

RAPPORT D'ÉVALUATION DE
L'INSTITUT NATIONAL
DE L'ENVIRONNEMENT INDUSTRIEL
ET DES RISQUES (INERIS)

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2019-2020
VAGUE A

Rapport publié le 21/01/2021



Pour le Hcéres¹ :

Le président du Hcéres,
Thierry Coulhon

Au nom du comité d'experts² :

Le président du comité,
Benoît Lesaffre

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014 :

- le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président » (article 8, alinéa 5) ;
- les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité » (article 11, alinéa 2).

Résumé

L'Institut national de l'environnement industriel et des risques (Ineris) est un établissement public à caractère industriel et commercial national sous tutelle du ministre chargé de l'environnement. Sa première évaluation, réalisée par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres), a fait l'objet d'un rapport publié en 2015. Le rapport d'autoévaluation (RAE) pour la période 2015-18, rédigé selon le référentiel d'évaluation des organismes de recherche du Hcéres, a été remis en octobre 2019. Le comité d'évaluation s'est réuni les 2 et 3 septembre 2020 dans les bureaux parisiens de l'institut et a auditionné par visio-conférence les interlocuteurs internes à l'institut et des représentants des principales parties prenantes.

Fin 2018, l'institut comprend 532 salariés dont plus de 90 % à son siège de Verneuil-en-Halatte en Hauts-de-France, qui héberge aussi de nombreuses plateformes expérimentales. Des équipes de recherche sont localisées à Aix-en-Provence, Bourges, Lyon et Nancy. Le budget s'élève à environ 70 M€.

Le principal domaine d'activité de l'Ineris est l'appui aux politiques publiques, en lien étroit avec ses deux autres domaines, la recherche et les prestations aux entreprises. Le couplage de ces trois domaines, de règles déontologiques partagées et d'une démarche d'ouverture à la société définit la raison d'être de l'institut pour assurer sa mission finalisée de prévention des risques industriels et environnementaux.

Pour le comité d'évaluation, les principaux atouts de l'institut sont l'aptitude à conjointement répondre aux urgences et anticiper les risques émergents, de grands équipements d'envergure internationale, l'ouverture européenne réussie, et la capacité scientifique marquée par le fort taux de succès dans les programmes nationaux et européens. L'enjeu majeur est maintenant de continuer à répondre aux sollicitations des pouvoirs publics et aux préoccupations de la société, malgré la réduction régulière du plafond d'emplois qui se traduit par la perte de près d'un cinquième des emplois sur dix ans.

Le présent rapport émet à l'attention de l'Ineris 14 recommandations non hiérarchisées, situées en fin de section ou de chapitre et regroupées dans la conclusion. Seuls les intitulés exacts et complets font référence ; ils sont résumés ci-dessous.

Positionnement institutionnel et stratégique

- 1/ Veiller aux relations avec les ministères non-tutelles ; intégrer les règles déontologiques dans les contrats ; définir une stratégie partenariale ; expliciter les logiques scientifiques de site.

Gouvernance et pilotage

- 2/ Organisation : s'interroger sur la pérennité des implantations régionales et sur l'équilibre entre directions opérationnelles ; revisiter les fonctions support ; identifier le responsable Europe et international ; internaliser les filiales et le groupement d'intérêt public Géoderis.
- 3/ Instances : publier les déclarations d'intérêt des membres ; tous les cinq ans, capitaliser l'évaluation des entités ; assurer l'évaluation individuelle des chercheurs labellisés ; faire jouer tout son rôle à la commission d'orientation de la recherche et de l'expertise ; supprimer le comité de la recherche.
- 4/ Développer la démarche de responsabilité sociétale des entreprises.
- 5/ Communication : renforcer la transparence de l'institut ; développer les formations à la prise de parole publique.
- 6/ Ressources humaines : expliciter la politique pluriannuelle des emplois et des parcours de carrière, et la stratégie d'accompagnement au changement ; élaborer une cartographie des compétences scientifiques ; poursuivre la démarche participative sur les conditions de travail.
- 8/ Établir un schéma pluriannuel de stratégie immobilière.
- 9/ Définir une politique des systèmes d'information et du numérique.

Activités de l'institut

- 10/ Appui aux politiques publiques : préserver la capacité à intervenir dans les situations d'urgence.
- 11/ Recherche : faire converger les taux de publications dans les revues à comité de lecture ; rapprocher les doctorants du monde économique ; faire vivre le dispositif de veille scientifique et technique ; être attentif aux champs santé, intelligence artificielle, transition énergétique, et aux approches multi-risques ; élaborer une politique de valorisation de la recherche s'inscrivant dans la stratégie nationale de la recherche.
- 12/ Amplifier les prestations aux entreprises par des partenariats et des démarches publiques-privées.
- 13/ Grands équipements : renouveler leur politique, et y incorporer la gestion des données, les modèles économiques et les modalités d'accès ; optimiser les effectifs impliqués dans leur gestion.
- 14/ Formation tout au long de la vie : définir une politique d'établissement ; examiner la faisabilité d'une offre dans le champ des risques adaptée à des hauts responsables.

Sommaire

Résumé	2
Sommaire	3
Introduction	5
1 / Présentation de l'Institut national de l'environnement industriel et des risques (Ineris)	5
2 / Caractérisation du territoire d'implantation	5
3 / Contexte de l'évaluation	6
Le positionnement institutionnel et stratégique	7
1 / Une raison d'être et un positionnement institutionnel clairs et partagés sur le trépied « recherche – appui – prestations »	7
2 / Une démarche déontologique structurante pour l'institut et le personnel	8
3 / Une politique d'alliances et de partenariats à définir et à hiérarchiser	9
a) Le niveau national	9
b) Le niveau européen	9
c) Le niveau régional	10
d) L'international	10
4 / Des logiques scientifiques de site à expliciter	10
La gouvernance et le pilotage	12
1 / Une organisation fragilisée par la baisse des effectifs, dont les activités opérationnelles, les fonctions d'appui et les filiales gagneraient à être revisitées	12
a) Le dispositif régional	12
b) L'activité opérationnelle	12
c) Les fonctions d'appui	12
d) Les filiales Ineris-Formation et Ineris-Développement et le GIP Géoderis	13
2 / Des instances globalement actives dans la gouvernance de l'institut	14
a) Administration et direction	14
b) Gouvernance scientifique et technique	14
c) Représentation du personnel	16
3 / Une démarche qualité qui engage l'ensemble de l'institut	17
4 / Une politique de communication avec une ouverture à la société à amplifier	17
5 / Des ressources humaines sous forte tension, méritant une gestion renouvelée et des choix explicites	18
a) La baisse des effectifs	18
b) La gestion des emplois et des personnes	18
c) Le dialogue social	19
d) La fonction ressources humaines	19
6 / Un modèle économique stable nécessitant une stratégie pluriannuelle de ressources propres	19
a) Les ressources	20
b) Les processus	20
7 / Un plan immobilier à convertir en un schéma pluriannuel de stratégie immobilière	20
8 / Une politique des systèmes d'information et du numérique à définir et à décliner dans un schéma directeur	21
Les activités de l'institut	22
1 / Un appui aux politiques publiques qui structure le programme de travail de l'institut	22

2 / Une recherche de qualité dont la dimension partenariale et la valorisation appellent une politique d'établissement ambitieuse	22
a) Les publications dans les revues à comité de lecture	23
b) Les doctorants et les titulaires d'une habilitation à diriger des recherches	23
c) La veille scientifique et technique	23
d) Le contenu des recherches	24
e) La valorisation de la recherche	24
3 / Des prestations aux entreprises à intégrer dans une stratégie de développement avec le monde économique.....	26
4 / Des grands équipements originaux dont le modèle économique et les modalités de gestion des données restent à définir	26
5 / Une politique de formation tout au long de la vie à formuler au niveau de l'institut	27
Conclusion	29
1 / Les points forts	29
2 / Les points faibles	29
3 / Les recommandations	29
Liste des sigles et acronymes	31
Observations du directeur général de l'Ineris.....	34
Composition du comité d'évaluation	35
Organisation de l'évaluation	38

Introduction

1 / Présentation de l'Institut national de l'environnement industriel et des risques (Ineris)

Né fin 1990¹, l'Institut national de l'environnement industriel et des risques (Ineris) est un établissement public à caractère industriel et commercial (Epic) national sous tutelle du ministre de la transition écologique (MTE)², tutelle exercée par la direction générale de la prévention des risques (DGPR). Siègent aussi au conseil d'administration (CA) les ministères chargés de l'industrie, de la sécurité civile, du travail, des transports, de la recherche et de la santé.

Selon son décret constitutif³, les missions de l'Ineris portent sur « les études et recherches permettant de prévenir les risques que les activités économiques font peser sur la santé, la sécurité des personnes et des biens, ainsi que sur l'environnement », et sur « toute prestation destinée à faciliter l'adaptation des entreprises à cet objectif ». Son activité comprend trois domaines : recherche et veille scientifique et technique ; appui aux politiques publiques ; prestations aux entreprises. Elle couvre les risques liés aux activités industrielles (substances et produits, procédés, installations...), les risques chroniques sanitaires et environnementaux, les risques accidentels, les risques liés aux innovations technologiques et les risques liés aux activités souterraines. Le contrat d'objectifs et de performance (Cop) 2016-20 fixe cinq orientations stratégiques⁴.

L'institut est essentiellement implanté dans le ressort de l'académie d'Amiens, à Verneuil-en-Halatte (Oise) en Hauts-de-France, avec plus de 90 % de ses effectifs et de nombreuses plateformes expérimentales. Il dispose de bureaux parisiens et de locaux à Aix-en-Provence, Bourges, Lyon et Nancy. Fin 2018, il emploie 532 salariés dont 231 femmes (43 %), répartis entre 322 ingénieurs-cadres (ayant au minimum un niveau bac+5), dont 126 titulaires d'un doctorat et 18 de l'habilitation à diriger des recherches (HDR), 210 employés, techniciens, agents de maîtrise (Etam) ; 25 des 36 doctorants accueillis sont rémunérés par l'institut.

Le budget initial (BI) 2020 retient un plafond d'emplois de 498 ETPT (équivalents temps plein travaillés), en baisse de 2,5 % sur un an et de 2 % chaque année depuis 2013. Les AE et les CP⁵ s'élèvent respectivement à 77,3 et 69,5 M€ (personnel, 41,6 ; fonctionnement, 28,1 et 23,4 ; investissement, 7,6 et 4,5). Les ressources financières comprennent la subvention pour charges de service public (SCSP) au titre de trois programmes budgétaires⁶ (36,6 M€), des subventions européennes (2,1 M€), l'apport d'autres ministères et d'agences (6,8 M€), les recettes avec les entreprises (18,2 M€) et d'autres produits (9,2 M€).

2 / Caractérisation du territoire d'implantation

Créée début 2016 par fusion du Nord-Pas-de-Calais et de la Picardie, la région des Hauts-de-France, une des plus peuplées (6 millions d'habitants) et des plus jeunes de France, bénéficie d'une riche infrastructure de transports entre la Belgique et la Grande-Bretagne et trois régions françaises contiguës. Après une forte désindustrialisation entamée dans les années 1950 notamment dans les secteurs houiller, métallurgique et textile, elle dispose d'un tissu industriel qui reste important (production automobile, au 1^{er} rang national ; métallurgie, au 3^{ème} rang ; agro-industrie, premier employeur industriel) et d'activités de services en croissance (transport et entreposage, services financiers, services informatiques)⁷. Le territoire est cependant marqué par de fortes difficultés structurelles : le produit intérieur brut par habitant est le plus faible de la métropole, et les taux de pauvreté et de chômage les plus élevés ; en matière de santé publique (espérance de vie, mortalité prématurée, maladies chroniques), la région se situe parmi les plus défavorisées^{8,9}.

¹ ... en regroupant le Centre d'études et de recherches des charbonnages de France et l'Institut national de recherche chimique appliquée.

² ... ministre chargé de l'environnement ; art. R131-35 du code de l'environnement.

³ Décret n°90-1089 du 7 décembre 1990 ; art. R131-36 du code de l'environnement.

⁴ « n°1, accompagner les transitions énergétique et écologique en matière de maîtrise des risques, notamment émergents ; n°2, fournir un appui réactif et efficace aux pouvoirs publics aussi bien dans la durée que dans les situations d'urgence ou de crise environnementale ; n°3, accompagner les innovations technologiques de l'industrie pour intégrer les exigences de sécurité portées par la société ; n°4, renforcer encore les partenariats scientifiques, nationaux et européens, et développer la reconnaissance internationale ; n°5, rester en pointe sur l'ouverture à la société et intégrer les nouveaux acteurs, de la production aux produits » (Contrat d'objectifs et de performance 2016-2020, Ineris, 70 p.).

⁵ AE : autorisation d'engagement. CP : crédit de paiement.

⁶ Programmes n°181, prévention des risques, 27,3 M€ ; n°190, recherche dans les domaines de l'énergie, du développement et de l'aménagement durables, 6,3 M€ ; n°174, énergie, climat et après-mines, 3 M€.

⁷ Nord – Pas-de-Calais Picardie Atlas, caractéristiques du territoire et priorités d'action de l'État. Préfecture, 48 p.

⁸ Diagnostic territorialisé des Hauts-de-France. Observatoire régional de la santé et du social de Picardie, janvier 2017, 83 p.

⁹ L'état de santé de la population en France, rapport 2017. Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques et Santé publique France, pp.374-377.

Le dispositif de l'enseignement supérieur et de la recherche¹⁰ accueille près de 9 % des étudiants inscrits en France (4^{ème} rang national) dans huit universités¹¹ et de nombreux établissements publics et privés. Il s'inscrit dans les académies de Lille et d'Amiens, qui correspondent au périmètre des anciennes régions et dont la coordination scientifique et universitaire est assurée par respectivement la ComUE¹² Lille Nord-de-France et l'Association Picardie Universités. La dépense intérieure de recherche et développement atteint 1 % du produit intérieur brut régional, la part la plus faible en métropole hors Corse. Trois organismes de recherche emploient plus de cent chercheurs permanents, le CNRS, l'Inserm¹³ et l'Ineris ; ce dernier est quantitativement le plus important de l'académie d'Amiens et le seul dont le siège est implanté dans la région.

La région se positionne au cinquième ou au sixième rang national pour les sciences pour l'ingénieur, les sciences humaines, la recherche médicale, la chimie et les sciences sociales ; les sciences pour l'ingénieur représentent le premier domaine de l'académie d'Amiens. Elle dispose de nombreux outils dédiés à l'innovation et au transfert de technologies, dont des Instituts Carnot, un IRT et deux ITE, la SATT Nord¹⁴, des structures de valorisation de la recherche adossées aux établissements d'enseignement supérieur et de recherche, et six pôles de compétitivité labellisés¹⁵ dont trois dans les secteurs d'activité de l'Ineris : « Transformation des matériaux » (EuraMaterials), « Industrie et agro-ressources » (IAR) et « Technologies de l'environnement appliquées aux matières et aux matériaux » (Team²).

3 / Contexte de l'évaluation

La première évaluation de l'Ineris, menée sous l'égide du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres), eut lieu en 2015. La présente évaluation se tient en dernière année du Cop actuel et s'inscrit dans la préparation du Cop 2021-25. Le rapport d'autoévaluation (RAE) pour la période 2015-18¹⁶ a été rédigé selon le référentiel d'évaluation des organismes de recherche du Hcéres.

Outre les conclusions et les recommandations du précédent rapport d'évaluation externe (REE)¹⁷, le comité d'évaluation a tenu compte des attentes de l'Ineris, du MTE et du Mesri^{18,19}. Il en a déduit les problématiques suivantes qui ont guidé son travail : la synergie entre les trois domaines de l'institut ; le rôle d'interface de l'institut entre les parties prenantes de la prévention et de la gestion des risques ; son positionnement national, européen et international, sa politique partenariale et ses choix thématiques, notamment sur les risques émergents ; sa gestion pluriannuelle des ressources humaines (RH) et son modèle économique ; l'adaptation de son organisation à ses objectifs stratégiques et aux contraintes sur les ressources.

Le comité d'évaluation a utilisé le Cop et son bilan à mi-parcours²⁰ et s'est largement appuyé sur le RAE : il a tiré parti des analyses Afom (atouts/faiblesses/opportunités/menaces) établies pour l'institut et pour chaque domaine (RAE pp.51, 63, 68 et 83) et des annexes, dont vingt-et-un « plans stratégiques » (ou « documents de politique » et/ou « plans d'action ») pour l'institut et une grande partie de ses entités²¹, destinés à décliner les objectifs et jalons du Cop (RAE p.24) et rédigés entre fin 2016 et mi-2017. Le comité a également bénéficié de documents complémentaires transmis à sa demande par la direction de l'institut.

Le comité a apprécié la qualité du RAE, qui aborde de manière directe et didactique la grande majorité des sujets à traiter et offre une perception d'ensemble des enjeux. Les réponses aux recommandations émises en 2015 sont argumentées (RAE pp.14 et 48-51) et l'évolution sur la période généralement bien documentée. Pour faciliter la compréhension de la trajectoire au cours de la période, le rapport aurait néanmoins gagné à être complété par les quelques plans stratégiques manquants, à référencer plus systématiquement les avancées aux indicateurs du Cop, et à s'enrichir de données quantitatives en plus grand nombre.

¹⁰ Diagnostics Strater (Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche) : Hauts-de-France, octobre 2016 ; ComUE Lille Nord de France et Picardie Universités, juin 2018. Mesri, 110, 105 et 100 p.

¹¹ ... dont une université de technologie, l'UTC, Université technologique de Compiègne.

¹² ComUE : Communauté d'universités et établissements.

¹³ CNRS : Centre national de la recherche scientifique. Inserm : Institut national de la santé et de la recherche médicale.

¹⁴ IRT : Institut de recherche technologique. ITE : Institut pour la transition énergétique. SATT : Société d'accélération du transfert de technologies.

¹⁵ <https://competitivite.gouv.fr/les-55-poles/carte-interactive-des-poles-139.html>.

¹⁶ Rapport d'autoévaluation de l'Institut national de l'environnement industriel et des risques, 4 octobre 2019, 90 p.

¹⁷ Rapport d'évaluation de l'Institut national de l'environnement industriel et des risques (Ineris), Hcéres, 2015, 33 p.

¹⁸ Mesri : ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation.

¹⁹ Courrier interministériel envoyé au Hcéres le 28 octobre 2019.

²⁰ Rapport annuel 2018, Ineris, pp.40-43.

²¹ Etablissement, directions opérationnelles et pôles, achats, certification, commercial, communication, grands équipements, maîtrise des risques internes, RH, scientifique, systèmes d'information (SI), politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI).

Le positionnement institutionnel et stratégique

Le présent chapitre traite la raison d'être et le positionnement institutionnel de l'institut, sa démarche déontologique, sa politique d'alliances et de partenariats, et ses logiques scientifiques de site.

