

# HCERES

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

Établissements



Rapport d'évaluation de l'Institut  
national de l'environnement  
industriel et des risques (Ineris)

Campagne d'évaluation 2014-2015 (Vague A)

# HCERES

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

Établissements

*Pour le HCERES,<sup>1</sup>*

Didier Houssin, président

*Au nom du comité d'experts,<sup>2</sup>*

Pascal Viné, président du comité

---

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

<sup>1</sup> Le président du HCERES "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5)

<sup>2</sup> Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2)

# Sommaire

Présentation	5
Positionnement institutionnel et stratégique	7
I – Stratégie et missions de l'Ineris	7
1 ● Stratégie en matière de recherche	7
2 ● Stratégie en matière de formation	10
3 ● Stratégie en matière d'appui aux politiques publiques	11
4 ● Stratégie en matière d'expertise au secteur concurrentiel	11
II – Politique partenariale de l'organisme	12
1 ● Europe et international	12
2 ● Relations industrielles	13
3 ● Relations institutionnelles	14
4 ● Relations avec la société civile et les ONG	14
Gouvernance et pilotage	17
I – La gouvernance de l'organisme au service de sa stratégie	17
II – Les dispositifs de mise en œuvre	17
III – Le suivi des dispositifs et la maîtrise des risques	18
IV – Les dispositifs de pilotage des ressources de l'organisme	18
1 ● La gestion des ressources humaines	18
2 ● Les outils de suivi financier	19
3 ● La politique immobilière	20
4 ● Le système d'information	20
5 ● La politique qualité	21
Résultats et impacts	23
I – L'impact scientifique et technologique de l'organisme	23
II – Le soutien à l'activité industrielle	23
III – Les résultats en appui aux politiques publiques	24
Conclusion	25
I – Les points forts	25
II – Les points faibles	25
III – Les recommandations	25
Liste des sigles	27
Observations du directeur	29
Organisation de l'évaluation	33



# Présentation

L'Institut national de l'environnement industriel et des risques (Ineris) est un établissement public à caractère industriel et commercial (Epic) placé sous la tutelle du ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie (MEDDE). L'Ineris a signé avec sa tutelle un contrat d'objectifs couvrant la période 2011 à 2015.

Créé en 1990, par décret<sup>3</sup>, l'institut a pour mission de réaliser ou de faire réaliser des études et des 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 de fournir toute prestation destinée à faciliter l'adaptation des entreprises à cet objectif. Il est principalement l'héritier du centre d'études et recherches des charbonnages de France (1947-1990) et de l'Institut national de recherche chimique appliquée.

Il a vocation à couvrir la totalité des risques, naturels et technologiques, relatifs aux biens, aux personnes et à l'environnement (hormis les risques nucléaires) dans les domaines des ensembles industriels, de l'eau, de l'air, du sol et du sous-sol.

Fin 2013, ses effectifs étaient de 589 salariés, dont 59 % d'ingénieurs et 41 % d'employés, techniciens et agents de maîtrise (Etam), avec une implantation principale à Verneuil-en-Halatte. Le budget 2013 était de l'ordre de 80 M€. L'organisme est certifiée ISO 9001 depuis le début des années 2000.

Pour la première fois, le Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES) a été sollicité par l'Ineris, avec le soutien de sa tutelle, pour son évaluation.

Sans être exclusives, cette évaluation accorde une attention particulière aux thématiques suivantes :

- la stratégie de l'établissement : son élaboration (orientations stratégiques, objectifs pour chaque domaine d'activité, rôle des instances), ses dispositifs d'auto-évaluation et les démarches de prospective engagées, notamment en matière d'identification des grands risques auxquels la France sera confrontée, mais également d'évolution de l'établissement et de son positionnement
- l'analyse de l'équilibre de ses trois grands domaines d'activité : recherche, appui aux pouvoirs publics, expertise conseil et expertise réglementaire
- le management et les fonctions de soutien : les enjeux associés, notamment sous l'angle du recrutement et de la gestion des compétences

---

<sup>3</sup> Décret n° 90-1089 du 07 décembre 1990



# Positionnement institutionnel et stratégique

## I – Stratégie et missions de l'Ineris

La stratégie de l'Ineris est définie par un contrat d'objectifs révisé tous les cinq ans. L'actuel, et troisième contrat de l'institut, porte sur la période 2011-2015 et définit cinq orientations stratégiques :

1. Rendre les innovations et les développements technologiques propres et sûrs
2. Fournir un appui réactif et efficace aux pouvoirs publics dans les situations d'urgence ou de crises environnementales
3. Développer la reconnaissance internationale et s'appuyer davantage sur des partenariats forts
4. Poursuivre son ouverture à la société et développer encore l'écoute et le dialogue avec les parties prenantes
5. Atteindre une répartition pertinente entre la recherche, l'appui aux pouvoirs publics et les prestations pour les entreprises

Ces objectifs sont déclinés pour chacun des domaines d'activité : la recherche, l'appui aux pouvoirs publics, l'expertise conseil et l'expertise réglementaire, le management et les fonctions de soutien.

La mise en œuvre de cette stratégie est fondée sur la très forte articulation des trois domaines d'activité (appui aux pouvoirs publics, recherche appliquée, prestations pour les entreprises), illustrée en interne par une image de « trépied ». Dans ce cadre, l'institut indique que les parts de l'activité qu'il consacre à ces trois domaines sont respectivement de 60 %, 20 % et 20 % environ. La stratégie de l'Ineris, le conduit donc à se définir comme un établissement d'expertise, au service de laquelle il développe une activité de recherche. Il se distingue en cela d'autres instituts, tel que l'Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture (Irstea) qui est devenu au fil des années un établissement de recherche réalisant des prestations d'expertise.

L'appui aux pouvoirs publics, et donc les relations avec la tutelle, sont des facteurs déterminants pour l'organisation et l'activité de l'Ineris, plus nettement encore que pour la plupart des autres établissements publics. Cet appui prend des formes diverses, depuis la réponse aux situations d'urgence (via la Cellule d'appui aux situations d'urgence Casu) jusqu'à la veille technologique et la prospective sur les risques émergents, en passant par toute une gamme d'études à échéances plus ou moins courtes.

La relation entre l'institut et le MEDDE (direction générale de la prévention de risques DGPR et la direction générale de l'énergie et du climat DGEC) constitue ainsi en Europe une particularité française, liée à la manière dont l'État conduit ses missions régaliennes dans le domaine de compétences de l'Ineris. La relation avec la tutelle satisfait cette dernière, qui encadre dans un programme annuel les thèmes d'expertise, mais laisse à l'institut une certaine marge d'appréciation pour son programme scientifique. Cette relation rencontre également l'adhésion du personnel, fortement attaché au service de l'intérêt général. L'institut conserve une indépendance dans la formulation de ses avis. Cette indépendance s'appuie sur la légitimité que lui donnent son activité de recherche et la connaissance des préoccupations du monde industriel nourrie par son activité de services. Cette dernière fait courir un risque de conflit d'intérêt. Ce risque est parfois effectivement présent, mais l'institut s'efforce de s'en garder par un code et un comité de déontologie dont le fonctionnement paraît efficace. Ce comité a ainsi permis à l'institut de refuser de s'engager dans des expertises où des conflits d'intérêt étaient possibles.

### 1 ● Stratégie en matière de recherche

*Une mission portée par l'ensemble de l'institut*

La recherche, activité identifiée au sein de l'Ineris depuis 1999, se veut être une recherche appliquée. Elle a connu une forte croissance, stimulée notamment par les suites du « Grenelle de l'environnement » et par une politique contractuelle européenne dynamique. Son budget est ainsi passé de trois à huit M€ au cours des dernières années. Toutefois, il décroît significativement depuis deux ans, au point de risquer de rendre difficiles les cofinancements de certains contrats européens.

Pour autant, la part annoncée dans l'activité globale reste en apparence modeste (20 %). La comptabilité des temps passés par les personnels techniciens et ingénieurs à l'activité de recherche fait apparaître un pourcentage de 14 % en 2014 (sur 900 000 heures au total). Ce chiffre est nécessairement un peu artificiel, les domaines d'activité de l'Ineris se nourrissant mutuellement.

La part de l'activité de recherche n'est pas uniforme au sein des trois directions opérationnelles. La comptabilité des temps passés en 2014 donne ainsi 24 % pour la direction des risques du sol et du sous-sol (DRS, 50 personnes), 19 % pour la direction des risques chroniques (DRC, 200 personnes) et 15 % pour la direction des risques accidentels (DRA, 130 personnes).

Les publications dans des revues à comité de lecture concernent 20 % des agents. Mais la recherche n'est clairement pas pour autant leur activité exclusive, hormis pour quelques personnes.

Les doctorants représentent une force de réalisation de la recherche. Leur répartition entre les trois directions opérationnelles donne une bonne image des activités de recherche. Ainsi, en 2014, 46 doctorants menaient leurs travaux au sein ou avec des laboratoires de l'Ineris : 16 % dans l'analyse des risques sol et du sous-sol, 61 % dans l'étude des risques chroniques et 23 % dans le domaine des risques accidentels. Le comité d'évaluation note une répartition déséquilibrée des thèses entre les grands secteurs d'activité que l'Ineris se doit d'analyser, notamment au sein de la DRA qui compte un doctorant pour 12 000 heures d'ingénieurs, contre un doctorant pour 6 800 heures d'ingénieurs au sein de la DRC et de la DRS.

Le comité d'évaluation encourage le recrutement de titulaires d'un doctorat d'université, en tenant évidemment compte de la polyvalence requise par les tâches au sein de l'institut et des perspectives d'évolution de carrière.

#### *La qualité et la pertinence de la recherche*

S'il n'appartient pas au comité d'évaluer la qualité de la recherche de l'Ineris, il est toutefois possible de remarquer que cette qualité de la recherche est reflétée par un nombre significatif de publications dans les revues à comité de lecture (plus d'une centaine par an), un nombre croissant d'habilitations à diriger des recherches (HDR), des relations établies avec plusieurs centres universitaires dont deux unités mixtes de recherche (UMR) reconnues, l'implication dans deux chaires à l'université de technologie de Compiègne (UTC) et un nombre de thèses croissant chaque année (15 nouvelles par an en moyenne sur les quatre dernières années), dont la moitié effectuée dans les locaux de l'Ineris. La validation nationale et internationale de la recherche réalisée par l'Ineris dans le domaine des risques pourra être un objectif prioritaire de l'institut.

L'institut, soucieux de maintenir un plein contrôle de la qualité de sa signature, hésite manifestement à jouer, en matière de risques, le rôle d'ensemblier que lui permettraient ses compétences et l'autorité qu'il a acquis dans le domaine qui est le sien. Cet argument ne s'applique pas en matière de recherche, et le comité d'évaluation encourage vivement l'Ineris à augmenter son niveau d'ambition dans ses relations avec le monde académique en concluant des alliances pérennes avec les meilleurs laboratoires. L'institut pourrait aussi contribuer à la formulation de stratégies de recherche nationales dans le domaine des risques, en particulier dans la prise en compte des facteurs humains et des évaluations économiques.

