54.

<sup>2</sup> À noter que ces commandes émanent également, pour une partie significative, des collectivités territoriales.



- les organigrammes, quand ils existent, ne sont pas harmonisés pour l'ensemble de l'établissement et ne font pas apparaître à sa juste place, voire ignorent totalement, la fonction administrative, qu'elle soit de support ou de soutien, ce qui induit des difficultés à identifier le bon interlocuteur ;
- la rénovation de l'Institut et de son administration risque d'être perturbée, malgré la puissance de la dynamique enclenchée, par son importance même : le grand nombre de chantiers actuellement en cours rend difficile l'appropriation de la démarche par les personnels à tous les niveaux ; il serait utile d'établir une programmation claire du déroulement des différents chantiers, assortie d'échéances précises et de la faire connaître largement en interne, de même que son degré d'avancement aux différentes étapes de sa réalisation.

Par ailleurs, il convient de noter que la direction des affaires juridiques, au-delà de ses attributions traditionnelles - contrats, conventions, appels d'offres, procédures d'achat, propriété intellectuelle, gestion financière des brevets -, est chargée de responsabilités de gestion qui ne relèvent pas directement de compétences juridiques : en l'absence de directions spécialisées dans ces domaines, elle assure la logistique du siège ainsi que, en lien avec les directeurs de centre et le comité stratégique de coordination, le pilotage et la coordination des affaires patrimoniales. Si elle est inhabituelle, cette organisation ne nuit cependant pas à une bonne connaissance de l'état des bâtiments ainsi qu'au suivi des travaux de rénovation, d'entretien ou de remise aux normes qui font l'objet d'un plan pluriannuel de dix ans<sup>1</sup>. Elle permet à la DAJ de piloter la démarche SPSI qui, approuvée par les tutelles, s'est notamment traduite par la mise en location de deux étages du Siège.

Il convient enfin de relever la complexité et la lourdeur de l'organisation de la fonction comptable qui, sous la responsabilité de l'agent comptable principal, comporte plusieurs agences comptables secondaires. Si la situation géographique ou l'importance de certains centres justifie un tel dispositif dont le coût global reste à évaluer, cela paraît beaucoup moins nécessaire pour d'autres. Une réflexion est en cours sur le sujet.

En résumé, l'enjeu essentiel dans cette démarche de rénovation de l'administration est de parvenir à ce qu'elle soit capable de remplir son rôle de soutien aux missions fondamentales de l'Institut avec le maximum de réactivité, de sécurité et d'efficacité.

#### IV – La situation financière est en passe de redressement mais reste encore fragile

Le budget de l'Ifremer<sup>2</sup> s'établit depuis plusieurs années à un niveau relativement stable, autour de 250 M€, y compris pour les charges de personnel passées de 108,18 M€<sup>3</sup> réalisé en 2011 à 111,83 M€<sup>4</sup> inscrit à l'état des prévisions de recettes et de dépenses (EPRD) 2012 et 109,79 M€ inscrit à l'EPRD 2013<sup>5</sup>, passant ainsi au cours de la même période de 58,01 % à 59,03 % des charges de fonctionnement. Toutefois, la maîtrise adaptée des autres dépenses de fonctionnement a permis de dégager un résultat d'exploitation qui, bien que variant sensiblement, demeure excédentaire :

K€	2008	2009	2010	2011	Prévu EPRD 2012	Prévu EPRD 2013
Résultat d'exploitation	368	6 646	938	2 579		
Capacité d'autofinancement (CAF)	2 798	6 712	2 876	4 551	823	823
Fonds de roulement (FdR)	2 286	6 879	8 949	13 850		
Besoin FdR net global	-24 578	-24 005	-14 865	-12 800		
Trésorerie nette (solde net au 31 décembre 2011)	26 863	30 884	23 815	26 651		

Source : comptes financiers 2010 et 2011

Ce tableau montre une situation financière contrastée :

- une amélioration remarquable du fonds roulement qui est multiplié par six en quatre ans et une CAF qui augmente de 63 % au cours de la même période ;
- malgré la nette progression signalée ci-dessus, le fonds de roulement reste relativement faible en ne représentant fin 2011 que 27 jours de dépenses d'exploitation décaissables.

<sup>1</sup> "Avis sur le schéma pluriannuel de stratégie immobilière de l'Ifremer". Contrôle Général Economique et Financier, 04/10/2010.

<sup>2</sup> Sources : comptes financiers pour 2010 et 2011 ; EPRD pour 2012 et 2013.

<sup>3</sup> Source : compte financier 2011, p.20.

<sup>4</sup> Source : EPRD 2012, p.11.

<sup>5</sup> 2010 = 247,93 M€ (dont 20,38 en investissement) ; 2011 = 245,16 M€ (dont 18,9 en investissement) ; 2012 = 246,83 M€ (dont 17,01 en investissement) ; 2013 = 243,71 M€ (dont 17,5 en investissement).



Par ailleurs, le niveau de la CAF - qui constitue la marge de manœuvre dont dispose l'établissement pour conduire sa propre politique d'investissement - reste encore relativement faible, eu égard au montant moyen des investissements réalisés au cours des trois dernières années :

K€	2009	2010	2011	Total	Moyenne
A. CAF	6 712	2 876	4 551	14 139	4 713
B. Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	28 514	23 680	21 214	73 408	24 469
A/B = % d'autofinancement des investissements	23,54 %	12,15 %	21,45 %	19,26 %	

Source : comptes financiers

Cette situation de relative faiblesse financière se trouve amplifiée par le niveau insuffisant des ressources contractuelles qui, après avoir augmenté en 2012, sont en prévision de régression en 2013, tant en valeur absolue que relativement au poids des charges d'exploitation :

	2011	2012	2013
Montant des ressources contractuelles prévues	46,72 M€	49,08 M€	43,35 M€
% du total des charges d'exploitation (hors opérations internes)	22,80 %	23,75 %	21,30 %

Source : EPRD

Depuis de nombreuses années, la direction de l'établissement, qui est consciente de l'importance de cette composante de son modèle économique, a inscrit dans ses priorités la nécessité de développer ce type de ressources. Cette préoccupation a été réaffirmée récemment : *“L'une des préoccupations majeures de l'Institut aujourd'hui est la poursuite de la nécessaire diversification de ses sources de financement et de la mise en cohérence de ses ressources et de ses missions”*<sup>1</sup>.

Outre le développement des partenariats avec les entreprises, deux voies seraient à explorer tout particulièrement :

- l'une, à niveau de partenariat constant, est l'approche par les coûts complets, comme base d'une tarification plus juste et plus rémunératrice des prestations concernées ;
- l'autre est celle d'une révision du dispositif de mutualisation de ce type de ressources.