1 / Une raison d'être et un positionnement institutionnel clairs et partagés sur le trépied « recherche – appui – prestations »

Les trois domaines d'activité sont ainsi détaillés (RAE p.4) : « travaux de recherche et de veille scientifique et technique, nécessaires au développement d'une expertise d'excellence » ; « appui aux politiques publiques (APP), notamment sous la forme de développements méthodologiques et d'assistance à l'élaboration, l'évaluation ou la mise en œuvre de politiques publiques (incluant la conception de référentiels prénormatifs) » ; « expertise, conseil, formation et certification destinés aux entreprises ; cette activité vise principalement à apporter des réponses opérationnelles à des situations à risques ; elle contribue au maintien, par les experts de l'Ineris, d'une bonne "connaissance du terrain" ». Ces trois domaines forment un « trépied » considéré comme un « modèle robuste s'appuyant sur des règles déontologiques claires et une démarche d'ouverture à la société » (RAE p.83). Le couplage entre le trépied, la déontologie et l'ouverture définit la raison d'être de l'institut pour assurer sa mission de prévention des risques industriels et environnementaux.

Certes la synergie du trépied n'est pas propre à l'Ineris, puisque la recherche publique vise, entre autres, à « développer une capacité d'expertise et d'appui (...) aux politiques publiques menées pour répondre aux défis sociétaux, aux besoins sociaux, économiques et du développement durable » et à « valoriser les résultats de la recherche, en s'appuyant sur l'innovation et le transfert de technologie »²². Si les missions de nombreux établissements publics (EP) de recherche dite finalisée, dont les Epic de recherche, comprennent l'expertise en appui aux politiques publiques à partir du cœur de leur métier qu'est la recherche, une spécificité de l'Ineris vient de la prépondérance de l'APP, qui « représente 50 à 55 % » de l'activité, « la recherche 20 % et les prestations aux entreprises 25 à 30 % » (RAE p.21). La « vocation des recherches est de nourrir constamment l'expertise pour l'État et les entreprises ; réciproquement, les questions scientifiques posées dans les deux autres domaines font l'objet de recherches » (RAE p.29) ; les priorités de recherche découlent de celles de l'APP, dont le processus de programmation est prééminent (cf. section "APP").

Les travaux de recherche et les dispositifs expérimentaux apportent des capacités d'expertise valables aussi bien pour l'APP que pour les prestations aux entreprises. En retour, la connaissance des réalités industrielles crédibilise les équipes de l'institut dans leur relation avec les ministères, tant pour l'APP programmé que lors de situations exceptionnelles tel l'incendie de l'usine Lubrizol de septembre 2019. L'institut est conscient que chaque domaine doit régulièrement alimenter les deux autres : les entretiens et les exemples cités montrent que, même si cette synergie varie selon les secteurs d'activités de l'institut, le personnel y est attaché, y compris au sein des deux unités mixtes de recherche (UMR) avec l'université (cf. section "logiques de site").

L'Ineris affirme sa volonté de faire vivre le modèle du trépied en ventilant ses activités entre les trois domaines de la manière la plus équilibrée possible ; il privilégie cependant son rôle d'APP dans les situations où les acteurs publics et privés sont en présence, et dans sa relation avec les entreprises il ne veut pas être « juge et partie » (RAE p.8). Dans ce but, le respect de règles déontologiques strictes est fondamental pour lui permettre de continuer à offrir concomitamment des prestations d'APP et de services aux acteurs économiques dans le domaine sensible qu'est la prévention des risques que les activités humaines font peser sur la santé, la sécurité des personnes et des biens, et l'environnement. L'Ineris a ainsi très tôt développé une démarche déontologique d'établissement, qui contribue à la confiance que lui manifeste l'ensemble des parties prenantes, pouvoirs publics, secteur privé, société civile.

L'orientation stratégique n°5 du Cop⁴ est l'attention aux préoccupations sociétales en vue de répondre (RAE p.6) au « défi d'une demande accrue de la société civile, des pouvoirs publics et des acteurs économiques pour une expertise actualisée, précise et transparente dans un contexte d'exigence (...) environnementale (et) d'accompagnement des acteurs de la mutation industrielle et énergétique ». Déjà formulée dans le Cop 2011-15²³, elle s'était alors institutionnellement concrétisée par la création d'une instance dédiée, la commission d'orientation de la recherche et de l'expertise (CORE), inspirée des méthodes du Grenelle de l'environnement de 2007. Du RAE et des entretiens menés, il ressort que l'Ineris dispose aujourd'hui des outils pour dialoguer avec les publics organisés de la société civile (organisations non gouvernementales – ONG, associations), ce qui reste par contre embryonnaire avec le grand public, comme l'illustre un retour d'expérience interne sur l'intervention de l'institut sur l'accident de Lubrizol *op. cit.*.

²² Art. L112-1 du code de la recherche.

²³ « Poursuivre l'ouverture à la société et développer encore l'écoute et le dialogue avec les parties prenantes ».

L'institut met en avant ses deux rôles, « intégrateur consistant à agréger des savoirs, méthodes et données produits au sein de l'institut ou en-dehors », et « développeur de connaissances, de savoirs et de savoir-faire sur des thèmes spécifiques » (RAE p.82). Il va ainsi plus loin que la recommandation émise en 2015 (« continuer à ouvrir sa recherche et son expertise à l'extérieur en (étant) ensemblier ou responsable de consortium y compris à l'international ») et les réponses qu'il y a apportées (RAE p.49). Cette capacité à élaborer des méthodes et des outils d'analyse des risques et de leur prévention à partir des connaissances que l'on acquiert et combine est une condition de la raison d'être de l'institut. À ce titre il apparaît essentiel que l'institut garde une capacité à investir des nouveaux champs scientifiques, d'où le caractère irremplaçable d'une recherche menée au sein de l'institut selon les meilleurs standards académiques.

Le lien à l'État est particulier, la tutelle MTE étant naturellement très présente et le Mesri n'étant pas cotutelle. La recommandation émise en 2015 de « conforter la part et le rôle de l'activité de recherche en demandant un soutien plus explicite du ministère chargé de la recherche » reste d'actualité. Depuis 2017, ce dernier est certes représenté au comité financier du CA, mais les autres réponses à cette recommandation (RAE p.50) sont antérieures à la période évaluée (représentation au CA, intégration dans les alliances nationales de recherche) ou ne dépendent pas de l'institut (évaluation des UMR par le Hcéres). La « reconnaissance parfois difficile à concrétiser pour le Mesri » (RAE p.51) reste citée dans les faiblesses actuelles, et les mesures prises n'apparaissent donc pas suffisantes. Plus généralement, l'institut pointe « une reconnaissance parfois difficile à concrétiser pour certains ministères non-tutelles » (RAE p.83), même si la « préparation du Cop associe des représentants de l'État » (RAE p.23), dont ceux des ministères intéressés (industrie, recherche, santé).

2 / Une démarche déontologique structurante pour l'institut et le personnel

Les règles déontologiques sont édictées dans une charte rédigée dès 2004²⁴ sur la base de principes adoptés par le CA en septembre 2000²⁵. Explicitée dans un guide²⁶, leur mise en œuvre est un axe de la politique de maîtrise des risques internes (cf. section "qualité") et est encadrée par le comité de suivi d'application de la charte de déontologie (CSACDI). Ce comité, qui rapporte annuellement au CA (RAE pp.13 et 79), apporte un appui efficace dans la prévention des conflits d'intérêt. Au cours de la période évaluée, il a :

- demandé qu'un état des lieux de l'appropriation des questions de déontologie soit réalisé régulièrement et suggéré qu'il soit inclus dans les plans d'audit de l'institut ;
- formulé des recommandations sur les réserves à incorporer aux Tierces Expertises lorsqu'elles concernent des dossiers déjà traités dans le cadre d'autres types de prestations ;
- encouragé la proposition de l'Ineris d'intégrer dans la charte les principes de l'intégrité scientifique ;
- appuyé l'organisation du signalement des alertes professionnelles²⁷ et proposé des modalités permettant aux collaborateurs extérieurs occasionnels d'y contribuer ;
- recommandé l'intégration de la charte de déontologie dans les cahiers des clauses des sous-traitants auxquels l'institut fait appel dans le cadre des prestations qu'il réalise, ce qui a été incorporé dans la politique des achats (cf. section "modèle économique").

Au vu des entretiens, le personnel apparaît bien conscient des risques de conflit d'intérêt, s'est approprié les règles de déontologie et a développé des retours d'expérience pour les éviter. Il peut parfois être amené à adopter une position de réserve qui n'a pas lieu d'être tenue, auquel cas le CSACDI peut éclairer la prise de décision²⁸. Les fiches de renseignement de cas déontologiques constituent une base de référence pouvant être exploitée pour trancher les problèmes qui se présentent ou pour former le personnel.

L'institut a anticipé une partie des potentiels conflits d'intérêt lors de l'exercice de l'aide dans les situations d'urgence : s'appuyant sur les recommandations du CSACDI de novembre 2013, il a inséré dans les contrats de recherche un article traitant de la communication dérogatoire aux clauses de confidentialité en cas de risque nouveau et imminent pour l'environnement ou les populations. Il est conscient que l'appropriation des règles déontologiques par le personnel constitue un travail de tous les jours qui passe d'abord par une

²⁴ Charte de déontologie, janvier 2004, modifiée en avril 2016, 10 p. Sept principes fondamentaux « indissociables dans leur application » sont mis en œuvre : indépendance de jugement ; compétence ; adaptation des moyens ; transparence ; qualité scientifique et technique ; devoir d'information ; responsabilité.

²⁵ L'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (« La capacité d'expertise scientifique et technique : une valeur et une marque », IGAENR, juillet 2009, 138 p. + annexes) note que quatre des 25 organismes et agences alors enquêtés disposaient d'une charte de déontologie, l'Ineris en étant le précurseur.

²⁶ Guide interne d'application de la charte déontologique, juillet 2005, revu en 2016, 42 p.

²⁷ Loi de décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.

²⁸ On peut citer la question de la participation aux débats d'un Conseil départemental de l'environnement et des risques sanitaires et technologiques en tant que « sachant » malgré l'implication préalable dans une partie des études du dossier examiné par le Conseil Départemental de l'Environnement.

information régulière. Il a adapté au cours de la période le guide d'application et, suite à la recommandation du CSACDI, procède à une évaluation périodique de l'appropriation des règles déontologiques.

Deux points d'attention sont identifiés pour la période qui vient : s'efforcer d'intégrer dans tous les contrats la clause de communication dérogatoire aux clauses de confidentialité, en cas de risque nouveau et imminent pour l'environnement ou les populations ; mieux mobiliser les règles de déontologie dans les collaborations internationales. Le CSACDI pourrait également faire appel plus souvent à sa capacité de s'autosaisir.

3 / Une politique d'alliances et de partenariats à définir et à hiérarchiser

L'Ineris s'appuie sur de nombreux partenaires pour mener ses recherches, à l'interface entre la recherche cognitive et les besoins en expertise des acteurs concernés par les risques industriels et environnementaux. Fort de ce partenariat, l'institut répond activement aux appels à projets nationaux et européens : 59 et 38 de ses propositions y ont été respectivement acceptées sur la période 2015-19 (RAE p.35). Ces succès lui apportent environ 20 % de son budget de recherche et bénéficient aux publications : 94 % des articles de la période 2015-18 résultent de collaborations avec des co-auteurs issus de « plus de 300 organismes et laboratoires français » et « plus de 500 organismes étrangers dont 73 % européens » (RAE, p.44). La part des co-publications internationales a progressé de 44 % par rapport à la période 2011-14 (RAE p.45), le taux de l'institut passant de 31 % en 2014 à 55 % en 2018 et se rapprochant de celui de la France²⁹.

Au total, la recherche en partenariat est un élément clé de l'activité de l'Ineris. Dès 1992, les partenariats européens font l'objet d'une politique ciblée qui lui vaut les succès qu'on lui connaît aujourd'hui. Pour autant, les stratégies aux échelles nationale, régionale et internationale hors Europe sont moins élaborées et moins lisibles, alors que, par exemple au niveau national, l'institut regrette la menace du « manque de lisibilité des organismes publics : tout le monde s'affiche dans le domaine de risques » (RAE p. 83).

a) Le niveau national

Sur un plan stratégique, l'Ineris est membre de trois alliances nationales de recherche (Aviesan, AllEnvi, Ancre)³⁰ depuis leur création en 2009-10 et participe à plusieurs de leurs groupes de travail (RAE p.41). Cette implication est importante pour l'institut, car, même si le fonctionnement des alliances est hétérogène, cela lui permet de participer aux débats d'orientation dans ses secteurs d'activité. Dans le même esprit, l'Ineris intervient dans des plans et des stratégies nationaux, telles la transposition et la mise en œuvre des directives européennes relatives à la pollution des milieux, ou la participation aux Plans nationaux santé-environnement n°3 et 4 et à la stratégie nationale sur les perturbateurs endocriniens (RAE p.5).

Les collaborations scientifiques nationales sont actives eu égard à la nécessité pour l'Ineris de renforcer ses capacités sollicitées dans de nombreuses disciplines. Signe de vitalité, les accords particuliers (groupements, plateformes, logiciels, projets) sont nombreux avec des organismes de recherche et d'expertise (Cop p.58, RAE pp.8-9 et 39-41), mais les accords-cadres se limitent à l'Anses, l'Andra, le CEA, le Cerema et Ifremer (RAE pp.7 et 41) et à Météo-France, et n'ont pas été renouvelés avec le BRGM et l'IRSN³¹. Or, lorsqu'ils sont justifiés par l'importance du partenariat, de tels cadres facilitent les échanges et les anticipations entre organismes, sous réserve d'un suivi régulier : celui-ci ne semble pas toujours pratiqué, et en tous cas n'est pas documenté dans le RAE. Il ne s'agit certes pas de systématiser les accords-cadres, mais de traiter aussi avec d'autres partenaires essentiels tels le BRGM, le CNRS ou l'IRSN... Des stratégies particulières seraient également envisageables dans des champs ciblés : santé environnementale avec l'Inserm, écotoxicologie avec l'Inrae³²...

L'Ineris contribue aussi à des pôles de compétitivité. Deux sont mentionnés (RAE p.41), IAR *op. cit.* et Axelera (chimie-environnement), installé près de Lyon, sans description des actions en découlant.

b) Le niveau européen

En 2015, l'Ineris a établi une typologie des établissements semblables et une cartographie de ses partenaires et des partenaires de ces derniers. Il a signé des protocoles d'accord avec de nouveaux partenaires identifiés à

²⁹ Le profil scientifique de l'Ineris, rapport d'indicateurs. Hcéres, Observatoire des sciences et techniques (OST), novembre 2019, 14 p. + annexes, p.5.

³⁰ Aviesan : Alliance nationale pour les sciences de la vie et de la santé. AllEnvi : Alliance nationale de recherche pour l'environnement. Ancre : Alliance nationale de coordination de la recherche pour l'énergie.

³¹ Anses : Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail. Andra : Agence nationale pour la gestion des déchets radioactifs. BRGM : Bureau de recherches géologiques et minières. CEA : Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives. Cerema : Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement. Ifremer : Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer. IRSN : Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire.

³² Inrae : Institut national pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement.

la suite de ce travail, dans le cadre d'une stratégie ciblée (Cop p.59, RAE pp.9 et 42) : citons la convention signée en 2017, qui couvre les projets de recherche et les actions normatives menés avec le Centre commun de recherche (CCR), l'instrument de recherche scientifique et technique de l'Union Européenne (UE). L'Ineris est aussi actif dans des réseaux de recherche comme les plateformes technologiques ETPIIS (*Industrial Safety*) et SMR (*Sustainable Mineral Resources*), ou des alliances telle EERA (recherche énergétique).

Ce ciblage, appuyé par la qualité des moyens d'essais, a généré au cours de la période évaluée (RAE p.36) un fort taux de succès des projets H2020 déposés, 36 % en 2018 pour une cible définie à 25 % dans le Cop.

c) Le niveau régional

L'Ineris est le seul institut national de recherche dont le siège est en Hauts-de-France, siège qui abrite la grande majorité des effectifs et des plateformes expérimentales (cf. introduction). Son champ d'activité, les risques industriels et environnementaux, trouve un écho particulier dans une région marquée par un siècle d'industrialisation massive (et des accidents retentissants comme la catastrophe de Courrière en 1906³³), puis par une désindustrialisation depuis plusieurs décennies. L'Ineris est donc appelé à jouer un rôle important.

Avec une richesse moyenne par habitant comprise entre 75 et 90 % de la moyenne européenne, ce qui en fait une région de transition dans le programme de cohésion de l'UE qui vise à réduire les inégalités entre régions, les Hauts-de-France reçoivent à ce titre une aide de 1,7 Mds € entre 2014 et 2020. Soucieuses de rapprocher acteurs académiques et industriels, les autorités régionales ont associé l'Ineris à cette démarche. La région a lancé en octobre 2018 le réseau Unirev3, rejoint par 33 membres fin 2019³⁴ ; l'Ineris est actif dans deux groupes de travail sur la recherche et l'organisation d'événements et sur les formations supérieures. La région souhaite impliquer plus fortement l'institut dans son plan régional santé-environnement, ce qui aurait pour l'institut l'avantage de faire le lien sur ce sujet entre les niveaux national et régional. L'Ineris de son côté a lancé le club des centres de recherche des Hauts de France et a rejoint l'I-SITE³⁵ Lille Nord-Europe.

Pour autant, les attentes de la région restent fortes. L'Ineris avait noué des liens étroits avec la région Picardie, qui a notamment soutenu ses plateformes d'essais avec un apport de 3,8 M€ de 2015 à 2020 (RAE p.35). Cette dynamique serait à rétablir et amplifier dans une période de transition où se construisent les nouvelles régions : il s'agirait de dépasser ce que prévoyait la mise en œuvre du Cop et de viser une vaste convention-cadre en lien avec le contrat de plan État – Région et avec des objectifs particuliers comme une implication plus forte dans les pôles de compétitivité ou dans les projets PSPC – Régions³⁶.

Tout en mettant l'accent sur le partenariat stratégique avec la région Hauts-de-France, le comité d'évaluation est conscient que les partenariats avec les autres régions ne sont pas à négliger, mais l'enjeu apparaît bien au comité que l'Ineris devienne un acteur de référence pour les Hauts-de-France.

d) L'international

Un « plan d'action fixant les priorités (...) d'ici mi-2018 »³⁷ a été élaboré début 2018, mais n'est ni décrit ni annexé au RAE. L'Ineris a peu de visibilité internationale ; il entretient des collaborations avec des organismes nord-américains et chinois (RAE pp.8 et 42) et la filiale Ineris-Développement fait appel de façon ponctuelle à du personnel de l'Ineris pour des interventions d'appui en Chine ou en Afrique (RAE p.68). Le positionnement à l'international ne semble pas prioritaire et aucune stratégie ne se dégage. Or, les normes environnementales devraient se développer et l'Ineris gagnerait à se faire connaître et reconnaître en tant qu'acteur majeur de ce domaine au-delà des frontières européennes ; l'enjeu est essentiel pour faciliter l'adaptation des entreprises françaises aux normes internationales. Vu sa taille, l'Ineris pourrait privilégier quelques grands partenaires clés.