La pertinence de la recherche conduite au sein de l'Ineris est nettement attestée par la tutelle. Les difficultés tiennent, d'une part, à l'écart entre les moyens disponibles et le spectre des recherches utiles, dont celles qui relèvent du facteur humain sur les risques et, d'autre part, au discernement qu'appelle la diversité des sujets en émergence. La gouvernance du contenu de la recherche est un défi majeur pour l'institut.

Si la DRA et la DRC bénéficient d'un champ d'études presque trop étendu, dans lequel des choix sont nécessaires, la DRS, la plus petite des trois directions, doit faire face à l'effacement des sujets miniers (sauf l'« Après-mine »), dont elle avait hérité du centre d'études et recherches des charbonnages de France (Cerchar). Le comité d'évaluation encourage la DRS à poursuivre son redéploiement vers les utilisations nouvelles du sous-sol et notamment celles liées à la transition énergétique.

Le comité d'évaluation encourage également l'Ineris à mieux évaluer le poids de la recherche dans la réussite des différentes actions qu'il conduit. Cette absence d'analyse porte finalement préjudice à l'articulation, pourtant pertinente, des activités de recherche avec celles relevant de l'expertise.

L'institut est manifestement bien doté en « grands équipements de référence » ; l'animalerie et le tunnel de simulation des incendies sont deux exemples récents, pour lesquels l'institut a bénéficié d'un soutien financier important de sa tutelle. Ces moyens semblent plébiscités par les industriels, dont seuls les plus importants disposent

d'équivalents. Fort de ces équipements, l'institut gagnerait à exploiter la perspective de la mutualisation des capacités d'analyse, d'expérimentation et d'essais entre établissements français sur la question des risques industriels, santé/environnement ou éco-systémiques et même à l'échelle européenne (*Netherlands National Institute for Public Health and the Environment* (RIVM), TNO). Il s'agit d'un axe de valorisation de l'Ineris et de ses investissements tout à fait important. L'agenda du comité d'évaluation n'a pas permis de les visiter, ni de mesurer leur contribution à l'activité de recherche, qui mérite l'attention.

Les sciences humaines et sociales représentent un enjeu majeur qui nécessite une réflexion particulière. L'expérience et la compétence de l'Ineris résident dans l'analyse des déterminants techniques du risque. Néanmoins une analyse qui négligerait les facteurs organisationnels et humains, et même les facteurs économiques, passerait à côté d'une dimension essentielle. L'institut s'est doté progressivement d'une compétence non négligeable dans ce domaine et elle devrait être renforcée en s'appuyant sur une recherche partenariale consacrée à ces thèmes. Le comité d'évaluation encourage l'Ineris à poursuivre sa réflexion et ses actions sur ce thème.

L'Ineris ne dépose, en général, pas de brevets<sup>4</sup> en raison des conflits d'intérêt qu'ils pourraient engendrer. Le comité d'évaluation invite néanmoins l'institut à réfléchir aux questions relatives à l'innovation, à la protection et à la valorisation des résultats de ses travaux.

La mise en œuvre de la transversalité et de la pluridisciplinarité semble assez bien assurée dans chaque direction. Elle est moins simple à l'échelle de l'institut, ne serait-ce qu'en raison de la variété des thèmes et des disciplines, même si certains problèmes industriels en donnent parfois l'occasion. Les redéploiements de personnels entre directions semblent d'ailleurs limités. C'est sans doute dans la définition des méthodes d'approche du risque, dont le comité est frappé de n'avoir guère été entretenu, que s'élaborerait le plus facilement une certaine transversalité. C'est un domaine où la direction scientifique doit pouvoir jouer un rôle majeur.

#### *La gouvernance de la recherche*

Le conseil scientifique de l'Ineris, dont le rôle est d'abord stratégique, est apparu au comité d'évaluation très actif et soucieux d'apporter la plus grande aide à l'institut, notamment lors de l'élaboration des contrats d'objectifs pluriannuels. Le conseil scientifique souhaite clarifier son rôle, sa place et ses rapports avec le conseil d'administration, les commissions scientifiques, les structures de concertation, la tutelle et la commission d'orientation de la recherche et de l'expertise (Core). Il incite à améliorer la préparation, la mise en œuvre et le suivi d'une programmation stratégique. Le comité d'évaluation partage cette ambition.

Le conseil scientifique s'appuie sur trois commissions scientifiques spécialisées chargées d'évaluer *ex ante* et *ex post* les équipes opérationnelles et les programmes de recherche. Leur fonctionnement et leur implication paraissent très satisfaisants au comité d'évaluation. Ces conseils font largement appel à des compétences externes et il serait important d'y associer des experts internes afin de croiser les regards et de favoriser l'adhésion de l'ensemble de l'institut aux objectifs fixés.

La Core est également rattachée au conseil scientifique. Pour l'essentiel, son mandat est de s'assurer d'une part, que des préoccupations de la société civile sont intégrées dans les questionnements de recherche et d'expertise de l'institut et, d'autre part, que les résultats des travaux sont diffusés d'une manière accessible et didactique. La Core permet de relier des préoccupations de politique publique avec des compétences techniques. La Core relève d'une démarche originale et innovante. Cette ouverture à la société est intégrée dans les directions opérationnelles au niveau de la production de documents de vulgarisation des résultats.

En revanche, les préoccupations publiques et sociétales ne sont pas systématiquement intégrées dans les processus, méthodologies et outils développés à travers les activités de recherche scientifique. L'intégration scientifique de cette ouverture à la société pourra se faire progressivement dans les années à venir, et l'Ineris gagnerait à établir une stratégie claire en ce sens.

Avec l'appui du conseil scientifique, la direction scientifique a entrepris un effort de structuration de la recherche, qui se traduit par la définition d'un nombre plus limité d'axes de recherche pérennes, en soutien à l'expertise, mais en évitant l'opportunisme : une ambition soutenue en matière de publications de niveau ISI ; un renforcement du comité de la recherche ; un nombre croissant de doctorants, dont la moitié sont localisés à l'Ineris, avec un recentrage sur un nombre plus réduit d'écoles doctorales ; des objectifs chiffrés en termes d'HDR. La

---

<sup>4</sup> L'Ineris dispose d'un portefeuille de six brevets.

direction souhaite faire jouer un rôle accru à la direction scientifique dans la transversalité, la qualité et l'élaboration stratégique. Le comité d'évaluation, qui salue les efforts déjà accomplis, approuve pleinement cette orientation.

En conclusion, le comité d'évaluation souligne le rôle essentiel que joue, pour l'institut, l'activité de recherche, bien au-delà de sa part chiffrée d'apparence modeste dans l'activité globale. Si cette part n'a pas vocation à croître considérablement, compte tenu des missions de l'institut, il est important néanmoins qu'elle ne diminue pas. Le comité recommande à la fois que la recherche irrigue l'ensemble des activités de l'Ineris, soit en la renforçant là où elle peut être un pôle reconnu, soit en partenariat, là où elle est nécessaire mais faible en interne. L'activité de recherche confère légitimité et crédibilité à l'appui de la tutelle et aux prestations aux entreprises, qui l'inspirent et la nourrissent.

Le comité d'évaluation encourage la direction à poursuivre la mise en place d'une politique scientifique active et vigoureuse au service de l'ensemble des missions de l'institut et à faire jouer à la direction scientifique un rôle transverse.

Si le risque est la composante transversale des programmes, il apparaît important de développer, aux côtés des composantes biologiques, chimiques et technologiques, des recherches et des prospectives portant sur la globalité des phénomènes en intégrant leurs dimensions sociales et économiques.

Il n'a pas semblé utile au comité d'évaluation de proposer que le ministère en charge de la recherche devienne une tutelle de l'Ineris. En revanche, le comité d'évaluation recommande que le ministère en charge de la recherche marque une implication plus forte au sein du prochain contrat d'objectifs et de performances de l'institut, par exemple en le paraphant. Le ministère pourrait ainsi faire valoir une stratégie plus sélective et plus offensive de soutien en termes de thématiques, de partenariats scientifiques et de politique de sites.

## 2 ● Stratégie en matière de formation

L'activité de formation au sein de l'Ineris repose sur l'accueil et l'encadrement de stagiaires et de doctorants et sur l'organisation de formations continues et professionnelles.

L'institut recrute des doctorants pour une durée de trois années, nécessaires à la préparation d'une thèse. Ceux-ci réalisent leur doctorat de manière conjointe et coordonnée au sein de deux équipes de recherche via des écoles doctorales : l'une relevant d'un établissement d'enseignement supérieur, l'autre étant une unité de l'Ineris.

Les étudiants auditionnés par le comité d'évaluation expriment leur satisfaction et fierté de leur rattachement à l'Ineris. L'encadrement par deux équipes ne pose pas de problèmes particuliers et les co-encadrants internes apparaissent plutôt disponibles, malgré des contraintes professionnelles liées aux activités de services et de conseil. Les doctorants soulignent la reconnaissance interne que leur vaut une contribution à temps plein à l'activité de recherche, l'utilité des bases de données de l'institut, les exigences en matière de publications (3 publications ISI par doctorant). Ils apprécient la préoccupation industrielle qui fait l'originalité de l'institut, même s'ils ne sont pas associés directement à l'activité commerciale, ce qui paraît souhaitable. Le recrutement de doctorants de qualité étant essentiel pour l'Ineris, le comité d'évaluation suggère de renforcer en amont l'implication de la direction scientifique.

Toutefois, l'institut pourrait mieux valoriser les compétences de ses doctorants (participation à des actions de formation par exemple) et pourrait favoriser les échanges entre ceux-ci.

Il convient d'ajouter que les personnels de l'Ineris sont également amenés à intervenir dans des formations universitaires, notamment pour des masters.

L'Ineris dispense des formations continues et professionnelles. Ces formations spécialisées dans les domaines de la prévention des risques technologiques sont diffusées par le biais d'une filiale créée en 2006 : Ineris formation.

Elles sont dispensées dans des locaux spécialisés situés à Verneuil-en-Halatte, Paris ou Lyon, mais aussi en entreprise. Pour une offre totale de près de 75 sessions de formation, la moitié est axée sur les risques technologiques et le tiers sur les risques chroniques. Cette répartition est représentative des activités de conseil de l'institut. La moitié des cours proposés sont, en moyenne, effectivement dispensés, ce qui est un taux acceptable pour ce type de formations très spécialisées. La formation est délivrée essentiellement par les ingénieurs de l'institut. Toutefois, cette activité ne semble pas suffisamment prise en compte dans les évaluations de carrière des ingénieurs ce qui devrait constituer une voie d'amélioration pour l'institut.