La nécessité de disposer d'un mode fiable de calcul des coûts complets est reconnue par tous. Pour autant, en ce domaine, l'Ifremer ne part pas de zéro<sup>2</sup>. Les diverses méthodes “maison” utilisées dans les différentes entités, centres ou unités<sup>3</sup> pour le calcul des coûts (fonctionnement, administration, entretien des bâtiments, fluides) nécessiteraient d'être harmonisées et mises en cohérence, au sein d'une méthode unique de calcul qui serve de base objective à la tarification des prestations et qui s'impose à tous.

Le principe de la mutualisation des ressources répond à la règle générale de non affectation des recettes aux dépenses. En réalité, les limites de ce principe tiennent à la nécessité de lier clairement les dépenses à leur mode de financement, ne serait-ce que pour en suivre et justifier l'utilisation des recettes. S'agissant des activités financées sur contrat ou convention, elles exigent souvent de la part de leurs responsables une démarche de prospection qui demande beaucoup d'énergie et d'engagement personnel. En ce sens, la mutualisation totale des recettes sur contrat, en ne retraçant pas clairement le retour financier au(x) bénéficiaire(s) des fonds ainsi récoltés, a pour effet de susciter une certaine démotivation de la part des personnels les plus dynamiques en ce domaine. Il en résulte une tentation, au sein des UMR tout au moins, de faire gérer leurs contrats par des partenaires qui n'ont pas la même pratique, diminuant en cela les ressources propres de l'Ifremer. La prévision de net recul de ce poste dans son budget, de 45,26 M€ en 2012 à 40,85 M€<sup>4</sup> en 2013, ne va assurément pas dans le bon sens.

<sup>1</sup> Source : document d'autoévaluation, p 70.

<sup>2</sup> Il existe en effet un dispositif utilisé actuellement pour la tarification des contrats, reconnu par l'Union Européenne et validé par les commissaires aux comptes, basé sur la méthode, assez répandue dans les établissements de recherche et les universités, dite du “coût du chercheur environné”, soit : [montant du salaire chargé du chercheur concerné + 63 % d'overheads]. Une comptabilité analytique sommaire permet de ventiler les charges par activités concernées, à partir des fiches retraçant le temps d'activité effectif des chercheurs. Cependant, cette approche reste trop disparate et approximative pour constituer un véritable outil de connaissance et de pilotage des diverses activités.

<sup>3</sup> Par exemple, le centre de Brest a établi sa propre méthodologie pour le calcul des coûts des bâtiments du site.

<sup>4</sup> Sources : EPRD 2012 et 2013.

Sans remettre en cause la mutualisation dans son principe, des modalités spécifiques de sa mise en œuvre, clairement établies et communiquées aux intéressés, pourraient concerner les contrats : critères et procédure d'attribution des crédits, assortis de modalités d'exécution en recettes et en dépenses permettant d'assurer la traçabilité des opérations et garantissant la mise à disposition du bénéficiaire des sommes prévues au contrat - sous réserve des prélèvements destinés à couvrir les charges communes de la structure d'accueil, eux-mêmes dûment identifiés dès la signature du contrat.

En définitive, la situation budgétaire de l'Ifremer, clairement engagée dans une voie d'amélioration, n'apparaît pas comme nécessitant des mesures d'urgence. Il est cependant nécessaire de rester très attentif à plusieurs signes qui montrent que les efforts de maîtrise du budget ne doivent pas être relâchés : la baisse ponctuelle des ressources propres, le vieillissement de la flotte, ou encore un fonds de roulement encore faible malgré sa récente amélioration.

## V – La qualité du dialogue de gestion, dont le point de départ devrait être le débat d'orientation, détermine la qualité de la prévision budgétaire

Pour constituer un outil de pilotage efficace, le budget<sup>1</sup> doit traduire le plus fidèlement possible la stratégie scientifique de l'établissement. En ce sens, la procédure d'élaboration du budget ne doit pas être uniquement une consolidation des demandes ou besoins des unités, centres et départements, mais avoir son point de départ au niveau central, au moyen d'un débat d'orientation budgétaire tenu au CA, en appui sur le CS, sur les choix budgétaires à opérer ainsi que sur les contraintes spécifiques de l'exercice à venir<sup>2</sup>. Sur ces bases, peut ensuite se dérouler le dialogue de gestion itératif entre les différents acteurs, aux niveaux scientifique et administratif.

La vision pluriannuelle prospective, qui constitue un des fondements du modèle économique, doit s'appuyer sur une prévision fiable des résultats en fin de l'exercice à venir, en particulier sur sa capacité à autofinancer ses investissements. Pour cela, le niveau prévisible de la CAF et du fonds de roulement doivent être évalués le plus précisément possible dès le budget primitif et non pas faire l'objet, comme c'est le cas par exemple en 2011, d'une évaluation dont le montant (780 k€) se trouve bien loin de la réalité en fin d'exercice (4 551k€)<sup>3</sup>. De ce fait, la vision pluriannuelle globale est brouillée par une connaissance incomplète des réelles possibilités financières de l'Ifremer.

## VI – Le contrôle de gestion reste encore largement à construire

Si l'objectif est ici bien perçu de *“s'assurer que les capacités humaines et financières disponibles permettent la réalisation effective des activités menées pour remplir les missions à conduire en réponses aux attentes de la société”*<sup>4</sup>, le dispositif est encore incomplet.

Un cadre de niveau suffisant (école de commerce) a bien été embauché en 2011 et placé sous la responsabilité de la direction des affaires financières et du contrôle de gestion<sup>5</sup>. Un dispositif de reporting fonctionne depuis un an, comportant trois volets qui permettent une remontée d'informations au niveau central, notamment au comité de direction élargi :

- le volet scientifique, avec un rapport régulier au niveau central sur l'avancement des projets ;
- le volet budgétaire, avec une revue de gestion trimestrielle ;
- le volet social, remontant des informations sur l'état de la gestion du personnel.

---

<sup>1</sup> Bien que l'Ifremer, en tant que Epic, doive produire un EPRD, on parlera ici de budget, les analyses et remarques qui suivent relevant de la même approche.

<sup>2</sup> Il est étonnant à ce propos que, de son côté, le comité scientifique n'ait aucune part à ce débat.

<sup>3</sup> La même méthode a été employée pour les EPRD 2012 (823k€) et 2013 (823k€ également).

<sup>4</sup> Source : procès-verbal du CA du 11/10/2012, point 3 “Démarche stratégique. Moderniser la gestion financière”. Préoccupation rappelée à nouveau à propos des tensions budgétaires, en soulignant la “fragilité du modèle économique actuel” (rapport EPRD 2013, p.2).

<sup>5</sup> À noter que, le contrôle de gestion allant bien au-delà du domaine financier, il serait plus pertinent d'en rattacher le responsable directement auprès du DG délégué.