4 / Des logiques scientifiques de site à expliciter

Les partenariats institutionnels de site sont multiples (RAE pp.39-40). L'Ineris est cotutelle de deux UMR multisites entre des équipes du siège et des universités : l'UMR Périnatalité et risques toxiques (PériTox) créée en 2008 avec l'université Picardie Jules Verne et associant le Centre hospitalier universitaire d'Amiens ; l'UMR Stress environnementaux et biosurveillance des milieux aquatiques (Sebio) établie en 2014 avec les universités Reims

³³ La plus importante catastrophe minière en Europe et la deuxième au monde advint le 10 mars 1906 à Courrières dans le bassin minier du Nord-Pas-de-Calais suite à un « coup de poussier ». Elle détruisit 110 km de galeries et fit 1099 victimes.

³⁴ Unirev3 se présente comme « le réseau des acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche engagés dans la troisième révolution industrielle ». Il comprend notamment les coordinations de site et l'I-SITE Université Lille Nord-Europe, 7 universités, 15 grandes écoles, 3 établissements publics de recherche dont l'Ineris, ainsi que la SATT Nord.

³⁵ I-SITE : Initiative science – innovation – territoires.

³⁶ PSPC : projet de recherche et développement structurant pour la compétitivité.

³⁷ Plan stratégique Ineris 2020, 17 janvier 2017, p.8.

Champagne-Ardenne et Le Havre Normandie. Sur trois sites, des équipes sont associées à des établissements proches : université de Lorraine/École des Mines de Nancy, Insa Centre Val-de-Loire, laboratoire Cerege à Aix-en-Provence. L'institut est impliqué dans trois I-SITE, portées par, outre Lille Nord-Europe, l'université de Lorraine et Université Paris-Est, ainsi que dans un Labex sur les nanomatériaux piloté par le Cerege. Son partenariat avec la proche Université technologique de Compiègne (UTC) semble aller en s'atténuant.

Les deux UMR relèvent du pôle « dangers et impact sur le vivant » (VIVA) de la direction des risques chroniques (DRC) ; les directeurs et leurs adjoints sont issus respectivement de l'université et de l'Ineris. Les équipements des uns sont mis à disposition des autres, et l'Ineris est considéré par les universités comme une de leurs extensions pour les soutenances de thèse. PériTox a profité d'une forte synergie entre ses tutelles même si l'implication de l'Ineris dans l'enseignement semble se réduire progressivement. L'exemple récent de Sebio illustre la dynamique enclenchée : le nombre de titulaires est passé de 30 en 2014 à 50 aujourd'hui, le facteur d'impact en matière de publications a augmenté, l'accès aux financements a été facilité. L'Ineris et les universités se complètent quoique leurs missions diffèrent : les universités apprécient de pouvoir accéder à des sujets d'intérêt pour les pouvoirs publics. Par exemple, l'Ineris ayant été sollicité dans le cadre de l'accident de Lubrizol pour réaliser des analyses chimiques de prélèvement d'air et de suies, l'UMR Sebio a également pu collecter des échantillons et apporter un appui complémentaire aux politiques publiques.

Les UMR confortent la capacité et le rayonnement scientifiques de l'Ineris et permettent à ses partenaires de s'investir dans des sujets d'intérêt pour l'État. Même si leur autonomie décisionnelle est à préserver, leurs liens avec l'Ineris mériteraient d'être renforcés. De même que les universités reconnaissent le site de l'Ineris comme leur extension, l'Ineris pourrait plus nettement considérer que les UMR prolongent ses équipes, par exemple en associant plus fortement les directions d'UMR à ses réflexions stratégiques, ou en incorporant les UMR dans l'organigramme de la DRC³⁸. Des revues annuelles sont à favoriser pour conforter ces partenariats et pérenniser la dynamique enclenchée ; elles permettraient de dresser le bilan de la politique d'« umérisation » et de discuter la pertinence des partenariats en cours, voire d'en ébaucher de nouveaux. L'Ineris a en effet tout intérêt à continuer à « explorer la possibilité de créer de nouvelles UMR »^{39,40}.

Les autres partenariats de site sont nombreux et variés, selon un mode de collaboration basé sur des projets communs. La cohérence d'ensemble n'apparaît pas immédiatement, ni la capacité de l'institut à les mener tous à bien : par exemple, dans la panoplie des partenariats territoriaux, quels seraient les quelques établissements d'enseignement supérieur prioritaires ? Quelles seraient les écoles doctorales à privilégier, alors que les doctorants sont inscrits un peu partout en France (RAE p.38, fig.10) ? Bref, entre collaborations sur projet (options pertinentes principalement lorsque la masse critique n'est pas atteinte) et collaborations institutionnelles, la logique des partenariats de site de l'Ineris gagnerait à être explicitée.

- **Recommandation n°1 sur le positionnement.**

- **Veiller aux relations avec les ministères non-tutelles, notamment celui chargé de la recherche.**
- **Systématiser l'intégration des règles déontologiques dans les accords contractuels.**
- **Définir une stratégie partenariale nationale, régionale et internationale, ambitieuse mais ciblée, tenant compte des contraintes d'effectif ; élargir les accords-cadres nationaux à des partenaires essentiels (BRGM, CNRS, IRSN...) ; devenir un institut de référence pour les Hauts-de-France.**
- **Explicitier les logiques scientifiques de site, distinguant collaborations institutionnelles et collaborations sur projet ; continuer à explorer la création de nouvelles UMR.**

³⁸ ... qui ne fait apparaître que les équipes de l'institut.

³⁹ Plan d'action associé à la politique scientifique *op. cit.*, p.2.

⁴⁰ Dans son rapport particulier sur l'Ineris (décembre 2013, 75 p. + annexes), la Cour des Comptes incite de même aux « efforts pour la création d'unités mixtes » (p.22).

La gouvernance et le pilotage

Sont ici abordés l'organisation interne, les instances, la politique qualité, la communication, les RH, le modèle économique, l'immobilier et le système d'information (SI).

1 / Une organisation fragilisée par la baisse des effectifs, dont les activités opérationnelles, les fonctions d'appui et les filiales gagneraient à être revisitées

L'annonce lors de la visite qu'une réflexion sur une nouvelle organisation est en cours confirme l'intérêt d'améliorer l'organigramme général, compte notamment tenu des contraintes fortes sur les RH.

a) Le dispositif régional

L'institut accueille 45 agents hors Hauts-de-France⁴¹. Le dispositif régional semble être le fruit de l'histoire sans qu'ait émergé une stratégie s'inscrivant dans les logiques de site (cf. *supra*). La poursuite prévue de la décroissance des effectifs pourrait avoir un effet sur le maintien des implantations si celles-ci rétrécissent en proportion de l'ensemble de l'institut. Cette question mériterait d'être abordée dans le cadre de la gestion pluriannuelle des effectifs et lors de l'élaboration du schéma pluriannuel de stratégie immobilière (cf. *infra*).

b) L'activité opérationnelle

L'activité, finalisée et multidisciplinaire, est portée par quatre directions opérationnelles : (1) DRC, formée de 4 pôles dont VIVA qui abrite les UMR ; (2) direction des risques accidentels (DRA), coiffant 3 pôles ; (3) direction des risques du sol et du sous-sol (DRS) ; (4) direction des services aux entreprises et de la certification (DSC). Une petite fraction de l'activité opérationnelle est externalisée dans deux sociétés par actions simplifiée (SAS), Ineris-Formation et Ineris-Développement, et dans le groupement d'intérêt public (GIP) Géoderis.

La DRC concentre 45 % des forces opérationnelles (cf. tableau "section RH"). Son organisation est plus complexe que celle des autres directions puisqu'elle comprend pôles, UMR et missions. Sa prédominance dans l'activité de l'institut et la moindre érosion de ses effectifs révèlent implicitement les orientations prises sur la période d'évaluation, sans que cela semble avoir été explicité. La DRS et Géoderis, porteurs de l'activité historique dans un écosystème complexe et mouvant, et la DSC représentent respectivement 15 % et 11 % des effectifs, la DSC étant en outre l'entité la plus touchée par la baisse des effectifs sur la période évaluée.

Le comité d'évaluation s'interroge sur l'équilibre général de ces quatre directions et sur la spécificité réelle des enjeux portés par la DSC qui justifierait sa structuration en direction, d'autant que c'est la seule entité qui ne met en œuvre qu'une seule branche du trépied. Les contours du périmètre d'activité « risques sols et du sous-sol » et son maintien en tant que direction pourraient également être questionnés pour mieux répondre encore aux enjeux institutionnels des prochaines années, en lien avec ceux de Géoderis exposés ci-après.

c) Les fonctions d'appui

Les fonctions d'appui relèvent de cinq directions fonctionnelles : direction scientifique (DSE) ; direction de la communication (DCO) ; secrétariat général (SGL), incluant la direction des ressources humaines (DRH) ; direction financière et juridique (DFJ) ; direction des systèmes d'information (DSI). Elles sont quasi-regroupées au siège, la taille et les localisations de l'Ineris ne justifiant pas l'existence d'un niveau déconcentré.

Suite aux recommandations émises en 2015 de « donner à la DSE un rôle de pilotage et coordination des actions de recherche et d'expertise conduites au sein de ses directions opérationnelles » et de « renforcer la veille sur les thématiques émergentes », cette direction a été réorganisée et étoffée pour mieux exercer son double rôle stratégique et d'appui aux équipes⁴².

Le SGL réunit désormais l'ensemble des fonctions support hors celles dépendant de la DFJ et de la DSI, ce qui améliore leur cohérence. Pour autant, le fonctionnement et la répartition des compétences entre les directions mériteraient d'être passés en revue pour apprécier leur coordination et leur partage d'une stratégie commune. De même serait-il utile d'analyser l'articulation entre le directeur général adjoint chargé des affaires financières et juridiques, des achats et de l'informatique et le SGL, et d'examiner la possibilité de créer une direction générale adjointe chargée des ressources ; vu les contraintes sur les RH, cette évolution pourrait

⁴¹ 20 à Nancy, 6 à Aix, 3 à Lyon, 6 à Bourges, 10 mis à disposition de Géoderis (Metz et Alès), rapport d'activité 2019, p.11.

⁴² La DSE comprend un directeur-adjoint chargé de l'APP, deux postes d'animation thématique transversale, des chargés de mission spécialisés (recherche et valorisation, mission normalisation, données), une cellule de veille thématique et prospective, et un centre d'information et de documentation scientifique (RAE pp.49-50).

renforcer l'efficacité du dispositif. Une autre voie est de continuer à rationaliser les fonctions d'appui, via la massification et la concrétisation des pistes d'externalisation identifiées : la mise en œuvre du Cop prévoyait⁴³ d'« évaluer la pertinence d'externaliser certaines activités et le périmètre concerné ». Plus complexes à faire aboutir, des mutualisations avec d'autres organismes peuvent aussi constituer des opportunités intéressantes.

Enfin, l'organigramme ne comporte pas explicitement d'entité (ou de personne) chargée de l'Europe et de l'international⁴⁴ : les relations avec l'Europe qui concernent majoritairement la recherche sont suivies par une personne chargée au sein de la DSE du développement des partenariats européens et de la coordination de projets européens ; les relations internationales relèvent de la DSC.

d) Les filiales Ineris-Formation et Ineris-Développement et le GIP Géoderis

Créées successivement en 2006 et 2013, les filiales Ineris-Formation et Ineris-Développement relèvent de la DSC (RAE pp.17 et 64). L'une est chargée des formations professionnelles mobilisant les experts de l'Ineris (RAE p.67), l'autre des prestations aux entreprises à l'étranger. Leur personnel est mis à disposition par l'institut, hors un personnel propre d'Ineris-Développement ; leur chiffre annuel d'affaires sur la période évaluée se stabilise à respectivement 1,4 et 0,7 M€ ; la mise en œuvre du Cop ne fait pas l'objet de plans stratégiques. Les raisons avancées de leur intérêt⁴⁵ (récupération de la TVA⁴⁶, meilleure identification des clients, suivi plus facile pour l'une ; protection juridique de l'Ineris lors de l'adhésion à un groupement d'intérêt économique européen⁴⁷ et détention des participations dans d'autres structures à l'étranger pour l'autre ; agilité et visibilité pour les deux) peuvent être discutées (par exemple, la visibilité des filiales est a priori moindre que celle de la maison-mère) mais surtout n'apparaissent pas suffisantes pour justifier l'externalisation d'activités situées dans le cœur de métier de l'institut, qui plus est avec un budget de quelques pourcents du sien⁴⁸.

Créé en 2001 avec le BRGM et prolongé à deux reprises jusqu'en 2026, le GIP Géoderis, dont la DGPR est également membre, est chargé de « l'expertise après-mine au profit des autorités régaliennes » (RAE p.9). Son budget annuel de 6 M€ environ est « depuis 2008 intégralement couvert par une SCSP annuelle »⁴⁹ ; il n'y a « pas de charge de personnel, celui-ci étant mis à disposition par le BRGM et l'Ineris » (RAE, annexes budgétaires). Les perspectives post-2021 misent sur une stabilité des moyens et des activités. L'articulation du GIP avec l'Ineris et son maintien ou non sont des questions récurrentes.

- Dans son bilan 2011-15⁵⁰, la DRS, dont relèvent la mine et l'après-mine, note deux éléments de contexte (« devenir des projets miniers et positionnement de l'Ineris », « avenir de Géoderis et place de l'Ineris dans l'organisation de l'après-mine ») et indique avoir défini « la répartition des postes entre les établissements, avec une hypothèse "effectif DRS+Géoderis constant" ».
- En 2016, la Cour des Comptes⁵¹ « recommande de définir le dispositif amené à prendre le cas échéant la suite et de revoir périodiquement le plan stratégique de Géoderis ». En 2017, deux inspections⁵² recommandent, « en dépit des observations de la Cour des Comptes, (...) le renouvellement du GIP (...) sans fixer d'échéance a priori ». Elles rappellent des éléments d'histoire⁵³ et utilisent six critères⁵⁴ pour explorer sept options dont le maintien du GIP, scénario jugé *in fine* le plus intéressant.

Une huitième option, une unité mixte de service Ineris-BRGM⁵⁵, a la préférence du comité d'évaluation, car elle répond à tous les critères des inspections (y compris l'indépendance des agents des établissements fondateurs, alors que selon les inspections les avis de Géoderis n'engageraient pas leurs employeurs) et présente d'autres

⁴³ Plan stratégique Ineris 2020 *op. cit.* p.16. Les activités à analyser en 2017 étaient « la métrologie CEM, la veille juridique réglementaire interne, la logistique animalerie, les analyses chimiques "standard", la paie, les missions, la métrologie ».

⁴⁴ Le REE indiquait déjà (p.12) : « L'Ineris n'a pas de direction ou de service européen ou international spécifique (...). Cela rend l'unité de cette action finalement peu lisible ».

⁴⁵ Séances du CA de décembre 2005 et d'octobre 2012.

⁴⁶ <https://bofip.impots.gouv.fr/bofip/943-PGP.html/identifiant%3DBOI-TVA-CHAMP-30-10-20-50-20191016>

⁴⁷ ... dont apparemment l'Ineris s'est retiré depuis.

⁴⁸ Dans son rapport *op. cit.* p.15, la Cour des Comptes estime que « l'utilité de la filiale Ineris-Formation, qui n'a pas de personnel en propre, ne paraît pas s'imposer », d'autant que « l'Ineris en est associé unique » et qu'« il n'y a pas de séparation dans le suivi et dans la gestion ».

⁴⁹ Programmation de Géoderis pour la période 2017-2021 et prospective post 2021, décembre 2016, 18 p.+ annexes.

⁵⁰ Plan stratégique 2016-2020 de la DRS, 10 mars 2017, pp.4 et 6.

⁵¹ Relevé d'observations définitives sur les exercices 2009-2013 du GIP Géoderis, février 2016, pp.54-57.

⁵² Le devenir du GIP Géoderis. Rapport du Conseil général de l'économie et du Conseil général de l'environnement et du développement durable, juin 2017, 46 p.+ annexes.

⁵³ « Comme organisme nouveau, le GIP pouvait apparaître plus neutre » que l'Ineris, « trop marqué par son héritage Charbonnages de France » et que le BRGM, « qui était un opérateur minier » (Le devenir du GIP Géoderis *op.cit.* p.14).

⁵⁴ Les six critères d'analyse sont l'intérêt financier pour l'État, la réactivité aux demandes de l'administration, la synergie des moyens, le maintien des compétences rares, la gestion des conflits d'intérêt, l'indépendance et sa perception.

⁵⁵ Un exemple d'une telle unité est l'unité mixte de service "Patrimoine Naturel", centre de données et d'expertise sur la nature, qui exerce des missions d'expertise et de gestion des connaissances pour ses trois tutelles, l'Office français de la biodiversité, le Muséum national d'Histoire naturelle et le CNRS, <http://www.patrinat.fr/fr>.

avantages déterminants : son activité relève du cœur de métier des deux instituts ; le statut d'Epic de ceux-ci est plus durable que celui de GIP ; selon les inspections (p.44), le GIP doit améliorer ses interfaces avec les deux organismes et bénéficier d'une Gpec⁵⁶ ; les effectifs du GIP (mise à disposition d'une dizaine de personnes) devraient intégrer le débat sur l'allocation des RH, d'autant que la moitié de l'effectif de la DRS travaille à Nancy et que Metz est la principale localisation du GIP ; les circuits financiers apparaissent complexes⁵⁷.

- **Recommandation n°2 sur l'organisation : s'interroger sur la pérennité des implantations régionales et sur l'équilibre entre les directions opérationnelles et leur contribution au trépied ; revisiter l'articulation entre les fonctions support, voire envisager leur regroupement dans une direction générale adjointe chargée des ressources ; identifier un responsable chargé de l'Europe et de l'international ; internaliser les deux filiales sous forme d'entités ad hoc, et Géoderis comme unité mixte de service commune avec le BRGM.**

2 / Des instances globalement actives dans la gouvernance de l'institut

Outre l'instance de déontologie, l'institut dispose d'instances assurant le dialogue programmatique et social :

- le CA, instance délibérante assistée d'un comité financier et d'un comité d'audit ;
- la gouvernance scientifique et technique⁵⁸, formée de cinq « comités d'orientation scientifique et technique » définis par arrêté ministériel (conseil scientifique – CS, trois commissions scientifiques spécialisées – CSS, une par direction opérationnelle, CORE)⁵⁹ et deux comités de pilotage par la tutelle ;
- le comité social et économique (CSE), instance de dialogue social, et ses quatre commissions : santé, sécurité et conditions de travail ; économique, formation et égalité professionnelle ; information d'aide au logement et œuvre sociale ; sports et loisirs.

Au vu des comptes rendus de leurs travaux et des entretiens menés, le comité note que toutes les instances jouent leur rôle et disposent des documents nécessaires à leurs débats et à leurs délibérations, et salue le climat de confiance existant avec l'équipe dirigeante de l'institut.

Le CA et les cinq comités définis par l'arrêté ministériel bénéficient chacun d'un règlement intérieur (RI) prévoyant que tous leurs membres emplissent et mettent à jour une déclaration d'intérêt⁶⁰, en vue d'assurer le « respect des règles d'indépendance, d'éthique et d'intégrité » (RI du CA) ou « d'assurer une transparence sur les intérêts particuliers des membres » (RI du CS et des CSS).