La formation est une activité rentable pour l'institut, mais elle doit affronter de nouveaux défis en regard des nouveaux modes de formation en ligne (*e-learning*). Cette tendance internationale ne peut être ignorée et peut constituer une opportunité à développer.

### 3 ● Stratégie en matière d'appui aux politiques publiques

Le contrat 2011-2015 de l'Ineris indique que l'institut contribue à « rendre les innovations et les développements technologiques propres et sûrs » (objectif n°1) et à « fournir un appui réactif et efficace aux pouvoirs publics dans les situations d'urgence ou de crises environnementales » (objectif n°2), « tout en veillant à une répartition pertinente entre la recherche, l'appui aux pouvoirs publics et les prestations pour les entreprises » (objectif n°5).

L'appui aux politiques publiques est donc un axe majeur de l'activité de l'établissement. Il représente 60 % de celle-ci. La comptabilité des temps passés par les personnels techniciens et ingénieurs en matière d'appui fait apparaître un pourcentage de 32 % en 2014 (sur 900 000 heures au total). Comme pour l'activité de recherche, ce chiffre est à considérer avec précaution, car les différentes activités s'interpénètrent. Il n'y a d'ailleurs pas d'affectation exclusive d'équipes ou de personnes à l'appui aux politiques publiques.

Cette même comptabilité des temps consacrés donne, par direction opérationnelle, 22 % pour la direction des risques du sol et du sous-sol, 52 % pour la direction des risques chroniques et 33 % pour la direction des risques accidentels. Là encore, la part dans l'activité n'est pas uniforme, mais elle est significative. L'Ineris est capable de mobiliser son expertise de façon transversale aux différentes directions opérationnelles et unités des services de l'État, ce dont les chiffres ci-dessus rendent compte. Par exemple, il assure une réponse réactive et de qualité aux situations d'urgences (à travers la Casu) ou sur certaines thématiques particulièrement complexes comme les nanotechnologies (à travers la « task force nano »).

A l'issue de réunions entre le MEDDE et l'Ineris, les programmes de l'institut en matière d'appui à la recherche, ainsi que la répartition budgétaire, sont présentés pour approbation au conseil d'administration (CA), en même temps qu'à l'approbation du budget. Les commentaires et avis éventuels du conseil scientifique sont portés à la connaissance du CA avant que celui-ci ne se prononce sur ce programme.

En cours d'année, l'Ineris est amené à identifier, souvent en lien avec les pouvoirs publics, des questions techniques ou préoccupations d'intérêt général n'ayant pas été explicitement prévues au sein de son programme annuel d'appui. Pour traiter ces sujets, il réserve chaque année une part de la subvention afin d'amorcer des programmes additionnels ponctuels. Il s'agit d'actions d'appui de l'Ineris aux pouvoirs publics (souvent liées à des situations locales), génératrices d'études de cas pouvant déboucher sur l'élaboration de méthodologies particulières.

L'Ineris réalise sa mission d'appui à partir de ses propres forces, sans avoir recours - comme le font d'autres organismes proches - à des experts extérieurs. Cela peut être justifié pour les thèmes qui demandent un appui réactif rapide, mais pour de nombreux autres, l'apport d'autres spécialistes serait très profitable. Le comité d'évaluation recommande à l'Ineris de travailler sur les conditions organisationnelles et financières de ces apports extérieurs à l'appui aux politiques publiques.

### 4 ● Stratégie en matière d'expertise au secteur concurrentiel

L'Ineris dispose d'une forte reconnaissance en matière d'expertise dans le domaine de la prévention des risques industriels accidentels et chroniques. Cette expertise, qui représente 20 % de l'activité de l'institut, repose sur la compétence des experts et la qualité des installations proposées pour la réalisation d'essais spécialisés.

La comptabilité des temps passés donne en 2014, par direction opérationnelle, les parts suivantes pour l'activité expertise : 41 % pour la direction des risques du sol et du sous-sol, 13 % pour la direction des risques chroniques et 33 % pour la direction des risques accidentels. Là encore, la part de l'activité n'est pas uniforme au sein des trois directions opérationnelles. Elle est relativement faible (moins de 15 %) pour la DRC.

Certaines des plateformes expérimentales de l'institut sont très sollicitées par des industriels pour la réalisation d'essais spécialisés. Les expertises réglementaires sont menées sur des procédés, des produits ou l'organisation de la prévention des risques au sein de l'entreprise. Il s'agit aussi bien d'expertise post accident, que d'analyse de scénarios de mise en sécurité du cycle de vie de produits. L'activité de certification de produits est une des composantes importantes pour la reconnaissance de l'expertise de l'institut. Les partenaires interrogés confirment l'originalité et la qualité des prestations d'expertise et les spécificités qui font de l'institut un partenaire reconnu et privilégié. Une filiale a été créée en Algérie pour développer l'expertise dans ce pays.

Le comité recommande à l'institut de veiller tout particulièrement à renforcer les échanges entre experts des diverses directions de l'établissement et à valoriser les carrières en prenant en compte, outre la satisfaction des clients de l'expertise, les investissements de chacun des personnels dans les différents domaines de ses activités.

Il convient enfin d'ajouter que les prestations de l'Ineris pour les entreprises couvrent la recherche partenariale, l'expertise conseil, l'expertise réglementaire (certification et évaluation tierce-partie sur demande de l'administration) et la formation. Quatre objectifs spécifiques sont fixés par le contrat 2011-2015 de l'institut : 19 - « Offrir aux industriels des prestations compétitives et de haut niveau et atteindre un volume d'activité pertinent » ; 20 - « Développer les prestations à l'export » ; 21 - « Contribuer à la transmission des connaissances en développant la formation » ; 22- « Développer les activités de certification réglementaire et volontaire ».

## II – Politique partenariale de l'organisme

Les actions de partenariat conduites par l'Ineris sont de plusieurs natures et reposent sur un réseau de nombreux partenaires.

On peut par exemple citer les agences comme l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (Anses), l'Agence nationale pour la gestion des déchets radioactifs (Andra) ou l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe) pour lesquels l'Ineris met ses compétences à disposition, notamment dans le cadre d'expertises de type collectif ; le Bureau de recherches géologiques et minières (BRGM), l'Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture (Irstea), l'Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer (Ifremer), le Laboratoire national de métrologie et d'essais (LNE) avec lesquels l'Ineris développe des structures communes telles que le groupement d'intérêt public GIP GEODERIS (BRGM) ou le consortium Aquaref (BRGM, Irstea, LNE, Ifremer) avec les suivants ; les universités, le CNRS, l'Inra, les organismes du réseau scientifique et technique du MEDDE avec lesquels l'institut est partenaire de projets de recherche ; les industriels avec lesquels l'établissement conduit des projets de recherche et d'expertise partenariale. En Europe l'Ineris a, depuis de nombreuses années, établi des relations avec plusieurs organismes qui comme lui associent recherche et expertise sur les risques.

Témoigne de ces partenariats la structure des ressources de l'Ineris, qui proviennent :

- pour 51 % environ, de « subventions pour charges de service public » accordées par l'État pour permettre à l'Ineris d'exercer sa mission dans le cadre des programmes 181 (« prévention des risques »), 174 (« énergie, climat et après-mines ») et 190 (« recherche dans les domaines de l'énergie, du développement et de l'aménagement durables ») ;
- pour 30 % environ, de son chiffre d'affaires commercial (incluant la recherche partenariale avec l'industrie) ;
- pour 11 % environ, d'autres subventions publiques généralement obtenues sur appel à projets de recherche et provenant de ministères ou d'agences françaises (ANR, Ademe, Anses, Onema, ect.) ou encore de l'Union européenne ;
- pour 8 % environ, de produits annexes (refacturation de salaires, etc.).

Les partenariats constituent donc une dimension clé de l'activité de l'institut. Pour autant, la politique partenariale de l'Ineris est complexe à percevoir et à articuler avec la stratégie de l'établissement. Or, cette dimension est essentielle si l'Ineris veut pouvoir, compte tenu de sa taille et de la tension qui existe sur ses moyens, consolider son niveau de compétences, face à des thématiques de plus en plus nombreuses, de plus en plus complexes et transversales, et qui ne lui permettent plus de s'appuyer sur ses seules forces internes.

### 1 ● Europe et international

L'Ineris n'a pas de direction ou de service européen ou international spécifique. Deux personnes sont mobilisées sur ces enjeux à l'échelle de l'institut, un chargé de mission auprès du directeur scientifique et le directeur de la filiale Ineris développement. Cela rend l'unité de cette action finalement peu lisible.

Au niveau international, une filiale, dénommée Ineris développement, a été mise en place. Tournée vers les entreprises, elle est dédiée au développement d'activités de consultation dans le domaine de la prévention et de la maîtrise des risques industriels et environnementaux. Cette filiale permet de créer des structures commerciales à l'étranger (exemple de l'Algérie).

Pour ses activités de recherche, comme pour la participation à la définition de standards européens, ou encore pour sa crédibilité en France, l’Ineris s’est engagé dans deux initiatives européennes :

1. une participation à la plateforme ETPLIS (European Technology Platform on Industrial Safety) créée en juin 2005, avec quelques centres de recherche européens et des industriels mobilisés sur la sécurité. Il en assure le secrétariat général. Il s’agit d’accompagner l’innovation technologique et d’anticiper les réglementations.
2. une participation à EU-VRi (The European Virtual Institute for Integrated Risk Management), groupement d’intérêt économique et environnemental (GIEE) créé en 2006 avec 50 membres, de 20 pays. Ce groupement permet de positionner l’Ineris favorablement dans des appels à projets sur les programmes européens.

Cela permet aussi à la direction des risques accidentels d’aborder la dimension de la sécurité environnementale, les industriels ayant les deux à gérer.

Depuis 1992, l’Ineris est membre (fondateur) d’Enero (*European network for environment research organisations*), une association de droit belge, qui regroupe des organismes de recherche européens travaillant sur les sciences et technologies de l’environnement. Elle monte des projets de recherche en réponse aux appels des programmes cadres de recherche et de développement (PCRD) et organise des conférences scientifiques à Bruxelles en partenariat avec les diverses directions générales de la commission européenne (ex : *Nanoparticules Risk Management ; Interactions between atmosphere pollution and climate at regional scale*).

La tutelle souhaite un accroissement des activités au niveau européen, en sus de ce qui se fait au sein de la plateforme EU-VRi.

Par le biais de projets européens, quelques collaborations avec des équipes européennes sont actives, mais cela reste marginal. Elles se sont développées en marge des activités principales de ses personnels. Il existe cependant une réelle volonté de développer des consortiums européens de recherche sur des thèmes très précis, mais leurs mises en place restent longues.