Outre qu'il n'est pas complètement opérationnel, ce dispositif demeure encore largement insuffisant. Il n'existe pas de tableau de bord central périodiquement mis à jour permettant à la direction centrale de disposer d'une vision globale de l'établissement et d'en suivre l'évolution au moyen d'indicateurs choisis pour leur pertinence, regroupés dans un tableau unique, par exemple :

- en cours d'exercice : taux d'exécution du budget, exécution des programmes d'investissement, évolution et plan prévisionnel de trésorerie, taux de consommation de la masse salariale ;
- en fin d'exercice et lors de l'élaboration du budget : évolution antérieure et projection pour l'avenir de la CAF et du fonds de roulement, écart [ressources prévues - dépenses prévues] dans la fraction annuelle du programme pluriannuel d'investissement, évolution du rapport charges salariales / ressources encaissables.

Ce tableau de bord global pourrait également être décliné au niveau des départements, centres et unités, dans une version harmonisée (pour être lisible et interprétable par tous), adaptée à chacun en fonction de ses spécificités.

## VII – Pour produire pleinement ses effets, la mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences doit faire l'objet d'une plus large communication

Fin 2012, le CA a réaffirmé vouloir "*soutenir l'ambition scientifique européenne de l'Ifremer par une gestion performante des ressources humaines*"<sup>1</sup>, soulignant ainsi la nécessité de la mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Cette démarche passe par la refonte de la cartographie des emplois et des métiers exercés au sein de l'Ifremer en cours de réalisation, y compris ceux des fonctions soutien et support, et en particulier la définition précise du métier de chercheur par rapport aux autres missions. Les groupes de travail constitués depuis un an ont ainsi arrêté une liste de 118 emplois-type répartis en trois domaines : scientifique et technique, soutien et support. Pour compléter cet outil et aller au bout de la démarche, un travail de rapprochement avec les fiches de poste, préalablement établies depuis plusieurs années, est en cours qui permettra de disposer d'une véritable cartographie des compétences et de leur utilisation réelle.

L'équipe de direction a effectué de nombreux déplacements au sein de l'établissement pour présenter la démarche. Lors de ses entretiens avec les représentants du personnel, le comité a cependant pu constater que le sens et l'utilité de ce nouvel outil posaient encore question. L'expérimentation du dispositif GPEC, actuellement en cours dans le département RBE, ainsi que le plan de conduite du changement en construction devraient contribuer à favoriser une réelle appropriation de cette démarche, condition indispensable à sa pleine réussite.

L'un des objectifs de la mise en place de la GPEC est d'éclairer la question de la pyramide des âges et des départs à la retraite. Celle-ci révèle<sup>2</sup> que, si le renouvellement des tranches d'âge au-dessus de 55 ans (371 agents en 2011) est assuré par la tranche précédente de 46 à 55 ans (413 agents), il n'en est pas de même de ces dernières, l'effectif des 36 à 45 ans ne comportant que 345 agents et celui des 25 à 35 ans seulement 356. Alertée par les différentes évaluations et inspections<sup>3</sup> qu'elle a accueillies ainsi que par ses propres analyses<sup>4</sup>, la direction de l'Ifremer est bien consciente de cette situation qui, du fait de la disparition des compétences qu'elle risque de provoquer, fait peser une menace sur la qualité et la réalisation même de ses missions.

Au-delà de mesures intéressantes mais de portée limitée<sup>5</sup>, une politique offensive des ressources humaines, portant sur le recrutement - et en particulier sur la question de l'attractivité de l'établissement -, la formation et la mobilité du personnel, devrait rapidement être définie et mise en œuvre afin de faire face à ces risques.

Les entretiens avec les responsables à tous les niveaux ainsi qu'avec les représentants du personnel ont montré un fort attachement à l'Ifremer. La politique sociale est également unanimement reconnue. Le stress des agents, en particulier dans les fonctions administratives, relevé dans un rapport de l'inspection du travail de novembre 2010, semble moins élevé qu'à cette époque<sup>6</sup> ; peut-être est-ce là un effet de l'accord sur le bien-être au travail conclu depuis entre la direction et les partenaires sociaux. Cela mériterait d'être soigneusement vérifié par la direction.

---

<sup>1</sup> Source : procès-verbal du CA du 11/10/2012.

<sup>2</sup> Source : bilan social 2011.

<sup>3</sup> Sources : rapport d'inspection des tutelles (CGEDD, IGAENR, CGAAER), juillet 2012 pages 54 à 56.

<sup>4</sup> Source : document d'autoévaluation, p 56.

<sup>5</sup> Constitution, en cours, d'un vivier de « retraités-experts » destiné à assurer le transfert de l'expertise.

<sup>6</sup> Source : rapport de synthèse final du médecin du travail, novembre 2010, conclusion, p 37.

## VIII – La mise en place d'un nouveau progiciel de gestion intégrée doit permettre de meilleures performances de gestion

La démarche de mise en place du nouveau progiciel de gestion intégrée (PGI) est bien enclenchée, sous la responsabilité d'ensemble de la direction générale et la responsabilité technique du département IMN.

Une version de démonstration des logiciels génériques de base non encore adaptés au besoin de l'Ifremer est en place ainsi que les différents ateliers de conception, comités et groupes de travail avec les utilisateurs. L'objectif est de faire migrer toutes les applications existantes dans le domaine de la gestion (finances, RH, patrimoine, etc.) vers le nouveau progiciel au 1<sup>er</sup> janvier 2014.

S'il est correctement utilisé par le personnel, le rôle du PGI sera fondamental, en particulier pour :

- assurer un fonctionnement de l'administration sécurisé, performant et réactif ;
- permettre un dialogue de gestion dynamique et itératif ;
- mettre en place et faire vivre un tableau de bord, aux niveaux central et intermédiaires ;
- permettre un calcul des coûts complets fiable ;
- assurer un dialogue de gestion permanent en matière de ressources humaines.

La mise en place du PGI suscite cependant beaucoup d'appréhension chez les personnels, ce que rapporte à la mission les représentants au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. Ces réserves et ces craintes, même si elles ne sont pas toujours fondées objectivement, risquent de provoquer des perturbations et des retards dans une démarche déjà longue et difficile. Une communication spécifique est donc essentielle, ainsi qu'une formalisation des procédures par des instructions écrites, claires et largement diffusées.

## IX – Une démarche qualité ambitieuse qui doit encore être assimilée

La démarche qualité est jugée indispensable pour mieux satisfaire les exigences et attentes des clients publics ou privés et s'adapter aux contraintes d'efficacité et d'efficience afin d'améliorer la performance d'un organisme de recherche tel que l'Ifremer.