- Ces déclarations restent confidentielles, alors que de nombreux établissements confrontés au regard de la société (par exemple les agences sanitaires⁶¹ et les autorités indépendantes) en assurent la publicité dans une démarche de transparence : l'Ineris aurait tout intérêt à transformer les déclarations d'intérêt en « déclarations publiques d'intérêt » (DPI) et de les publier sur son site internet, qu'elles émanent des personnalités extérieures, des représentants du gouvernement ou des agents de l'institut.
- Les membres des instances ne reçoivent pas de lettre de mission, mais sont informés du cadre déontologique de l'institut ; ils pourraient utilement recevoir une formation et une sensibilisation à la déontologie, ainsi qu'une lettre de mission récapitulant l'ensemble de leurs droits et devoirs.

a) Administration et direction

Le CA délibère statutairement sur « les conditions générales d'organisation et de fonctionnement de l'établissement » et sur « le programme des activités de l'établissement » ; il se prononce sur les orientations et le Cop de l'institut. Son président non exécutif est une personnalité choisie en son sein sur sa proposition. Ses séances se tiennent trois fois par an, et sont préparées par une réunion du comité financier ; le comité d'audit se réunit deux fois par an ; les présidents du CSACDI et du CS lui font un rapport annuel. Nommés tous deux par décret, le président du CA et le Directeur général (DG) n'ont pas connu de conflits de compétence.

b) Gouvernance scientifique et technique

- Le conseil scientifique

Le CS est statutairement consulté sur la stratégie scientifique de l'institut, sur l'adéquation de ses recherches à sa stratégie et sur sa production scientifique⁵⁸ à ⁶⁰. Il se réunit deux fois par an, sur un ordre du jour préparé conjointement par sa présidente et le directeur scientifique.

⁵⁶ Gpec : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

⁵⁷ « Géoderis finance des études qu'il sous-traite à peu près à égalité au BRGM et à l'Ineris » (p.17).

⁵⁸ Vade-mecum, conseil et commissions scientifiques de l'Ineris, 15 mars 2018, 7 p.

⁵⁹ Arrêté ministériel du 26 avril 2011 relatif aux comités d'orientation scientifique et technique de l'Ineris.

⁶⁰ RI du CA, 25 mars 2015, 9 p. ; RI du CS et des CSS, 1^{er} octobre 2016, 2 p. ; RI de la CORE, 22 juin 2017, 3 p.

⁶¹ Art. L1451.1 du code de la santé publique (dans le chapitre sur les liens d'intérêts et la transparence), conçu pour la sphère de la santé et couvrant aussi l'Autorité de sûreté nucléaire et l'IRSN, qui relèvent du code de l'environnement.

Suite à la recommandation émise en 2015 d'« améliorer la préparation, la mise en œuvre et le suivi d'une programmation stratégique » (REE p.9), l'Ineris a décidé de « donner un "nouveau souffle" au "nouveau conseil scientifique" en veillant à ses missions complémentaires à celles des commissions spécialisées »⁶². Totalement renouvelé il y a six ans, le conseil a de fait évolué vers une attitude de questionnement scientifique plus que de lieu de compte rendu d'activités : il a été consulté (RAE p.51) sur des sujets prospectifs et stratégiques (veille prospective ; risques émergents ; positionnement sur les risques biologiques et microbiologiques, sur la science ouverte, sur l'analyse bibliométrique...) et sur la mise en place de projets exploratoires (exposome, drones, transition énergétique). Le CS émet également un avis sur la promotion au niveau de chercheur-senior : prévue dans le référentiel des métiers de l'institut⁶³, cette position⁶⁴ concerne au total cinq chercheurs, deux l'ayant acquise sur la période d'évaluation.

- Les commissions scientifiques spécialisées

Les CSS sont statutairement chargées du suivi annuel des travaux des équipes et de l'évaluation quinquennale du volet recherche des entités. Leurs présidents assistent au CS.

Le suivi annuel porte en particulier sur les nouveaux projets et l'évolution des axes de recherche. Les perspectives de recherche discutées à la CSS pour l'année suivante font l'objet d'une note présentée à la réunion d'automne du CS en vue du rapport de ce dernier au CA (RAE p.13).

Chacune des huit entités⁶⁵ est évaluée par une commission formée de membres de la CSS dont elle relève. Le référentiel dérive de celui du Hcéres sur l'évaluation des unités de recherche, qui, outre la production et l'attractivité intrinsèquement scientifiques, comprend des rubriques de nature stratégique⁶⁶. Cette démarche présente deux intérêts : converger avec celle de la communauté académique et universitaire ; explorer la synergie du trépied au sein de l'entité, en abordant le lien aux travaux de recherche des activités d'APP et de prestations aux entreprises, même si ces activités ne sont pas évaluées en tant que telles. Les rapports d'évaluation sont adressés à la direction mais leurs résultats ne semblent pas portés à la connaissance du CS ni à fortiori du CA, alors que ces instances pourraient tirer parti des enseignements issus des travaux des CSS. Au total, les travaux des CSS répondent aux standards de qualité, avec deux voies d'amélioration possibles : compléter chaque commission d'évaluation par une personnalité n'appartenant pas à la CSS, de façon à bénéficier d'un regard extérieur ; capitaliser les apports des évaluations via un débat en CS au moins une fois pendant chaque Cop, conclu par une synthèse présentée au CA. Plus généralement, le comité constate que les CSS ne dialoguent guère entre elles et peu avec le CS sur les sujets scientifiques transversaux, d'où sa suggestion que soit analysée l'articulation entre les CSS, le CS et la DSE pour en améliorer la performance.

L'évaluation individuelle pluriannuelle statutaire des EPST et de certains EPA et Epic de recherche n'existe pas à l'Ineris, vu la part minoritaire de la recherche. Les CSS ont cependant la faculté d'évaluer « des chercheurs, à la demande du DG » (arrêté *op. cit.*) : cette disposition n'est pas utilisée, alors que le CS s'exprime sur la promotion en chercheur-senior. Deux niveaux de la filière ingénieur font explicitement apparaître un « label chercheur »⁶⁷, label qui n'est pas délivré alors que de nombreux ingénieurs pourraient s'en revendiquer (cf. section "recherche"). La reconnaissance du parcours et de l'investissement scientifique du chercheur, ainsi que de son entretien, présenterait un intérêt pour les agents et pour l'établissement dans son ensemble : certes utile, l'avis du CS en cas de promotion ne suffit pas ; l'institut gagnerait à activer le label chercheur et à établir, sous l'égide du CS, un dispositif d'évaluation individuelle quinquennale obligatoire pour les chercheurs-seniors et les ingénieurs labellisés, et accessible aux ingénieurs volontaires^{68,69}.

- La commission d'orientation de la recherche et de l'expertise

Avec l'entrée en 2011 de la CORE dans la gouvernance de l'Ineris, celle-ci s'ouvre à l'expression de la société civile. Le rôle de la CORE (arrêté *op. cit.*) est d'« approfondir, au regard des attentes sociétales, les enjeux et les questionnements en matière de recherche et d'expertise afin d'enrichir les dossiers et les réflexions

⁶² Politique scientifique *op. cit.* p9.

⁶³ RAE p.69 et annexe 5.2 [G] « cartographie et référentiel emploi », 16 p.

⁶⁴ Il s'agit du niveau R4 de la filière recherche pour lequel est notamment requis le diplôme d'HDR.

⁶⁵ Il s'agit des trois pôles de la DRA, des quatre pôles de la DRC et de la DRS.

⁶⁶ Ces rubriques sont : interactions avec l'environnement non académique et impacts sur l'économie, la société, la culture, la santé ; implication dans la formation par la recherche ; organisation et vie de l'unité ; projet et stratégie à cinq ans (<https://www.hceres.fr/fr/referentiels-devaluation>).

⁶⁷ Dans l'annexe 5.2 [G] *op.cit.* p.2, il s'agit des niveaux I3, « (...) chef de projet recherche (pour les personnes ayant le label "chercheur") » et I2, « (...) ingénieur d'études et recherche confirmé (pour les personnes ayant le label) ».

⁶⁸ ... ce qui induirait la modification de l'arrêté *op. cit.*

⁶⁹ Le MTE (https://www.ifsttar.fr/fileadmin/redaction/2_recherche-expertise/2.7_evaluation/circulaire_8-08-2003_evaluation_des_personnels_du_ministere_exer%C3%A7ant_des_activites_de_recherche_sans_appartenir_aux_corps_de_chercheurs.pdf) et Météo-France (<https://www.UMR-CNRM.fr/spip.php?rubrique97>) ont mis en place un tel dispositif pour les agents exerçant des activités de recherche sans être statutairement chercheurs.

stratégiques de l'Institut » ; ses avis portent sur le positionnement des travaux de l'institut par rapport à ces attentes (RAE p.13). Ses membres relèvent de collèges représentatifs des parties prenantes impliquées sur les risques industriels et environnementaux : monde académique, associations représentant les citoyens, élus du territoire, organisations syndicales, industriels, services de l'État. Son président assiste au CS et lui présente un rapport annuel ; la CORE est représentée au CSACDI.

La CORE apparaît clairement dans les circuits de décision (RAE pp.77-81) : selon le bilan à mi-parcours du Cop, elle a rendu 14 avis de 2016 à 2018. Les comptes rendus de ses réunions et ses rapports d'activité depuis 2015 montrent son implication forte et stimulante. Vu son originalité et la place qu'elle a gagnée au sein de l'institut, plusieurs pistes peuvent lui faire jouer tout son rôle dans l'éclairage des décisions prises par le CA et la direction : comparer ses pratiques et ses résultats avec ceux d'homologues français et européens ; faire rapporter son président non seulement au CS mais aussi au CA ; dans son collège État, qui ne comprend que deux représentants du MTE (DGPR, service de la recherche-SR), remplacer le SR par le Mesri, mesure qui, outre l'ouverture interministérielle, contribuerait au souci d'impliquer plus fortement ce ministère.

- Les deux comités de pilotage par la tutelle (APP, recherche)

Ces comités préparent et suivent l'emploi de la SCSP allouée⁷⁰, qui fait l'objet d'un « programme annuel de recherche et d'appui aux pouvoirs publics » (RAE p.21) approuvé par le CA, et dont le volet appui est soumis à la CORE. Ils se réunissent deux fois par an et associent d'autres directions ministérielles et les directions de l'Ineris. Les comptes rendus et les entretiens permettent de percevoir la plus-value des comités par rapport aux instances statutaires.

Le comité de pilotage de l'AAP est présidé par la DGPR ; toutes les directions du MTE ont siégé à toutes les réunions sur la période évaluée. Ce comité prépare effectivement les décisions en matière d'APP, et c'est en son sein que sont confrontées les éventuelles tensions entre les besoins du ministère et les ressources. Son rôle apparaît déterminant dans le processus de mise en œuvre de l'APP.

Le comité de la recherche est présidé par le SR ; si la participation de la DGPR et dans une moindre mesure de la direction générale de l'énergie et du climat sont régulières, celle des autres directions du MTE est épisodique ; le Mesri siège à la seule séance de juin 2017, alors qu'il est invité suite aux recommandations émises en 2015 ; une seule réunion eut lieu en 2018. Ce comité « veille que les propositions de recherche s'inscrivent dans les priorités des pouvoirs publics et assure le suivi de cette activité et de ses résultats » (RAE p.31) ; à l'usage il semble se focaliser essentiellement sur des échanges d'information. Or, le dispositif institutionnel interne de préparation et de décision en matière de recherche, qui comprend les CSS, le CS et le CA, serait tout à fait légitime pour jouer ce rôle, ce qui ne justifie plus l'existence du comité de la recherche, implanté après la création de l'Ineris lorsque les crédits de recherche transitaient par la tutelle.

c) Représentation du personnel

Depuis son installation après les élections professionnelles d'octobre 2018, le CSE, instance unique et véritable pivot du dialogue social, joue pleinement son rôle. Cette instance étant au centre de tous les questionnements de l'établissement, son bon fonctionnement est déterminant. Le comité d'évaluation considère indispensable de continuer à impliquer pleinement le CSE dans les problématiques et enjeux majeurs de l'institut, eu égard notamment à la trajectoire de ses emplois.

- **Recommandation n°3 sur les instances.**
 - **Membres des instances : publier les déclarations d'intérêt, tous collègues confondus ; offrir une formation à la déontologie, et remettre une lettre de mission récapitulante des droits et devoirs.**
 - **CSS : ajouter à chaque commission d'évaluation d'entité une personnalité non membre de la CSS ; capitaliser l'évaluation des entités par un débat en CS au moins une fois par Cop, et en présenter la synthèse au CA ; analyser leur articulation avec le CS et la DSE pour en améliorer la performance.**
 - **Evaluation individuelle : activer le « label chercheur » de la filière ingénieur ; sous l'égide du CS, établir l'évaluation quinquennale des personnels labellisés et des chercheurs-seniors et l'ouvrir aux autres ingénieurs volontaires.**
 - **CORE : lui faire jouer tout son rôle dans l'éclairage de la gouvernance ; comparer ses pratiques et résultats avec ceux d'homologues français et européens ; faire rapporter son président au CA ; dans le collège État, remplacer le SR du MTE par le Mesri.**
 - **Remplacer le comité de la recherche en faisant jouer son rôle par le dispositif interne de préparation et de décision en matière de recherche, qui comprend les CSS, le CS et le CA.**

⁷⁰ RAE pp.55-59 ; protocole de gestion des ressources publiques de l'Ineris, Ineris-MTE, novembre 2016, 26 p.

3 / Une démarche qualité qui engage l'ensemble de l'institut

L'Ineris est certifié ISO 9001⁷¹ (système de management de la qualité) depuis 2000, est accrédité pour plusieurs activités (ISO 17025, 17043 et 17065) et est reconnu conforme aux bonnes pratiques de laboratoires (BPL) dans plusieurs domaines. « La démarche qualité est un trait dominant de la culture de l'entreprise » (RAE pp.24-28). La recommandation de 2015 de « renforcer la démarche Hygiène Sécurité Environnement (HSE) et la démarche qualité en matière d'environnement (ISO 14 001) et (d') inclure, dans le cadre de la norme qualité ISO 9001, la gestion des risques dans les processus de réalisation des projets » est en partie réalisée.

- Depuis 2017, la politique de maîtrise des risques internes comprend cinq axes⁷² : santé-sécurité au travail et environnement, qualité, métrologie, déontologie, audits internes. A titre d'exemple, l'axe 1 vise à « anticiper les évolutions réglementaires, développer la dynamique de management de la sécurité et de performance environnementale et assurer la santé et la sécurité des collaborateurs ».
- En 2018, l'institut obtint la certification ISO 9001 version 2015. Le nombre de processus passe de 12 à 8 en vue d'assurer une meilleure lisibilité d'ensemble. La « cartographie des risques et des opportunités » fait l'objet d'une revue annuelle de direction (RAE p.28).
- Les analyses Afom menées dans le cadre de la démarche ont été utilisées dans le RAE (p.26).
- L'accent fut mis (RAE p.80) sur les actions en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) plutôt que sur la certification ISO 14 001 sur le système de management environnemental.

La démarche qualité apparaît comme une valeur structurante de l'institut. Un enjeu reste l'amélioration continue des processus qualité, une communication explicite sur les enjeux derrière les processus, pour un rapport coût/efficacité et une adoption optimale par le personnel. Le suivi des évolutions des exigences des parties prenantes et l'analyse fine des retours d'expérience de leur part, au-delà d'un indice simple de leur satisfaction, sont des informations clés pour cette amélioration en continu. Une fois cette démarche systématisée, l'institut pourrait approfondir ses réflexions sur la RSE et se concentrer sur la norme internationale de ce domaine, valorisant ainsi pleinement son trépied, sa déontologie et son modèle partenarial.

- **Recommandation n°4 sur la démarche qualité : développer la démarche de RSE et appliquer la norme ISO 26 000.**

4 / Une politique de communication avec une ouverture à la société à amplifier

La politique de communication comprend cinq axes⁷³ : communications interne, institutionnelle, pédagogique, scientifique et technique ; ouverture à la société. Placée auprès du DG, la direction de la communication (DCO) diffuse les informations au personnel, avec la collaboration du service informatique et du service Hygiène Sécurité et Environnement, et pilote les relations avec la presse. La DSC assure la communication pour les actions de marketing et la DSE est chargée des publications scientifiques. Les outils de communication externe sont variés : nouveau portail internet institutionnel (fin 2017), support central de communication, les autres actions gravitant autour de ce moyen ; nouvelle charte graphique (2019) ; accent de plus en plus mis sur l'audiovisuel ; lettre électronique informant les abonnés ; utilisation des réseaux sociaux.

En matière d'ouverture et d'interactions avec la société, « la communication de l'Ineris vise, dans une logique de transparence, d'indépendance et de crédibilité, à rendre plus compréhensible la notion de risque dans les domaines de compétences de l'Institut ; elle doit contribuer à accompagner les évolutions sociétales et à concilier l'innovation et la maîtrise des risques » (RAE p.75). La DCO interagit avec les directions opérationnelles pour sélectionner les sujets prioritaires selon trois critères : activité stratégique de l'institut ; nouveauté dans un domaine ; qualités pédagogiques, et proximité avec le quotidien du citoyen. Elle veille à respecter un équilibre entre les métiers, sachant que les sujets de risques chroniques suscitent globalement davantage d'intérêt pour la société, sauf en cas d'accident industriel important. L'accident de Lubrizol de septembre 2019 conduit à un changement de posture de l'Ineris par une exposition médiatique accrue : cette évolution, couplée à la tendance actuelle de polémique, de controverse scientifique et de méfiance dans l'expertise, induit la nécessité de former le personnel aux relations avec la presse ; la DCO accompagne déjà les experts au cas par cas, ce qui mériterait d'être systématisé.

L'action de la CORE (cf. section "instances") est essentielle pour la pédagogie des risques. La DCO organise des réunions avec les ONG pour présenter les travaux, revenir aux bases scientifiques et échanger pour faire remonter des questions ou des thématiques. Ces réunions sont parfois conjointes avec la presse. La DCO répond systématiquement aux demandes de vérification des faits. Des « influenceurs » sont également visés.

⁷¹ ISO : Organisation internationale de normalisation.

⁷² Politique maîtrise des risques internes 2016-20, 18 avril 2017, 12 p., p.4.

⁷³ RAE pp.75-76 ; politique de communication de l'Ineris, juin 2017, 2 p.

- **Recommandation n°5 sur la communication : renforcer la transparence de l'institut afin d'ancrer une image « d'expert de confiance » auprès de la société ; développer les formations à la prise de parole publique à l'attention de la direction et des experts susceptibles d'être sollicités.**

5 / Des ressources humaines sous forte tension, méritant une gestion renouvelée et des choix explicites

Le plan stratégique RH comprend cinq axes⁷⁴ : gestion des emplois, accueil des personnels, développement professionnel, rémunération, développement social. Il n'y a pas de plan pluriannuel des emplois. On aborde ici la baisse des effectifs, la gestion des personnes et des compétences, le dialogue social et la fonction RH.

a) La baisse des effectifs

La chute des effectifs notée lors de la précédente évaluation continua chaque année de 2015 à 2019 à hauteur de 2 % (RAE fig.4 p. 20), se prolonge en 2020 et se poursuivra au moins jusqu'en 2022 ; sur dix ans, près d'un cinquième des effectifs aura disparu. Sur la période 2015-18, l'institut prévoyait d'« adapter à la baisse les effectifs si nécessaire (fusion éventuelle d'entités pour maintenir une taille critique) ». Dans les faits, tant les activités opérationnelles que les fonctions d'appui furent touchées, sans explicitation des choix. A partir des données reçues (RAE, bilans sociaux, annexes budgétaires, informations additionnelles), le tableau ci-dessous reconstitue la trajectoire des effectifs par entité. Les directions opérationnelles sont diversement touchées, et les fonctions d'appui un peu moins qu'en moyenne. La gestion des « difficultés à conserver une taille critique dans certains métiers » (RAE pp.51 et 83) n'est pas documentée.