Deux représentants d’organismes européens (*Netherlands Organisation for Applied Scientific Research* (TNO) des Pays Bas, et Tecnalía du Pays Basque espagnol), entendus par le comité d’évaluation, ont souligné la qualité des relations avec l’Ineris, par exemple sur le risque accidentel et la qualité de l’air.

Le développement hors de France est surtout orienté vers l’Europe, d’abord motivé par l’obtention de subventions européennes. Une telle approche limite cependant les ouvertures vers d’autres centres de recherche internationaux. Mais le rôle d’appui à la tutelle au travers de la transposition des directives explique que l’Ineris se focalise sur une implantation européenne.

En revanche, comme déjà mentionné, l’institut pourrait prendre un rôle d’ensemblier au niveau européen au regard de son expertise reconnue dans le domaine des risques industriels, mais aussi dans les risques chroniques, en mettant en avant les collaborations actuelles avec d’autres établissements de recherche. Toutefois pour assurer une telle ouverture, le comité d’évaluation recommande à l’institut d’énoncer clairement sa stratégie et d’assurer la mobilisation de ressources à cette fin.

## 2 ● Relations industrielles

Des conventions cadres pour le développement de la recherche partenariale ont été signées avec les groupes Air Liquide, EDF R&D, GDF Suez, Total et Veolia Environnement. Ces accords, généralement d’une durée de 4 à 5 ans, sont appréciés par les industriels car ils leur permettent de structurer et de clarifier leurs relations avec l’institut (échanges réguliers et identification de sujets de recherche).

Les industriels rencontrés apprécient la qualité de ces relations notamment en raison du dialogue constructif qu’ils entretiennent avec l’institut. Celui-ci est jugé incontournable au niveau national, en particulier sur certains sujets pour lesquels les industriels n’ont pas investi les mêmes moyens ou ne disposent pas des plateformes d’essais dont s’est doté l’institut.

Dans le domaine de la sécurité industrielle, les industriels rencontrés regrettent que l’Ineris n’ait pas suffisamment investi le champ du facteur humain et organisationnel, ou plus généralement, des sciences sociales, qui sont des éléments clés de la maîtrise des risques industriels.

### 3 ● Relations institutionnelles

Le partenariat institutionnel de l'Ineris repose essentiellement sur sa relation avec le ministère en charge de l'environnement (DGPR, DGEC). L'institut entretient avec sa tutelle une relation étroite, qui se traduit par une très forte présence de cette dernière.

Cette forte présence constitue de toute évidence un avantage pour l'institut, car elle assure un rôle « protecteur » conduisant les interlocuteurs rencontrés par le comité à exprimer globalement leur confiance quant au devenir à moyen terme de l'établissement. Au début de chaque année, des objectifs et jalons sont ainsi approuvés pour chacun des pôles ou services de l'organisme (cf. ci-dessus §1.3) en cohérence avec le programme d'appui ». En effet les objectifs et jalons ne sont pas soumis à la tutelle ou au CA (c'est le programme d'appui qui l'est).

Cette présence peut néanmoins se révéler parfois un handicap, car elle tend à fortement limiter les démarches prospectives et de priorisation des activités conduites par l'établissement. Or, dans un contexte de baisse, même modeste, des moyens publics attribués à l'établissement, il convient d'anticiper les situations de tension qui ne manqueront pas d'apparaître. Il est en effet indispensable d'inscrire l'institut dans une démarche d'adaptation progressive.

Le comité d'évaluation recommande à l'institut de mieux identifier ses priorités thématiques et de recherche. Ne pas intégrer cette exigence dans le cadre de l'élaboration du prochain contrat d'objectifs et de performances constituerait, à n'en pas douter, une opportunité manquée.

Le partenariat institutionnel avec les collectivités territoriales doit être aussi interrogé. Il est aujourd'hui extrêmement réduit, sauf avec la région d'implantation, la Picardie. L'appui aux politiques publiques concerne en effet essentiellement le ministère et ses services déconcentrés. N'y aurait-il pas de partenariat possible avec d'autres établissements à implantation régionale plus forte ? A ce titre, le comité d'évaluation considère opportun d'approfondir les relations de l'Ineris avec le Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (Cerema) ou le BRGM.

### 4 ● Relations avec la société civile et les ONG

Depuis le milieu des années 2000, l'institut a initié une stratégie d'ouverture à la société civile. Les jalons principaux du développement de cette stratégie sont amorcés :

- l'organisation de premières réunions de travail avec des acteurs de la société civile sur des sujets particuliers à partir du milieu des années 2000 ;
- la signature de la charte de l'ouverture à la société des organismes publics de recherche, d'expertise et d'évaluation des risques sanitaires et environnementaux en octobre 2008 ;
- la poursuite de l'ouverture de l'Ineris à la société inscrite comme l'une de cinq orientations stratégiques du contrat d'objectifs 2011-2015 et la mise en place de la Core, officialisée par arrêté ministériel en 2011 ;
- le recrutement d'une responsable de l'ouverture à la société en 2008.

Cette démarche d'ouverture à la société repose principalement sur trois outils : la Core, les séminaires d'échanges et de travail avec les organisations de la société civile qui se tiennent tous les deux mois et les coopérations sur des projets ciblés (dossiers de référence, exposition Ineris-FNE-CFDT sur les risques émergents, projet de recherche coopérative PICASO-Alternatives sur les méthodes alternatives à l'expérimentation animale).

Cette démarche est partagée par différents instituts publics de recherche et d'expertise français. Dans le paysage de la recherche française, les outils développés par l'Ineris apparaissent comme innovants. Ils sont en mesure de soutenir de façon efficace une stratégie d'ouverture. Leur pertinence et leur efficacité sont reconnues par tous.

La finalité de cette stratégie est toutefois identifiée de façon différente par les personnes interrogées et dans les documents consultés :

- crédibiliser l'expertise de l'Ineris, la rendre accessible à la société et renforcer sa notoriété auprès de la société civile (finalité exprimée par la direction de l'institut, les tutelles et l'objectif n°27 du contrat d'objectifs 2011-2015) ;
- mieux identifier les risques émergents en allant au-delà de l'identification des seuls « risques émergents émergés » (tutelles et responsable de l'ouverture à la société) ;
- renforcer la qualité de la gouvernance de l'Ineris (Core et objectif n°24 du contrat d'objectifs) ;
- renforcer la qualité de l'expertise de l'institut (charte inter-instituts de l'ouverture à la société).

Si les outils actuellement en place répondent aux trois premières finalités, leur contribution à la dernière est moins clairement développée par l'Ineris. En particulier, il n'a pas été possible d'identifier clairement la manière dont peuvent s'articuler la démarche d'ouverture à la société et la pratique des personnels de l'institut dans leur mission d'appui aux pouvoirs publics. Il est à noter qu'il s'agit d'un point de réflexion en cours, dans la mesure où il existe une ambition de faire de l'ouverture à la société une ressource pour l'ensemble des experts de l'institut.

Du côté de la Core, on souligne les progrès faits par les personnels de l'Ineris dans la capacité à exposer leurs résultats et expliquer leurs orientations à des non spécialistes. Deux dossiers de qualité ont été produits, l'un sur les inégalités environnementales sur les territoires, l'autre sur les alternatives à l'expérimentation animale. En revanche, la capacité à influencer la recherche est jugée encore trop faible. Le comité constate aussi que ce sont surtout les thèmes portés par la DRC qui sont les plus abordés.

Alors que les activités d'ouverture à la société sont censées contribuer à l'identification de risques émergents, elles restent déconnectées des activités de veille de l'Ineris. Elles sont également déconnectées des recherches menées sur les aspects sociaux de la sûreté notamment au sein de l'unité Hugo (facteur HUmain et GOuvernance).

En-dehors de la Core, qui joue un rôle de réflexion et de conseil sur la stratégie d'ouverture à la société, il n'existe que peu d'outils permettant à l'Ineris de mener une démarche réflexive d'évaluation des différentes actions menées dans le cadre de l'ouverture à la société (les indicateurs du contrat d'objectifs sont à cet égard limités, se résumant au nombre d'avis de la Core et au nombre de dossiers de référence produits). La cohérence de ce qui est fait pour la Core et les capacités documentaires et d'investigation sur des thèmes émergents de l'équipe du centre d'information et de veille scientifique (CIVS) est à améliorer. En particulier, les dossiers CIVS sont déclarés confidentiels, alors que ceux de la Core sont ouverts à tous.

Dans le cadre d'une démarche d'ouverture à la société, innovante et pertinente, mais encore en phase de développement, le comité d'évaluation considère qu'il serait utile que l'institut affirme plus clairement les différentes finalités de sa démarche d'ouverture à la société, pour l'expertise et pour la recherche, et la contribution des différents outils à ces finalités. L'Ineris gagnerait également à développer une démarche réflexive sur sa stratégie d'ouverture à la société en y associant à la fois ses personnels et des acteurs de la société civile. Il serait également utile à l'institut de rechercher les synergies entre ses activités d'ouverture à la société et son activité de veille, d'une part, et ses activités de recherche en sciences humaines et sociales, d'autre part. La démarche d'ouverture à la société, que l'institut continue à développer, apparaît d'ores et déjà innovante et pertinente au comité d'évaluation. Dans la perspective de développements ultérieurs de cette approche, l'institut pourrait renforcer la visibilité de sa démarche d'ouverture à la société en affirmant plus clairement ses différentes finalités pour l'expertise et pour la recherche, et la contribution à ses finalités, des différents outils mis en place. Dans la mesure où il s'agit d'une démarche d'innovation et d'expérimentation, l'Ineris gagnerait également à développer une démarche réflexive sur sa stratégie d'ouverture à la société en y associant à la fois ses personnels et des acteurs de la société civile. Il pourrait également être utile à l'institut de rechercher les synergies entre ses activités d'ouverture à la société et son activité de veille, d'une part, et ses activités de recherche en sciences humaines et sociales, d'autre part.



# Gouvernance et pilotage

## I – La gouvernance de l'organisme au service de sa stratégie

L'institut dispose d'une gouvernance très structurée, qui repose sur un ensemble important de commissions. Le comité d'évaluation recommande à l'institut de réaliser une cartographie précise de ses comités et d'analyser les inter-relations entre les différentes structures. Ce dispositif est en effet devenu difficile à appréhender.

La gouvernance de l'Ineris est organisée de manière à mettre en œuvre sa stratégie. Ainsi, selon la démarche qualité de l'Ineris, le comité stratégique de l'établissement contribue à l'élaboration du contrat d'objectifs et de performance, qui est ensuite présenté au comité de direction, au comité d'entreprise, puis soumis à l'avis du conseil d'administration. Le suivi de la stratégie fait l'objet d'une communication annuelle permettant de visualiser les résultats obtenus.