L'établissement a effectivement des activités de prestation et de service, conçoit et gère des équipements et instruments complexes pour le compte de différents bénéficiaires, coopère avec des partenaires industriels et des laboratoires publics ou privés ayant eux-mêmes des impératifs de qualité, mène ses recherches dans le cadre de projets financés par des organismes extérieurs et pour lesquels le triptyque coûts - délais - évaluation est de mise.

Les quatre axes directeurs de la politique qualité correspondant à la période du contrat quadriennal 2009-2012<sup>1</sup> sont :

- l'écoute et la satisfaction du client ;
- la réalisation de prestations et services de qualité, en particulier dans les domaines de l'analyse, de la mesure, de l'expertise et de la gestion des données ;
- la reconnaissance de la performance individuelle et collective, et la gestion des compétences ;
- l'efficience interne avec l'amélioration, la simplification et la professionnalisation des procédures internes.

L'ensemble de la démarche a été mis en place progressivement en 2012, pour pouvoir aboutir à une certification ISO 9001 au niveau établissement. Celle-ci implique en particulier les techniciens, responsables et chercheurs des laboratoires, pour qui la reconnaissance du travail d'expertise est essentielle. Une liste des thématiques sensibles et des experts internes et externes (environnement, halieutique, granulats marins, etc.) a été constituée. Des fiches "anomalies-actions" permettent déjà une remontée des signalements et des problèmes, ce qui rend possible les premières revues de processus des actions correctives.

Ce travail a ainsi conduit à mieux structurer le travail d'expertise, grâce notamment à la mise en place d'une cellule nationale de coordination dans ce domaine (cf. chapitre : les missions d'expertise et de surveillance au sein de l'Ifremer).

Il reste maintenant à réaliser la mise en pratique généralisée de ce dispositif opérationnel et surtout le développement d'une démarche d'appropriation progressive par l'ensemble des agents de l'Ifremer, ce qui est loin d'être encore le cas.

Des efforts importants restent à fournir en matière de communication interne, en sensibilisation et en formation des acteurs. Les échanges avec les personnels scientifiques sont à développer afin de prendre en compte leurs retours d'expérience, leurs suggestions d'améliorations potentielles et d'ancrer ainsi, la démarche dans la réalité de leurs activités.

Il sera cependant nécessaire de garder de la souplesse au système, dans un contexte où la charge de travail et de reporting des agents est déjà ressentie comme déjà lourde, d'autant que les obligations actuelles en matière de déontologie de l'expertise risquent de l'accroître à court terme.

C'est pourquoi la mise en place d'un système qualité global relativement simple, coordonné, comportant un nombre de processus de réalisation et de supports limité et acceptable avec une lisibilité claire, est un point positif.

---

<sup>1</sup> Contrat quadriennal 2009-2012 - objectif 31 : viser la certification qualité de l'ensemble de l'Ifremer.

# Conclusion et recommandations

L'Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer (Ifremer) est un établissement public à caractère industriel et commercial formé en 1984 par la fusion de deux établissements préexistants, l'institut scientifique et technique des pêches maritimes créé en 1918, et le centre national pour l'exploitation des océans créé en 1967. Les missions confiées à l'Ifremer, (sous tutelle du *“ministre chargé de la recherche, du ministre chargé des pêches maritimes et des cultures marines et du ministre chargé de l'environnement”* selon le décret n°84-428 du 5 juin 1984 - version consolidée au 29 juillet 2010), portent sur la mer et son exploitation et sont de trois ordres : recherche, surveillance et expertise, développement technologique et industriel.

Pour accomplir ces missions, l'Ifremer dispose, en plus de son siège près de Paris, de 25 implantations côtières en France métropolitaine et outre-mer et emploie directement 1559 personnes, dont 1295 permanents. Il est de plus en charge de la plus grande part de la Flotte Océanographique Française dont sa filiale GENAVIR, qui emploie 325 permanents, assure l'armement pour le compte de l'Ifremer et de l'IRD.

La structuration interne de l'Ifremer a connu récemment de grands bouleversements en revenant d'une structure matricielle basée sur des projets transversaux à une structuration en départements dont le nombre a été limité à quatre. Cette nouvelle organisation semble plus fonctionnelle, mais comporte le risque de perdre en transversalité, atout pourtant essentiel de l'organisme.

La dispersion géographique inhérente aux missions mêmes de l'Ifremer constitue une source évidente de complication pour sa structuration et sa gestion. L'organisme a mis en place plusieurs structures de coordination dont le bon fonctionnement et la lisibilité par l'ensemble du personnel doivent continuer à être suivis avec vigilance par la direction.

La direction de l'Ifremer a affirmé sa volonté de ré-enraciner ses activités dans la recherche. Ceci est excellent mais doit impliquer un renforcement des échanges mutuels et des synergies entre toutes ses missions que la direction scientifique nouvellement mise en place devra veiller à favoriser.

Si la recherche scientifique menée dans les unités mixtes et propres de recherche de l'Ifremer a bénéficié d'une évaluation globalement très satisfaisante par l'AERES, l'organisme devra veiller à renforcer encore son insertion dans le contexte de la recherche académique dont l'évolution est actuellement très rapide.

Le renforcement et la structuration des outils de valorisation et de transfert sont aussi impératifs, car ils apparaissent en l'état très en retrait de ce qu'on attend d'un Epic. Plusieurs signes montrent la volonté de l'établissement de remédier à cette situation, comme la réactivation toute récente du comité technique et industriel et la nomination d'un nouveau directeur du développement, de la valorisation et des partenariats économiques. Un effort soutenu sera nécessaire dans le futur. Le comité recommande à l'Ifremer de favoriser ici aussi les partenariats, en s'inspirant d'autres établissements similaires et en s'appuyant sur les nouveaux outils de soutien à la valorisation et au transfert mis en place par l'État et les collectivités territoriales.

En ce qui concerne la FOF, le comité encourage l'Ifremer, ses partenaires et ses tutelles à poursuivre l'effort de coordination entrepris avec la création de l'UMS FOF et à parvenir à une vraie gestion intégrée de l'ensemble de la flotte, en particulier en ce qui concerne son maintien à niveau, avec une vision sur le long terme qui engloberait tous les navires et tous les organismes concernés.

Le modèle économique de l'Ifremer est appelé à évoluer fortement. Ceci impose à l'organisme de renforcer son contrôle de gestion de façon à pouvoir chiffrer toutes ses actions, en particulier celles de la surveillance et de l'expertise qui sont demandées par les ministères techniques et les autorités locales sans que le coût global réel en soit encore réellement connu. Compléter le travail en cours, tant au niveau de la mise en place d'un nouveau logiciel de gestion que d'un contrôle de gestion performant doit constituer la première priorité de l'organisme.