Effectifs au	DRA		DRC		DRS + Géoderis		DSC		Directions fonctionnelles		TOTAL	
	total	(cadres)	total	(cadres)	total	(cadres)	total	(cadres)	total	(cadres)	total	(cadres)
31 décembre 2014	129	(82)	194	(128)	66	(43)	53	(35)	137	(64)	579	352
2018	118	(75)	182	(120)	60	(40)	44	(28)	128	(59)	532	322
baisse 2014-18	9%	9%	6%	6%	9%	7%	17%	20%	7%	8%	8%	9%

Le prochain Cop fait l'objet « de réflexions sur la revue des missions et activités » (RAE p.20) ; il est envisagé (RAE pp.82-83) de « réduire les RH consacrées aux activités d'appui, maintenir la part du budget consacrée à la recherche, renforcer les synergies entre activités de services aux entreprises et activités d'appui et de recherche ». Une revue des activités fut menée lors d'un séminaire tenu en mai 2019 sur les orientations scientifiques et techniques ; outre l'Ineris, y participaient des représentants de la DGPR et des membres de toutes les instances. Trois thématiques générales et 16 activités clés furent retenues ; l'analyse de différents scénarios d'évolution des effectifs devrait dégager une vision à cinq ans. Cette démarche constructive mobilise l'ensemble des parties prenantes, mais n'évoque pas comment les choix de répartition des effectifs seront rendus explicites, surtout si la pérennité de l'institut passait par l'abandon ou le transfert d'activités.

b) La gestion des emplois et des personnes

Entamée en 2012, la démarche de Gpec a produit une cartographie des filières des métiers selon cinq champs⁶³ (RAE p.69) : recherche, études scientifique et technique, développement, management et support. Toutefois, si elle a pu s'affiner sur la période d'évaluation, elle reste méconnue et peu lisible pour une partie du personnel, sans doute du fait de la durée du projet ; elle n'a pas été phasée avec un plan de formation aux métiers associés aux emplois. Le terme « compétences » revient souvent dans le RAE (27 occurrences) mais sans contenu scientifique ni technique ; la cartographie des métiers, finement élaborée, mériterait d'être complétée par une cartographie des compétences scientifiques s'appuyant sur un référentiel existant⁷⁵.

La recommandation émise en 2015 de « renforcer la politique de RH, tant en termes de recrutement, notamment de docteurs, que de parcours de carrière », et « avec la tutelle (de) définir une politique de parcours de carrière qui puisse s'affranchir de la contrainte liée à la taille réduite de l'établissement, ainsi qu'à la localisation de son pôle principal » reste d'actualité⁷⁶. Le travail à mener continue d'être pertinent avec

⁷⁴ RAE p.69 ; plan stratégique 2016-20, politique RH, 19 mai 2017, 6 p.

⁷⁵ Les deux principaux référentiels actuels émanent du Conseil européen de recherche (trois domaines disciplinaires, sciences humaines et sociales (SHS), sciences de la vie, sciences physiques et d'ingénierie, décomposés en 25 disciplines) et du Hcéres (trois domaines scientifiques, SHS, sciences et technologies, sciences de la vie et de la terre (SVE), décomposés en 14 domaines disciplinaires et 37 sous-domaines). Par exemple, les deux UMR relèvent du domaine SVE du Hcéres.

⁷⁶ « Les difficultés de recrutement persistent et sont essentiellement liées à la rémunération offerte, aux compétences recherchées tant pour les postes de technicien que ceux d'ingénieur et à la localisation géographique, malgré les efforts consentis par l'Ineris pour le transport » (Compte financier 2018 présenté au CA le 13 mars 2019).

notamment les établissements du RST⁷⁷ du MTE (RAE p.50), quelles que soient les différences de statut : par exemple, l'Ineris pourrait envisager d'accueillir des « experts chercheurs » selon des modalités à définir.

Les actions conduites en termes d'égalité professionnelle sont notables (accord d'établissement signé en 2016, cf. *infra*) : la répartition femmes/hommes est équilibrée chez les techniciens, et la part des femmes cadres passe de 35 % à 38 % de fin 2015 à fin 2018 (RAE p.19, fig.1, et bilans sociaux annexés). Malgré la baisse des effectifs, la part du budget attachée au personnel reste stable en euros courants depuis 2011 (RAE p.22, tableau 1), ce qui met en évidence une politique salariale dynamique.

c) Le dialogue social

Le précédent rapport d'évaluation préconisait, « lors de l'élaboration et de la mise en œuvre de sa stratégie, (de) mieux impliquer le personnel et les instances représentatives du personnel, en s'appuyant sur les moyens de communication ». Le comité d'évaluation n'a pu vérifier l'implication réelle du personnel « à tous les niveaux aussi bien dans la préparation que dans le suivi du Cop » (RAE pp. 23-24), ni son appropriation des orientations stratégiques du Cop. Pour autant, la direction de l'institut a su maintenir l'engagement du personnel par la recherche de cohérence à tous les niveaux (entre discours et décisions opérationnelles, entre objectifs et moyens...). Le personnel adhère très majoritairement à la raison d'être de l'institut.

Face aux évolutions institutionnelles et aux impacts de la baisse des effectifs, force est de constater que l'institut a manqué d'une stratégie d'accompagnement au changement, mais il a construit une démarche de « qualité de vie au travail » qui a généré de nombreuses actions et mesures (RAE p. 70).

- Cinq accords d'entreprise sont entrés en vigueur en 2016 : égalité professionnelle ; création d'un plan d'épargne retraite collectif ; solidarité et entraide entre salariés (dons de jours de repos) ; versement de l'intéressement ; mise en place d'une indemnité kilométrique pour les salariés se déplaçant en vélo.
- D'autres mesures sont destinées à favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle : conciergerie et crèche inter-entreprises.
- Une démarche participative conduite auprès du personnel en 2017 selon les thèmes de l'ANACT⁷⁸ a débouché sur un document de synthèse, support de discussions au sein de l'institut. Un point d'étape a été présenté au personnel en 2018, ce qui mériterait d'être poursuivi et renforcé avec une consultation régulière du personnel (baromètre à fréquence bisannuelle pour construire des indicateurs de comparaison) de façon à pouvoir réviser le cas échéant les actions à mettre en œuvre.
- Un accord de télétravail a été signé en 2017 et renouvelé en mai 2019. Il s'est avéré essentiel pour soutenir le plan de continuité d'activité mis en place au début de la crise sanitaire du Covid-19.

d) La fonction ressources humaines

À la date d'élaboration du RAE, la DRH est une composante du SGL. Afin de répondre à l'ensemble des enjeux et aux orientations stratégiques mais aussi de faire face aux évolutions réglementaires, la fonction RH devrait pouvoir, au-delà de la gestion du personnel, assurer une politique pluriannuelle des emplois. Les circuits de demande et d'arbitrage des moyens RH pourraient être mieux formalisés ou documentés et surtout outillés, pour en assurer une meilleure traçabilité. Cela permettrait de soutenir la politique RH qui est globalement dynamique pour un établissement de cette taille confronté à une érosion structurelle de ses emplois. Il serait utile qu'elle puisse s'appuyer sur un progiciel RH performant.

- **Recommandation n°6 sur les RH : rendre explicite une politique pluriannuelle des emplois et les choix faits pour gérer la baisse des effectifs ; élaborer une cartographie des compétences scientifiques en vue de leur gestion prévisionnelle ; poursuivre la définition d'une politique de parcours de carrière et envisager une politique d'accueil d'« experts chercheurs » ; expliciter la stratégie d'accompagnement au changement ; poursuivre la démarche participative sur les conditions de travail.**

6 / Un modèle économique stable nécessitant une stratégie pluriannuelle de ressources propres

« L'institut s'attache à une gestion rigoureuse de ses ressources financières (et) veille à maîtriser son coût complet et à maintenir sa capacité d'investissement » (RAE p.73). Certes la gestion apparaît rigoureuse (protocole de gestion des ressources publiques *op. cit.*, comptabilité analytique...) mais ne s'appuie pas sur une stratégie pluriannuelle formalisée. La présente section aborde les ressources et les processus.

⁷⁷ RST : réseau scientifique et technique.

⁷⁸ ANACT : agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.

a) Les ressources

Hors 2015 année atypique, la structure budgétaire est stable sur la période évaluée, et se maintient dans les BI 2019 et 2020. Les ressources totales et leur distribution entre les postes varient peu en euros courants (RAE p.22 et annexes budgétaires) : SCSP de près de 37 M€ ; financements européens entre 2 et 3 M€ ; apports des autres ministères et des agences de 7 à 8 M€ ; recettes des entreprises de 19 à 20 M€ ; autres produits entre 8 et 10 M€. Cette faible variabilité masque probablement des modifications de portefeuille⁷⁹. La ventilation entre les domaines se modifie elle-même peu sur la période (APP entre 50 et 55 %, recherche à 20 %, prestations aux entreprises de 25 à 30 %), malgré des origines en léger changement : par exemple, l'amenuisement depuis 2013 de la subvention attribuée à la recherche au titre du programme 190 (RAE p.34 fig.9) est compensé par l'apport du « fonds d'intervention » du programme 181 et par les ressources propres.

Jointe à la décroissance des effectifs, cette stabilité conduit à une augmentation du ratio budget/effectifs sur la période évaluée : le financement n'est ainsi pas le premier facteur limitant. Le modèle économique repose néanmoins sur le maintien des subventions en euros courants, dans un paysage où de nombreux organismes publics interviennent dans le champ des risques. Un équilibre à plus long terme pourrait être recherché via les contrats européens et partenariaux directs avec les entreprises. Or les subventions européennes atteignent leur pic en 2014, alors que sur la période évaluée « le taux de succès de l'Institut dans les projets européens (...) est important » (RAE p.35), et la recherche partenariale ne tend que lentement vers 2 M€ (RAE p.34, fig.9), alors que l'Ineris « s'en réjouit » et souhaite « la développer » (RAE p.35).

Consolider le modèle économique serait en conséquence un chantier utile, avec deux volets : conforter la maîtrise des coûts, en poursuivant les mutualisations voire de nouvelles externalisations, ce qui requiert l'adhésion des différentes parties prenantes ; identifier les termes d'une stratégie pluriannuelle de ressources propres associant les autres organismes publics sur le champ des risques dans la recherche de financements conjoints. Ce deuxième volet implique de repérer au préalable les acteurs intervenant dans ce champ et leur complémentarité, et de construire une politique de partenariat ambitieuse avec les acteurs clés.

b) Les processus

L'organisation budgétaire de l'établissement selon les trois domaines du trépied est lisible et cohérente au regard de ses activités. Il en est de même pour ses processus d'arbitrage, qui s'appuient sur un dialogue de gestion au sein duquel le rôle de la DSE s'est renforcé, mais qui pourraient être davantage formalisés avec une répartition claire des attributions entre les différentes directions opérationnelles. Ils présentent un angle mort, l'arbitrage des cas de compétition entre des actions à réaliser sur deux ou trois domaines du trépied.

La politique des achats comporte trois orientations stratégiques⁸⁰ : l'amélioration continue de la performance ; l'approche en coût global ; les achats responsables. Elle est attentive aux engagements de l'institut en matière de déontologie et de RSE : par exemple, environ 45 % des marchés référencés intègrent des critères de développement durable, et 68 % d'entre eux y ajoutent des clauses sociales ; des achats de prestations aux établissements et services d'aide par le travail atteignent chaque année environ 125 k€ (RAE p.80). Afin de sécuriser ses achats, l'institut pourrait utilement se doter d'une nomenclature.

- **Recommandation n°7 sur le modèle économique : conforter la maîtrise des coûts, incluant mutualisations et nouvelles externalisations ; établir une stratégie pluriannuelle des ressources propres.**

7 / Un plan immobilier à convertir en un schéma pluriannuel de stratégie immobilière

Outre le siège de Verneuil-en-Halatte qu'il détient (RAE p.71), l'Ineris dispose de locaux dont il n'est pas propriétaire à Paris (salles de réunion), à Lyon (délégation régionale), et à Aix-en-Provence, Bourges et Nancy (équipes proches d'universités ou écoles). L'évolution à la baisse des effectifs des services généraux dans ce domaine (maintenance, bureau d'étude et atelier) est maîtrisée avec une bonne analyse des priorités en passant du faire au faire-faire autant que de besoin.

Après un programme ambitieux de rénovation des bâtiments de 2006 à 2015, le plan d'investissement immobilier sur la période évaluée visait notamment, suite à un audit bâtiminaire et énergétique, à respecter « les normes énergétiques, environnementales et de sécurité » (RAE p.73). L'institut est proactif dans les enjeux environnementaux ainsi que l'illustrent sa participation au club du développement durable des établissements

⁷⁹ Par exemple, le BI 2019 prévoyait un apport total des agences peu modifié, avec une forte baisse des financements de l'Agence française pour la biodiversité et un abondement significatif en provenance de l'Anses.

⁸⁰ Politique transversale achats 2016-20 et plan d'action achats 2017-20, mars 2017, 23 p.

et entreprises publiques ou l'expression de ses besoins lors du renouvellement des marchés Chauffage, Ventilation, Climatisation. Pour poursuivre dans cette voie, l'Ineris pourrait se saisir des opportunités issues des réflexions nationales sur la Convention citoyenne pour le climat et du Plan de relance annoncé ; il gagnerait en opérationnalité en convertissant son plan pluriannuel en un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI)⁸¹ en lien avec la direction de l'immobilier de l'État.

- **Recommandation n°8 sur l'immobilier : établir un SPSI.**

8 / Une politique des systèmes d'information et du numérique à définir et à décliner dans un schéma directeur

La DSI a pour mission de « définir et mettre en œuvre la politique informatique » (RAE p.74). Elle « garantit la continuité du service fourni aux utilisateurs, anticipe les changements et leurs impacts métiers sur le système d'information (SI) (et gère) l'accès de l'Ineris aux moyens informatiques et de modélisation externes ». La politique informatique comprend quatre orientations⁸² : « développer la sous-traitance capacitaire et de spécialité ; optimiser la diversité à maintenir ; s'affranchir de l'obsolescence héritée ; collaborer étroitement avec les utilisateurs sur les projets ». La politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI)⁸³ vise à « assurer la continuité de l'activité, protéger le SI, soutenir les projets de développement et d'innovation, et contribuer à la performance globale ». Le processus de qualité « gestion des SI » (RAE pp.27 et 75) assure la sécurité des données, améliore leur accessibilité et gère leur stockage, en plus de veiller aux performances des outils.

L'informatique d'appui aux personnels et de proximité fait l'objet d'évolutions significatives durant la période écoulée, notamment en matière d'orientations centrées sur les utilisateurs. Toutefois, des marges de progrès demeurent pour tirer pleinement profit des nouveaux outils et pratiques numériques en vue de rendre l'environnement de travail plus performant.

En matière d'informatique scientifique, le comité d'évaluation note que les logiciels développés en interne sont utilisés pour réaliser des études et recherches et mis à disposition gratuitement, sans être commercialisés. L'Ineris est reconnu pour « sa forte expertise en modélisation numérique » (RAE pp.23, 81 et 82). L'accès aux moyens de calcul ne semble pas poser de problèmes particuliers grâce aux moyens externes de Météo-France et du CEA (superordinateurs). L'activité de modélisation génère de grandes quantités d'informations, dont il faut gérer et sécuriser les flux et les stocks ; il en est de même pour l'ensemble des plateformes expérimentales (cf. section "grands équipements"). Or, rien n'apparaît à ce sujet dans le RAE ou ses annexes.

Le document de PSSI annexé au RAE date d'octobre 2014. Les menaces modernes en termes de sécurité n'y sont donc pas abordées, et il n'y a pas d'indications sur le processus de gestion de crise de l'institut ni sur le plan de continuité d'activité en cas par exemple de cyber-attaque.

- **Recommandation n°9 sur les SI : définir une politique des systèmes d'information et du numérique et rédiger un SDSIN.**

⁸¹ ... obligatoire pour les opérateurs de l'État (circulaires des 16 janvier et 16 septembre 2009, et du 19 septembre 2016).

⁸² Politique 2016-20 des systèmes d'information, 8 juin 2017, 24 p., qui se matérialise en un plan d'action daté du 5 juillet 2016. Ce dernier précise que le « plan d'action informatique 2017-2020 met en œuvre les principes directeurs décrits dans la politique informatique Ineris 2016-20 » : son élaboration semble donc dater du 5 juillet 2017.

⁸³ Politique de sécurité du système d'information, 6 octobre 2014, 12 p.

Les activités de l'institut

Le présent chapitre porte sur les trois domaines du trépied (APP ; recherche, et sa valorisation ; prestations aux entreprises), les grands équipements et la formation tout au long de la vie.

1 / Un appui aux politiques publiques qui structure le programme de travail de l'institut

L'ambition de l'Ineris est d'être l'expert public national de référence sur la maîtrise des risques liés aux activités économiques : les actions impliquent « l'évaluation ou la conception d'outils et méthodes de référence destinés à mieux comprendre, prévoir et maîtriser les risques induits par l'activité humaine » (RAE p.52) ; l'institut apporte également son expertise pour la préparation de réglementations techniques et un appui réactif et fiable en cas d'urgence. L'APP est au cœur des activités de trois directions opérationnelles, DRA, DRC et DRS : les budgets alloués y atteignent en 2019 respectivement 51, 63 et 56 % du budget total⁸⁴.

Le processus de pilotage de l'APP (décrit à la section "instances") structure le « programme global annuel de l'Ineris », sous forme (RAE p.56) de « programmes thématiques rassemblés au sein de macrothèmes », au nombre de neuf, un par direction opérationnelle ou par pôle (RAE p.32, tableau), et auxquels sont rattachés les axes de recherche. La réalisation de l'APP « est évaluée au travers d'indicateurs du Cop qui permettent d'apprécier la qualité des travaux à travers la satisfaction des pouvoirs publics vis-à-vis des résultats issus du programme annuel » (RAE p.21). La satisfaction est mesurée à partir de « fiches annuelles d'appréciation » renseignées par les correspondants (RAE p.57) : le « taux de satisfaction des pouvoirs publics » est compris entre 97,7 et 99,8 % sur 2016-18 pour une cible de 95 % (bilan à mi-parcours du Cop).

Les demandes reçues se déclinent selon deux échelles de temps, le temps long, les situations d'urgence. Une force de l'institut est de disposer d'experts aptes à aborder ces deux échelles ; lors d'une crise, les avis sont le propre d'experts capables d'apporter leur savoir dans l'urgence, ce qui est une compétence rare. Si les partenariats peuvent en partie compenser le manque d'effectifs sur des sujets au long cours, ce n'est pas le cas de l'expertise en situation d'urgence, portée par des instituts spécialisés comme l'Ineris, et qu'il faudrait alors préserver. Soulignons ici deux investissements qui se situent aux extrémités des deux échelles de temps.