Cependant, au-delà de cette démarche et de ces outils, il apparaît que la stratégie présentée au sein du contrat d'objectifs (2011-2015) est peu connue en interne. Les agents se sont peu appropriés cette stratégie. Chacun semble en avoir une lecture limitée à son seul secteur d'activité. Ce constat est renforcé par le fait que l'organisation de l'Ineris est essentiellement centrée autour de ses directions opérationnelles, donnant alors le sentiment que ces dernières travaillent quasi-indépendamment les unes des autres.

Dans ce contexte, le comité d'évaluation recommande à l'institut de mieux impliquer ses personnels et ses instances représentatives du personnel lors de l'élaboration et de la mise en œuvre de sa stratégie.

## II – Les dispositifs de mise en œuvre

Parmi les dispositifs de mise en œuvre de la stratégie, le comité d'évaluation a souhaité se focaliser sur l'organisation interne de l'établissement et sur la communication.

### 1 ● L'organisation interne

L'organigramme actuel de l'établissement est difficilement lisible au regard de sa stratégie. Ainsi, l'institut vient de réorganiser la direction scientifique afin de lui donner un rôle accru vis-à-vis des directions opérationnelles. Or, cette évolution ne se traduit pas clairement dans son organigramme.

Le secrétariat général, qui est représenté au comité de direction, n'est pas responsable de l'ensemble des moyens supports liés aux activités de l'établissement : ressources humaines, finances, patrimoine et système d'information. Il assure la direction des ressources humaines. La direction financière est en dehors du secrétariat général. Un pôle maîtrise des risques internes regroupant qualité, audit interne, hygiène, sécurité et environnement (HSE) et déontologie est en cours de structuration. L'institut doit donner à ces thématiques le poids institutionnel qui leur revient s'il souhaite que celles-ci soient véritablement au service de sa stratégie.

Enfin, le comité d'évaluation note la présence d'un nombre important d'anciens chercheurs à des fonctions de responsables de fonctions administratives (DRH, DFJ, Services généraux, communication). Le comité reconnaît que cela favorise l'articulation interne par la bonne connaissance du métier de chercheur et d'ingénieur, et donc de leurs besoins, et que cela ne porte pas préjudice au bon fonctionnement de l'institut. Toutefois, il souhaite interpeller l'Ineris sur cette particularité afin que celui-ci s'interroge, le moment venu, sur la nécessité d'ouvrir plus largement le recrutement sur certains de ces postes et de favoriser l'apport de savoir-faire externes.

### 2 ● Les actions de communication

La stratégie de communication interne de l'établissement est peu affirmée et peu visible. Les actions de la direction de la communication sont insuffisamment relayées par l'encadrement pour faire connaître et partager les objectifs de l'établissement. Or, la complexité de la circulation de l'information induit un sentiment de décalage entre la direction et les unités de l'institut.

L'Ineris a conçu un portail intranet, mais chaque direction dispose de son propre site. Le sentiment d'appartenance apparaît alors difficile à faire vivre. L'information circule essentiellement par mél ou sous forme de flash info. Les informations sociales sont quant à elles diffusées par la direction des ressources humaines.

L'institut est conscient qu'un effort doit être réalisé en matière de communication interne. Une stratégie de communication est en cours d'élaboration. Cela se traduit par la volonté récente de mettre en place de nouveaux

modes de communication : conférences organisées permettant la valorisation des travaux internes, petits déjeuners où le directeur général vient échanger avec les personnels sur un thème, etc.

La communication externe se doit de faciliter le dialogue avec la société. L'Ineris dispose d'un site internet complet et complexe : un nouveau cahier des charges est prévu en 2015 pour mieux répondre aux besoins. En juin 2014, un compte twitter a été ouvert qui compte plus de 865 abonnés.

En région, l'Ineris peut intervenir en cas de communication de crise pilotée par le préfet sur le volet technique du problème posé. Les experts sont sollicités pour communiquer au titre de leur savoir-faire technique. Les prises de parole publiques sont organisées. Les communications les plus nombreuses portent sur les risques chroniques.

L'institut mesure la qualité de son image de marque par enquêtes en direction de cibles prédéfinies. La prochaine enquête sera réalisée pour l'élaboration du contrat d'objectifs 2016-2020 en intégrant l'enjeu de l'ouverture à la société. Pour faciliter directement le dialogue avec la société sans passer nécessairement par les structures qui la représentent, un forum a été mis en place à cet effet.

Le comité d'évaluation recommande une utilisation plus importante de la communication externe pour accompagner l'ouverture de l'institut à la société. À l'occasion du prochain contrat d'objectifs et de performance, il faudrait définir une véritable stratégie d'établissement.

### III – Le suivi des dispositifs et la maîtrise des risques

Le suivi des projets et le contrôle interne, au sein de l'Ineris, portent essentiellement sur les aspects comptables et financiers, pour lesquels il existe une cartographie des risques et des procédures.

Le processus de réalisation des projets n'inclut pas de volet d'identification, d'analyse et de suivi des risques. La norme ISO 9001 intègre la gestion des risques dans sa dernière version 2015. L'objectif « Revue de la maîtrise des risques au sein des processus, en perspective de la future version de la norme ISO 9001 (2015) », mentionné dans le plan d'objectifs 2014 au chapitre « Maîtrise des risques internes », n'a été décliné dans aucune des directions.

Le système de management n'est pas un système intégré. À ce jour l'institut n'a pas défini de politique hygiène sécurité environnement (HSE) et n'a pas produit d'engagement de la direction. Le service HSE met à jour le document unique et traite les risques au poste de travail, conformément à la réglementation.

La création, annoncée depuis septembre 2014, d'un pôle MRI (Maîtrise des risques industriels) regroupant les fonctions qualité, audit, HSE et déontologie, pourra être l'occasion pour la direction de donner un message fort sur l'importance qu'elle souhaite accorder à la sécurité industrielle sur son site. Le passage à l'ISO 9001 (2015) pourra également servir de levier à une amélioration de la maîtrise des risques au sein de l'institut.

Le comité d'évaluation encourage la direction à poursuivre la mise en place d'une politique HSE et de maîtrise des risques au sein de son organisation et à faire jouer au futur pôle MRI un rôle transverse à l'institut, en lui donnant les moyens nécessaires à sa mission. L'objectif n°23 du contrat 2011-2015 exigeait de l'Ineris l'exemplarité en matière de développement durable. Le prochain contrat d'objectifs devrait étendre cette exigence à la maîtrise des risques internes.

### IV – Les dispositifs de pilotage des ressources de l'organisme

#### 1 ● La gestion des ressources humaines

L'Ineris compte environ 600 salariés (589 au 31 janvier 2013) de droit privé auxquels s'appliquent la convention collective de la chimie ; convention qui offre à de jeunes ingénieurs des perspectives d'avancement intéressantes en début de carrière. Le plafond d'emplois diminue de 2 % par an.

La direction des ressources humaines est en charge de la gestion des personnels et du dialogue social avec les représentants des personnels. L'Ineris dispose de deux instances représentatives du personnel, le comité d'entreprise (CE) et le comité hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT).

Les personnels sont attachés aux missions de l'Ineris et à la pluridisciplinarité. Ils sont en attente d'échanges et d'orientations sur la stratégie à moyen et long terme.

Les leviers pour une politique de ressources humaines dynamique et attractive existent. Certains sont déjà utilisés, d'autres méritent d'être explicités ou développés. De nombreux accords sociaux portent sur les salaires, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), le temps de travail, les jours de congés, l'égalité

professionnelle. Il existe un accord d'intéressement qui se base sur les indicateurs du contrat 2011-2015 tels que les publications scientifiques, les économies d'énergie, la satisfaction des clients. Même si le dialogue social existe et que les conditions matérielles de travail sont bonnes, des tensions liées à la diminution des moyens apparaissent. La direction est sensibilisée à ces difficultés.

Le projet relatif à la GPEC est important pour l'établissement, mais les discussions se prolongent. Le projet gagnerait à être explicité dans son ensemble et relié avec la stratégie de l'établissement pour le rendre plus compréhensible et acceptable.

La politique de recrutement traduit également la stratégie de l'établissement. Du fait de la baisse du plafond d'emplois, le nombre de recrutements diminue mais l'établissement fait preuve d'une volonté d'adaptation de ceux-ci aux besoins. Il n'y a pas de remplacement automatique poste pour poste lors d'une vacance, mais réflexion et adéquation aux besoins : ainsi en 2015, 5 redéploiements de postes entre directions sont prévus. La mobilité conduit à 10 à 15 départs par an, motivés à parts comparables par l'attrait d'autres perspectives de carrière ou pour raisons familiales.

Là encore des tensions sont sous-jacentes car, au vu des missions de l'Ineris, il semble logique que les postes soient préservés pour les directions opérationnelles, mais les personnels sont opposés à une externalisation supplémentaire des missions de soutien. Pour sortir de cette impasse, la direction a fait la demande auprès de la tutelle d'exclure du plafond d'emplois les postes financés sur des ressources propres, ce qui donnerait plus de latitude à la gestion des ressources humaines et inciterait à rechercher de nouvelles prestations auprès des industriels.

Les recrutements se font par appels à candidatures ou par mandatement de cabinet de recrutement pour trouver le bon profil. Ils se font peu à l'international. L'établissement est confronté à des difficultés de recrutement quand il s'agit de seniors : problèmes de salaire, de localisation à Verneuil-en-Halatte et de profil. Depuis peu, la valorisation d'un doctorat se traduit soit au niveau de l'emploi, soit au niveau du salaire accordé à l'embauche. Le recrutement des personnels s'effectue au sein des directions avant d'être validé par la direction des ressources humaines (DRH) et la direction de l'institut.

L'établissement dispose d'un dispositif de transfert de connaissances afin d'éviter les ruptures de savoir-faire à l'occasion des départs en retraite. L'accord de génération est un système de compagnonnage qui permet de faire progresser les personnes et leur permet d'acquérir des compétences.

L'Ineris consacre régulièrement une part importante de sa masse salariale (4,6 %) à ses actions de formation internes construites à partir des remontées des entretiens individuels. Des critères de priorité sont définis : égalité homme-femme, les plus de 45 ans, absence de formation depuis 3 ans et plus, etc.

Enfin, l'Ineris recourant largement à l'intérim (qui évite d'alourdir ses charges de personnel) pour assurer les remplacements de congés, les surcroûts de travail, etc. s'est mis en conformité en passant un marché public pour cette prestation.

Globalement, l'institut s'est doté d'une politique de ressources humaines dynamique pour une structure de cette taille. Le comité d'évaluation rappelle son souhait que la direction scientifique joue un rôle véritable dans le processus de recrutement des personnels qui auront une activité de recherche et d'expertise.

## 2 ● Les outils de suivi financier

Le budget de l'établissement est d'environ 78 M€ par an avec des charges de personnel de 42 M€ (soit 54 %). L'établissement, soumis à la comptabilité privée, est passée à première étape de la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) au 1<sup>er</sup> janvier 2014. Ce changement est important pour l'établissement qui recherche des formules transitoires pour rendre sa mise en œuvre plus progressive (mise en place de cartes affaires par exemple). L'Ineris doit également intégrer, au 1<sup>er</sup> janvier 2016, la deuxième étape de la GBCP.