Le comité tient à souligner combien il a été impressionné par la compétence, l'engagement, et la motivation du personnel de l'Ifremer. La France dispose avec cet organisme d'un outil exceptionnel, visible et envié au niveau international, pour aborder un problème majeur auquel notre planète et ses habitants sont confrontés, celui du devenir du milieu marin et de ses ressources. Les critiques et les recommandations contenues dans ce rapport doivent donc être vues comme une aide offerte à l'Ifremer pour remplir mieux encore les missions qui lui sont confiées.

## I – Les points forts

- La pluridisciplinarité et un large éventail de compétences et de métiers.
- Un grand attachement du personnel à l'établissement.
- Une notoriété scientifique et technologique et un périmètre d'activités très large (établissement intégré).
- Une direction scientifique identifiée et active ; des référents identifiés dans les trois domaines clés : recherche/expertise/ surveillance.
- Une richesse des produits créés par et pour la recherche : base de données, logiciels, plateformes expérimentales, grands équipements, solutions technologiques pour l'étude, l'observation et les mesures dans les milieux extrêmes, etc..
- Un leadership au niveau international reconnu.
- Une dynamique relancée de la gestion et de son pilotage, traduite dans son plan stratégique.

## II – Les points faibles

- Un manque de cohérence des attentes des ministères de tutelle (MESR et MEDDE) vis-à-vis des différentes missions de l'établissement.
- Une complexité du système organisationnel, inhérente pour partie à la dispersion géographique des implantations de l'établissement, qui peut engendrer un manque de réactivité de la part de l'établissement pour répondre aux demandes (internes et externes).
- Un certain manque d'ouverture de l'établissement vis-à-vis de plusieurs partenaires de site importants.
- Un déficit de communication interne sur le fonctionnement de la nouvelle organisation.
- Un manque de rôle stratégique du conseil d'administration, en appui sur le comité scientifique, dans les domaines scientifique, budgétaire et des ressources humaines, etc..
- Un déficit important en contrôle de gestion et un manque de lisibilité de la cohérence entre les ressources mutualisées et les dépenses.
- Une absence de stratégie globale et affirmée pour la valorisation et le transfert permettant d'exploiter la richesse des ressources d'un institut positionné sur le développement technologique et industriel.

## III – Les recommandations

- 1 • Concernant la gouvernance :

Le comité recommande que le conseil d'administration accompagne le suivi de l'organisme par une réflexion stratégique approfondie, en concertation avec le comité scientifique pour la partie scientifique. La participation de la présidence du CS aux séances du CA est un bon pas en ce sens.

La création d'une direction scientifique au niveau de la direction générale est saluée par le comité. La place et le périmètre d'action de cette direction demandent cependant encore à être affinés. Le comité recommande à la direction générale d'étudier la possibilité d'en faire une direction scientifique générale déléguée.

Il faudra veiller à ce que le nouveau modèle organisationnel n'affaiblisse pas les transversalités thématiques et programmatiques au sein de l'organisme. La direction scientifique doit jouer un rôle central sur ce point.



## 2 • Concernant la politique et les partenariats dans les domaines scientifiques et de surveillance et d'expertise :

Le comité soutient pleinement la direction de l'Ifremer dans sa volonté d'appuyer toutes les actions de l'organisme sur un socle de recherche scientifique du meilleur niveau. Elle devra cependant veiller à bien faire comprendre en interne que ceci ne signifie pas que la recherche deviendrait la seule mission de l'Ifremer, mais que ses autres missions (surveillance et expertise, valorisation et transfert) ne pourront se réaliser pleinement qu'avec cet appui sur la recherche et que la recherche continuera à s'enrichir par l'exploitation des acquis de ces autres missions.

Le comité encourage l'établissement à poursuivre dans la voie d'une stratégie partenariale au sein des alliances AllEnvi et Ancre dans lesquelles il s'est maintenant résolument engagé et dont les bénéfices se font déjà sentir.

L'émergence de la place centrale des universités dans le dispositif de la recherche est un phénomène général dont l'Ifremer a conscience et que le comité a pu mesurer durant sa visite à travers ses entretiens. Dans ce contexte, l'établissement affiche une politique volontariste de renforcement de ses liens avec ses partenaires universitaires. L'incitation des chercheurs à obtenir une HDR va dans ce sens. Le comité a néanmoins trouvé encore timide le soutien à la formation doctorale, qui pourrait être renforcé, et insuffisant le suivi professionnel des nouveaux docteurs, qui, même s'il est au premier chef de la responsabilité des écoles doctorales, doit être un souci des établissements offrant des encadrements et des financements de thèses.

Sur un site comme celui de Brest, le comité a noté la politique volontariste de l'université de Bretagne occidentale de renforcement partenarial, en particulier avec l'Ifremer. L'établissement est encouragé par le comité à accompagner cette politique partenariale avec l'université en allant éventuellement jusqu'à la mise en place de campus partagés intégrés.

## 3 • Concernant la politique de communication :

L'Ifremer jouit d'une réputation enviable tant dans le monde scientifique qu'auprès du grand public. Les documents qui ont été transmis ont paru peu explicites sur la stratégie de communication de l'organisme. Le comité tient à encourager l'Ifremer à poursuivre le développement d'une politique de communication structurée et ambitieuse, tant en externe qu'en interne.

## 4 • Concernant les politiques de valorisation et de transfert :

Plusieurs facteurs contribuent à rendre stratégique le chantier de la valorisation dans le contexte actuel de l'Institut : la nomination d'un nouveau directeur du développement, de la valorisation et des partenariats économiques, la revitalisation du comité technique et industriel, la meilleure vision des coûts qui résultera du travail en cours sur le contrôle de gestion et, bien sûr, le développement technologique et industriel qui fait partie intégrante de ses missions. Si un effort en termes de ressources et de professionnalisation des personnels dans ce secteur paraît inéluctable, le comité engage la direction de l'Ifremer à s'appuyer sur les expériences d'autres organismes qui ont des problématiques de valorisation similaires et à explorer rapidement les modalités de coopération avec les structures de soutien à la valorisation de la recherche mises en place ces derniers temps, notamment les SATT dans leurs domaines d'intervention.

Le nombre de brevets déposés et les activités de transfert ont paru très faibles au comité compte tenu de la nature des travaux réalisés au sein de l'établissement. L'identification d'un flux de projets valorisables et la constitution d'un portefeuille de propriété intellectuelle, notamment de brevets, structuré et lisible pour les partenaires éventuels doit constituer un objectif pour l'organisme. L'Ifremer doit viser une subsidiarité de compétences de valorisation au niveau régional pour renforcer sa position dans le transfert de savoir-faire et de technologies, pour accompagner et soutenir les projets nécessitant une maturation, et enfin pour développer sa politique d'essaimage.