- La normalisation nationale, européenne et internationale (RAE pp.59-60) est un point fort : le bilan à mi-parcours du Cop indique la contribution à 165 normes publiées. L'Ineris est présent sur des sujets tant « traditionnels » (ex. : présidence d'un comité international sur la fermeture des mines) que plus récents (ex. : présidence d'un comité européen sur les nanomatériaux et les nanotechnologies).
- Dès 2003, l'institut s'est doté d'une cellule d'appui aux situations d'urgence (CASU), qui, « en cas de danger à caractère technologique avéré ou imminent pour l'homme ou l'environnement, apporte aux autorités publiques une aide à la décision immédiate », et « délivre en temps réel les informations et avis techniques dont elles ont besoin pour gérer la situation accidentelle » (RAE pp.60-62). Selon le bilan à mi-parcours du Cop, la cellule a été activée 129 fois. Le rapport d'inspection suite à l'accident de Lubrizol⁸⁵ souligne que le « dispositif de saisine directe par le niveau territorial, pour des demandes relevant de l'expertise de court terme en urgence (...) dans le cadre de la CASU, mériterait d'être envisagé au sein de l'Anses et de Santé publique France ».

- **Recommandation n°10 sur l'appui aux politiques publiques : veiller à préserver la capacité à intervenir dans les situations d'urgence.**

2 / Une recherche de qualité dont la dimension partenariale et la valorisation appellent une politique d'établissement ambitieuse

Sont maintenant abordés les publications dans les revues à comité de lecture, les doctorants et les titulaires d'une habilitation à diriger des recherches (HDR), la veille, le contenu des recherches et leur valorisation.

⁸⁴ Répartition du trépied par direction, note du 3 avril 2020, p.2. La DSC fait exception, l'APP représentant 15 % de son pôle certification (CERT).

⁸⁵ Retour d'expérience après l'incendie d'un site industriel à Rouen en septembre 2019, analyse et propositions sur la gestion de crise. Rapport du Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux, du Conseil général de l'économie, du Conseil général de l'environnement et du développement durable, de l'Inspection générale de l'administration et de l'Inspection générale des affaires sociales, juin 2017, 98 p.+ annexes, p.81.

a) Les publications dans les revues à comité de lecture

Au cours de la période évaluée, 1737 publications et communications ont été produites (RAE p.42), sous trois formes : articles dans des revues à comité de lecture classées dans la base Web of Science (WoS) ; présentations et posters dans des conférences nationales et internationales ; articles dans des revues techniques non classées au WoS. Le nombre des publications classées, indicateur du Cop, augmente de 16 % par rapport à la période 2011-14 (RAE p.42), tout en s'érodant au cours de la période évaluée (RAE p.46) en lien avec la baisse des effectifs. D'une période à l'autre, l'indice de citation normalisé passe de 1,33 (RAE p.43) à 1,57⁸⁶ et est supérieur à l'indice moyen de la France. Les partenariats contribuent significativement à la production scientifique de l'institut (cf. *supra*).

Les articles répertoriés en 2018 dans la base WoS sont au nombre de 72, 18 et 8 respectivement pour la DRC, la DRA et la DRS⁸⁷, ce qui, ramené au nombre d'ingénieurs (respectivement 120, 75 et 32, RAE p.19), conduit à des ratios de 0,6 pour la DRC et de 0,25 pour les deux autres. S'ils sont à relativiser à l'échelle de l'Ineris puisque la recherche n'est pas l'activité principale⁸⁸, ces résultats illustrent les différences entre secteurs. Trois rubriques dominent : toxicologie-écotoxicologie, modélisation de la qualité de l'air, caractérisation chimique et météorologique de l'environnement (RAE p.43). L'OST précise que, chaque année, deux domaines (sciences de l'environnement, météorologie et climatologie) comptent ensemble plus de 50 publications, et cinq domaines (toxicologie ; génie chimique ; santé publique, santé au travail et risques environnementaux ; géosciences ; ingénierie de l'environnement) recensent chacun plus de 4 publications⁸⁹. Des disparités sont de même observées au sein des directions : ainsi, la moitié des publications de la DRC relève du pôle VIVA. Au total, les résultats de l'Ineris en termes de publications dans des revues référencées sont élevés pour un EP de recherche finalisé, même si les disparités entre directions mettent en évidence l'existence d'une marge de progression, qui pourrait notamment s'appuyer sur meilleure exploitation des partenariats scientifiques.

b) Les doctorants et les titulaires d'une habilitation à diriger des recherches

Le nombre des doctorants et celui des titulaires d'une HDR sont deux indicateurs du Cop.

L'effectif des doctorants est passé de 46 en 2014 à 36 en 2018, en phase avec les effectifs généraux. Selon les entretiens, les conditions et les moyens de recherche sont de qualité. Les débouchés sont en « majorité (70 %) la recherche ou l'enseignement-recherche » (RAE p.38) : vu les fortes relations de l'institut avec le monde économique, on pourrait penser que les doctorants irriguent davantage les entreprises de leurs connaissances et pratiques fraîchement acquises et suggérer en conséquence qu'un effort soit entrepris en ce sens.

Malgré la récession des effectifs, le nombre de titulaires d'une HDR s'est stabilisé à 18. Dans le cadre du Cop, l'Ineris a souhaité⁹⁰ « poursuivre les efforts (pour) un nombre suffisant de HDR au sein des équipes, (...) mieux préciser leur rôle, et (...) organiser leur préparation ». Cette voie mérite d'être poursuivie, avec l'adjonction de mécanismes d'allègement temporaire d'autres activités pendant la rédaction du mémoire⁹¹. La place des HDR fait plus généralement écho à celle des chercheurs et de leur parcours (cf. section "instances").

c) La veille scientifique et technique

La « cellule de veille thématique et prospective » de la DSE voit sa fonction de veille dorénavant intégrée dans le titre du premier domaine du trépied (RAE p.29), ce qui formalise l'ambition de l'institut. La montée en puissance de cette activité est un des dix axes de la politique scientifique (RAE p.30) : un total de 33 bulletins de veille a été émis en 2017 et 2018 ; une veille normative suit la création de nouveaux comités de normalisation stratégique, au service de la fonction d'appui de prévention des risques.

La veille prospective est « menée sur quelques sujets qui soulèvent la question du positionnement de l'institut à moyen et long terme » (RAE p.37), avec l'ambition d'anticiper les sujets prioritaires notamment au regard des risques émergents, et de « pointer les lacunes et verrous scientifiques » (RAE p.29) ; un bulletin de veille prospective a été publié en 2017 et un en 2018, comme le prévoit le Cop (RAE p.54). Celui sur les « risques liés aux biotechnologies et biomatériaux notamment dans le contexte de l'usine du futur » (RAE p.37) fut présenté au CS en 2018, puis à la CORE. Dans son avis du 2 juillet 2019, cette dernière estime que « la veille prospective est essentielle à l'activité de l'Ineris ; celui-ci a un rôle à jouer dans ce domaine, notamment pour

⁸⁶ Le profil scientifique de l'Ineris, rapport d'indicateurs, *op. cit.*, p.5.

⁸⁷ La production scientifique de l'Ineris, publications et communications scientifiques et techniques 2018, rapport DSE-19-43593-01496A, mars 2019.

⁸⁸ « La population de chercheurs publiants (hors doctorants) comprend environ 60 salariés », même si « le personnel intervenant dans la recherche est nettement plus nombreux » (RAE p.43).

⁸⁹ Le profil scientifique de l'Ineris, rapport d'indicateurs, *op. cit.*, p.12.

⁹⁰ Politique scientifique, *op. cit.*, pp.4 et 10.

⁹¹ ... à l'exemple des congés de recherche ou de reconversion thématique (CRCT) de l'université.

accompagner les industriels de la chimie et sa tutelle (...); il est indispensable que l'Ineris travaille en partenariat sur ce sujet avec des organismes spécialistes des risques sanitaires ». Cet avis est partagé par le comité d'évaluation, et peut être élargi à la veille prospective dans son ensemble au-delà du cas considéré.

d) Le contenu des recherches

L'intensité de la recherche varie entre les directions (DRA, 25 % ; DRC, 26 % ; DRS, 32 % ; DSC/CERT : 3 %) ⁹² ainsi qu'en leur sein. La définition de la recherche n'étant pas unique, des actions associées aux deux autres domaines du trépied pourraient être considérées comme des produits de la recherche, à l'instar de ce qui se fait dans les EPST et les autres EP de recherche. Cette perméabilité entre domaines du trépied favorise les synergies. Par exemple, l'intérêt pour la modélisation des risques sanitaires a d'abord émergé en recherche, puis a diffusé dans le domaine de l'APP via la mise à disposition d'outils méthodologiques avant de se traduire en applications auprès des bureaux d'études pour les études d'impact. On observe d'ailleurs que chaque salarié de l'institut est en général impliqué dans un ou deux des domaines du trépied, plus rarement les trois.

À partir du RAE et des entretiens, trois réflexions thématiques peuvent être considérées.

- La santé humaine, une des finalités de l'institut, fait l'objet de nombreuses actions relevant principalement du champ de la DRC : participation active dans l'alliance Aviesan et dans les plans nationaux ; deux UMR dans les sciences de la vie ; succès dans les projets européens de recherche ⁹³. Vu la sensibilité croissante de la société aux impacts de l'activité humaine sur la santé, cette dimension sera amenée à se développer. Une revue des compétences propres à l'Ineris à développer dans ce secteur pourrait alors utilement être menée dans le cadre de la Gpec.
- La DRA a dans le passé travaillé sur la sécurité des logiciels et s'implique naturellement aujourd'hui dans la cybersécurité ; par ailleurs, la DSE porte une « mission de coordination du traitement des données scientifiques et techniques ». Ces sujets font appel à des outils en lien avec l'intelligence artificielle ; or, la diffusion de cette culture dans l'institut semble restreinte du fait de l'absence de vision d'ensemble. L'ensemble de ces thématiques, peu mentionnées dans le RAE, mériteraient d'être développées, avec des synergies à construire tant entre la DSE et les directions opérationnelles qu'entre ces dernières.
- L'importance de ses sujets historiques faiblissant, la DRS s'ouvre à de nouveaux sujets. La transition énergétique est une opportunité pour aborder les usages potentiels du sous-sol et les risques associés.

Enfin, deux points d'attention peuvent être soulevés.

- Certains sujets explorés peuvent sembler soumis aux effets de mode. Par exemple, l'intérêt pour les plastiques s'accroît au détriment des nanoparticules. Les choix nécessaires au niveau des projets pourraient être explicités pour ne pas laisser subsister l'impression d'une stratégie opportuniste.
- Si les relations apparaissent clairement entre domaines du trépied, l'articulation des axes de recherche transversaux est moins lisible, les directions travaillant sur des sujets différents. Pour autant, on peut retenir du RAE et des entretiens l'amplification à venir du besoin d'analyses multirisques : la montée de cette thématique devrait motiver le renforcement de la transversalité. Même si la gouvernance de l'institut y est vigilante, les recommandations émises en 2015 de veiller à développer « les programmes inter-directions » et « une approche transversale en matière de risques afin de dépasser les seuls enjeux thématiques » et à mobiliser les SHS, inhérentes au champ des risques, restent donc d'actualité.

e) La valorisation de la recherche

Mise en avant dans les organismes internationaux et les textes relatifs aux politiques publiques de recherche, la valorisation de la recherche est peu présente dans les documents fournis. À l'Ineris (RAE p.47), elle est présentée comme prenant « trois formes, l'usage en propre, la mise à disposition libre et gratuite, et dans des cas limités le transfert de technologie par des licences ». Il n'y a ni politique explicite (financements contractuels, brevets et fabrication sous licence, start-up, chaires, outils collaboratifs), ni indicateur dans le Cop, ni prévision des « retours financiers (sauf) dans de rares cas » (RAE p.48), alors même que la recherche partenariale apporte autour de 2 M€ par an. La « valorisation de la recherche par les brevets, les licences, les titres de propriété Intellectuelle » figurait pourtant dans les priorités de l'institut pendant le Cop en cours ⁹⁴.

La valorisation de la recherche s'appuie sur trois actions principales : recherche compétitive via des contrats partenariaux avec les industriels ; génération de propriété intellectuelle et redevances tirées de licences ; création de sociétés innovantes avec des recettes liées à la prise de capital. L'apport représente en général de 20 à 30 % du budget global, ce qui est le schéma de l'Ineris. La valorisation de la recherche requiert la diffusion d'une culture de transfert des connaissances vers le milieu industriel et d'une vision d'ensemble de la

⁹² Répartition du trépied par direction, note du 3 avril 2020, p.2.

⁹³ « L'Ineris était en 2017 le troisième organisme européen financé dans le cadre du programme Horizon 2020 (H2020) dans le champ de la santé environnementale » (RAE pp.7 et 35).

⁹⁴ Politique scientifique op. cit. p.4.

place de la recherche publique dans la chaîne industrielle nationale : les entretiens menés ont permis de constater que cette culture est prégnante à l'Ineris, qui a développé des liens historiques avec les industriels⁹⁵.

La création d'entreprises innovantes est peu connue à l'Ineris. De telles sociétés, basées sur des activités de service, pourraient cependant être générées à partir d'une sensibilisation interne basée sur des exemples de sociétés créées par des chercheurs publics. La génération de propriété intellectuelle existe mais ne semble pas suffisamment mise en avant et expliquée. Or, beaucoup de savoir-faire est développé, une partie sous forme de modèle logiciel, à qualifier de secret ou diffusable : cette connaissance mériterait d'être organisée et analysée afin de la garder à ce niveau ou de s'en servir pour générer des brevets. Une politique de brevets ambitieuse n'est sûrement pas à privilégier, mais expérimenter des dépôts de brevet, en commun ou non avec les partenaires industriels, permettrait de mieux appréhender le futur en ce domaine. La participation à des groupes de normalisation peut aussi entrer dans ce volet, le triptyque publications – propriété intellectuelle – normes étant la base d'une vraie politique de protection des savoirs.

L'action développée de manière pérenne et constituant une des trois rappelées ci-dessus concerne les contrats de collaboration avec les partenaires industriels. Les entretiens montrent une grande satisfaction des relations établies avec l'Ineris et des réponses apportées aux problématiques industrielles ; l'institut est reconnu pour sa capacité à développer une activité de recherche, mener des validations sur des plateformes et faire le lien avec les autorités publiques. Le couplage d'une expertise pointue s'appuyant sur des plateformes pré-industrielles permet de préparer une validation ultérieure auprès des autorités de tutelle.

Ces collaborations peuvent être portées par des contrats-cadres pluriannuels ou par des contrats plus ciblés, souvent initiés par des accords de non-divulgaration. Les coûts de l'Ineris semblent compétitifs, même au niveau européen, vu la mise en œuvre de plateformes souvent uniques. La réactivité et l'engagement du personnel de l'Ineris sont salués, et la nécessité de garder l'expertise des seniors proches de la retraite est pointée. La participation en commun à des projets ANR⁹⁶ ou européens (H2020, initiatives de programmation conjointe) ne semble pas poser de problème et est assez répandue. La prééminence de l'Ineris sur certains sujets semble reconnue en Europe, même si cela ne se concrétise pas obligatoirement par un rôle de chef de projet. Le rôle potentiellement ambivalent de partenaire public de recherche appliquée et en même temps de conseil du MTE semble bien compris et assimilé dans les faits par les industriels dont aucun n'a évoqué de problème lié à la déontologie et qui ont appris, lors des rencontres avec les pouvoirs publics, à permettre à l'Ineris de tenir en premier lieu son rôle d'APP. La transparence des personnels de l'Ineris est louée.

Le point le plus faible de l'institut pour développer des activités contractuelles avec des partenaires industriels est sa visibilité, même au niveau national. La relation forte avec la tutelle peut être une raison à l'absence de développement d'une politique de communication ciblée vers le milieu industriel. Les capacités de l'institut en termes d'expertise et d'accès à des plateformes préindustrielles comme base de collaboration avec les industriels pourraient faire l'objet d'une action de promotion volontariste sur la durée. La participation à des associations, forums, salons industriels serait à favoriser dans ce cadre.

L'organisation de la valorisation n'est pas le point le plus critique mais doit faire l'objet d'attention. L'équipe valorisation apparaît motivée, compétente, orientée vers les industriels et désirent développer les activités de recherche partenariale. La réorganisation de l'Ineris en cours de réflexion devrait pouvoir laisser à cette équipe une vraie visibilité et une certaine autonomie, en s'appuyant sur des indicateurs partagés.

Enfin, l'Ineris n'indique pas s'il souhaite se positionner par rapport aux outils de valorisation mis en place en France pour développer les relations entre la recherche publique et le monde économique : mécanisme des instituts Carnot, appui d'une SATT, en l'occurrence la SATT Nord, chaires en partenariat... En somme, l'institut est actif en valorisation de la recherche, dispose des compétences, est reconnu par le monde industriel et possède un carnet d'adresses étoffé : cela mérite une politique explicite inscrite à l'agenda national.

- **Recommandation n°11 sur la recherche.**
 - **Viser la convergence entre les directions opérationnelles des taux de publications dans les revues à comité de lecture, et amplifier les co-publications.**
 - **Rapprocher les doctorants du monde économique, et y développer les débouchés.**
 - **Faire vivre le dispositif de veille scientifique et technique, et le renforcer par des partenariats notamment en matière de veille prospective.**
 - **Être attentif à des champs scientifiques comme la santé, l'intelligence artificielle, la transition énergétique ; développer les approches multi-risques et continuer à veiller à la transversalité.**

⁹⁵ Parmi les atouts de l'institut figurent (RAE p.68) un « portefeuille clients constitué depuis plusieurs années (plus de 2 000 clients dont 300 nouveaux chaque année) et diversifié » et « plus de 30 années de culture d'activité commerciale ».

⁹⁶ ANR : Agence nationale de la recherche.

- **Élaborer une politique de valorisation de la recherche s'inscrivant dans la stratégie nationale de la recherche.**

3 / Des prestations aux entreprises à intégrer dans une stratégie de développement avec le monde économique

Avant d'être une source de financement, le domaine des prestations aux entreprises, une des branches du trépied, offre aux équipes une formation et une information permanente sur les réalités industrielles et les évolutions à anticiper et à l'institut la reconnaissance de ses compétences et de sa démarche par les acteurs économiques. Couvrant « l'expertise conseil, l'expertise réglementaire (certification et évaluation tierce-partie) et la formation » (RAE p.64), il vise trois objectifs : « (1) offrir aux entreprises en France et à l'international des prestations à forte valeur ajoutée ; (2) contribuer à la transmission des connaissances en développant la formation ; (3) développer les activités de certification et élargir les champs d'intervention pour la certification volontaire ». Les objectifs 1 (pour partie) et 2 relèvent respectivement des deux filiales, et l'objectif n°3 du pôle CERT. L'activité commerciale et le pôle CERT disposent de plans stratégiques⁹⁷.