Le budget est préparé par la direction générale et la direction financière. L'Ineris dispose de moments-clés de dialogue direct avec sa tutelle au sein du comité financier (représentants du CA, des tutelles et le contrôleur budgétaire) qui se réunit préalablement au CA portant sur les questions budgétaires. De réels débats ont lieu au sein de ce comité financier. Les discussions à l'interne ont lieu avec les directions opérationnelles. Les crédits sont répartis par direction puis par pôle.

L'établissement a établi un plan d'actions détaillé suite au rapport de la cour des comptes datant de 2014 qui relevait plusieurs anomalies de gestion. Ce plan d'action a été présenté au CA le 26 septembre 2014. L'institut s'inscrit clairement dans une dynamique de modernisation de sa gestion financière. À ce titre, un service facturier est mis en place depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014.

Le service juridique suit les contrats et conventions. L'organisation des délégations de signature est complexe. Une rationalisation permettrait une meilleure efficacité.

L'Ineris a programmé de faire évoluer la gestion de ses marchés vers une gestion centralisée et de conduire une démarche de dématérialisation pour mai 2015. Les marchés au dessus de 30 k€ sont peu nombreux sur une année (une centaine) et beaucoup sont réalisés via l'union des groupements d'achat public (UGAP). Les procédures comptables et budgétaires ont été revues suite à un audit interne et un comité d'audit a été créé par le CA du 9 avril 2014 et s'est réuni 3 fois depuis sa création.

La comptabilité analytique apporte une connaissance claire des coûts complets de chaque activité correspondant aux missions de l'établissement. Des feuilles de temps sont remplies par les 600 salariés et sont comptabilisées sur plus de 3 000 comptes de gestion ; elles intègrent les congés et les RTT. Des tableaux de bord mensuels sont fournis à la direction et déclinés vers les pôles.

La situation financière de l'institut est bonne malgré l'annonce en novembre 2014 d'un prélèvement par la tutelle sur fonds de roulement de 7 M€ effectué sur les années 2014 et 2015. Néanmoins, fin 2014, le fonds de roulement correspond à un an de dépenses de fonctionnement : la cible fixée par la direction du budget à l'issue des programmes d'investissement en cours est de le réduire à 2 mois fin 2015.

La gestion de l'institut est bonne, les prévisions budgétaires fiables et les comptes certifiés sans réserve. L'inventaire physique a été réalisé en octobre 2014. Le rapprochement avec l'inventaire comptable est en cours.

La principale question actuelle concerne la pérennisation des moyens financiers publics, en particulier pour la recherche, afin de maintenir le niveau de performance de l'institut.

### 3 ● La politique immobilière

L'Ineris est majoritairement implanté sur le site de Verneuil-en-Halatte dans l'Oise et compte 45 600 m<sup>2</sup> SHON et plus de 40 hectares de parc. D'autres implantations secondaires mineures sont situées à Nancy, Paris, Aix-en-Provence, Bourges, Lyon et Metz (Geoderis).

Les services généraux concentrent tout ce qui est bâtementaire, gros investissements, réhabilitations, maintenance et logistique (courrier, voyages, magasin, ect.). La partie externalisée des activités (espaces verts, nettoyage des locaux, etc.) représente 48 équivalents temps plein travaillés (ETPT), le service comptant 35 personnes. Les services généraux appuient les directions spécialisées en conduisant en interne certains projets pouvant aller de la réalisation de plateformes (nanoparticules) à la réalisation sur mesure de produits spécifiques, en mécanique par exemple. Ces services peuvent aussi porter la responsabilité de la maîtrise d'ouvrage, avec un programmiste, pour de nouvelles installations (ex : nouvelle animalerie).

L'Ineris arrive au terme d'un programme de jouvence pour ses bâtiments suite au Grenelle de l'environnement. Depuis 2006, environ 30 M€ ont été investis dans des nouveaux bâtiments ou des déconstructions. 33 M€ ont été plus particulièrement dédiés au financement de grands équipements scientifiques (plates-formes d'essais et animalerie). Ces différents travaux s'inscrivent dans le cadre des plans pluriannuels d'investissements 2006-2010 et 2011-2015 dont le budget global s'élève à 102 M€. Ces plans sont financés par l'Etat (71 M€), la région (9 M€) et l'établissement.

D'autre part, suite à un audit bâtementaire et énergétique, l'Ineris a défini son schéma pluriannuel de stratégie immobilière. Le programme de travaux nécessaires s'élève à 45 M€ et s'inscrit dans le cadre des plans pluriannuels d'investissements. À la date d'aujourd'hui seulement environ 30 M€ ont été réalisés. La programmation va devoir être étalée du fait du prélèvement des 7 M€ sur le fonds de roulement. Ces réalisations confortent l'Ineris sur son site avec des installations de niveau européen.

L'établissement répond aux exigences de mise en sécurité de ses bâtiments et d'accès aux personnes à mobilité réduite. Les axes d'amélioration du futur contrat d'objectifs devraient porter sur un plan de maîtrise de la consommation des énergies.

### 4 ● Le système d'information

La direction des systèmes d'information a fait l'objet d'une réorganisation en 2013, suite à un audit réalisé en 2011. Le but a été de mutualiser les moyens humains en particulier les développeurs. Ce service compte aujourd'hui 24 personnes qui gèrent 1000 postes pour 700 utilisateurs. Les infrastructures et capacités de stockage sont suffisantes. L'établissement ne possède pas de capacité d'archivage. Les outils collaboratifs sont limités à la messagerie et à l'agenda : le projet est de migrer sur l'outil collaboratif Microsoft.

La politique de sécurité des systèmes d'information (PPSI) a été adoptée en 2014. Différents audits techniques ont identifié 112 mesures à corriger. Une politique de mots de passe et de chiffrement est mise en place afin de préserver les données sensibles et d'éviter les risques d'intrusion.

Pour la gestion, l'établissement a un progiciel de gestion intégré (ERP) bien dimensionné, qui est en évolution pour passer à la gestion budgétaire et comptable publique au 1<sup>er</sup> janvier 2016. La dématérialisation des achats est engagée. L'objectif est d'intégrer à l'ERP d'ici 2 à 3 ans la gestion des ressources humaines, les feuilles de temps, etc.

Un plan stratégique a été soumis et validé par le comité stratégique. Sept axes de développement sont prévus. Un comité des systèmes d'information se réunit tous les deux mois pour le suivi et les ajustements de ce plan.

#### 5 ● La politique qualité

L'Ineris a une structuration de sa démarche qualité très claire et reconnue comme un point fort par ses clients.

L'institut a fait le choix en 1999 de soumettre toutes les activités de l'établissement à la certification ISO 9001. Le système de management qualité reste aujourd'hui sur le protocole mis en place en 2000 : il est bien connu et assure la mémoire de l'entreprise. Le comité de direction et le comité stratégique veillent à la cohérence de l'ensemble et à la transversalité. Les managers sont toutefois impliqués à des degrés très différents.

2015 est l'année d'audit pour le renouvellement de la certification ISO 9001 de l'établissement. Cela va être l'occasion de revoir la cartographie des risques, ainsi que les processus, pour les adapter et les rendre moins lourds, en lien avec les objectifs du futur contrat. Le comité d'évaluation s'est étonné de ne trouver aucune certification de nature environnementale et de sécurité des personnels en rapport avec les activités de l'institut. Les perspectives du futur contrat d'objectifs et de performance pourraient être l'occasion d'engager cette démarche.



# Résultats et impacts

## I – L'impact scientifique et technologique de l'organisme

L'Ineris est identifié pour ses compétences scientifiques et technologiques dans les domaines liés aux risques industriels.

Il s'agit notamment de : l'éco-toxicologie, principalement des milieux aquatiques ; la toxicologie prédictive des produits chimiques ; la modélisation des évolutions de la qualité de l'air ; la sécurité des batteries ; les risques liés au stockage souterrain du CO<sub>2</sub> ou des déchets radioactifs ; les mouvements de terrain.

Ses prestations auprès des industriels pour des formations, des essais, des expertises ou des certifications sont soutenues et enrichies par les activités et résultats de recherche. Les domaines abordés sont majoritairement appliqués, ce qui est en conformité avec les orientations de l'institut.

De nombreuses collaborations existent et la labellisation de deux UMR, l'une avec l'Université de Picardie Jules Verne et le centre hospitalo-universitaire d'Amiens sur les risques toxiques et la périnatalité, et l'autre avec l'Université du Havre et l'Université de Reims sur la bio-surveillance des milieux aquatiques, sont de beaux succès.

La présence de chercheurs de l'Ineris au sein de chaires à l'UTC est constructive, mais leur pérennité non garantie.

Les résultats de la recherche sont inégalement répartis et majoritairement liés à la DRC avec 74 % des publications dans des revues référencées ISI et 56 % des communications de l'année 2013, soit 69 articles et 178 communications. 20 % des articles et 26 % des communications sont issus de la DRA. Depuis 2010, le nombre de titulaires de HDR est passé de 10 à 17 en 2013. Le nombre de publications dans des revues référencées ISI est en légère progression (74 à 92 par an). Deux augmentations au delà des cibles que l'établissement s'était fixé.

## II – Le soutien à l'activité industrielle

Le soutien à l'activité industrielle est une des préoccupations majeures de l'Ineris.

Il se traduit par des partenariats de recherche, des prestations d'expertise conseil ou d'expertise réglementaire (certification et évaluation tierce partie) et de la formation. L'Ineris, pour les entreprises et collectivités locales, a un chiffre d'affaires de 15 M€, soit 22,6 % de l'activité de l'institut en 2013. 96 % de cette activité est à destination des entreprises, 4 % à destination des collectivités locales.

Les prestations recouvrent une large gamme d'interventions, depuis la caractérisation de produit (0,5 k€ environ) jusqu'aux multi-partenariats industriels (500 k€ environ), en passant par l'assistance à la réalisation de dossiers de demande d'autorisation d'exploiter (DDAE) ou la réalisation d'études de dangers ou d'impact.

La DSC, avec un effectif d'une cinquantaine de personnes, a un rôle d'animation commerciale, de prospection et de pré-montage des projets avec les industriels. Ensuite, elle sollicite les compétences des différentes directions opérationnelles et éventuellement les moyens d'essais de l'Ineris, selon la nature des projets : DRA (pour 30 % de son chiffre d'affaires), DRC (pour 22 %) et DRS (pour 12 %). 7 % de son chiffre d'affaires relève de prestations de formation, au travers d'Ineris Formation. Ces formations sont l'occasion pour les personnels de l'institut de transmettre leurs expériences et leurs savoir-faire. 1 200 stagiaires en ont bénéficié en 2013, au travers d'un peu moins d'une centaine de formations organisées.

Les activités de certification (réglementaire ou volontaire) ont quant à elles pour vocation de valoriser les savoir-faire de l'Ineris et plutôt sur des secteurs non-concurrentiels à forte valeur ajoutée. L'Ineris propose des schémas de certification volontaire, basés sur des référentiels issus de son expérience et des compétences développées en matière d'évaluation des produits ou matériels (par exemple dans les domaines des atmosphères explosibles ou ATEX, des batteries de véhicules électriques ou encore de la sécurité fonctionnelle avec les référentiels SIL-Ineris et Quali-SIL).

Les prestations aux entreprises, non seulement inspirent et nourrissent l'activité de recherche, mais aussi contribuent à donner à l'institut une crédibilité vis-à-vis du monde industriel appréciée par sa tutelle.

Les efforts de l'Ineris pour définir dès 2001 une charte de déontologie et s'assurer depuis lors du suivi de son application par un comité dédié, contribuent à garantir un haut niveau de qualité dans ses activités de soutien aux industriels.

### III – Les résultats en appui aux politiques publiques

L'activité de l'Ineris en appui aux politiques publiques est ce qui fonde son existence et assure près de la moitié de ses ressources. Les directions du ministère en charge de l'environnement, qui suivent et tirent parti de son activité, expriment leur satisfaction sur les prestations fournies avec des taux très élevés, entre 95 et 97 %.

Chaque année environ, l'institut dénombre 40 activations de la Casu et 80 000 consultations des services d'assistance. Au-delà de ces thématiques fortes, l'institut peut être appelé sur des sujets plus marginaux, où ses capacités de synthèse des compétences acquises par d'autres sont sollicitées, dans un fonctionnement classique de bureau d'études. Le comité d'évaluation s'interroge sur la validation de la qualité de chacun de ces travaux, au-delà de la satisfaction du commanditaire public. Il propose que l'institut renforce ses indicateurs d'évaluation sur ce point.

Le comité approuve le choix fait d'une direction scientifique, qui traite aussi bien des activités de recherche que celles d'expertises, toutes les deux devant être scientifiquement irréprochables, et recommande de poursuivre en ce sens.

# Conclusion

Le comité d'évaluation a été impressionné, tout au long de ses contacts, par l'intérêt et la satisfaction suscités par l'institut, que ce soit en interne ou en externe. Il apparaît clairement que l'Ineris délivre une expertise et des services (avec l'appui de ses plateformes d'essais modernisées) attendus, reconnus et le plus souvent uniques, tant pour l'État, la société civile, que pour les industriels.

## I – Les points forts

À ce titre, l'Ineris est un institut qui :

- a la capacité de couvrir des champs thématiques en expertise très larges et diversifiés (risques chroniques, risques accidentels, risques sols et sous-sols)
- dispose d'un ensemble de règles robustes de mise en œuvre de l'expertise (déontologie, ouverture sur la société et démarche qualité) s'appuyant sur une recherche de qualité (UMR, thésards, HDR et publications).
- présente de réels atouts tant en termes de compétences thématiques que de plateformes expérimentales.
- dispose d'une culture et d'une organisation qui permet d'assurer la relation « recherche / appui / expertise » (dite du « trépied »),
- présente pour les industriels, un positionnement unique et qui est en capacité d'offrir des réponses adaptées à leurs attentes.
- dispose de moyens significatifs et qui est piloté avec efficacité (comitologie, système de management de la qualité, comptabilité analytique).
- a su s'ouvrir à la société de manière originale avec la Core.
- est intégré au sein d'un réseau européen solide.

## II – Les points faibles

Le comité d'évaluation a identifié des points de faiblesse qui pourraient à terme fragiliser l'institut, particulièrement dans un contexte budgétaire contraint pour l'État. Ainsi, l'Ineris :

- ne parvient pas à formuler de réelles priorités dans sa stratégie de recherche et par conséquent, ses points forts.
- ne parvient pas à alimenter une approche innovante des risques (quasi-absence de projets transversaux aux trois directions techniques et faible présence des sciences humaines et sociales).
- fonde son organisation sur trois directions opérationnelles qui travaillent encore trop indépendamment les unes des autres et dont le pilotage et la coordination scientifiques n'impliquent pas suffisamment la direction scientifique.
- construit ses réponses essentiellement en interne, alors qu'il est institutionnellement très ouvert sur la société et qu'il doit faire face à des thématiques de plus en plus complexes (absence de consortium et très faible appel à l'expertise externe).
- ne développe pas une stratégie d'alliance suffisamment ambitieuse dans les régions, mais également en Europe et à l'international.

## III – Les recommandations

Dans ce contexte, le comité d'évaluation recommande à l'Ineris de travailler à l'unité de sa mission, et tout particulièrement de mieux définir ses priorités, d'assumer un rôle de « leader » pour certaines problématiques et de ne pas hésiter à innover, en valorisant la transversalité de ses thématiques et de ses approches. L'institut devrait :

- continuer à affirmer son profil « expertises et recherche », ce qui suppose une solide recherche en son sein, en veillant à équilibrer le poids de son activité recherche entre ses trois directions opérationnelles, à mieux expliciter les relations recherche / expertise / appui, à renforcer la veille sur les thématiques émergentes et à développer des programmes inter-directions.
- continuer à ouvrir sa recherche et son expertise sur l'extérieur, en s'imposant comme ensemble ou responsable de consortium y compris au niveau international. Il doit conduire cette démarche sur des thématiques pour lesquelles il dispose d'un fort savoir-faire (risque industriel par exemple) ou des thématiques particulièrement complexes (nanotechnologies par exemple). Le comité d'évaluation recommande à l'Ineris de travailler sur les conditions organisationnelles et financières de ces collaborations extérieures, en particulier pour l'appui aux politiques publiques.
- développer, de par la variété des thèmes qu'il traite et sa capacité à aller des problèmes concrets à la définition de projets de recherche, une approche transversale originale en matière de risques, afin de dépasser ses seuls enjeux thématiques. Cette démarche, qui devrait s'appuyer sur un fort partenariat européen et/ou international, lui permettra d'acquérir une visibilité dont il ne dispose pas à ce jour. Cela constituerait une contribution utile à la recherche française.
- proposer une politique de partenariat ambitieuse avec d'autres établissements pour conforter son activité (Cerema, BRGM ...) et donc son rayonnement. Une forme de mutualisation à l'échelle française des outils d'expérimentation et des halles technologiques pourrait concrétiser ces partenariats.
- donner à sa direction scientifique un rôle de pilotage et de coordination des actions de recherche et d'expertise conduites au sein de ses directions opérationnelles. Il doit renforcer en ce sens sa politique scientifique et conforter le rôle de sa direction scientifique dans la politique de recrutement.
- conforter la part et le rôle de l'activité de recherche en demandant un soutien plus explicite du MENESR.
- dans le respect du choix de ne pas s'inscrire dans une politique de brevet, clarifier la question de la propriété intellectuelle liée à ses productions et innovations.
- lors de l'élaboration et de la mise en œuvre de sa stratégie, mieux impliquer ses personnels et ses instances représentatives du personnel, en s'appuyant sur ses moyens de communication.
- renforcer sa politique de ressources humaines, tant en termes de recrutement, notamment de docteurs, que de parcours de carrière. Avec sa tutelle, il doit 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.
- renforcer sa démarche Hygiène Sécurité Environnement (HSE) et sa démarche qualité en matière d'environnement (ISO 14001), afin de mettre en adéquation les recommandations qu'il édicte pour l'externe avec ses pratiques internes, et inclure, dans le cadre de la norme qualité ISO 9001, la gestion des risques dans ses processus de réalisation des projets.

# Liste des sigles

## A

Ademe	agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
Andra	agence nationale pour la gestion des déchets radioactifs
Anses	agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail

## B

BRGM	bureau de recherches géologiques et minières
------	--

## C

CA	conseil d'administration
Casu	cellule d'appui aux situations d'urgence
CE	comité d'entreprise
Cerchar	centre d'études et recherches des charbonnages de France
CHSCT	comité hygiène, sécurité et conditions de travail
CIVS	centre d'information et de veille scientifique
Core	commission d'orientation de la recherche et de l'expertise

## D

DDAE	demande d'autorisation d'exploiter
DGEC	direction générale de l'énergie et du climat
DGPR	direction générale de la prévention de risques
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

## E

Enero	<i>european network for environment research organisations</i>
Epic	établissement public à caractère industriel et commercial
ERP	progiciel de gestion intégré
Etam	employés, techniciens et agents de maîtrise
ETPIS	european Technology Platform on Industrial Safety
ETPT	équivalents temps plein travaillés
EU-VRi	the European Virtual Institute for Integrated Risk Management

## G

GBCP	gestion budgétaire et comptable publique
GIEE	groupement d'intérêt économique et environnemental
GPEC	gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

## H

HCERES	haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	habilitations à diriger des recherches
HSE	hygiène, sécurité et environnement

## I

Ifremer	institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
Ineris	institut national de l'environnement industriel et des risques
Irstea	institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture

## L

LNE	laboratoire national de métrologie et d'essais
-----	--

## M

MEDDE	ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie
MENESR	ministère de l'éducation nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche

MRI maîtrise des risques industriels

P

PCRD programmes cadres de recherche et de développement

PPSI politique de sécurité des systèmes d'information

R

*RIVM TNO Netherlands National Institute for Public Health and the Environment*

U

UGAP union des groupements d'achat public

UMR unités mixtes de recherche

UTC université de technologie de Compiègne

# Observations du directeur

## INERIS

Le Directeur Général

HCERES  
Haut Conseil de l'Évaluation de la  
Recherche et de l'Enseignement Supérieur  
Monsieur Philippe TCHAMITCHIAN  
Directeur  
20 rue Vivienne  
75002 PARIS

Verneuil-en-Halatte, le 28 mai 2015

**Objet : Rapport d'évaluation de l'INERIS. Version définitive.**

Monsieur le Directeur,

Je remercie vivement le comité d'évaluation du HCERES pour le travail approfondi, la qualité des échanges lors de la visite du 27 au 29 janvier 2015, et la pertinence des remarques et recommandations figurant dans le rapport.

L'activité de l'Institut a été évaluée sur la période 2011-2014, couverte par le contrat d'objectifs actuel (2011-2015). Comme je l'avais souhaité, cette évaluation se place donc dans la perspective de la construction du prochain contrat d'objectifs et de performance (2016-2020) qui devrait être signé dans les prochains mois.

La préparation de ce nouveau contrat d'objectifs et de performance s'engage alors que l'INERIS, Etablissement public à caractère industriel et commercial sous tutelle unique du ministère chargé de l'écologie, est appelé à participer à l'effort de redressement des comptes publics. Cela a conduit à des réductions de moyens significatives depuis 2013, en particulier en ce qui concerne la subvention qu'il reçoit pour ses activités de recherche avec une diminution d'un quart entre 2013 et 2015. Cet effort devra se poursuivre avec une diminution annuelle d'environ 2 % de la subvention et du plafond d'emploi sur le triennal 2015-2017. Pour autant, les thèmes de l'INERIS sont au cœur d'une demande sociétale croissante (prévention des risques liés aux activités industrielles et à la transition énergétique, qualité de l'air, perturbateurs endocriniens, substitution, ...).

Les fortes contraintes qui pèsent sur l'Institut en matière de moyens, et la pression sociétale sur ses missions, 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 et en diversifiant ses sources de financement.

Prenant en compte ce contexte, le comité a focalisé son analyse sur trois axes principaux :

- le premier a porté sur la stratégie de l'INERIS : son élaboration (orientations stratégiques, objectifs pour chaque domaine d'activité, rôle des instances), son évaluation et les démarches de prospective engagées, notamment en matière d'identification des grands risques auxquels la France sera confrontée, mais également d'évolution de l'établissement ;
- le deuxième axe a traité de l'analyse de l'équilibre des trois grands domaines d'activité technique de l'Institut (recherche, appui aux pouvoirs publics, expertise conseil et expertise réglementaire) ;
- enfin, le troisième axe a concerné le management et les fonctions de soutien, notamment sous l'angle du recrutement et de la gestion des compétences.

Parc Technologique Alata BP 2 F-60550 Verneuil-en-Halatte  
tél +33 (0)3 44 55 66 77 fax +33 (0)3 44 55 66 99 internet [www.ineris.fr](http://www.ineris.fr)

Institut national de l'environnement industriel et des risques  
Etablissement public à caractère industriel et commercial - RCS Compiègne B 381 984 921 - Siret 381 984 921 00019 - APE 7120B

DIR-15-15028-05038A

La préparation de l'évaluation, et notamment la rédaction du rapport d'autoévaluation et la collecte de l'ensemble des éléments du dossier ont été très utiles en interne à l'Institut pour faire le point sur ses forces et faiblesses et sur les défis et opportunités auxquels il est confronté.

Les échanges avec le comité d'évaluation ont été très intenses pendant trois jours, et près d'une centaine de personnes ont été auditionnées : tutelles, membres de la gouvernance, partenaires institutionnels, scientifiques ou industriels, encadrement, salariés, doctorants et représentants du personnel.

Ces échanges ont été très appréciés par l'ensemble des intervenants même si les directions opérationnelles ont regretté de ne pas avoir pu échanger plus avec le comité. Je comprends néanmoins que l'analyse détaillée des résultats et perspectives scientifiques et techniques ne soit pas dans le champ prioritaire du comité d'évaluation d'un établissement, mais relève plutôt des comités de visite dédiés des unités ou départements. Je rappelle à ce sujet que ces évaluations scientifiques sont faites pour l'INERIS par les commissions scientifiques spécialisées sous l'égide du conseil scientifique et je note que le rapport d'évaluation souligne que « *leur fonctionnement et leur implication paraissent très satisfaisants* ».

Le paragraphe introductif de la conclusion du rapport est un grand motif de satisfaction pour l'Institut : « *Le comité d'évaluation a été impressionné, tout au long de ses contacts, par l'intérêt et la satisfaction suscités par l'Institut, que ce soit en interne ou en externe. Il apparaît clairement que l'INERIS délivre une expertise et des services (avec l'appui de ses plateformes d'essais modernisées) attendus, reconnus et le plus souvent uniques, tant pour l'État, la société civile, que pour les industriels* ».

Je veux y voir la reconnaissance de la mobilisation et des efforts de l'ensemble des salariés et collaborateurs de l'INERIS pour contribuer à remplir les missions de l'Institut.

Parmi les points forts relevés par le comité d'évaluation, j'en note plusieurs qui confortent le « modèle » INERIS fondé sur la synergie entre recherche, appui aux pouvoirs publics et expertise dans le domaine des risques :

- la capacité à couvrir des champs thématiques larges et de disposer de moyens expérimentaux adaptés ;
- la mise en œuvre d'une expertise s'appuyant sur des règles robustes (déontologie, ouverture, démarche qualité) et sur une recherche de qualité ;
- la capacité d'apporter des réponses adaptées aux attentes des acteurs industriels ;
- l'ouverture à la société, et en particulier le succès de la CORE ;
- l'existence d'un réseau européen solide.

L'analyse des points faibles relevés dans le rapport a également retenu toute mon attention.

Le comité souligne ainsi que « *l'Institut ne parvient pas à formuler de réelles priorités dans sa stratégie de recherche et par conséquent, ses points forts* ». Selon le comité, ces difficultés « *tiennent, d'une part, à l'écart entre les moyens disponibles et le spectre des recherches utiles, ..., et d'autre part, au discernement qu'appelle la diversité des sujets en émergence* ».

DIR-15-15028-05038A

Conscient de ces difficultés, l'Institut a déjà depuis plusieurs années réduit le nombre d'axes de recherche, qui sont désormais limités à quinze, et a entamé la mise en place d'une activité de veille stratégique et de prospective centrée sur les risques émergents. Ces efforts devront être poursuivis, notamment dans le champ des sciences humaines et sociales (en particulier les facteurs organisationnels et humains, l'analyse socio-économique...). La capacité de l'Institut à se développer de manière autonome sur ces sujets, dans un contexte de réduction de ses moyens de recherche, est néanmoins limitée et il sera plutôt amené à renforcer et focaliser ses partenariats académiques dans ces domaines.

Il souligne également que l'Institut « *ne parvient pas à alimenter une approche innovante des risques* », notamment en raison de la quasi absence de projets transversaux, et du fait que les trois directions opérationnelles « *travaillent encore trop indépendamment les unes des autres* ». Il est vrai que les directions opérationnelles de l'INERIS bénéficient depuis plus de quinze ans d'une autonomie budgétaire et programmatique assez large, ce qui a contribué à leur reconnaissance mais ne facilite pas l'émergence et le management de projets transversaux.

L'INERIS s'est déjà organisé, au cas par cas, pour traiter certains dossiers nécessitant la mise en œuvre conjuguée des compétences de l'Institut, car interrogeant les dimensions chroniques (risque sanitaire et impact environnemental), accidentelles (risques opérationnels liés à l'exploitation et aux procédés, aux installations) et les risques liés aux opérations en sous-sol. Un bon exemple en est le dossier Stocamine de reprise des déchets industriels dangereux stockés dans les anciennes mines de Potasse d'Alsace. L'incitation du comité à élaborer une approche innovante, transverse, du risque est un défi ambitieux tant du point de vue conceptuel (quelle métrique, quelles modalités d'agrégation ?...) qu'opérationnel, car les parties prenantes (Etat, exploitants, collectivités, riverains et associations) ont encore des réactions très diversifiées et hétérogènes face aux risques tandis que les décisions publiques ne visent pas les seuls risques sanitaires, environnementaux, industriels et naturels, mais aussi les risques économiques, sociaux, juridiques et politiques. Il serait ainsi difficilement concevable qu'une approche transversale des risques s'appuyant sur les compétences actuelles de l'INERIS puisse fonder à elle seule les bases d'une décision publique. Pour autant, l'Institut doit progresser pour harmoniser les concepts, les pratiques, et systématiser les approches intégrées sur les dossiers qui le nécessitent. Je demanderai à la direction scientifique de s'y impliquer en lui demandant de favoriser l'émergence de projets innovants ou communs à plusieurs directions opérationnelles.

Le comité regrette également que l'expertise de l'INERIS en appui aux pouvoirs publics repose quasi-exclusivement sur des ressources internes, et fasse rarement appel à l'extérieur. Il est vrai que l'expertise délivrée par l'INERIS est une expertise « institutionnelle », engageant solidairement l'Institut, à la différence des expertises délivrées par des comités ouverts ou même de certaines expertises collectives. L'INERIS - et, je crois, sa tutelle - sont attachés à cet engagement dans une expertise institutionnelle, gage de soutien et de confiance, tant de la part du gouvernement, que des parties prenantes et des acteurs industriels. Pour autant, l'ouverture plus développée à des ressources externes est souhaitable. Je souhaite que l'Institut mette en place un cadre approprié lui permettant de prospérer.

DIR-15-15028-05038A

Enfin, le comité regrette que l'INERIS ne développe pas de stratégie d'alliance suffisamment ambitieuse dans les régions, mais aussi à l'Europe et à l'international. En ce qui concerne les régions dans lesquelles il est fortement implanté, la Picardie et la Lorraine, et les régions proches (Champagne Ardennes) l'INERIS s'est engagé dans des partenariats forts avec les milieux académiques (unités mixtes, présence dans les projets structurants IDEX/ISITE) et continuera à les développer. En dehors de ces régions, c'est surtout sur la base de partenariats que l'INERIS pourra développer son ancrage auprès des collectivités locales - l'accord de collaboration en préparation avec le CEREMA en est un exemple. Au niveau européen, le comité a signalé la qualité du réseau dont dispose l'INERIS. Je souhaite par ailleurs renforcer quelques partenariats clés avec des instituts européens dont les missions sont proches de celles de l'INERIS et développer un rôle d'ensemblier au niveau international sur certaines thématiques comme par exemple les nanomatériaux.

Les principales recommandations formulées par le Comité seront très utiles pour l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de l'Institut. J'ai bien noté que, compte tenu de la qualité avérée de nos travaux de recherche, le comité nous incitait à nous rapprocher encore davantage du ministère de la recherche. Je serai enfin particulièrement attentif aux recommandations qui concernent le renforcement de la démarche HSE, une implication accrue du personnel et des instances dans la stratégie, mais aussi celles qui relèvent de la gestion des carrières.

Je tiens à remercier l'ensemble des contributeurs à ce processus d'évaluation, tant le comité et son Président, que l'équipe du HCERES, 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.



Raymond COINTE  
Directeur Général

# Organisation de l'évaluation

L'évaluation de de l'institut national de l'environnement industriel et des risques (Ineris) a eu lieu du 27 au 29 janvier 2015. Le comité d'évaluation était présidé par Pascal Viné, directeur général de l'office national des forêts.

## Ont participé à l'évaluation :

- Stéphane Baudé, consultant sénior, Mutadis
- Pierre Berest, directeur de recherche, école polytechnique
- Emmanuel Lardeux, *international trade compliance officer*, Air Liquide
- Yves Le Bars, consultant, ancien président de l'Andra
- Yves Levi, professeur des universités, université Paris Sud
- Benoît Robert, professeur titulaire, école polytechnique de Montréal
- Martine Ruaud, directeur général des services, université Rennes 1

Françoise Dupont-Marillia, déléguée scientifique, et Florian Marquis, chargé de projet, représentaient le HCERES.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par le HCERES* à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>