## 5 • Concernant la gestion de la Flotte Océanographique Française :

Le financement de la flotte océanographique pèse lourd sur les ressources de l'organisme. Le comité recommande à l'Ifremer de jouer pleinement le jeu du partenariat. La FOF est reconnue comme une très grande infrastructure de recherche par le MESR. GENAVIR, l'UMS FOF sont des réalisations qui vont dans le sens d'une vraie stratégie nationale multi-organismes. Le développement de cette stratégie se trouve cependant actuellement au "milieu du gué" et l'Ifremer doit jouer un rôle moteur pour parvenir à une réelle consolidation de l'ensemble du dispositif.

## 6 • Concernant le modèle économique et la gestion :

Le comité recommande à la direction de l'Ifremer de donner la plus haute priorité aux actions qui lui permettront d'acquérir une connaissance encore plus précise qu'actuellement des coûts des services et des contrats honorés par lui (renforcement du contrôle de gestion, mise en place du nouveau progiciel de gestion). Ces actions sont déjà en chantier, mais le temps est compté dans le contexte budgétaire actuel extrêmement serré. La finalité de cette recommandation est bien évidemment de permettre à l'organisme, aux tutelles, à ses partenaires contractuels et à son propre personnel de connaître avec précision les coûts des services demandés ou fournis. Ceci aidera à éviter des dérives comme celle que l'on peut observer dans certaines UMR, où il a été noté un recours à d'autres tutelles offrant aux bénéficiaires des contrats de meilleurs retours financiers pour leur réalisation.

Si le principe de mutualisation n'est pas, en tant que tel, remis en cause par le comité, la séparation complète entre ressources et dépenses est perçue comme totalement opaque sur le terrain. Le comité engage la direction de l'Ifremer à tirer parti de l'amélioration visée du contrôle de gestion pour rendre aussi transparente que possible, pour ses partenaires et son personnel, cette mutualisation des ressources.

## 7 • Concernant les ressources humaines :

Les réalisations passées de l'Ifremer sont basées sur un personnel scientifique et technique de haut niveau à qui l'on doit la reconnaissance nationale et internationale incontestable de l'organisme. Le déséquilibre de la pyramide des âges de l'Ifremer risque d'entraîner la perte de nombreuses compétences dû au départ pour raison d'âge de nombreux "anciens de la maison". L'identification des besoins futurs en fonction des orientations stratégiques et des missions de l'établissement doit guider une démarche volontariste de gestion des emplois et compétences, en assurant en particulier la transmission des savoir-faire uniques de l'Ifremer aux nouvelles générations.

## 8 • Messages aux tutelles de l'Ifremer :

Le comité estime nécessaire d'évaluer attentivement l'adéquation du modèle actuel de financement par le programme 187 pour l'exécution des missions de service public. Il a constaté que les demandes venant de l'État ou des autorités locales engendrent des pressions qui paraissent trop lourdes sur l'organisme et son personnel.

Le comité souhaite exprimer aux tutelles de l'Ifremer son étonnement devant la réponse donnée au travail fait par l'UMS pour planifier un projet stratégique de jouvence pour l'ensemble de la FOF et qui semble n'avoir été entendu que pour un seul bâtiment (qui certes le méritait) à l'exclusion, entre autres, de la totalité de la flotte relevant de l'Ifremer.



# Liste des sigles

## A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AllEnvi	Alliance nationale de recherche pour l'environnement
Ancre	Alliance nationale de coordination de la recherche pour l'énergie
ANR	Agence nationale de la recherche

## B

BRGM	Bureau de recherches géologiques et minières
------	--

## C

CA	Conseil d'administration
CAF	Capacité d'autofinancement
CD	Comité de direction
CDD	Contrat à durée déterminée
CGAAER	Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux
CGEDD	Conseil général de l'environnement et du développement durable
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CIRAD	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
Cnexo	Centre national pour l'exploitation des océans
CNML	Comité national de la mer et des littoraux
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CODIR	Comité directeur
COSS	Conseil d'orientation stratégique et scientifique
CPER	Contrat de projet État-région
CRV	Comité des ressources vivantes
CS	Comité scientifique
CSC	Comité stratégique de coordination
CSD	Conseil supérieur d'orientation des politiques halieutiques, aquacoles et halio-alimentaires
CTI	Comité technique industriel

## D

DAEI	Direction des affaires européennes et internationales
DAJ	Direction des affaires juridiques
DDVPE	Direction du développement, de la valorisation et des partenariats économiques
DGD	Directeur général délégué
DISCOM&RI	Direction de l'information scientifique, de la communication, de la médiation et des relations institutionnelles
DMON	Direction des moyens et opérations navals
DO	Direction opérationnelle
DS	Direction scientifique

## E

ECCO	Écosphère continentale : processus et modélisation (programme national)
ED	École doctorale
EPA	Établissement public à caractère administratif
Epic	Établissement public à caractère industriel et commercial
EPRD	État des prévisions de recettes et de dépenses
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ERA	<i>European Research Area</i> (Espace européen de la recherche)
ETP	Équivalent temps plein

## F

FdR	Fonds de roulement
FOF	Flotte océanographique française

## G

GDR	Groupement de recherche
GIE	Groupement d'intérêt économique
GIP	Groupement d'intérêt public
GIS	Groupement d'intérêt scientifique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

## H

HDR Habilitation à diriger des recherches

## I

IEED Institut d'excellence en matière d'énergies décarbonées  
Ifremer Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer  
IGAENR Inspection générale de l'administration de l'Éducation nationale et de la Recherche  
IMN Infrastructures marines et numériques (département)  
Inra Institut national de la recherche agronomique  
INSU Institut national des sciences de l'univers (institut CNRS)  
IPEV Institut polaire français Paul Émile Victor  
Irstea Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture  
IRD Institut de recherche pour le développement  
ISTPM Institut scientifique et technique des pêches maritimes  
IUEM Institut universitaire européen de la mer

## L

Labex Laboratoire d'excellence  
LER Laboratoires environnement ressources  
LOLF Loi organique relative aux lois de finances  
LPR Loi de programme n°2006-450 du 18 avril 2006 pour la recherche  
LRU Loi n°2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités

## M

MEDDE Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie  
MESR Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche  
MIRES Mission interministérielle recherche enseignement supérieur

## O

ODE Océanographie et dynamique des écosystèmes (département)

## P

PDG Président-directeur général  
PEF Plan d'évolution de la Flotte  
PI Propriété industrielle  
PIA Programme des investissements d'avenir  
PGI Progiciel de gestion intégrée  
PME Petites et moyennes entreprises  
Pres Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

## R

RBE Ressources biologiques et environnement (département)  
R&D Recherche et Développement  
RDT Recherches et développement technologiques (unité)  
REM Ressources physiques et écosystèmes de fond de mer (département)  
RH Ressources humaines

## S

SATT Société d'accélération du transfert de technologie  
SCSP Subvention pour charges de service public  
SPSI Schéma pluriannuel de stratégie immobilière


## T

TGIR Très grande infrastructure de recherche

## U

UBO Université de Bretagne occidentale  
UMR Unité mixte de recherche  
UMS Unité mixte de service  
UPR Unité propre de recherche

# Observations du président-directeur général



Ifremer

Issy-les Moulineaux, le 19 JUIN 2013

Monsieur Philippe TCHAMITCHIAN  
Directeur de la Section des établissements  
de l'AERES  
20, rue Vivienne  
75002 - Paris

N/Réf. : PDG/DGD-13-170

Monsieur le Directeur,

L'établissement a pris connaissance avec intérêt des observations qui figurent en conclusion générale du rapport de l'agence. Celles-ci reflètent d'ailleurs très largement les propres conclusions de l'établissement, telles qu'elles avaient été communiquées à l'agence dans le rapport d'autoévaluation qui lui avait été remis en octobre 2012, rapport qui sera mis en ligne sur notre site.