L'année 2018 a vu le plus grand nombre de réponses de prestations commerciales (328), mais la part de l'activité baisse de 26 à 25 % sur 2016-18, pour une cible du Cop de 25-30 % (RAE p.64). Avec la poursuite de la réduction des effectifs, déjà ample pour la DSC sur la période évaluée, l'activité risque d'être freinée encore plus fortement, alors que sa valeur ajoutée est élevée pour l'institut et ses partenaires : le « taux de satisfaction des clients » est compris entre 91,8 et 94,7 % sur 2016-18, même si celui « relatif au délai de réalisation d'une prestation » baisse de 90,4 à 82,2 %, pour une cible de 90 % (bilan à mi-parcours du Cop). L'activité a également la vertu de contribuer au partage avec les industriels des connaissances et des bonnes pratiques permettant de prévenir les risques industriels et environnementaux ; elle réduit la nécessité d'intervention des pouvoirs publics en réaction à des incidents ou des accidents et a donc une valeur d'« investissement ». La croissance de la normalisation et de la certification volontaire⁹⁸ est aussi une opportunité pour accroître les prestations dans ce domaine, avec un effet similaire de prévention.

Pour maintenir sous contrainte d'effectifs les revenus des prestations, les échanges de connaissances avec les entreprises et l'alimentation des travaux de recherche, une solution serait de favoriser des partenariats de recherche avec ces mêmes entreprises, en consortium avec les partenaires scientifiques européens. Ces montages nécessitent néanmoins du temps de recherche et donc un effort supplémentaire significatif, à l'exception des filières pour lesquelles une démarche publique-privée est structurée au niveau européen ou national. Autrement dit, l'Ineris gagnerait à privilégier les partenaires industriels participant activement au développement de ces filières d'avenir pour lesquels des travaux normatifs font l'objet de subventions, tandis que les besoins en certification des entreprises s'accroissent. Connaître ce portefeuille de partenaires et de clients à privilégier et analyser la meilleure façon de collaborer pourrait faire l'objet d'une étude stratégique.

Enfin, la démarche déontologique, bien ancrée et communiquée aux entreprises, est un atout pour l'Ineris dans ses relations avec le monde économique.

- **Recommandation n°12 sur les prestations aux entreprises : l'amplifier au moyen de partenariats de recherche et de démarches publiques-privées structurées aux niveaux national et européen.**

4 / Des grands équipements originaux dont le modèle économique et les modalités de gestion des données restent à définir

L'Ineris dispose de grands équipements qu'il intitule « plateformes d'expérimentation et de modélisation » (RAE pp.84-88), dont des « essais en grand uniques en France et très rares voire sans équivalent au niveau international » (RAE p.22). Ces « grandes installations expérimentales originales et adaptées, couplées à une forte expertise en modélisation numérique, » représentent une de ses forces (RAE p.83). Les plateformes couvrent un ensemble de vastes sujets, depuis des cavités souterraines anthropiques (carrières) jusqu'à un banc d'émission de gaz de composition contrôlée en passant par une animalerie de rongeurs conforme aux BPL et des mésocosmes reproduisant des écosystèmes à des échelles intermédiaires. Les installations expérimentales occupent environ une vingtaine d'hectares à Verneuil-en-Halatte.

La politique des grands équipements⁹⁹ fait l'objet d'un plan d'action¹⁰⁰ retenant quatre axes : « lister les grands équipements existants et futurs utiles à l'Ineris ; déterminer les futurs grands équipements 2016-20 ; évaluer les

⁹⁷ Politique commerciale de l'Ineris, plan d'action, 26 juin 2017, 7 p. ; plan stratégique du pôle CERT, 21 février 2017, 11 p.

⁹⁸ En 2016, 30 % de l'activité de certification est volontaire (plan stratégique du pôle CERT, 21 février 2017, p.3).

⁹⁹ ... un des objectifs du plan stratégique Ineris 2020, 17 janvier 2017, p.11.

coûts de revient annuels des grands équipements existants ; rationaliser l'utilisation des grands équipements ». La politique scientifique visait également¹⁰¹ à « valoriser les plateformes expérimentales et de modélisation, se positionner dans l'utilisation des plateformes des partenaires (cf. grandes infrastructures de recherche) et construire une stratégie plus efficiente sur les appels à projets de l'ANR en valorisant (...) ses grandes plateformes » ; le plan d'action associé prévoyait d'« investiguer les pistes de valorisation des plateformes » d'ici 2017, avec « une extension pour 2019-20 ». Le comité d'évaluation n'a pas eu connaissance des documents issus de ces travaux, ni d'un modèle économique général ou de modèles économiques adaptés aux différents équipements, incluant de façon explicite les modalités d'accès. Seules certaines sources de financement sont citées dans le RAE : part de la SCSP affectée au financement de la maintenance et du fonctionnement de base (p.57) ; subventions de la région Picardie (p.35).

De fait, les moyens expérimentaux apparaissent comme une force incomparable de l'institut, attractive pour les commanditaires et les partenaires¹⁰². Les points marquants sont l'expertise scientifique et technologique développée en lien avec les plateformes, ainsi que la maîtrise de leur fonctionnement incluant la maintenance préventive, un plan de mise à niveau avec des investissements conséquents et une vision programmée sur plusieurs années. L'approche qualité et la maîtrise des protocoles sont un gage de sérieux et de validité des données, ce qui augmente encore leur valeur potentielle.

La génération de données en grand nombre est mise en avant par les partenaires rencontrés. Les volumes mis en œuvre de façon pré-industrielle permettent une démonstration et une validation au-delà du laboratoire et préparent une validation ultérieure auprès des autorités de tutelle. L'accès aux données est aujourd'hui un point clé pour un grand nombre d'acteurs (industriels, groupes de lobbying, agences d'État) et les données relatives à la sécurité sont prisées. En conséquence, la maîtrise des données, de leur stockage et de leur flux gagnerait à faire l'objet d'un plan d'action (qualification, sécurisation, accès et mise à disposition, capitalisation...) en lien avec la politique des SI et du numérique.

La baisse des effectifs révèle deux difficultés. Il s'agit d'abord du service de maintenance et de la fabrication de pièces uniques par l'atelier, qui relève du SGL ; une réduction homothétique du personnel pourrait entraîner des pertes de compétence et de capacité, sauf à recourir plus systématiquement à la sous-traitance. Il s'agit aussi de la disponibilité du personnel assurant l'utilisation des équipements au sein des directions ; la réduction des effectifs se traduit par une baisse du nombre de techniciens affectés au fonctionnement d'une plateforme, la limite critique étant parfois atteinte ; une piste de réponse serait de mutualiser les compétences entre les directions et d'accroître la pluridisciplinarité des équipes, notamment des techniciens.

- **Recommandation n°13 sur les grands équipements : renouveler leur politique, en y intégrant un plan d'action de gestion des données à inclure dans le SDSIN, le(s) modèle(s) économique(s) et les modalités d'accès aux installations ; optimiser les effectifs impliqués dans leur gestion.**

5 / Une politique de formation tout au long de la vie à formuler au niveau de l'institut

La formation à la recherche et par la recherche est une mission des établissements de recherche¹⁰³ et des chercheurs¹⁰⁴. À l'Ineris, l'enseignement initial, absent du document de politique scientifique, et la formation continue, qui relève de la politique commerciale, sont disjoints. Un indicateur du Cop couvre ce champ, le « nombre de formations certifiantes ou qualifiantes délivrées », égal à 2 selon le bilan à mi-parcours.

En formation initiale, les cadres « interviennent, généralement au niveau master, selon trois modalités : (1) une chaire et un poste de professeur associé avec l'UTC ; (2) des enseignements occasionnels dans des établissements partenaires ; (3) des enseignements à titre individuel » (RAE pp.40-41). Ils tirent ainsi parti des relations avec leurs partenaires académiques, même si des interventions ponctuelles hors réseau sont possibles ; l'Ineris accueille également des stagiaires, des étudiants ingénieurs et/ou étudiants en master. Un bon indicateur de l'insertion académique de la formation initiale et continue pourrait être le volume en ETP de services d'enseignants-chercheurs au niveau master et plus ».

Gérée par la filiale Ineris-Formation, la formation continue comprend chaque année une centaine de sessions accueillant plus de mille stagiaires issus du privé (80 %), du public (20 %) et de « la société civile de manière

¹⁰⁰ Politique grands équipements, plan de travail, 19 mai 2017, pp.3 et 7.

¹⁰¹ Politique scientifique, *op. cit.*, p.9.

¹⁰² Si l'offre d'un institut s'appuie sur trois volets (compétences et expertise, moyens expérimentaux, propriété intellectuelle qui sécurise les savoirs), le dernier peut être considéré limité à l'Ineris et le second d'un très haut niveau.

¹⁰³ Art. L112-1 du code de la recherche.

¹⁰⁴ Art. L411-1 du code de la recherche.

épisodique » (RAE p.67) ; les formateurs viennent de l'institut. L'activité évolue vers « le partenariat avec d'autres organismes, une adaptation de la pédagogie (...) et une innovation permanente (...) » (RAE p.67). Un enjeu du proche futur est le développement de formations certifiantes, qui peut être handicapé par les contraintes sur les effectifs. Un autre enjeu de fond est la poursuite de la diversification des cibles au-delà des entreprises : l'actualité régulière sur les crises environnementales montre le besoin de former l'ensemble des parties prenantes, pouvoirs publics, secteur privé, société civile. Or, l'institut dispose de tous les atouts pour former de hauts responsables dans le cadre d'un « Cycle des hautes études » ou d'un « Institut des hautes études » sur les risques, qui associerait d'autres entités académiques et des collectivités territoriales, telle la région Hauts-de-France pour mettre en valeur le site de Verneuil-en-Halatte.

- **Recommandation n°14 sur la formation tout au long de la vie : définir une politique intégrée au niveau de l'institut, assortie d'indicateurs adaptés ; examiner la faisabilité d'une offre de formation dans le champ des risques adaptée à des hauts responsables.**

Conclusion

Dès sa création en 1990, l'Ineris base sa raison d'être sur un trépied associant étroitement recherche, appui aux politiques publiques et prestations aux entreprises. Héritier de la station d'essais sur la sécurité des mines créée en 1907 à Liévin (Pas-de-Calais) suite à la catastrophe de Courrières³³ et plus largement d'une « culture de sécurité construite sur la prise en compte globale du système industriel, la démarche scientifique, l'entretien de valeurs de transparence de l'information et de respect de la vie humaine, la vigilance vis-à-vis des défis lancés par la société »¹⁰⁵, l'institut a assis son trépied sur une démarche déontologique et une ouverture à la société reconnues des parties prenantes, pouvoirs publics, secteur privé, société civile.

Trente ans après sa naissance, l'Ineris, positionné sur la prévention des risques et bien installé dans le paysage scientifique, vit une période charnière marquée tant par les enjeux du développement durable qui impactent son champ d'activité et par les préoccupations de la société dont l'aversion au risque croît, que par la réduction tendancielle de son plafond d'emplois. Il est confronté au paradoxe que résumait (RAE pp.4-5) les « deux faits majeurs de la période 2016-20 : les évolutions du contexte réglementaire et des politiques publiques dans le domaine de l'environnement et des risques industriels ; la baisse importante des effectifs ». Malgré la perte de près d'un cinquième de ses emplois sur dix ans, l'Ineris reste très attendu sur sa double capacité à répondre aux urgences et à anticiper les risques émergents.

La conscience de cette situation qu'ont la gouvernance et le personnel de l'Ineris est un atout, de même que leur lucidité et leur attachement à l'institut. Des analyses Afom couvrent l'institut et les trois domaines, les actions menées et prévues sont le fruit de réflexions prospectives (RAE p.81) partagées avec les instances et les équipes (RAE p.14 et 23), et une revue des activités a été entamée en prévision du prochain Cop.

Le comité d'évaluation formule, sans les hiérarchiser, les points forts, les points faibles et les recommandations.

1 / Les points forts

- Une raison d'être et une culture d'établissement basées sur le « trépied "recherche, appui aux politiques publiques, prestations aux entreprises" », conforté par des règles déontologiques partagées et une ouverture à la société allant s'accroître.
- Une mission assumée sur la prévention des risques, avec l'aptitude à concilier temps court (réactivité aux urgences) et long (anticipation de nouveaux sujets) génératrice de résultats concrets appréciés par l'État, le secteur économique et la société civile.
- De grands équipements originaux, de qualité et d'envergure internationale, au service du trépied.
- Une ouverture européenne réussie en appui aux politiques publiques et en recherche.
- Une capacité scientifique marquée par le fort taux de succès dans les appels à projets nationaux et européens et la visibilité des co-publications internationales.

2 / Les points faibles

- Une stratégie partenariale insuffisamment construite et hiérarchisée sauf au niveau européen.
- Une reconnaissance parfois difficile à concrétiser pour certains ministères non-tutelles.
- Une relation avec le monde économique ne valorisant pas assez les atouts (crédibilité, carnet d'adresses, compétences).
- Une gestion de la baisse des effectifs dont les choix de ventilation manquent d'explication, et une attention à la carrière des agents et au risque de pertes de compétences rares trop peu ancrée dans la durée.
- Une organisation fragilisée par la baisse d'effectifs, et appelée à être rationalisée et simplifiée.

3 / Les recommandations

- Recommandation n°1 sur le positionnement.
 - Veiller aux relations avec les ministères non-tutelles, notamment celui chargé de la recherche.
 - Systématiser l'intégration des règles déontologiques dans les accords contractuels.
 - Définir une stratégie partenariale nationale, régionale et internationale, ambitieuse mais ciblée, tenant compte des contraintes d'effectif ; élargir les accords-cadres nationaux à des partenaires essentiels (BRGM, CNRS, IRSN...) ; devenir un institut de référence pour les Hauts-de-France.
 - Expliciter les logiques scientifiques de site, distinguant collaborations institutionnelles et collaborations sur projet ; continuer à explorer la création de nouvelles UMR.

¹⁰⁵ L'héritage de Courrières : de la sécurité minière à la sécurité industrielle. 10 mars 1906 : la catastrophe des mines de Courrières... et après ? Ph. Cassini, J.F. Raffoux, Ch. Tauziède, 2007, Lewarde, France. pp.179-188.

- Recommandation n°2 sur l'organisation : s'interroger sur la pérennité des implantations régionales et sur l'équilibre entre les directions opérationnelles et leur contribution au trépied ; revisiter l'articulation entre les fonctions support, voire envisager leur regroupement dans une direction générale adjointe chargée des ressources ; identifier un responsable chargé de l'Europe et de l'international ; internaliser les deux filiales sous forme d'entités ad hoc, et Géoderis comme unité mixte de service commune avec le BRGM.
- Recommandation n°3 sur les instances.
 - Membres des instances : publier les déclarations d'intérêt, tous collègues confondus ; offrir une formation à la déontologie, et remettre une lettre de mission récapitulant les droits et devoirs.
 - CSS : ajouter à chaque commission d'évaluation d'entité une personnalité non membre de la CSS ; capitaliser l'évaluation des entités par un débat en CS au moins une fois par Cop, et en présenter la synthèse au CA ; analyser leur articulation avec le CS et la DSE pour en améliorer la performance.
 - Evaluation individuelle : activer le « label chercheur » de la filière ingénieur ; sous l'égide du CS, établir l'évaluation quinquennale des personnels labellisés et des chercheurs-seniors et l'ouvrir aux autres ingénieurs volontaires.
 - CORE : lui faire jouer tout son rôle dans l'éclairage de la gouvernance ; comparer ses pratiques et résultats avec ceux d'homologues français et européens ; faire rapporter son président au CA ; dans le collège État, remplacer le SR du MTE par le Mesri.
 - Remplacer le comité de la recherche en faisant jouer son rôle par le dispositif interne de préparation et de décision en matière de recherche, qui comprend les CSS, le CS et le CA.
- Recommandation n°4 sur la démarche qualité : développer la démarche de RSE et appliquer la norme ISO 26 000.
- Recommandation n°5 sur la communication : renforcer la transparence de l'institut afin d'ancrer une image « d'expert de confiance » auprès de la société ; développer les formations à la prise de parole publique à l'attention de la direction et des experts susceptibles d'être sollicités.
- Recommandation n°6 sur les RH : rendre explicite une politique pluriannuelle des emplois et les choix faits pour gérer la baisse des effectifs ; élaborer une cartographie des compétences scientifiques en vue de leur gestion prévisionnelle ; poursuivre la définition d'une politique de parcours de carrière et envisager une politique d'accueil d'« experts chercheurs » ; expliciter la stratégie d'accompagnement au changement ; poursuivre la démarche participative sur les conditions de travail.
- Recommandation n°7 sur le modèle économique : conforter la maîtrise des coûts, incluant mutualisations et nouvelles externalisations ; établir une stratégie pluriannuelle des ressources propres.
- Recommandation n°8 sur l'immobilier : établir un SPSI.
- Recommandation n°9 sur les SI : définir une politique des systèmes d'information et du numérique et rédiger un SDSIN.
- Recommandation n°10 sur l'appui aux politiques publiques : veiller à préserver la capacité à intervenir dans les situations d'urgence.
- Recommandation n°11 sur la recherche.
 - Viser la convergence entre les directions opérationnelles des taux de publications dans les revues à comité de lecture, et amplifier les co-publications.
 - Rapprocher les doctorants du monde économique, et y développer les débouchés.
 - Faire vivre le dispositif de veille scientifique et technique, et le renforcer par des partenariats notamment en matière de veille prospective.
 - Être attentif à des champs scientifiques comme la santé, l'intelligence artificielle, la transition énergétique ; développer les approches multi-risques et continuer à veiller à la transversalité.
 - Élaborer une politique de valorisation de la recherche s'inscrivant dans la stratégie nationale de la recherche.
- Recommandation n°12 sur les prestations aux entreprises : l'amplifier au moyen de partenariats de recherche et de démarches publiques-privées structurées aux niveaux national et européen.
- Recommandation n°13 sur les grands équipements : renouveler leur politique, en y intégrant un plan d'action de gestion des données à inclure dans le SDSIN, le(s) modèle(s) économique(s) et les modalités d'accès aux installations ; optimiser les effectifs impliqués dans leur gestion.
- Recommandation n°14 sur la formation tout au long de la vie : définir une politique intégrée au niveau de l'institut, assortie d'indicateurs adaptés ; examiner la faisabilité d'une offre de formation dans le champ des risques adaptée à des hauts responsables.

Liste des sigles et acronymes

A

AE	Autorisation d'engagement
Afom	Atouts/faiblesses/opportunités/menaces
APP	Appui aux politiques publiques
Art.	Article
AllEnvi	Alliance nationale de recherche pour l'environnement
Ancre	Alliance nationale de coordination de la recherche pour l'énergie
Andra	Agence nationale pour la gestion des déchets radioactifs
ANR	Agence nationale de la recherche
Anses	Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail
Aviesan	Alliance nationale pour les sciences de la vie et de la santé

B

BI	Budget initial
BRGM	Bureau de recherches géologiques et minières

C

CA	Conseil d'administration
CASU	Cellule d'appui aux situations d'urgence
CCR	Centre commun de recherche
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
Cerema	Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement
CERT	(Pôle) Certification
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
ComUE	Communauté d'universités et établissements
Cop	Contrat d'objectifs et de performance
CORE	Commission d'orientation de la recherche et de l'expertise
CP	Crédit de paiement
CRCT	Congé de recherche ou de reconversion thématique
CS	Conseil scientifique
CSE	Comité social et économique
CSACDI	Comité de suivi d'application de la charte de déontologie
CSS	Commission scientifique spécialisée

D

DCO	Direction de la communication
DFJ	Direction financière et juridique
DG	Directeur général
DGPR	Direction générale de la prévention des risques
DPI	Déclaration publique d'intérêt
DRA	Direction des risques accidentels
DRC	Direction des risques chroniques
DRH	Direction des ressources humaines
DRS	Direction des risques du sol et du sous-sol
DSE	Direction scientifique
DSC	Direction des services aux entreprises et de la certification
DSI	Direction des systèmes d'information

E

EP	Établissement public
EPA	Établissement public à caractère administratif
Epic	Établissement public à caractère industriel et commercial
EPST	Établissement public à caractère
Etam	Employés, techniciens, agents de maîtrise

ETP(T) Équivalent temps plein annuel (travaillé)

G

GIP Groupement d'intérêt public
Gpec Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

H

Hcéres Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR Habilitation à diriger des recherches

I

IAR Industrie et agro-ressources
IGAENR Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
Ineris Institut national de l'environnement industriel et des risques
Inserm Institut national de la santé et de la recherche médicale
Inrae Institut national pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement
Ifremer Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
IRSN Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire
IRT Institut de recherche technologique
I-SITE Initiative science-innovation-territoires
ISO Organisation internationale de normalisation
ITE Institut pour la transition énergétique

M

Mesri Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
MTE Ministère de la transition écologique

O

ONG Organisation non gouvernementale
OST Observatoire des sciences et techniques

P

PériTox (UMR) Périnatalité et risques toxiques
PSPC Projet de recherche et développement structurant pour la compétitivité
PSSI Politique de sécurité des systèmes d'information

R

RAE Rapport d'autoévaluation
REE Rapport d'évaluation externe
RH Ressources humaines
RI Règlement intérieur
RSE Responsabilité sociétale des entreprises
RST Réseau scientifique et technique

S

SAS Société par actions simplifiée
SATT Société d'accélération du transfert de technologies
SCSP Subvention pour charges de service public
SDSIN Schéma directeur des systèmes d'information et du numérique
Sebio (UMR) Stress environnementaux et biosurveillance des milieux aquatiques
SGL Secrétariat général
SHS Sciences humaines et sociales
SI Systèmes d'information
SPSI Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SR Service de la recherche

Strater Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche

T

Team² Technologies de l'environnement appliquées aux matières et aux matériaux
TVA Taxe sur la valeur ajoutée

U

UE Union Européenne
UMR Unité mixte de recherche
UTC Université technologique de Compiègne

V

VIVA (Pôle) Dangers et impact sur le vivant

W

WoS Web of Science

Observations du directeur général de l'Ineris



maîtriser le risque
pour un développement durable

Nos réf. : Ineris - 15028 - 2520842 - v12
Dossier suivi par : Laurence Rouil
0344556920 / Raymond.COINTE@ineris.fr

M. Michel Robert

Hcéres

Haut Conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Directeur du département d'évaluation des
établissements

2 rue Albert Einstein

75013 PARIS

Verneuil-en-Halatte, le 03/12/2020

Objet : Rapport d'évaluation de l'Ineris

Monsieur le directeur,

Je remercie vivement le Comité d'évaluation du Hcéres pour le travail approfondi qu'il a pu conduire malgré le contexte sanitaire, la qualité des échanges lors des auditions menées par visio-conférence les 2 et 3 septembre 2020, et la pertinence des remarques et recommandations figurant dans le rapport.

L'activité de l'Institut a été évaluée sur la période 2015-2018. Comme je l'avais souhaité, cette évaluation se place dans la perspective de la construction du prochain contrat d'objectifs et de performance de l'Ineris pour la période 2021-2025. Dans le contexte de la crise sanitaire liée à la COVID-19, je vous suis particulièrement reconnaissant d'avoir permis que ce rapport soit disponible en amont de notre Conseil d'administration du 25 novembre qui a approuvé le projet de contrat d'objectifs et de performance.

Celui-ci veut concilier les ambitions scientifiques de l'Ineris, dont les thèmes de travail sont au cœur d'une demande sociétale croissante, illustrée notamment par l'incendie de l'usine Lubrizol, et les contraintes qui lui sont imposées, notamment en matière de réduction de ses effectifs, dans le cadre de la modernisation de l'action publique.

Ces contraintes et cette pression sociétale croissante l'obligent encore davantage à optimiser ses processus décisionnels, faire les choix les plus avisés et se concentrer sur les sujets à fort enjeu, tout en préparant l'avenir en développant ses partenariats et en maintenant la diversité de ses sources de financement.

Prenant en compte ce contexte, la mise en œuvre du plan d'action établi suite à la précédente évaluation du Hcéres et les attentes de sa tutelle, le ministère de la transition écologique (MTE), et du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI), le Comité a focalisé son analyse sur les questions suivantes :

- la synergie entre les trois grands domaines d'activité technique de l'Institut (recherche, appui aux pouvoirs publics, expertise conseil et expertise réglementaire) ;
- le rôle d'interface de l'Institut entre les parties prenantes de la prévention et de la gestion des risques ;
- le positionnement de l'Institut aux niveaux national, européen et international, sa politique partenariale et ses choix thématiques, notamment sur les risques émergents ;
- la gestion pluriannuelle des ressources humaines (RH) et son modèle économique ;
- l'adaptation de son organisation à ses objectifs stratégiques et aux contraintes sur les ressources.

Les différentes phases de ce processus d'évaluation, de la rédaction du rapport d'autoévaluation aux échanges avec le Comité d'évaluation ont été l'occasion, en complément de la revue des missions et activités de l'Institut déjà engagée, de mener une réflexion approfondie sur nos travaux, notre positionnement, les attentes des parties prenantes et de faire le point sur nos forces et faiblesses et sur les défis et opportunités auxquels nous sommes et seront confrontés.

Les échanges avec le Comité d'évaluation ont été très appréciés par l'ensemble des intervenants en interne comme en externe (tutelle, membres de la gouvernance, partenaires institutionnels, scientifiques ou industriels...). Dans ses conclusions, le Comité d'évaluation identifie les principaux atouts de l'Ineris : « *l'aptitude à conjointement répondre aux urgences et anticiper les risques émergents, de grands équipements d'envergure internationale, l'ouverture européenne réussie, et la capacité scientifique marquée par le fort taux de succès dans les programmes nationaux et européens* », tout en notant le défi posé par la baisse importante des effectifs. Ce constat fait écho à la mobilisation forte de l'ensemble des salariés de l'Ineris pour mener à bien les missions de l'Institut.

Les points forts relevés par le Comité d'évaluation confortent le « modèle » Ineris :

- *Une raison d'être et une culture d'établissement basées sur le « trépied "recherche, appui aux politiques publiques, prestations aux entreprises" », conforté par des règles déontologiques partagées et une ouverture à la société allant s'accroissant.*
- *Une mission assumée sur la prévention des risques, avec l'aptitude à concilier temps court (réactivité aux urgences) et long (anticipation de nouveaux sujets) génératrice de résultats concrets appréciés par l'État, le secteur économique et la société civile.*
- *De grands équipements originaux, de qualité et d'envergure internationale, au service du trépied.*
- *Une ouverture européenne réussie en appui aux politiques publiques et en recherche.*
- *Une capacité scientifique marquée par le fort taux de succès dans les appels à projets nationaux et européens et la visibilité des co-publications internationales.*

Les points faibles mis en exergue par le Comité reflètent un certain nombre d'enjeux, notamment en termes de positionnement, auxquels l'Institut est confronté. L'analyse du Comité conforte, pour la plupart, les constats effectués dans le cadre de la revue des missions et activités. Ils ont retenu toute mon attention.

- *Une stratégie partenariale insuffisamment construite et hiérarchisée sauf au niveau européen.*

J'ai en effet conscience que la définition et la mise en place d'une stratégie partenariale constituent des actions structurantes pour l'Ineris, tant pour renforcer nos compétences et notre rayonnement, qu'en réponse aux contraintes liées au plafond d'emploi. Ainsi, j'ai décidé de formaliser ces objectifs dans notre futur COP pour la période 2021-2025 sous la forme d'un jalon¹ associé aux objectifs de pilotage stratégique de l'Institut. Cette stratégie déterminera les partenaires (actuels et futurs) et les modalités de collaborations que nous pourrions mettre en place selon les sujets. En parallèle, nous entendons renforcer nos liens avec le monde académique en région Hauts-de-France.

- *Une reconnaissance parfois difficile à concrétiser pour certains ministères non-tutelles.*

Ce point, légitimement pointé par le Comité et relevé au cours des entretiens, reste un point sensible pour l'Institut qui travaille cependant de manière étroite avec l'ensemble des ministères représentés à son Conseil d'administration (ministères chargés de l'environnement, de la recherche, de l'industrie, de la sécurité civile, de la santé, des transports, du travail). L'Ineris, bien que n'étant pas sous tutelle du ministère chargé de la recherche, est très attaché à son statut d'établissement public de recherche et souhaite renforcer encore ses liens avec ce ministère.

¹ Jalon 45 : Formaliser la stratégie partenariale nationale, européenne et internationale en 2021

- *Une relation avec le monde économique ne valorisant pas assez les atouts (crédibilité, carnet d'adresses, compétences).*

La mise à disposition de notre expertise auprès du monde économique constitue l'une de nos missions et nous permet de diffuser la culture du risque au sein des entreprises mais aussi de prendre en compte les réalités du terrain dans notre appui aux politiques publiques et d'identifier des verrous technologiques et scientifiques. Ce constat est l'essence même du trépied sur lequel repose le modèle de l'Institut. Je prends note des encouragements du Comité pour mieux capitaliser et valoriser nos atouts auprès du monde économique. Nous avons impulsé au cours des dernières années des projets de recherche partenariale avec le monde industriel notamment dans les domaines liés à la transition énergétique. Nous devons également être en mesure d'ouvrir ce champ de collaboration à d'autres sujets tout en continuant à appliquer des règles déontologiques strictes.

- *Une gestion de la baisse des effectifs dont les choix de ventilation manquent d'explication, et une attention à la carrière des agents et au risque de pertes de compétences rares trop peu ancrée dans la durée.*

L'adaptation de l'organisation qui sera mise en place début 2021 a pour vocation de favoriser la focalisation des activités de l'Ineris en cohérence avec la revue des missions et activités et la réduction des effectifs, tout en favorisant la transversalité. Le contrat d'objectifs et de performance sera décliné en plans et politiques stratégiques qui devront porter une attention particulière à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Par ailleurs, la stratégie de partenariat précitée devra permettre de pallier la perte de compétences qui auraient du mal à être pérennisées. Un des enjeux sera de veiller à ce que cette approche de focalisation et d'optimisation de nos ressources humaines n'obère pas notre capacité à anticiper les besoins de formation et de recrutement liés aux sujets émergents.

- *Une organisation fragilisée par la baisse d'effectifs, et appelée à être rationalisée et simplifiée.*

Ce dernier point justifie le besoin d'adaptation de l'organisation dans lequel je me suis engagé et qui sera effective en début d'année prochaine.

Le Comité a également formulé 14 recommandations sur différents aspects dont, entre autres, notre positionnement, notre organisation, nos instances de gouvernance, notre communication, et nos priorités de recherche. Notre contrat d'objectifs et de performance prend déjà en compte plusieurs de ces recommandations. Les 14 seront examinées de manière approfondie en vue de la préparation d'un plan d'actions qui sera élaboré en 2021 et qui permettra de préciser notre positionnement sur chacune d'entre elle.

Je tiens à remercier l'ensemble des contributeurs à ce processus d'évaluation, tant le Comité et son Président, que l'équipe du Hcéres, dont nous avons vivement apprécié le professionnalisme et la rigueur, tout autant que l'écoute. Cette évaluation conforte l'Institut dans ses missions, et donne des perspectives d'amélioration et d'ouverture que je souhaite pouvoir exploiter pleinement.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le directeur, l'expression de ma considération distinguée



Signature numérique de
RAYMOND COINTE SIGN
Date : 2020.12.03
18:51:30 +01'00'

Raymond COINTE
Directeur général

PJ :
Copie à :

Composition du comité d'évaluation¹⁰⁶

Président du comité d'évaluation, **Benoît LESAFFRE**, ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts honoraire, ancien élève de l'école polytechnique, docteur en mécanique des fluides de l'université Pierre-et-Marie-Curie, membre de l'Académie d'agriculture de France. Après une affectation en direction départementale de l'agriculture, il intègre en 1981 le Centre national du machinisme agricole, du génie rural, des eaux et des forêts (Cemagref) dont il devient en 1992 directeur scientifique, directeur des programmes. En 1996, il est nommé au ministère de l'environnement chef du service chargé de la recherche puis directeur-adjoint des études économiques et de l'évaluation environnementale. De 2002 à 2005, il dirige le Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (Cirad). Il rejoint le ministère de la santé au cabinet du ministre, puis est chargé de la mission stratégie et recherche de la direction générale de la santé. De 2011 à 2016, il est premier vice-président d'Université Paris-Est. Il est membre en 2011 du Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD) et de 2016 à 2019 du Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER).

Myriam FADEL, ingénieure de recherche. Après une affectation au ministère de la recherche, au sein du bureau juridique de la direction générale de la recherche et de la technologie (DGRT), elle est en 1997 responsable du bureau des affaires immobilières à la direction juridique de l'Inra. En 2003, elle rejoint la direction des affaires juridiques du CNRS, où elle est successivement chargée du pôle de la commande publique et du pôle de la responsabilité pénale et la maîtrise des risques, et dont elle devient ensuite directrice-adjointe puis directrice.

Jean-Charles GUIBERT, ingénieur de l'Institut des sciences de l'ingénieur de Montpellier et de l'École d'application des hauts polymères de l'université Louis-Pasteur de Strasbourg. Dans les années 1980 et 1990, il dirige les activités de lithographie puis les programmes microélectroniques du Laboratoire d'électronique et de technologie de l'information (LETI) du CEA. En 2000, en tant que responsable du marketing stratégique du LETI, il participe au lancement du projet de campus d'innovation en micro et nanotechnologies, devenu Minatec, dont il prend la direction en 2008. En octobre 2004, il est parallèlement nommé directeur de la valorisation du CEA, responsabilité couvrant des fonctions de marketing, contrats, brevets et création de start-up.

Marianne JULIEN, titulaire d'un master de génie chimique MINES ParisTech. Au sein d'Air Liquide, elle passe par la recherche puis les ressources humaines. Elle dirige notamment le programme Horizon hydrogène énergie financé par Bpifrance. Pendant trois ans elle est chargée des partenariats scientifiques du groupe et depuis 2017 elle est facilitatrice Innovation Intelligence chez Air liquide.

Mickaele LE RAVALEC, titulaire d'un doctorat en physique des roches de l'université de Rennes et d'une HDR de l'université Louis-Pasteur de Strasbourg. Après un post-doctorat à l'université de Stanford (USA) en physique des roches, elle rejoint IFPEN (à l'époque Institut Français du Pétrole, aujourd'hui IFP Énergies nouvelles) comme ingénieur de recherche en 1997. Elle est responsable de projets à partir de 2005 avant de devenir chef du département géologie en 2014, puis du département géo-ressources en 2016. Elle est détachée chez Total pendant un an. Elle reçoit le prix Schlumberger de l'Académie des Sciences en 2011. Elle est vice-présidente de la commission nationale d'évaluation des recherches et études relatives à la gestion des matières et des déchets radioactifs.

Wim VAN WASSENHOVE, docteur de l'École nationale du génie rural des eaux et des forêts (Engref) en génie bio-industriel. À MINES ParisTech, où il est Professeur associé, il dirige, au sein du Centre de recherche sur les risques et les crises (CRC), le mastère spécialisé maîtrise des risques industriels (MRI).

Mathieu VESCHKENS, ingénieur des mines de l'université de Liège. Il commence sa carrière à l'institut national des industries extractives en tant qu'ingénieur de recherche. Au sein de l'Institut scientifique de service public (ISSeP), il est responsable en 1992 du département des ressources minérales puis en 2004 de la direction des risques chroniques ; il y coordonne les programmes de recherche.

¹⁰⁶ Les CV des experts se trouvent à la liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres : <http://www.hceres.fr/MODALITES-D-EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>.

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Ineris a débuté par plusieurs rencontres entre l'Ineris et le Hcéres dès février 2019. Lors de celle d'octobre 2019 en présence du président du comité d'évaluation, l'institut a pu exprimer ses attentes vis-à-vis de l'évaluation.

Le comité d'évaluation s'est réuni en formation plénière les 19 novembre 2019 et 4 février 2020 pour préparer l'évaluation et la visite sur site.

Le contexte sanitaire (pandémie du Covid-19) a conduit à adapter le déroulé de la visite de l'établissement et à réviser le planning du comité, dans le respect des principes fondamentaux de l'organisation de l'évaluation d'un établissement : suivi du référentiel d'évaluation externe ; dépôt par l'établissement de son rapport d'autoévaluation et de ses axes stratégiques ; mise en place du comité d'experts par le Hcéres ; travail collégial du comité ; entretiens avec l'établissement et les parties prenantes par visioconférence ; rédaction du rapport et transmission dans sa version provisoire puis définitive à l'établissement ; réponse de l'établissement au rapport du comité.

La visite sur site s'est déroulée les 2 et 3 septembre 2020 dans les locaux parisiens de l'Ineris, sis 38 ter rue d'Hauteville. Les membres du comité ont procédé à 36 entretiens en visioconférence, dont un entretien inaugural avec le directeur général et son équipe et un entretien de clôture avec celui-ci seul.

- Entretiens avec les partenaires de l'Ineris :
 - partenaires académiques (établissements d'enseignement supérieur et de recherche) ;
 - organismes de recherche, établissements publics de recherche et d'expertise ;
 - collectivités territoriales ;
 - partenaires industriels ;
 - partenaires scientifiques internationaux.
- Entretiens avec les représentants des instances :
 - conseil d'administration ;
 - comité de suivi d'application de la charte de déontologie ;
 - conseil scientifique ;
 - commission d'orientation de la recherche et de l'expertise ;
 - commissions scientifiques spécialisés (risques accidentels, risques chroniques, sol et sous-sol) ;
 - comité de pilotage de l'appui aux politiques publiques et comité de la recherche ;ainsi qu'avec les représentants du personnel au :
 - conseil d'administration ;
 - comité social et économique.
- Entretiens avec des personnes travaillant à l'institut ou dans des entités en relevant :
 - agents représentant les différentes fonctions et activités ;
 - dirigeants des deux filiales ;
 - directeurs des unités mixtes de recherche et de structures partenariales ;
 - doctorants.

Le comité d'évaluation s'est réuni en formation plénière le 4 novembre 2020 afin de préparer la version définitive du rapport.

Laurent DAUDEVILLE, conseiller scientifique, Muriel GAC puis Sarah VALLÉE, chargées de projet, ont représenté le Hcéres tout au long de l'évaluation.

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

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des coordinations territoriales
Évaluation des établissements
Évaluation de la recherche
Évaluation des écoles doctorales
Évaluation des formations
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)