Dès lors que la plupart des pistes d'amélioration suggérées par l'agence figuraient déjà dans ce rapport d'autoévaluation et avaient, pour la plupart, reçu un commencement d'exécution, l'établissement ne peut qu'y souscrire.

Sans préjudice de ces remarques générales, l'établissement souhaite, en outre, apporter quelques commentaires aux réflexions formulées par le comité d'évaluation, que je vous remercie de mettre en ligne à l'appui de cette lettre.

Je vous prie de croire, Monsieur le Directeur, à l'assurance de ma parfaite considération.



Jean-Yves PERROT,  
Président-Directeur Général

le président directeur général

Institut français de Recherche  
pour l'Exploitation de la Mer

Établissement public à caractère  
industriel et commercial

**Siège social**

155, rue Jean-Jacques Rousseau  
92138 Issy-les-Moulineaux cedex  
France

R.C.S. Nanterre B 330 715 368  
APE 7219Z  
SIRET 330 715 368 00297  
TVA FR 46 330 715 368

téléphone 33 (0)1 46 48 21 00  
télécopie 33 (0)1 46 48 21 21  
<http://www.ifremer.fr>

### **Observations de l'Ifremer sur le rapport définitif de l'AERES (2013).**

Dès lors qu'elle est sans complaisance et fondée sur une appréciation aussi objective que possible des données sous observation, une bonne autoévaluation préfigure, à 90 % au moins, l'évaluation qui en sort. C'est dans cet esprit que l'IFREMER a élaboré, en octobre 2012, selon les procédures prévues par l'AERES, un rapport d'autoévaluation, désormais consultable sur le site internet de l'IFREMER ([www.ifremer.fr/institut/L-institut/Documents-de-reference](http://www.ifremer.fr/institut/L-institut/Documents-de-reference)).

En s'y reportant, tout lecteur de bonne foi ne pourra que constater non seulement que la quasi-totalité des observations de l'agence comportant des pistes d'amélioration avaient déjà été énoncées par l'institut lui-même et avaient, de ce fait, déjà reçu, à des degrés divers, une mise en œuvre, qui ne demande, bien sûr, qu'à être confortée et, au besoin, amplifiée, maintenant que ces pistes ont été, comme de surcroît, validées par l'agence.

Plus généralement, comme le relève l'agence, les missions confiées à l'établissement sont très diverses et, dans un contexte budgétairement contraint et sans doute appelé à le rester, l'équilibre entre elles constitue, selon l'expression même du comité de visite, un « défi permanent », auquel l'institut a fait face, dans les années récentes, de plusieurs manières :

- 1) En modifiant, entre 2008 et 2011, en profondeur son organisation, afin de la rendre plus lisible et plus efficace, à la satisfaction très large des acteurs concernés, tant en interne qu'en externe (milieux professionnels, ministères de tutelle), orientation qu'il faut maintenant encore approfondir, en particulier en poursuivant la redynamisation bien engagée du Comité Technique et Industriel (CTI), organisme d'interface entre l'institut (en particulier sa nouvelle direction du Développement, de la Valorisation et des Partenariats Economiques) et les filières économiques, très variées, concernées par les activités de l'Ifremer, ainsi qu'en veillant à la pleine implication du management intermédiaire (directeurs de département, chefs de laboratoire) dans le fonctionnement de cette nouvelle organisation.

En cohérence avec ses objectifs et son statut d'EPIC, l'Ifremer doit être un acteur de la croissance bleue. Si des éléments supplémentaires de stratégie de valorisation et de transfert ont été proposés par l'institut à son conseil d'administration à l'automne 2012, des compléments doivent encore être apportés. Le déploiement d'une stratégie de développement, de valorisation et de transfert, en cohérence avec l'évolution du modèle économique de l'institut, sera un enjeu fort du prochain contrat quinquennal entre l'Ifremer et l'Etat. Cela passera, notamment, par une meilleure connaissance de l'offre de l'institut dans des domaines stratégiques ou en émergence, par la recherche de partenariats stratégiques avec les entreprises concernées (grands groupes et PME innovantes) et par une utilisation appropriée des dispositifs nationaux ou régionaux existants (dont les SATT).

- 2) En recherchant avec les ministères de tutelle les conditions d'un nouveau modèle, dont le modèle économique n'est qu'une des composantes, même si elle est, bien sûr, essentielle. La clarification des missions d'expertise et de surveillance, ainsi que de leur prise en charge financière, le recentrage de certaines activités de l'établissement vers une recherche plus amont, sans perte de qualité de service, ni pour l'Etat, ni pour les professions concernées, fondé aussi sur un souci d'optimisation, en est aussi un axe fort. Ce sera l'un des enjeux majeurs du futur contrat quinquennal, en cours d'élaboration, entre l'institut et ses ministères de tutelle.

L'Ifremer dispose déjà d'une comptabilité analytique par projet, identifiant les charges directes affectées à chaque projet scientifique, dépenses de personnel incluses. La présentation des coûts des projets sous la forme complète est effectuée depuis 2008, au sens où des charges de structures sont bien définies et appliquées aux dépenses de personnel scientifique. Les évolutions réglementaires, notamment au plan européen, nécessitent désormais d'approfondir la notion de coûts directs et indirects. Si le principe de mutualisation des ressources a permis, jusqu'alors, de construire l'équilibre général de l'établissement, la réflexion interne engagée sur un modèle économique rénové permettra notamment de mieux cerner les aspects financiers liés aux missions de recherche, de surveillance et d'expertise, de mieux prendre en compte les contraintes budgétaires qui s'imposent à l'institut comme à tous les opérateurs de l'Etat, et enfin, de renforcer la transparence des arbitrages internes.

- 3) Grâce à l'évaluation, souhaitée par l'établissement et réalisée pour la première fois, de l'ensemble des unités, y compris les laboratoires environnement ressources qui ne l'avaient, jusqu'alors, pas été, l'institut va pouvoir affiner encore sa stratégie scientifique, autour notamment des axes suivants : clarification des missions des LER, renforcement de l'internationalisation par le développement de l'accueil de chercheurs étrangers, développement de collaborations encore plus actives avec les universités, engagement plus poussé dans la fonction programmatique des agences AllEnvi et Ancre, implication dans la mise en œuvre des politiques de sites, et pas seulement à Brest.

L'Ifremer a réaffirmé les principes de sa collaboration avec les universités et les organismes de recherche dans son plan stratégique révisé : au travers d'unités mixtes de recherche (UMR), de fédérations de recherche (FR), voire d'une politique incitative dynamique de soutien aux groupements de recherche (GDR). Chacun de ces modes d'association répond, de façon adaptée, à la recherche de complémentarités des compétences, des missions et des moyens, propices à une dynamisation mutuelle.

La participation de l'Ifremer aux politiques de site qui sont en cours d'élaboration constituera certainement l'un des objectifs des prochaines années, avec l'appui du Ministère de la Recherche, mais également des structures régionales. Institut national, l'Ifremer est implanté sur le littoral métropolitain et ultra-marin, dans une logique de proximité avec, non seulement ses partenaires académiques, mais aussi les acteurs territoriaux et les enjeux du monde socio-économique maritime. La concentration d'une partie importante de ses moyens et de ses effectifs sur le site de Brest a permis à l'institut de s'investir très fortement dans le LABEX MER et dans le CPER breton. L'investissement de l'institut dans les politiques de site devra s'articuler avec sa stratégie nationale et pourra prendre des formes variées. Par



exemple, en Polynésie, c'est par la constitution d'une UMR que la dynamique scientifique a pu être renforcée avec l'université, alors qu'un réseau plus large de partenaires constitue le LABEX CORAIL. Le LABEX COTE, dans l'IDEX de Bordeaux, permet à l'Ifremer d'asseoir ses collaborations en chimie environnementale et en écotoxicologie à un niveau international.

Le fonctionnement du comité scientifique a évolué ces dernières années : formulation de questions précises adressées par la direction générale de l'Ifremer, temps de délibération prévu en fin de séance uniquement entre les membres du comité et sans les invités liés à l'ordre du jour, participation de la présidente du comité scientifique au conseil d'administration.

Un bilan des dernières années, en cours d'élaboration, permettra d'envisager des évolutions de ce fonctionnement afin de permettre au comité scientifique d'être encore plus efficace dans sa mission de conseil auprès de la direction générale. Les interactions renforcées avec le conseil d'administration font partie de ces pistes d'évolution.

- 4) La flotte océanographique française constitue, au regard des enjeux scientifiques d'observation et de surveillance du milieu marin, en métropole et en outremer, un outil capital de la compétitivité scientifique, technologique et industrielle pour notre pays.

L'institut est parallèlement un moteur très actif de l'eupéanisation opérationnelle des flottes de recherche à travers les projets Eurofleets 1 et 2 et il prendra toute sa place dans la poursuite de la construction d'une TGIR flotte au fonctionnement simplifié et optimisé.

L'avenir de la flotte scientifique, de sa place au sein de l'institut, de la capacité, et d'abord financière, à en obtenir la modernisation constitue un des enjeux majeurs de la période. Après avoir fait la preuve de sa capacité à gérer la partie – essentielle – de cette flotte qui lui est confiée et de la faire évoluer, en jouant, pour ce qui le concerne, à fond le jeu de la nouvelle unité mixte de service qui l'associe désormais à l'INSU, à l'IRD et à l'IPEV, et qui a déjà permis d'optimiser les campagnes et d'élaborer un plan prévisionnel des investissements nécessaires à la modernisation de cette très grande infrastructure de recherche dont il assume directement la plus grande part de la flotte hauturière, l'institut vise à dynamiser la performance scientifique et économique, ce qui, à un moment où d'autres pays européens – en particulier l'Allemagne – consacrent à leur flotte des moyens nouveaux importants, ne sera possible que si les navires et équipements nécessaires pour accomplir les missions croissantes attendues trouvent, de façon budgétaire ou non, les financements dont ils ont besoin, dans des structures de gouvernance simplifiée, qui ne pourraient pas, sans risque grave, s'abstraire de la dimension identitaire de la flotte pour l'institut lui-même.

Après avoir obtenu la certification sans réserve de ses comptes, créé la fonction de contrôle de gestion, qui a déjà permis des avancées significatives (économies sur frais de déplacement, mise en location d'une partie du siège...), l'institut va aller plus loin dans la connaissance fine de ses coûts et dans sa capacité à mieux facturer ses prestations, grâce notamment à l'implantation, en cours, d'un nouveau progiciel de gestion. La poursuite de la démarche qualité, pour permettre à l'institut de conserver la certification ISO 90001 de l'ensemble de son périmètre qu'il a obtenu en 2012, y contribuera également.

L'ensemble de ces évolutions –et pas seulement celles concernant l'évolution des LER- devra être réalisé en associant le plus en amont et le plus complètement possible les personnels de l'institut aux changements qui les concernent, dans une optique d'écoute et de participation active.

A cet égard, l'amplification des progrès, réels mais encore trop lents, enregistrés en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une priorité absolue. Elle conduira à un rééquilibrage progressif entre les fonctions supports, qui devront voir leur part relative diminuer, avec une exception pour les équipes en charge de la valorisation, et les équipes dédiées à la recherche.





# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'Ifremer a eu lieu du 5 au 8 février 2013. Le comité d'évaluation était présidé par Michel van der Rest, professeur émérite de l'École Normale Supérieure de Lyon, ancien directeur de la société Synchrotron Soleil, ancien directeur scientifique du département sciences du vivant du CNRS.

## Ont participé à l'évaluation :

Jean-Loup **Dupont**, inspecteur général honoraire de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche ;

Véronique **Halloin**, secrétaire générale, fonds national de la recherche scientifique (FNRS) de Belgique ;

Michel **Hoffert**, professeur des universités, université de Strasbourg ;

Catherine **Jeandel**, directrice de recherche, CNRS ;

Gérard **Lasfargue**, directeur général adjoint à l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (Anses) ;

Françoise **Moisand**, ancienne directrice du département de valorisation et de transfert de technologies de l'Inserm ;

Ariane **Plourde**, directrice régionale des sciences, directrice de l'institut Maurice Lamontagne, Ministère de la pêche et Océans du Canada ;

Johan **Verreth**, professeur, directeur du département de l'aquaculture et des pêches, université de Wageningen (Pays-Bas).

Guy **Cousineau**, délégué scientifique, et Marie **Salaün**, chargée de projet, représentaient l'AERES.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par l'AERES* à l'adresse URL [https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES\\_DIFFCV](https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV).