

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

Juillet 2025

Au nom du comité d'experts :

Rose Detaille, présidente du comité

Pour le Hcéres :

Coralie Chevallier, présidente

En application des articles R. 114-10 et R. 114-15 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par leur président et contresignés par le président du Hcéres.

Résumé exécutif

Créé en 1990 à partir de la fusion du Centre d'études et de recherches des charbonnages de France et de l'Institut de recherche en chimie appliquée, l'Institut national de l'environnement industriel et des risques (Ineris) est un établissement public à caractère industriel et commercial sous tutelle du ministre chargé de l'environnement.

La mission de l'institut, définie dans le code de l'environnement, est « 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 ». Le positionnement spécifique de l'Ineris, « référent technique national dans le domaine des risques technologiques », repose sur le modèle qu'il appelle le « trépied » avec trois grandes activités : l'appui aux politiques publiques (plus de 50%), la recherche appliquée (20 à 25%) et les prestations aux entreprises (25 à 30%).

Le site principal de l'Ineris est situé à Verneuil-en-Halatte en Hauts-de-France. Le site s'étend sur 40 hectares, dont 15 hectares dédiés aux plateformes d'essais et 30 000 m² de laboratoires et halles d'essais. L'Ineris est également implanté dans d'autres régions françaises dans le cadre de partenariats scientifiques.

Fin 2023, le nombre total de salariés de l'Institut sous plafond d'emplois est de 510, en grande majorité sur le site principal (466). Le montant total des subventions pour charges de service public perçues par l'Ineris est de 40,5 M€ (en 2022) pour un montant total de recettes de 74,6 M€.

La précédente évaluation a été réalisée par le Hcéres en 2020. Pour la présente évaluation, le rapport d'auto-évaluation préparé par l'Ineris s'est appuyé sur le *Référentiel d'évaluation des organismes de recherche* du Hcéres ainsi que sur un document *ad hoc* intitulé « *Principaux éléments de problématique pour l'évaluation 2024 de l'Ineris* », qui intègre les attentes de l'Ineris et celles du ministère de tutelle, et est accessible sur le site internet du Hcéres. Le rapport d'auto-évaluation de l'Ineris a été livré au Hcéres début juillet 2024.

Le comité d'évaluation incluait 8 experts français ou européens, avec une diversité d'expériences et de compétences concernant la recherche et l'industrie, ainsi que les politiques publiques. La visite d'évaluation à l'Ineris a eu lieu début décembre 2024.

La période évaluée (au principal 2019-2023) coïncide avec d'importantes évolutions au sein de l'Ineris. Entre 2013 et 2020, l'Institut avait connu une baisse de ses effectifs au rythme de 2 % par an et une diminution des subventions attribuées par l'État. Pour faire face aux tensions entre missions et moyens qui en résultaient, l'Ineris a engagé en 2018 une réflexion approfondie et réalisé une revue détaillée de ses missions et de ses activités qui lui a permis d'identifier les activités clés prioritaires. Sur cette base, le Cop 2021-2025 a été conçu comme un outil de pilotage des activités et sa mise en œuvre s'est appuyée sur une nouvelle organisation de l'Institut mise en place en 2021 pour renforcer le pilotage stratégique et encourager la transversalité.

Dans ce cadre, le comité d'évaluation a porté une attention majeure au « modèle d'activité » de l'Ineris, symbolisé par son « trépied », et notamment aux équilibres et aux synergies entre ses trois grandes activités, qui fondent son positionnement. Il a aussi examiné la mise en œuvre du Cop 2021-2025 et la préparation du Cop 2026-2030. Outre les sujets de positionnement et de stratégie, le comité a porté son attention sur :

- La gouvernance et l'organisation
- Les activités et les résultats
- L'ouverture à la société
- La politique de ressources humaines et le pilotage budgétaire

Le comité d'évaluation souligne la capacité d'adaptation et de transformation de l'Ineris face à des enjeux complexes. Il salue la pertinence de sa trajectoire adossée à la réorganisation de 2021 et à sa vision renouvelée des thématiques prioritaires. Le comité considère toutefois que l'Ineris doit renforcer la recherche comme « pilier stratégique » de ses activités, en améliorant sa visibilité et son impact et en précisant sa stratégie de partenariats scientifiques. Il préconise aussi que l'Ineris accroisse sa capacité à anticiper les risques et les besoins émergents, et sa capacité à cibler ses prestations aux entreprises sur des prestations à haute valeur ajoutée. Le comité estime que ces orientations devront être intégrées dans le prochain contrat d'objectifs et de performance avec l'État, et dans une stratégie à plus long terme, afin de consolider le rôle de l'Institut comme acteur de référence en France et en Europe au service de la sécurité, de la santé et de l'environnement.

Les analyses du comité d'évaluation portent également sur la nouvelle organisation et le fonctionnement de l'Ineris, sur sa politique d'ouverture des données, sur ses actions en matière de déontologie et d'intégrité scientifique, et sur la nécessité de finaliser rapidement un dispositif dynamique de gestion des compétences et des parcours professionnels.

À l'issue de son évaluation, le comité formule 10 recommandations principales adressées à l'Ineris et à l'État ; elles sont présentées ci-après, et reprises dans chacun des chapitres du présent rapport. Le comité a également identifié les principales forces et faiblesses de l'Ineris, présentées dans la conclusion du rapport.

Recommandations principales

Les analyses du comité d'évaluation ont conduit aux recommandations principales formulées ci-dessous, qui sont décrites plus en détail dans le corps du rapport. Elles s'adressent principalement à l'Ineris mais aussi à l'État dans la perspective de la préparation du prochain contrat d'objectifs et de performance de l'Ineris.

Les recommandations principales sont énumérées ci-dessous dans l'ordre où elles apparaissent dans le rapport.

Recommandation 1	Revaloriser la recherche comme pilier stratégique de l'Ineris et veiller à éviter le risque de dépendance accrue aux recettes des prestations aux entreprises
Recommandation 2	Renforcer le rôle du conseil scientifique en matière de stratégie scientifique en y intégrant les commissions scientifiques spécialisées et en veillant à son dynamisme
Recommandation 3	Renforcer le rôle des cellules thématiques de la direction de la stratégie pour maximiser leur impact transversal et consolider les bénéfices de la réorganisation de 2021
Recommandation 4	Consolider l'efficacité et la pertinence de l'appui aux politiques publiques par une approche plus anticipatrice et en renforçant la capacité d'appui aux situations d'urgence
Recommandation 5	Accroître la visibilité et l'impact de la recherche et développer une stratégie affirmée de partenariats scientifiques
Recommandation 6	Établir une stratégie spécifique pour apporter aux entreprises des prestations à haute valeur ajoutée tout en évitant la concurrence avec les bureaux d'études
Recommandation 7	Définir et mettre en œuvre une stratégie de gestion et d'ouverture des données
Recommandation 8	Améliorer l'intégration entre déontologie et intégrité scientifique et accroître les actions favorisant leur appropriation
Recommandation 9	Recourir plus largement aux formules de recrutement contractuel susceptibles de contribuer à assouplir la contrainte d'effectifs
Recommandation 10	Finaliser et mettre en œuvre un dispositif dynamique de gestion des compétences et des parcours professionnels afin notamment de mieux anticiper les départs et de renforcer la motivation du personnel

Sommaire

Résumé exécutif	3
Recommandations principales	5
Sommaire	6
Introduction	9
1 / Composition du comité d'évaluation	9
2 / Brève présentation de l'Ineris	9
3 / Contexte de l'évaluation	10
a/ Principaux éléments de contexte	10
b/ Rapport d'auto-évaluation	10
c/ Mise en œuvre des recommandations de la précédente évaluation	11
I. Positionnement et stratégie	12
1 / Un positionnement fondé sur un équilibre fragile	12
a/ L'Ineris « référent technique national dans le domaine des risques technologiques »	12
b/ Le positionnement sur les trois activités du trépied	13
2 / Un Cop 2021-2025 précis mais une stratégie qui reste parfois à clarifier	13
a/ Le Cop 2021-2025	13
b/ La préparation du Cop 2026-2030	14
II. Gouvernance et organisation	16
1 / Gouvernance	16
a/ Une implication perfectible du conseil d'administration dans l'élaboration de la stratégie	16
b/ Une gouvernance scientifique éclatée	16
2 / Organisation opérationnelle et pilotage des activités	17
a/ L'organisation mise en place en 2021	17
b/ Le pilotage des activités	18
3 / Maîtrise des risques et démarche qualité	19
a/ Une organisation par processus alignée sur les activités du trépied	19
b/ Un système de management par la qualité robuste et transversal	19
c/ Une approche intégrée de la gestion des risques	19
III. Activités et résultats	20
1 / Appui aux politiques publiques	20
a/ Un appui aux politiques publiques professionnel et reconnu par tous	20
b/ Des actions d'appui en situation d'urgence reconnues mais fragiles	21
2 / La recherche	21
a/ Des recherches de qualité mais un positionnement scientifique à faire évoluer	21
b/ Des chercheurs et doctorants globalement satisfaits	22
c/ Des partenariats académiques pertinents mais à renforcer	23
d/ Innovation	24
3 / Prestations aux entreprises	24
a/ Des prestations à haute valeur ajoutée et liées aux politiques publiques	24
b/ Une contractualisation type à généraliser	25
4 / Plateformes expérimentales et moyens numériques	25

IV. Ouverture à la société.....	26
1 / Ouverture à la société : une action à consolider.....	26
2 / Renforcer l'ouverture des données.....	26
a/ Une stratégie d'ouverture des données à expliciter et mettre en œuvre	26
b/ Un pilotage efficace des systèmes d'information	27
3 / Intégrer et renforcer déontologie et intégrité scientifique	28
a/ Déontologie	28
b/ Intégrité scientifique	28
c/ Renforcer la déontologie et l'intégrité scientifique	28
V. Politique de ressources humaines et pilotage budgétaire	30
1 / La politique de ressources humaines.....	30
a/ L'érosion progressive des effectifs	30
b/ Le climat social.....	30
c/ La gestion des compétences et des parcours : un processus inachevé	31
d/ L'Ineris est confronté à une certaine rigidité salariale	31
e/ Autres éléments de politique RH	31
2 / Une diminution des recettes en euros constants qui n'a pas remis en cause jusqu'ici la soutenabilité budgétaire.....	32
a/ La diminution des subventions en euros constants.....	32
b/ Une présentation des comptes qui pourrait être complétée.....	32
c/ Des indicateurs comptables et un niveau d'investissement corrects.....	33
Conclusion.....	34
1 / Forces.....	35
2 / Faiblesses.....	35
3 / Recommandations principales.....	35
Annexe : Mise en œuvre des recommandations de la précédente évaluation	36
Observations du directeur général.....	39
Membres du comité d'évaluation.....	41
Déroulement de l'évaluation	43
Liste des acronymes	44

Introduction

1 / Composition du comité d'évaluation

Le comité d'évaluation comprenait 8 experts :

- Rose Detaille, directrice générale de l'Institut scientifique de service public (ISSeP), à Liège (Belgique), présidente du comité ;
- Marc Bouissou, ancien ingénieur-chercheur senior à EDF Lab Paris-Saclay ;
- Odile Gauthier, ancienne directrice générale de l'Institut Mines-Télécom (IMT) ;
- Tim Haigh, responsable de processus à l'Agence européenne pour l'environnement (AEE), à Copenhague (Danemark) ;
- Jean Leger, secrétaire général de l'Onera ;
- Laura Maxim, chargée de recherche du CNRS en études des sciences et des techniques au Laboratoire interdisciplinaire sciences innovations sociétés (CNRS, INRAE, Université Gustave Eiffel) ;
- Ahmed Mebarki, professeur de génie civil, directeur de l'IUT de Marne-la-Vallée, Université Gustave Eiffel ;
- Jean-Marc Tacnet, ingénieur-chercheur INRAE, Institut des géosciences de l'environnement (CNRS, INRAE, IRD, UGA, Grenoble INP).

Une brève biographie de chaque expert figure à la fin du présent rapport.

2 / Brève présentation de l'Ineris

Créé par décret n°90-1089 du 7 décembre 1990 à partir de la fusion du Centre d'études et de recherches des charbonnages de France et de l'Institut de recherche en chimie appliquée, l'Institut national de l'environnement industriel et des risques (Ineris) est un établissement public à caractère industriel et commercial (Épic) sous tutelle du ministre chargé de l'environnement dont la mission, définie aux articles R131-35 à 47 du code de l'environnement, est « 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. À cet effet :

- il peut réaliser, soit sur sa propre initiative, soit en exécution de contrats passés avec des personnes publiques ou privées, françaises ou étrangères, ou des organisations internationales, tous travaux d'étude, de recherche, de consultation, d'essai, de contrôle, de fabrication, ou toute prestation d'assistance technique et de coopération internationale concourant à sa mission ;
- il peut apporter son concours technique ou financier à des programmes en rapport avec sa mission ;
- il participe, à la demande des ministres concernés, à l'élaboration de normes et de réglementations techniques nationales ou internationales ;
- dans le secteur des industries extractives, il effectue les études et les recherches sur l'hygiène et la sécurité qui lui sont confiées par le ministre chargé des mines ».

Le site principal de l'Ineris, qui réunit l'essentiel de ses activités, est situé à Verneuil-en-Halatte dans le département de l'Oise. Le site s'étend sur 40 hectares, dont 15 hectares dédiés aux plateformes d'essais et 30 000 m² de laboratoires et halles d'essais. Cette emprise foncière permet de disposer d'installations d'essais nécessaires à l'étude des phénomènes dangereux et des impacts environnementaux sur les milieux. L'Ineris est également implanté dans d'autres régions françaises dans le cadre de partenariats scientifiques locaux.

L'Institut est administré par un conseil d'administration (CA) composé de 8 représentants élus du personnel, de 8 personnalités qualifiées et de 7 représentants de l'État ; le directeur général n'est pas le président du CA. Les instances de gouvernance scientifique de l'Ineris sont le conseil scientifique (CS), trois commissions scientifiques spécialisées¹ (CSS) et la Commission d'orientation de la recherche et de l'expertise (Core).

Les activités de l'Ineris sont fondées sur le modèle qu'il appelle le « trépied », avec trois grandes activités : l'appui aux politiques publiques (APP), la recherche et les prestations aux entreprises. Le contrat d'objectifs et de performance (Cop) établi entre l'Institut et l'État pour la période 2021-2025 fixe 6 orientations stratégiques :

- être l'établissement public français de référence d'expertise et de recherche dans le domaine de l'évaluation des risques technologiques, au service de la société ;
- renforcer la capacité d'action de l'Ineris en développant sa reconnaissance et ses partenariats scientifiques et techniques, au niveau national et européen ;
- fournir un appui réactif aux pouvoirs publics, agrégeant un large éventail de connaissances, aussi bien dans la durée que dans les situations d'urgence ou de crise environnementale ;

¹ Les trois CSS correspondent aux risques accidentels, aux risques chroniques et aux risques liés au sol et au sous-sol.

- fournir des outils pour intégrer les exigences de sécurité portées par la société dans les mutations technologiques et industrielles ;
- anticiper les risques émergents par la veille prospective nourrie du dialogue régulier avec les représentants de la société civile ;
- être exemplaire en matière de responsabilité sociétale et environnementale.

Au 31 décembre 2023, le nombre total de salariés sous plafond d'emplois était de 510, dont 226 femmes (44,3%) et 284 hommes (55,7%). Parmi eux, 311 (61,5%) sont ingénieurs et cadres. À ces effectifs s'ajoutent des personnels en contrat à durée déterminée (8), en contrat d'intérim (39), en stage conventionné (51), en alternance (18), ainsi que les doctorants (17) et les post-doctorants (3) salariés de l'Ineris. La majorité du personnel est localisée à Verneuil-en-Halatte (466). Les autres implantations de l'Ineris sont Nancy (22), Bourges (5), Aix-en-Provence (6) et Villeurbanne (2). Enfin, 9 salariés sont mis à disposition du groupement d'intérêt public (GIP) Geoderis sur ses sites de Metz et Montpellier.

En 2022, le montant total des subventions pour charges de service public (SCSP) perçues par l'Ineris était de 40,5 M€² pour un montant total de recettes de 74,6 M€³.

En 2021, l'Ineris a mis en place une nouvelle organisation visant à renforcer le pilotage stratégique et la transversalité avec la création de la direction de la stratégie, de la politique scientifique et de la communication (SCI)⁴. En outre, les unités opérationnelles ont été regroupées au sein de trois directions opérationnelles :

- Incendie, dispersion, explosion (IDE),
- Milieux et impacts sur le vivant (MIV),
- Sites et territoires (SIT).

3 / Contexte de l'évaluation

a/ Principaux éléments de contexte

Des réunions entre le Hcéres et l'Ineris menées entre septembre 2023 et janvier 2024 ont permis de préciser le cadre et les objectifs de la présente évaluation. Sur la base de ces échanges et des attentes exprimées par le ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires, le Hcéres a explicité les principaux éléments de problématique pour l'évaluation de l'Ineris. Le référentiel d'évaluation des organismes du Hcéres d'octobre 2021 a été enrichi d'un document spécifique intitulé « Principaux éléments de problématique pour l'évaluation 2024 de l'Ineris », rendu public en janvier 2024 sur le site du Hcéres. Ce document précise que l'évaluation concerne au principal la « période de référence » 2019-2023, qu'elle examinera la mise en œuvre du Cop 2021-2025 et qu'elle portera une attention majeure au « modèle d'activité » de l'Ineris symbolisé par son « trépied » et aux synergies entre ses trois grandes activités. S'appuyant sur ces deux documents, l'Ineris a élaboré son rapport d'auto-évaluation entre janvier et juin 2024.

Par ailleurs, en août 2023, le ministre de la transition écologique et de la cohésion des territoires a confié à l'Inspection générale de l'environnement et du développement durable (IGEDD) et au Conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies (CGE) l'évaluation de la mise en œuvre à mi-parcours du Cop 2021-2025. Le rapport⁵, publié en avril 2024, a conclu que l'état d'avancement du Cop à mi-parcours était satisfaisant, notamment au regard de la baisse des ressources dont l'Ineris a souffert.

b/ Rapport d'auto-évaluation

Le rapport d'auto-évaluation a été rédigé par une équipe de rédaction coordonnée par la direction SCI. Cette équipe était composée de représentants de la direction générale, du département des ressources humaines, du centre d'information et de veille scientifique et de la mission ouverture à la société. L'équipe s'est par ailleurs

² L'Ineris reçoit trois subventions pour charges de service public (SCSP) attribuées par son ministère de tutelle et imputées sur les programmes LOLF 174, 181 et 190.

- Pour ses activités d'appui aux politiques publiques, l'Ineris bénéficie d'une SCSP inscrite dans le programme 181 relatif à la prévention des risques et d'une SCSP inscrite dans le programme 174 relatif à l'énergie, au climat et à l'après-mine ; ces deux programmes relèvent de la mission Écologie, développement et mobilité durables.
- Pour ses activités de recherche, l'Ineris reçoit une SCSP inscrite dans le programme 190, qui relève de la mission interministérielle Recherche et enseignement supérieur et qui est consacré aux recherches liées à l'énergie, au développement et à l'aménagement durables.

³ Rapport d'auto-évaluation, p. 19-20. L'année 2022 est prise ici comme année de référence du fait que le budget de l'Ineris pour 2023, dernier exercice clos avant la rédaction du rapport d'auto-évaluation de l'Ineris, a été marqué par des éléments exceptionnels : l'État a diminué de 11 M€ le montant de la SCSP versée en 2023 au titre du programme 181 et a demandé à l'Ineris de compenser cette baisse par un prélèvement d'un montant identique sur son fonds de roulement. Dès 2024, les SCSP ont retrouvé un niveau légèrement supérieur à celui des années antérieures à 2023 et se sont élevées, au total, à 41,2 M€.

⁴ L'usage à l'Ineris, traduit dans les outils de gestion interne, est de désigner chaque direction par un sigle de trois lettres.

⁵ Évaluation du contrat d'objectifs et de performance de l'Ineris à mi-parcours, rapport IGEDD-CGE, 2024.

appuyée sur des échanges avec les coordinatrices des cellules thématiques de la direction SCI, les directeurs opérationnels, les directeurs de départements et les responsables d'axe de recherche. En parallèle de cette démarche d'élaboration du rapport d'auto-évaluation, l'Ineris a lancé en 2023-2024 un travail de prospective « Ineris 2035 » impliquant l'ensemble du personnel.

Le rapport d'auto-évaluation, de 65 pages, est structuré en 5 parties correspondant aux domaines du référentiel d'évaluation des organismes de recherche : le positionnement et la stratégie, l'organisation et la gouvernance, les éléments-clés de la mise en œuvre de la stratégie, les activités et les résultats et les orientations stratégiques pour les prochaines années. Il est très lisible et clair, et utilement complété par une soixantaine d'annexes bien répertoriées. Le document permet d'apprécier la mise en œuvre du Cop. Le rapport d'auto-évaluation présente la nouvelle organisation mise en place en 2021 afin de renforcer le pilotage stratégique et développer la transversalité. Une intéressante analyse forces-faiblesses-opportunités-menaces, ciblée principalement sur les activités du trépied, est présentée dans le dernier chapitre qui dessine des orientations ambitieuses pour l'avenir, issues de la réflexion prospective Ineris 2035.

c/ Mise en œuvre des recommandations de la précédente évaluation

Le Hcéres a choisi depuis 2023 d'inclure dans chaque rapport d'évaluation d'organisme de recherche une appréciation sur la mise en œuvre – ou, le cas échéant, la non mise en œuvre – par l'organisme des recommandations de l'évaluation précédente. En cohérence avec ce choix, il demande aussi aux comités d'évaluation de formuler désormais un petit nombre de recommandations principales de haut niveau, pour pleinement donner du sens au suivi de leur mise en œuvre.

Ces pratiques n'étaient pas en place au moment de la précédente évaluation de l'Ineris, et le rapport d'évaluation publié en janvier 2021 incluait 54 recommandations regroupées en 14 domaines. Du fait de leur nombre très élevé, il n'est pas possible de donner ici une vision synthétique de la mise en œuvre de ces recommandations.

Cependant, le comité d'évaluation note que la prise en compte des recommandations du rapport Hcéres de 2021 a fait l'objet d'un suivi très attentif de la part de l'Ineris, et il souhaite saluer cette démarche. Ces recommandations ont été analysées par le comité de direction de l'Ineris en 2021, avec une première prise de décision quant à l'opportunité et aux modalités de leur mise en œuvre. Une partie d'entre elles ont été prises en compte dans l'exécution du Cop 2021-2025 ; d'autres n'ont pas été retenues, après analyse détaillée et de façon motivée. Un plan d'actions et un dispositif de suivi ont été formalisés en avril 2022 et un suivi régulier de l'avancement de ce plan d'actions a été réalisé : l'état de la mise en œuvre des actions est régulièrement mis à jour et communiqué sur le site intranet de l'Institut⁶.

L'appréciation du comité sur la mise en œuvre des recommandations est donnée en annexe au présent rapport.

⁶ Rapport d'auto-évaluation, p. 5 et annexe A-6.

I. Positionnement et stratégie

Recommandation 1 : Revaloriser la recherche comme pilier stratégique de l'Ineris et veiller à éviter le risque de dépendance accrue aux recettes des prestations aux entreprises.

1 / Un positionnement fondé sur un équilibre fragile

a/ L'Ineris «réfèrent technique national dans le domaine des risques technologiques»

L'Ineris se positionne comme « le réfèrent technique national dans le domaine des risques technologiques »⁷. Le Cop reprend cette affirmation mais une vision claire des institutions nationales complémentaires sur le plan scientifique ou sur le plan de l'APP (ou les deux) n'est pas disponible. Plusieurs interlocuteurs ont indiqué au comité que dans le cadre de feuilles de route spécifiques – par exemple sur le sous-sol, ou dans Aquaref⁸, ou dans le cadre du laboratoire central de surveillance de la qualité de l'air (LCSQA)⁹ – les partenaires sont clairement positionnés en complémentarité. Mais, sur l'ensemble des domaines couverts par l'Ineris, la lisibilité n'est pas immédiate. **L'Ineris gagnerait à préciser son positionnement comme « réfèrent technique national » en présentant par thème ou par activité clé les points communs et les complémentarités avec ses homologues publics ou privés contribuant à l'APP.**

À l'appui de ce positionnement, l'Ineris annonce dès l'introduction du rapport d'auto-évaluation « des atouts à maintenir et renforcer » : moyens expérimentaux, compétences reconnues au niveau européen, partenariats. L'Ineris est impliqué dans de nombreux groupes de travail au niveau européen¹⁰ ; il est bien connu de l'Agence européenne de l'environnement (AEE) et de la Commission européenne, en particulier dans les travaux d'appui à la conception et à la mise en œuvre des directives ou règlements européens. Depuis plusieurs années, les succès aux réponses aux appels d'offres européens, tant comme contributeur à des projets de recherche que comme coordonnateur, ont été croissants et le taux de succès (de l'ordre de 50%¹¹) est élevé par rapport au taux qu'obtiennent la plupart des institutions comparables. En outre, certaines collaborations avec des entreprises commencent à avoir une envergure européenne. Le positionnement européen de l'Ineris est donc très bon mais il n'est ni clairement affiché ni revendiqué dans les documents disponibles. Le Cop 2021-2025 contient quelques éléments de positionnement européen dans le cadre des objectifs 16 (« Viser l'excellence et la pertinence de la recherche ») et 17 (« Apporter aux pouvoirs publics un appui réactif, opérationnel et de qualité »). **Le comité encourage l'Ineris à réaffirmer l'importance et la lisibilité de son positionnement européen et à en faire un point spécifique dans le prochain Cop.** Cela rendrait cet engagement plus visible et pourrait pousser l'Institut vers plus d'ambition.

Les travaux de recherche et d'expertise de l'Ineris portent de façon large sur « l'évaluation des risques technologiques au service de la société » (orientation 1 du Cop). Outre le fait que la notion de risques technologiques ne fait pas directement écho aux sujets de qualité des milieux (air, eau, sol...) sur lesquels l'Ineris est reconnu, l'organisation en directions opérationnelles de l'Ineris peut donner l'impression que les thèmes abordés portent quasi exclusivement sur les aléas et moins sur les enjeux. En réalité, les questions d'expositions sont abordées de façon spécifique, par exemple sur le thème des substances chimiques, et les facteurs sociaux, humains ou économiques sont pris en considération, par la direction Sites et territoriaux (SIT) ou par la direction de la stratégie (SCI)¹². Le site internet de l'Ineris expose clairement une approche globale de prévention des risques portant sur les dangers et les enjeux, incluant la gestion de crise, mais l'Ineris reconnaît « une notoriété encore faible [...] au regard des enjeux sociétaux »¹³ et compte notamment y remédier par des partenariats. Le comité encourage l'Ineris à mener une réflexion pour préciser son positionnement sujet par sujet (acceptabilité, facteur humain, vulnérabilité des populations, sociologie, économétrie, etc.), l'afficher clairement et définir comment il compte disposer en interne ou en partenariat des compétences nécessaires.

⁷ Rapport d'auto-évaluation, p. 2.

⁸ Aquaref, laboratoire national de référence pour la surveillance des milieux aquatiques, est un consortium scientifique et technique, sans personnalité morale, dont les membres sont le BRGM, l'Ifremer, l'Ineris, INRAE et le LNE.

⁹ Le LCSQA est l'organisme chargé d'assurer la coordination technique du dispositif de surveillance de la qualité de l'air en France. Il s'agit d'un groupement d'intérêt scientifique (GIS) réunissant l'Ineris, le LNE et l'IMT Nord Europe.

¹⁰ Rapport d'auto-évaluation, p. 30.

¹¹ Rapport d'auto-évaluation, p. 19.

¹² À la direction SIT par exemple, 5 ingénieurs sur 79 ont des compétences en sciences humaines et sociales (ergonomie, philosophie...) mais sont en pratique mobilisés fortement sur des sujets relatifs aux dangers

¹³ Rapport d'auto-évaluation, p. 65.

b/ Le positionnement sur les trois activités du trépied

La spécificité du positionnement de l'Ineris repose sur le modèle du trépied avec les trois grandes activités : APP (plus de 50%), recherche appliquée (20 à 25%) et prestations aux entreprises (25 à 30%). Le comité a observé que les principaux commanditaires ou partenaires publics ou privés de l'Ineris estiment ce positionnement très utile car le continuum entre les trois activités fonctionne de façon pertinente : la recherche alimente classiquement l'APP et les prestations aux entreprises ; les prestations aux entreprises induisent des questions de recherche et apportent une connaissance du « terrain » précieuse pour les activités d'APP ; de plus, des actions de recherche sont menées dans le cadre de l'APP.

Néanmoins, la présentation des activités est parfois faite en silos, influencée par une structuration budgétaire basée sur l'origine des financements. Sur la base du rapport d'auto-évaluation et des différents entretiens qu'il a menés, le comité considère que l'Ineris gagnerait à mieux expliciter et valoriser les réelles synergies observées entre les activités du trépied, d'autant que le Cop 2021-2025 affiche l'objectif de « renforcer les synergies entre les activités de prestations aux entreprises, d'appui et de recherche »¹⁴. **L'Ineris pourrait davantage valoriser son rôle original et ses contributions aux interfaces entre les activités du trépied, au-delà de sa contribution pour chacune d'elles.**

L'activité d'APP est celle sur laquelle portent majoritairement les demandes d'actions et les financements du ministère en charge de l'environnement. Le comité souhaite cependant attirer l'attention sur la situation des activités de recherche, qu'il considère comme stratégiques pour l'Institut. Bien que la qualité de la recherche de l'Ineris soit perçue comme de premier rang par les interlocuteurs rencontrés par le comité et comparable à celle des instituts homologues français¹⁵ ou européens¹⁶, le comité constate une fragilité du pilier recherche. Cette fragilité se manifeste par une baisse en valeur absolue des indicateurs de la recherche (baisse du nombre de doctorants et baisse du nombre de publications scientifiques, toutefois inférieures, en valeurs relatives, à la baisse du nombre d'emplois sous plafond). De plus, la part recherche de la subvention de l'État¹⁷ est essentiellement consacrée aux cofinancements des projets nationaux et européens « au détriment de la capacité à développer des sujets propres »¹⁸.

Le comité considère que cette fragilité de l'équilibre du trépied pose la question de la pérennité du modèle actuel qui ne permet de consacrer qu'à peine plus de 20% du budget à la recherche, tous financements confondus, et qu'elle pourrait à terme mettre l'Ineris en difficulté. Face aux contraintes budgétaires, l'Ineris courrait des risques importants si, en vue de compenser le manque de financement public, il se tournait de façon accrue vers les prestations aux entreprises, d'autant que ces prestations doivent être de haut niveau pour éviter une concurrence avec le secteur privé et pour un apport bénéfique aux autres activités du trépied. Bien que les prestations fassent partie intégrante du positionnement et du modèle économique de l'Institut, un déséquilibre accentué en leur faveur comporterait un risque de perte d'indépendance scientifique, d'érosion de la crédibilité et de dégradation de sa « raison d'être », celle d'un organisme d'expertise au service de l'intérêt général. Le comité d'évaluation recommande donc à l'Ineris et à l'État de revaloriser la recherche comme pilier stratégique de l'Institut.

2 / Un Cop 2021-2025 précis mais une stratégie qui reste parfois à clarifier

a/ Le Cop 2021-2025

Le Cop 2021-2025 de l'Ineris a été élaboré dans un contexte singulier : entre 2013 et 2020, l'Institut a connu une baisse de ses effectifs au rythme de 2 % par an et une diminution des subventions attribuées par l'État. Pour faire face aux tensions entre missions et moyens qui en résultaient, l'Ineris a engagé dès 2018 une réflexion approfondie et réalisé une revue détaillée de ses missions et de ses activités ; 13 activités clés prioritaires ont ainsi été identifiées¹⁹. Sur cette base, le Cop 2021-2025 a été conçu comme un outil de pilotage interne et sa

¹⁴ Cop, p. 49.

¹⁵ De nombreux instituts publics français ayant une mission d'APP sont cités dans ce rapport.

¹⁶ Tels que le BAM (*Bundesanstalt für Materialforschung und prüfung*) en Allemagne et le RIVM (*Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu*) au Pays-Bas (rapport d'auto-évaluation, p. 50).

¹⁷ La subvention fléchée vers la recherche provient du programme 190 et du fonds d'intervention du programme 181 ; sur la période évaluée, elle est légèrement supérieure à 20% du total des SCSP. En tenant compte des ressources propres, la part du budget recherche représente 22,8% de l'ensemble du budget de l'Institut sur la période 2021-2023.

¹⁸ Rapport d'auto-évaluation, p. 46.

¹⁹ Ces 13 activités clés sont les suivantes : phénomènes d'explosion et d'incendie ; sécurité et sûreté des systèmes industriels ; sécurité des carrières et des cavités ; rejets des systèmes industriels ; expositions environnementales et risques sanitaires associés ; dangerosité des substances chimiques ; qualité de l'air ; écotoxicité et biodiversité ; sécurité des énergies nouvelles ; sécurité des stockages liés à l'énergie ; post-exploitation des mines et des énergies fossiles ; économie circulaire ; appui aux situations d'urgence et de crise environnementale.

mise en œuvre s'est appuyée sur une nouvelle organisation de l'Institut mise en place dès 2021 pour renforcer le pilotage stratégique et encourager la transversalité.

Le Cop définit 3 thématiques techniques prioritaires :

- maîtriser les risques liés à la transition énergétique et à l'économie circulaire ;
- comprendre et maîtriser les risques à l'échelle d'un site industriel et d'un territoire ;
- caractériser les dangers des substances et leurs impacts sur l'homme et la biodiversité.

Dans la nouvelle organisation, trois cellules thématiques ont été installées au sein de la direction de la stratégie (SCI) sur ces trois thématiques techniques, avec une mission d'animation transversale. Le Cop définit aussi 2 thématiques fonctionnelles :

- veille, ouverture et déontologie ;
- renforcer le pilotage stratégique de l'Institut et les synergies entre les activités de services aux entreprises, d'appui et de recherche.

La structure des programmes d'APP a été refondue en 34 programmes d'appui au lieu de 38, selon les thématiques techniques du Cop. De même, les activités de recherche ont été réorganisées en 10 axes (au lieu de 14) répartis au sein des trois directions opérationnelles et selon les thématiques techniques du Cop. Ainsi, malgré sa complexité apparente²⁰, le Cop a permis de restructurer les activités de l'Ineris par thématique et par activité du trépied, et de disposer d'un outil très fin de pilotage complété par un plan pluriannuel d'investissement. Le Cop constitue la colonne vertébrale du pilotage de l'Institut : il « fixe les orientations de l'action de l'opérateur et définit leurs modalités de mise en œuvre »²¹.

b/ La préparation du Cop 2026-2030

La réflexion Ineris 2035 a été lancée en 2023 car le retour d'expérience de la préparation du Cop 2021-2025 a révélé que le projet d'établissement avait été insuffisamment partagé et compris²². Cet exercice prospectif a permis de faire émerger, sur la base de six questions larges et d'une analyse des enjeux et leviers, des propositions pour infléchir et compléter les orientations stratégiques et les objectifs du Cop 2021-2025. À ce stade la direction générale de l'Ineris retient qu'il convient de « conforter les fondamentaux de l'Ineris », notamment en matière d'organisation, et de « transformer l'Ineris sur quelques chantiers ciblés » : numérique et intelligence artificielle (IA), visibilité et attractivité, anticipation des transitions²³.

Le comité considère qu'il est important que l'Institut prenne en compte, dans la mesure du possible, ces contributions de la réflexion collective Ineris 2035 dans l'élaboration du Cop 2026-2030 et, au-delà, examine des scénarios qui puissent être discutés en interne et avec le ministère de tutelle : par exemple, rééquilibrage du trépied, renforcement de la veille, partenariat renforcé avec des homologues européens permettant le partage de plateformes, etc. Cette démarche permettrait de définir une stratégie globale plus lisible, consolidant ou modifiant les six orientations stratégiques actuelles, les reliant entre elles et réaffirmant l'importance de l'équilibre du trépied, en particulier de son pilier recherche. La prise en compte des propositions issues de la réflexion Ineris 2035 devrait être assortie de scénarios de développement ambitieux reposant sur une progression des ressources propres (recherche, innovation, certification, prestations, etc.) et une progression des moyens humains qui sont cités de façon récurrente comme limitatifs (en mobilisant les possibilités de recrutements hors plafond : voir la section V.1.a).

L'anticipation et la veille figurent en bonne place dans le Cop 2021-2025 et dans les orientations stratégiques. Leur structuration progresse sous l'égide de la direction SCI. Ces actions, menées en lien avec la société civile et les partenaires de recherche, constituent le gage à moyen terme des activités de l'Ineris. **Le comité suggère que l'anticipation et la veille soient renforcées dans le prochain Cop** et fassent l'objet d'une attention accrue, au-delà de la rédaction du rapport de veille biannuel, à tous les niveaux de l'Institut : posture des agents, financement du temps passé, partage de la veille avec des partenaires sur certains sujets émergents, etc.

L'apport des filiales – Ineris Formation créée en 2006, et Ineris Développement créée en 2013 – **dans la stratégie de l'Ineris devrait être intégré dans ces réflexions**, alors qu'aujourd'hui le Cop²⁴ se limite à prévoir un meilleur pilotage des filiales et une croissance du chiffre d'affaires d'Ineris Développement à l'international hors Europe.

²⁰ Le Cop définit 6 orientations stratégiques, 20 objectifs qu'il est difficile de relier aux orientations stratégiques, 15 indicateurs et 45 jalons.

²¹ Cop, p. 13.

²² Rapport d'auto-évaluation, p. 62.

²³ Rapport d'auto-évaluation, p. 63-65.

²⁴ Cop, p. 53-55.

Le comité d'évaluation considère aussi que **le prochain Cop doit être l'occasion de clarifier et de préciser la stratégie partenariale de l'Ineris et ses réflexions sur ses modèles de partenariat.** Aujourd'hui, les coopérations et partenariats de l'Ineris sont très nombreux, non reliés aux objectifs du Cop, et leur valeur ajoutée relève souvent d'actions spécifiques menées dans le cadre de projets très variés. Le modèle des collaborations avec les partenaires – qui diffèrent, logiquement, selon les compétences disponibles en interne et selon les trois activités du trépied – ne semble pas clairement établi.

- Ainsi, en France, l'Institut est impliqué dans des coopérations avec de très nombreux acteurs, notamment les organismes nationaux de recherche ou d'expertise ayant des missions d'APP, des institutions académiques (voir la section III.2.c) et quelques entreprises. Dans ce paysage un peu foisonnant, seuls trois partenariats, concrétisés dans le groupement d'intérêt public (GIP) Geoderis, le consortium Aquaref et le groupement d'intérêt scientifique (GIS) LCSQA dans les domaines de l'après-mine, de la surveillance des milieux aquatiques et de la qualité de l'air, apparaissent comme structurants.
- De même, aux niveaux européen et international, l'Ineris est impliqué dans de nombreux projets et réseaux – notamment pour l'application des directives européennes ou le *reporting* auprès de l'AEE – sans qu'apparaisse clairement une réelle stratégie, ni des partenariats structurants. On constate cependant un positionnement européen fort et prioritaire de l'Ineris, que le comité salue. Les ambitions de collaboration à l'international hors Europe sur l'ensemble du trépied pourraient être clarifiées, en lien avec les objectifs de la filiale Ineris Développement.

L'enjeu pour l'Ineris est, en s'appuyant sur le tissu riche de ses nombreuses coopérations, de s'engager dans une démarche permettant de mieux identifier quelques partenariats structurants en France et en Europe, et de mieux préciser la valeur ajoutée stratégique de chaque partenariat.

II. Gouvernance et organisation

Recommandation 2 : Renforcer le rôle du conseil scientifique en matière de stratégie scientifique en y intégrant les commissions scientifiques spécialisées et en veillant à son dynamisme

Recommandation 3 : Renforcer le rôle des cellules thématiques de la direction de la stratégie pour maximiser leur impact transversal et consolider les bénéfices de la réorganisation de 2021

1 / Gouvernance

a/ Une implication perfectible du conseil d'administration dans l'élaboration de la stratégie

La composition du CA de l'Ineris reflète le spectre de ses missions et la variété de ses interactions avec de multiples parties prenantes. Sept départements ministériels sont représentés, ainsi que des universitaires, experts industriels, représentants associatifs, et bien sûr les représentants du personnel. Cette diversité de profils crée les conditions d'un dialogue constructif et approfondi.

Le comité a examiné le niveau d'information et d'implication du CA sur les questions touchant à la stratégie de l'Ineris. Les membres du CA disposent d'informations sur la stratégie scientifique²⁵. Toutefois les débats menés au CA permettent difficilement à ses membres de se prononcer sur la stratégie scientifique ou sur la stratégie plus globale de l'Institut et, à plus forte raison, de l'infléchir. Notamment, les programmes d'appui et de recherche sont insuffisamment discutés pour que le conseil puisse s'assurer que l'activité de recherche est suffisante pour soutenir les activités d'APP et de prestations aux entreprises. Le comité souscrit au principe d'une session annuelle du CA consacrée à des thématiques scientifiques, destinée à favoriser l'implication du CA dans la définition de la stratégie scientifique, au-delà du « séminaire annuel des orientations scientifiques et techniques » que l'Ineris définit comme une journée d'échanges ouverte à un large panel de participants.

En matière budgétaire et financière, le CA s'appuie sur un comité financier et sur un comité d'audit, émanations de ses membres. Le premier prépare les avis du conseil sur tous les sujets dont il est saisi ou dont il se saisit ; il est ainsi régulièrement amené à s'exprimer sur les programmes d'actions présentés au CA, et il doit donner un avis sur les sujets budgétaires, comptables et financiers.

b/ Une gouvernance scientifique éclatée

Le conseil scientifique (CS) est en charge d'examiner les orientations stratégiques de l'Institut, et les trois commissions scientifiques spécialisées (CSS) donnent leur avis sur les programmes de recherche et en suivent la réalisation ; elles apportent un regard par finalité que le CS, constitué de sept membres externes, ne peut avoir. Le récent rapport IGEDD-CGE soulignait que les domaines des trois CSS (risques accidentels, risques chroniques, risques liés au sol et au sous-sol) ne sont pas en adéquation avec la nouvelle organisation de l'Ineris et recommandait de supprimer les CSS en élargissant la composition du CS.

Ces évolutions sont aussi liées aux réflexions que mène la direction de l'Institut pour mettre en place un nouveau dispositif d'évaluation des activités de recherche²⁶ – qui aura vocation à être validé par le Hcéres. Le comité d'évaluation a été informé (après la visite d'évaluation) que la réforme envisagée consiste à supprimer les CSS et à attribuer au CS élargi la mission d'évaluer les axes de recherche, en désignant en son sein un binôme de référents chargés de suivre la mise en œuvre de chaque axe de recherche avec l'appui d'experts extérieurs. Le comité considère que cette réforme permettra à la fois de poser les bases d'un dispositif d'évaluation de la recherche pertinent, d'élargir et de redynamiser le CS et de faire en sorte qu'il joue un rôle significatif dans les orientations de l'Ineris. **Le comité encourage l'Ineris à mettre tout le soin nécessaire à l'animation du CS et à renforcer son rôle dans la définition d'une politique de recherche.**

La Core est composée d'élus, de représentants du monde économique, d'organisations de protection de l'environnement, et de représentants du monde académique avec une ouverture sur les sciences humaines et sociales. Apportant un regard de la société civile, elle joue un rôle clé pour enrichir les réflexions stratégiques et

²⁵ Les membres du CA sont systématiquement rendus destinataires des rapports de la Core et du CS ainsi que des évaluations produites par le CS.

²⁶ Dans l'organisation précédente, les CSS évaluaient périodiquement les entités appelées « pôles de recherche » (qui n'existent plus dans l'organisation actuelle), sachant que les deux unités mixtes de recherche (UMR) auxquelles participe l'Ineris font l'objet par ailleurs d'une évaluation conduite par le Hcéres.

prospectives de l'Ineris, notamment sur des sujets émergents ou faisant l'objet de controverse. Elle offre un espace d'interrogation sur des questions générales et son regard extérieur est précieux pour exprimer la demande sociale par plusieurs canaux et éviter une dépendance exclusive au monde académique ou industriel. La Core, qui a un rôle essentiel à jouer pour renforcer l'ouverture de l'Ineris vers la société civile, est aujourd'hui rattachée au CS. La direction de l'Ineris envisage de la rattacher au CA ce qui permettrait de renforcer l'implication du CA dans la définition de la stratégie de l'Institut.

2 / Organisation opérationnelle et pilotage des activités

a/ L'organisation mise en place en 2021

À la suite de la réorganisation entreprise en 2021, les activités de l'Ineris sont déclinées au travers de plusieurs prismes de lecture :

- le trépied, qui distingue les activités par cible, selon qu'elles relèvent de l'APP, de la recherche ou des prestations aux entreprises ;
- les directions opérationnelles :
 - incendie, dispersion, explosion (IDE) ;
 - milieux et impacts sur le vivant (MIV) ;
 - sites et territoires (SIT) ;
- les cellules thématiques, créées en 2021 au sein de la direction de la stratégie (SCI), qui abordent les risques sous l'angle des trois thématiques techniques du COP :
 - maîtriser les risques liés à la transition énergétique et à l'économie circulaire ;
 - comprendre et maîtriser les risques à l'échelle d'un site industriel et d'un territoire ;
 - caractériser les dangers des substances et leurs impacts sur l'homme et la biodiversité.

Outre la direction de la stratégie (SCI) et les trois directions opérationnelles, cette organisation inclut cinq départements en charge des finances et achats, de la maîtrise des risques internes (MRI), des ressources humaines, des services généraux et des systèmes d'information, ainsi qu'un service juridique et la cellule d'appui aux situations d'urgence (Casu).

L'Ineris possède deux instances de direction :

- le comité stratégique (Costrat) inclut le directeur général, le directeur de la direction SCI et les directeurs de directions opérationnelles ;
- le comité de direction (Codir) inclut les membres du Constrat, les directeurs des départements et l'agent comptable.

À cette organisation s'ajoute une comitologie dense : outre les instances de pilotage scientifique (voir la section II.1.b) et les deux comités de pilotage communs avec le ministère de tutelle pour les programmes d'appui et pour la recherche (voir la section II.2.b), l'Ineris s'est doté d'un comité de déontologie (voir la section IV.3) et de six comités de suivi des processus. Le rôle de ces différents comités est décrit en détail dans le rapport d'auto-évaluation.

La motivation de la complexité de cette organisation, que l'Ineris décrit comme matricielle, n'est pas spontanément apparue au comité d'évaluation, à l'instar du constat fait lors d'une enquête interne : 32% seulement des employés jugent l'organisation claire. Cette même interrogation a contribué à l'inscription d'un point d'explication à l'ordre du jour du CSE, insistant notamment sur le rôle d'animation transversale et de pilotage joué par la direction SCI. La direction de l'Ineris reconnaît les lourdeurs créées par le fonctionnement matriciel.

Force est malgré tout de constater, d'une part, que cette organisation, en supprimant un échelon hiérarchique, a répondu au moins partiellement à l'objectif de simplification ; d'autre part, qu'elle a amorcé la transition d'une structure en silos vers une structure transversale et qu'à ce titre elle a permis des interactions nouvelles, ce dont témoigne par exemple la production du rapport de 2023 sur les PFAS (substances per- et polyfluoroalkylées). Enfin, les porteurs de projets transversaux, qu'il s'agisse de projets de recherche ou d'actions des programmes d'appui, reconnaissent la valeur ajoutée de cette organisation.

Dans ce contexte, **le comité considère que la création des cellules thématiques a contribué à renforcer la transversalité et l'articulation entre les directions opérationnelles et entre les trois activités du trépied. Il considère cependant que, pour atteindre le plein potentiel de la nouvelle organisation, il est nécessaire de renforcer le rôle de ces cellules afin d'optimiser la coordination, la priorisation des projets et les interactions avec les autres entités de l'Institut.**

b/ Le pilotage des activités

Le protocole de gestion des ressources publiques de l'Ineris régit l'utilisation annuelle des SCSP. Il est fondé sur des échanges avec le ministère de tutelle via un « comité de pilotage des programmes d'appui » et un « comité de la recherche ». Le protocole de gestion des ressources publiques prévoit que chacun de ces comités se réunit deux fois par an.

Les activités d'APP sont déclinées en 34 programmes d'appui annuels pilotés de façon conjointe par l'Ineris et la DGPR²⁷, qui associe la DGEC²⁸ pour les sujets liés à la qualité de l'air. Chaque programme est piloté par un responsable de programme de l'Ineris en correspondance avec un agent du ministère. La préparation et le suivi du programme d'appui global sont régis à la fois par le protocole de gestion des ressources publiques, qui fixe les éléments de cadrage calendaire et le rôle du comité de pilotage commun avec le ministère, et par un processus APP interne à l'Ineris qui dispose d'un comité de processus dans le cadre de son système de management de la qualité. L'ensemble constitué du Cop (incluant des jalons repris dans les programmes), du protocole de gestion des ressources publiques et du processus APP semble lourd pour les équipes même si cet ensemble a le mérite de permettre chaque année la préparation d'un programme d'appui bien construit et présenté au CA. Le niveau de synthèse par thème présenté au CA et à la Core permet une bonne vision du programme d'appui, malgré le caractère parfois trop détaillé des présentations.

Les responsables de programme sont pour la plupart dans une démarche d'ensembliser visant à mobiliser les unités de l'Institut sur les contributions nécessaires aux programmes. Il ressort des entretiens que cette démarche est bien perçue, intéressante et motivante pour les agents mais elle présente des difficultés pour les responsables de programme qui doivent parfois solliciter les arbitrages des responsables hiérarchiques. Les relations avec les représentants du ministère sont plus ou moins fluides selon les correspondants et leur ancienneté dans leur fonction, et selon les niveaux d'urgence. L'Ineris s'efforce de fournir un APP réactif mais, sauf commandes ponctuelles prises en compte dans le programme additionnel qui représente une faible part du budget, son positionnement ne peut pas être considéré comme équivalent à celui d'un prestataire ou d'un consultant. La compréhension de ce positionnement doit être parfois réaffirmée auprès des correspondants. Un document court et pédagogique, rédigé en lien avec le ministère et explicitant le positionnement de l'Ineris, pourrait faciliter les échanges dans un contexte de changements fréquents des personnels à la DGPR et à la DGEC.

De manière similaire à l'activité d'APP, l'activité de recherche est structurée en 10 axes de recherche ; chaque axe est rattaché à une direction opérationnelle et associé à une des trois thématiques techniques du Cop. Une activité transversale en économie est également menée à la direction SCI en lien avec les axes de recherche. Chaque axe est piloté par un responsable et structuré en opérations pilotées par des responsables d'opération. Les axes de recherche, pluriannuels, font l'objet d'une actualisation chaque année : de nouveaux thèmes de recherche et éventuellement de nouveaux axes peuvent être proposés. Le comité de la recherche prévu dans le cadre du protocole de gestion des ressources publiques, qui regroupe l'Ineris, le CGDD²⁹, la DGPR et le ministère chargé de la recherche, a été réactivé en 2024 après une période de quelques années où il ne s'était pas réuni.

Le comité comprend que ce pilotage à grain très fin, avec une forte implication du ministère, a l'avantage de permettre une très bonne maîtrise budgétaire ; mais le dispositif est complexe et il génère des lourdeurs importantes pour les activités des équipes et pour le *reporting* au sein de l'Ineris. Le comité considère que ce dispositif de pilotage, via une forte implication du ministère et un Cop comprenant un nombre élevé d'objectifs, d'indicateurs et de jalons, n'est pas de nature à aider la direction à définir une stratégie ambitieuse – ce qui est pourtant indispensable.

²⁷ Direction générale de la prévention des risques, rattachée au ministère en charge de l'environnement.

²⁸ Direction générale de l'énergie et du climat, rattachée aux ministères en charge de l'industrie et de l'environnement.

²⁹ Commissariat général au développement durable, rattaché au ministère en charge de l'environnement.

3 / Maîtrise des risques et démarche qualité

a/ Une organisation par processus alignée sur les activités du trépied

L'organisation par processus, révisée parallèlement à la réorganisation de 2021, repose sur les trois activités du trépied. Cette organisation par processus peut être perçue comme complexe mais elle est nécessaire pour répondre aux exigences de certaines accréditations, notamment dans les domaines des essais, de l'organisation d'essais inter-laboratoires et des certifications de produits.

Cette organisation est à la fois structurante et professionnalisante, permettant un alignement des activités sur des standards rigoureux et une cohérence renforcée des pratiques. Cependant, la situation varie en fonction des domaines. Les processus de certifications et d'essais, par exemple, sont bien compris en raison des normes et des exigences de qualité claires et identifiées qui s'appliquent dans ce domaine. En revanche, les activités d'APP et de recherche, qui sont par nature moins normées, suscitent des interrogations quant à la manière de garantir la qualité des expertises et des productions scientifiques. Une illustration des démarches qualité appliquées à ces domaines pourrait aider les équipes à mieux les appréhender.

b/ Un système de management par la qualité robuste et transversal

Depuis sa création, l'Ineris s'inscrit dans une dynamique d'amélioration continue en matière de qualité et de maîtrise des risques, soutenue par des certifications et accréditations reconnues. Tous les sites de l'Institut bénéficient de la certification ISO 9001, qui constitue le socle de sa démarche qualité. Cette certification garantit des processus optimisés et assure la satisfaction des parties prenantes.

En complément, des accréditations spécifiques renforcent la fiabilité et l'expertise des prestations techniques : ISO/CEI 17025 pour les essais et étalonnages, ISO/CEI 17043 pour les comparaisons inter laboratoires (qualité de l'air, qualité de l'eau), ISO/CEI 17065 pour les certifications de produits. Jusqu'en 2024, l'Institut a également bénéficié de la reconnaissance des « bonnes pratiques de laboratoire³⁰ » pour ses études en toxicité, écotoxicologie et bioaccumulation³¹.

Le système de management de la qualité s'articule autour de huit processus, pilotés par des responsables et couvrant les activités stratégiques, opérationnelles et de support. Ces processus font l'objet d'une analyse régulière à travers des indicateurs de performance, de plans d'actions d'amélioration et d'une revue annuelle qui alimente une revue de direction pour définir les priorités stratégiques.

Le département MRI joue un rôle central dans la coordination du système de management de la qualité, notamment pour la gestion des certifications et accréditations, la conformité réglementaire en matière de santé, sécurité au travail et environnement (SST-E), et la maîtrise des risques stratégiques, opérationnels et financiers. Cependant, cette transversalité entre amélioration continue (qualité) et conformité réglementaire (SST-E) peut créer des confusions. Le comité estime qu'**il est crucial de distinguer de manière explicite les démarches d'amélioration continue (qualité) de celles liées à la conformité réglementaire (SST-E)**. Cette distinction permettrait de dissiper les ambiguïtés et de renforcer la compréhension globale du système de management de la qualité.

c/ Une approche intégrée de la gestion des risques

La gestion des risques à l'Ineris s'appuie sur une cartographie générale mise à jour chaque année, conformément à une procédure rigoureuse. Cette cartographie couvre plusieurs dimensions clés : les risques opérationnels liés à la réalisation des prestations et des projets, les risques déontologiques, ainsi que les risques affectant la satisfaction des parties prenantes. Cette approche est complétée par des analyses spécifiques pour certains domaines critiques, notamment les risques professionnels consignés dans le document unique d'évaluation des risques professionnels, les scénarios d'accidents majeurs pour les installations classées, et les risques financiers, révisés régulièrement. Ces derniers font l'objet de plans d'action soumis au comité d'audit et au CA.

Récemment, des efforts ont été faits pour renforcer la visibilité des impacts financiers, notamment pour maîtriser le coût de chacun des processus du management de la qualité, en vue de soutenir des décisions stratégiques plus éclairées. Malgré ces avancées, **il est essentiel d'intégrer les risques financiers dans la cartographie des risques et de leur associer des actions préventives dédiées**, comme l'Ineris a commencé à le faire.

³⁰ La conformité des « bonnes pratiques de laboratoire » (BPL) est accordée par le Comité français d'accréditation (Cofrac). Les BPL s'appliquent à toutes les études de sécurité non cliniques ayant trait à la santé et à l'environnement.

³¹ En 2024, l'Ineris a choisi de se retirer du dispositif des « bonnes pratiques de laboratoire », jugeant plus pertinent de se concentrer sur les développements méthodologiques autour des « nouvelles approches méthodologiques ».

III. Activités et résultats

Recommandation 4 : Consolider l'efficacité et la pertinence de l'appui aux politiques publiques par une approche plus anticipatrice et en renforçant la capacité d'appui aux situations d'urgence

Recommandation 5 : Accroître la visibilité et l'impact de la recherche et développer une stratégie affirmée de partenariats scientifiques

Recommandation 6 : Établir une stratégie spécifique pour apporter aux entreprises des prestations à haute valeur ajoutée tout en évitant la concurrence avec les bureaux d'études

Les trois activités du trépied obéissent à des temporalités, règles et indicateurs différents mais elles permettent toutes d'accroître l'expertise et la reconnaissance de l'Ineris auprès de publics variés.

1 / Appui aux politiques publiques

a/ Un appui aux politiques publiques professionnel et reconnu par tous

L'APP représente plus de 50% des activités de l'Ineris. Cependant, la part respective des trois activités du trépied varie significativement selon les directions opérationnelles : par exemple, plus d'APP dans la direction MIV et plus de prestations aux entreprises et de recherche partenariale dans la direction IDE. L'APP est toutefois une base commune très forte et structurante. Il est également un fondement majeur de la légitimité de l'Ineris auprès de son ministère de tutelle et de ses nombreux partenaires.

Un des indicateurs du COP 2021-2025 relatif à l'APP concerne la publication sur internet de ces travaux ; pour le ministère chargé de l'environnement, l'objectif est d'assurer une bonne diffusion auprès des publics concernés (entreprises, ONG, bureaux d'études). Au cours de la période de référence, ces publications ont doublé, de 38 documents publiés en 2019 à 75 en 2023. Ces publications prennent du temps aux équipes mais accroissent la visibilité des travaux. La mesure des consultations en ligne, mise à disposition des responsables de programmes, est un élément intéressant qui ne saurait toutefois servir d'indicateur de qualité. Par exemple, les entreprises se sont peu emparées du rapport sur la substitution des agents chimiques dangereux, notamment en raison de leur souhait de retarder cette substitution, ce qui ne préjuge pas de l'intérêt ou de la qualité du document.

Les productions de l'Ineris en termes d'APP font aussi l'objet d'un indicateur de satisfaction du ministère de tutelle (qui inclut 5 critères dont la qualité, les délais, etc.). Même si ponctuellement certains avis négatifs sont émis, le taux de satisfaction du ministère de tutelle, très élevé (99 % en 2023³²), questionne sur ce mode d'évaluation : il montre que les travaux répondent bien aux besoins des donneurs d'ordre mais il n'apporte pas une vision un peu plus critique et constructive qui permettrait d'améliorer les productions. **La mise en place d'une évaluation régulière de la qualité, de l'utilité et de l'impact des productions réalisées dans le cadre de l'APP pourrait faire l'objet d'une réflexion.**

Le comité formule deux remarques sur le périmètre des programmes d'appui :

- La contribution de l'Ineris et de ses experts aux travaux nationaux (dont ceux réalisés à Geoderis et au LCSQA) mais aussi européens ou internationaux (normalisation, pré-réglementation, méthodes de mesure...) est incluse dans les programmes d'appui, l'investissement aux différents niveaux et le financement étant discutés au cours de l'élaboration des programmes. Aquaref fait exception à ce principe pour des raisons de méthodes différentes de financement, ce qui nuit à la lisibilité globale du programme d'appui en matière de qualité de l'eau.
- Le fonds d'intervention du programme 181³³ finance une partie des activités de recherche de l'Ineris et permet d'accroître d'un tiers le soutien issu du programme 190. Ainsi, des actions complémentaires de recherche, notamment technologiques ou en termes de méthodes de mesure, et des tests sont réalisés dans le cadre des programmes d'appui. Sans fixer de frontière qui rigidifierait encore les activités et les imputations pour les personnels, le comité considère qu'il serait utile d'avoir une estimation *a posteriori* de la proportion que représentent les activités de recherche au sein des programmes d'appui. Cette flexibilité au sein des programmes d'appui doit être maintenue voire amplifiée, pour permettre de défricher des approches innovantes ou de rupture, alors que les actions relatives à la réglementation ou à la normalisation ne sont pas toujours propices à ces approches.

³² Rapport d'auto-évaluation, p. 23.

³³ Ce fonds d'intervention représente environ 7% de la subvention totale du programme 181.

Au total, la contribution de l'Ineris en matière d'appui aux politiques publiques nationales et européennes, voire mondiales pour certains sujets (par exemple, les lignes directrices en toxicologie et écotoxicologie de l'OCDE), est reconnue par tous. En France, cet appui concerne aussi bien les services du ministère chargé de l'environnement que ceux des autres ministères ou les agences et établissements publics (Ademe, OFB, ASNR...), les préfetures et les collectivités territoriales. Une des clés de la pertinence de l'APP mis en œuvre par l'Ineris repose sur son assise solide sur la recherche mais également sur l'anticipation des risques émergents, des demandes sociétales (ONG ou entreprises) et des demandes du ministère de tutelle. Ce sujet a été mentionné à tous les niveaux de l'Ineris dans les entretiens menés par le comité d'évaluation et fait l'objet d'un objectif du Cop³⁴. En complément des activités actuelles de veille, **la capacité à anticiper les risques émergents et les attentes sociétales mérite d'être renforcée pour permettre à l'Ineris d'être force de proposition et consolider la pertinence de son appui aux politiques publiques.**

b/ Des actions d'appui en situation d'urgence reconnues mais fragiles

L'appui aux situations d'urgence et de crise environnementale est un des objectifs du Cop 2021-2025. L'Ineris répond à cet objectif en s'appuyant sur la Cellule d'appui aux situations d'urgence (Casu). Rattachée directement au directeur général, cette cellule est opérationnelle 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, grâce à un système d'astreinte qui repose sur deux ingénieurs et un chef d'opération, qui assure aussi un rôle d'interface avec le bureau d'enquêtes et d'analyses sur les risques industriels (BEA-RI) du ministère chargé de l'environnement. L'objectif est d'apporter une réponse dans les 30 minutes après mobilisation, celle-ci pouvant être ensuite la base d'investigations plus poussées.

La réponse de la Casu est la partie émergée d'un iceberg qui construit la réponse : l'efficacité en situation d'urgence ne peut se construire que sur une expertise pluridisciplinaire solide. Ici encore, la capacité de l'Ineris à couvrir recherche, soutien à l'action publique et connaissance de terrain des installations et processus industriels est un gage de qualité de la réponse. Le comité d'évaluation a constaté que les avis de la Casu sont appréciés et que les sollicitations de la Casu dépassent le cadre strict pour laquelle elle a été conçue (services de l'État et administrations centrales). La capacité d'appui en situation d'urgence de l'Ineris est reconnue et fortement mobilisée, avec une quarantaine d'activations de la Casu par an en moyenne sur la période 2019-2023³⁵.

Le comité d'évaluation considère que cette cellule a un rôle critique en termes de sécurité publique, mais qu'elle présente des points de faiblesse : les moyens, notamment humains, qui lui sont affectés sont insuffisants et son organisation est fragile. Elle ne comporte par exemple que peu de redondances et le nombre de personnes mobilisées ne semble pas permettre de couvrir les différentes composantes d'une crise environnementale (émissions, dangers industriels, risques environnementaux et humains, choix et mise en œuvre des mesures de défense et de protection, etc.). L'Ineris possède ces compétences en interne mais, d'après les informations recueillies par le comité, le programme de formation interne est limité en raison des moyens alloués. La comparaison des moyens affectés avec des cellules analogues dans d'autres organismes impliqués dans des réponses d'urgence serait intéressante.

Le comité note aussi que, dans le cadre du Cop, l'évaluation de la contribution de la Casu semble uniquement quantitative, avec l'objectif que le nombre annuel de sollicitations soit supérieur à 40³⁶, ce qui peut sembler étrange s'agissant d'une activité dépendant totalement de facteurs externes, et ne permet pas de différencier les événements mineurs et les catastrophes. Le comité suggère d'améliorer le processus d'évaluation des activités de la Casu en introduisant une analyse de la qualité et de la pertinence des avis rendus, portant aussi sur la réactivité de la cellule. **Au total le comité recommande de consolider et pérenniser la Casu, en procédant à une analyse complète de ses forces et faiblesses, de ses succès et de ses limites.**

2 / La recherche

a/ Des recherches de qualité mais un positionnement scientifique à faire évoluer

Durant la période 2019-2023, l'Ineris a entrepris une restructuration de ses axes de recherche (en 10 axes au lieu de 14 précédemment) pour traiter les trois grands domaines thématiques du Cop 2021-2025 : « Transition énergétique et économie circulaire » (budget 1,3 M€), « Risques à l'échelle d'un site industriel et d'un territoire » (budget 1,4 M€) et « Dangers des substances et leurs impacts sur l'homme et la biodiversité » (budget 2,9 M€)³⁷. Cette répartition des budgets traduit l'importance prise par le thème des impacts des activités technologiques

³⁴ Objectif 14 : Poursuivre le développement des activités de veille pour identifier les risques émergents.

³⁵ Rapport d'auto-évaluation, p. 39.

³⁶ Rapport d'auto-évaluation, p. 22-23 et p. 39.

³⁷ Rapport d'auto-évaluation, p. 17.

sur l'homme et la biodiversité, à côté des volets plus traditionnels des risques rencontrés sur les sites industriels, et liés à l'exploitation et au stockage de l'énergie.

L'organisation des activités de recherche au sein des trois directions opérationnelles IDE, MIV et SIT, et le soutien apporté par la direction SCI, même s'ils n'ont pas encore montré tous leurs effets, s'avèrent pertinents et permettent notamment de bien intégrer l'échelle des sites industriels et des territoires. Avec un meilleur pilotage de la recherche, ils assurent transversalité et approche globale, et prennent en compte les enjeux socio-économiques. Cette amélioration de la transversalité facilite également le montage de projets. La coexistence de savoirs consolidés et d'une dynamique de création de nouvelles connaissances constitue un atout majeur pour l'Ineris. On peut citer deux exemples d'activités de recherche qui illustrent leur caractère transversal et leurs synergies avec les activités d'APP :

- L'axe de recherche PROEM sur la sécurité des procédés émergents de la transition énergétique combine des activités de recherche sur l'hydrogène, le stockage électrochimique, les bioénergies et autres vecteurs énergétiques, les biomatériaux et l'économie circulaire.
- Autour des pollutions liées aux PFAS (substances per- et polyfluoroalkylées), l'Ineris a su proposer en réponse aux sollicitations du ministère en charge de l'environnement des contributions combinant l'expertise réglementaire, le développement et la validation de méthodes de mesures des émissions, la biosurveillance environnementale et humaine, la connaissance des usages et des substitutions, les études d'impacts multi-milieux et la capitalisation des données qui en sont issues. Cette réponse intégrée est notamment alimentée par les activités de recherche conduites dans le cadre de programmes européens, dont le programme PARC auquel participent six unités de la direction MIV.

La production scientifique de l'Ineris est comparable à celles des institutions françaises et européennes équivalentes³⁸. Tout en reconnaissant que l'Ineris joue un rôle clé dans la recherche appliquée sur les risques industriels et environnementaux, le comité considère que sa visibilité scientifique pourrait être améliorée. Une meilleure mise en valeur des travaux de recherche contribuerait non seulement à asseoir la réputation de l'Institut, mais aussi à attirer de nouveaux financements et collaborations stratégiques. Notamment, le nombre de projets financés par la Commission européenne reste en deçà de la cible du Cop, hormis pour l'année 2022³⁹. Compte-tenu du fait que le taux de subvention des projets dans le cadre d'Horizon Europe peut atteindre 70% des coûts complets, **le comité recommande d'accroître les réponses aux appels à projets européens**, d'autant plus que l'Ineris a un taux de réussite remarquable à ces appels (de l'ordre de 50%). Plusieurs doctorants Ineris sont déjà financés grâce aux ressources apportées par ces projets européens, et il semble possible d'augmenter leur nombre.

Au vu des indicateurs relatifs à la recherche, la production annuelle d'articles référencés⁴⁰ est en légère baisse de 97 à 90 sur la période 2019-2023, tout en restant au niveau de la cible du Cop (90) ; 23% des articles ont un premier auteur doctorant⁴¹. Le comité recommande à l'Ineris de mettre en place des mesures incitatives pour encourager ces publications scientifiques.

En matière de sujets de recherche, l'Ineris travaille aujourd'hui essentiellement sur les aléas (menaces multi-aléas). Le comité recommande que l'Ineris travaille aussi sur les vulnérabilités pour être en mesure d'évaluer les risques en incluant leurs impacts socio-économiques. À titre d'exemple, le comité suggère que les recherches de l'Ineris contribuent à anticiper et analyser les résiliences des infrastructures, des milieux écologiques, des territoires et des ensembles industriels. En outre, **l'Ineris devra se positionner sur les sujets émergents** dont ceux liés au changement climatique, aux risques cyber, aux effets cascades, à la relance de l'exploitation minière, à l'intelligence artificielle et au *big data*.

b/ Des chercheurs et doctorants globalement satisfaits

Les personnels scientifiques de niveau Bac+5 et plus intègrent l'Ineris comme ingénieurs et mènent de front les trois activités du trépied, avec pour chaque personne une proportion variable du temps dédié à chaque activité ; ces personnels sont désignés ci-dessous comme chercheurs. Les échanges avec les chercheurs montrent leur satisfaction de mener de front les trois activités, mais révèlent aussi que les contraintes de temps peuvent constituer des entraves pour mener les projets de recherche et finaliser les publications. **Le comité recommande de mettre en place les mécanismes adaptés pendant et après les projets pour pouvoir mûrir et finaliser les publications scientifiques.**

Selon le rapport d'auto-évaluation, le nombre d'articles constitue un indicateur utilisé pour l'intéressement du personnel. Les entretiens avec les chercheurs n'ont pas permis au comité de comprendre si cet intéressement

³⁸ Rapport d'auto-évaluation, p. 50.

³⁹ Rapport d'auto-évaluation, p. 23.

⁴⁰ Rapport d'auto-évaluation, p. 23.

⁴¹ Rapport d'auto-évaluation, p. 42.

repose sur des mesures individuelles ou collectives – primes, facteurs accélérateurs de promotion – ou relève d'une politique d'intéressement globale en fonction des résultats de l'Institut. Le comité recommande que les mesures incitatives pour la production de résultats scientifiques, existantes ou à mettre en place, soient clairement connues des chercheurs.

Durant la période 2019-2023, 10 à 11 thèses ont été soutenues chaque année par les doctorants de l'Ineris sur l'ensemble des sites ; leur durée moyenne est de 38 mois. Les personnels Ineris en assurent direction, co-direction ou co-encadrement. Pour les 15 chercheurs titulaires de l'habilitation à diriger des recherches (HDR), cela représente une moyenne de 2,1 thèses soutenues sur 3 ans ; cet indicateur mérite d'être maintenu. Le comité a noté que l'obtention de l'HDR entraîne une augmentation de salaire. **Il salue la politique de l'Ineris d'incitation des chercheurs à l'obtention de l'HDR et l'invite à la poursuivre.** La journée annuelle des doctorants participe aussi, de façon connexe, aux actions favorisant la participation des personnels à la formation doctorale : c'est une action qu'il convient de maintenir.

Les entretiens avec les doctorants ont permis de constater qu'ils sont satisfaits de leurs sujets de recherche et de leurs conditions de travail. Cependant, ceux qui ne sont pas employés de l'Ineris mais travaillent dans ses locaux émettent le souhait de bénéficier des mêmes facilités matérielles que les doctorants rémunérés par l'Ineris. Par ailleurs, le comité note que les doctorants ont mis en place une organisation *ad hoc* permettant d'exprimer leurs souhaits et leurs besoins et que l'Ineris a su être à leur écoute.

c/ Des partenariats académiques pertinents mais à renforcer

Au-delà du site de Verneuil-en-Halatte, l'Ineris participe aussi à des activités de recherche menées avec des partenaires sur d'autres sites notamment au sein de deux UMR. Ces partenariats académiques sont les suivants :

- L'UMR Périnatalité et risques toxiques (Péritox), créée en 2008, associe l'UPJV, le CHU d'Amiens et l'Ineris, qui y participe par l'équipe Toxicologie expérimentale et modélisation.
- L'UMR Stress environnementaux et biosurveillance des milieux aquatiques (Sebio), créée en 2014, associe l'URCA, l'ULHN et l'Ineris, qui y participe par l'équipe Écotoxicologie des substances et des milieux sur le site de Reims.
- Sur le site de Nancy une équipe d'environ 25 personnes de l'Ineris, installée depuis 1950 dans les locaux de l'École des mines de Nancy (UL), travaille sur les géorisques et coopère avec des équipes de l'École des mines. L'Ineris est membre du GIS Friches industrielles, avec l'UL, le CNRS, INRAE et le BRGM.
- Sur le site de Bourges, l'Ineris a une équipe de 5 personnes dans les locaux de l'Insa CVL⁴² depuis les années 2000, qui travaille sur les sujets de maîtrise des risques industriels et de tenue des ouvrages sous sollicitations accidentelles, en forte interaction avec les unités de recherche LaMé et Prisme. Les travaux s'appuient sur les installations expérimentales de ces deux unités et sur la plateforme d'essais explosion-structure de l'Ineris, et sur des compétences en théorie et simulation numérique.
- Sur le site d'Aix-en-Provence, l'Ineris a une équipe de 6 personnes travaillant notamment sur la valorisation des déchets, qui est impliquée dans des projets de recherche avec l'AMU.
- Sur le site de Compiègne (UTC), le partenariat repose principalement sur une personne de l'Ineris exerçant comme enseignant-chercheur associé à l'UTC, assurant des enseignements sur les risques et ayant favorisé le recrutement de nombreux Ingénieurs et doctorants de l'UTC à l'Ineris. Ce partenariat est pérenne mais mériterait d'être amplifié compte-tenu de la proximité avec Verneuil-en-Halatte et des compétences de l'UTC.

Ces coopérations permettent à l'Ineris, sur les différents sites, de mener des recherches dans des environnements appropriés, de prospecter de nouveaux sujets de recherche, d'élaborer des projets de recherche conjoints, de favoriser l'accueil au sein de l'Ineris de stagiaires et le recrutement de doctorants, d'ingénieurs et de chercheurs. Elles permettent aussi aux personnels de l'Ineris de contribuer aux activités d'enseignement dans le cadre des établissements partenaires.

Le comité recommande à l'Ineris de renforcer les partenariats académiques existants en élargissant les thématiques lorsque cela est pertinent. Le comité suggère que l'Ineris s'attache à favoriser la participation de ses chercheurs aux activités d'enseignement en inscrivant ces interventions dans le cadre de leur mission et non comme des vacations d'enseignement hors temps de travail. Il recommande également d'identifier quelques écoles doctorales prioritaires avec lesquelles renforcer les liens pour l'inscription de ses doctorants, ou pour apporter à ces dernières une valeur ajoutée en termes de formations. Le comité encourage aussi l'Ineris à tirer pleinement parti de ses collaborations académiques pour recruter de jeunes talents comme stagiaires, ingénieurs ou doctorants. **Pour éviter la dispersion, l'Ineris doit analyser avec soin la valeur ajoutée de chacun de ces partenariats.**

⁴² Institut national des sciences appliquées – Centre Val de Loire

d/ Innovation

L'Ineris ne se positionne pas comme créateur d'innovations mais en accompagnateur d'innovations pour l'industrie. Ses activités de recherche produisent de nouvelles méthodes, de nouveaux modèles voire de nouveaux dispositifs techniques de mesure en lien avec l'évaluation des risques et la caractérisation des dangers. Ces innovations sont mises à disposition au travers de publications et rapports, de bases de données ou d'outils logiciels. Par ailleurs, une partie des prestations réalisées par l'Ineris participe aux processus d'innovation des entreprises en contribuant à leur maîtrise des risques liés aux innovations.

Le rapport d'auto-évaluation n'évoque pas de transfert de technologie, de projets de maturation, de création d'entreprises (à part la filiale Ineris Développement tournée vers l'international) et n'évoque pas non plus la gestion de la propriété intellectuelle (PI). Bien que certaines des recherches effectuées à l'Ineris auraient pu faire l'objet de protection de PI, le choix de l'Institut est de ne pas déposer un brevet si ce dépôt peut porter atteinte au principe d'indépendance inscrit dans sa charte de déontologie, notamment au regard de ses activités d'expertise ou de certification ; en pratique, les dépôts de brevet sont très rares.

3 / Prestations aux entreprises

a/ Des prestations à haute valeur ajoutée et liées aux politiques publiques

L'activité de prestations aux entreprises représente un volet important pour l'Ineris en termes applicatifs et sur le plan financier. L'Ineris considère qu'il apporte aux entreprises en France et à l'international des services à forte valeur ajoutée⁴³. L'activité est suivie dans le cadre de l'un des huit processus du système de management de la qualité. Les prestations aux entreprises jouent un rôle essentiel en fournissant des données concrètes pour affiner les méthodologies et maintenir une bonne connaissance des réalités opérationnelles.

Les prestations aux entreprises peuvent servir de premier pas pour le montage d'un partenariat de recherche avec une entreprise. Par exemple, un contrat cadre de recherche a été établi avec EDF R&D dès le début des années 2000. En 2022, il a été étendu à Hynamics et Eifer, deux filiales d'EDF actives notamment dans l'hydrogène. Des partenariats existent aussi avec le centre de recherche d'Engie et avec celui de GRT Gaz. Plus récemment, l'Ineris a mis en place un partenariat avec *General Electric* et plusieurs acteurs industriels de la filière hydrogène⁴⁴.

Près de 80% des activités de prestations aux entreprises sont réalisées, chaque année, pour le compte d'environ 1300 clients. Le portefeuille de clients est très diversifié. Environ 20 % du chiffre d'affaires est réalisé à l'international. Durant la période 2021-2023, les certifications ont représenté près d'un tiers des prestations « hors recherche ». Dans la même période, les trois autres principaux types de prestations sont les campagnes d'expérimentation et de surveillance (environ 20%), les analyses de risques (environ 17%) et les modélisations (environ 10%)⁴⁵. Une partie de ces prestations s'appuie sur les plateformes expérimentales et les moyens numériques de l'Ineris.

Le comité note les atouts de l'Ineris évoqués dans le rapport d'auto-évaluation et rappelés lors des entretiens. L'Ineris bénéficie de la connaissance et d'une expertise dans le domaine des risques industriels conventionnels sur le plan technique et sur le plan réglementaire. Les plateformes expérimentales sont aussi un atout même si des alternatives existent parfois ailleurs. La valeur ajoutée de l'Ineris est l'aspect multi-compétences qui en fait un établissement de référence en analyse des risques et en gestion de nouveaux risques ; les clients ont connaissance des trois activités du trépied et l'apprécient. **Le comité recommande que l'Ineris renforce ce positionnement par une rigoureuse sélection de ses prestations à haute valeur ajoutée et en lien avec les politiques publiques, de façon à se démarquer des bureaux d'études et à éviter d'entrer en concurrence avec eux sur des prestations standardisées ou basiques.**

Le comité souhaite souligner que le positionnement de l'Ineris vis-à-vis de l'APP et des prestations aux entreprises est un atout mais qu'il doit aussi être un point de vigilance par rapport aux risques de conflits d'intérêts. Notamment, un risque de conflit d'intérêts peut apparaître si une entreprise tente, via l'Ineris, d'influencer en sa faveur les évolutions de la réglementation. Le dialogue avec les pouvoirs publics présente donc, vis-à-vis de l'extérieur, un avantage stratégique qui peut se transformer en fragilité si des principes déontologiques stricts ne sont pas mis en œuvre. **Le comité recommande de réaffirmer la place et le caractère opérationnel de la déontologie dans la définition et la mise en œuvre des activités menées avec des entreprises** (voir la section IV.3).

⁴³ Rapport d'auto-évaluation, p. 6.

⁴⁴ Rapport d'auto-évaluation, p. 31.

⁴⁵ Rapport d'auto-évaluation, p. 20.

b/ Une contractualisation type à généraliser

Du point de vue des clients, la contractualisation des prestations est parfois une source de délais et de perte de temps. Il arrive notamment que les discussions sur des questions de PI et de publications scientifiques soient trop longues et compliquées. C'est pourquoi le comité recommande que l'Ineris se dote d'un ensemble de contrats types adaptés aux situations les plus fréquemment rencontrées et conclue des contrats-cadres avec ses clients récurrents.

4 / Plateformes expérimentales et moyens numériques

Les plateformes de l'Ineris sont reconnues en externe car elles permettent des études spécifiques au plus près des conditions réelles. Certaines d'entre elles associent des modèles numériques ou biologiques. Elles sont parfois uniques en France (plateformes incendie, toxicologie, etc.) et en Europe (banc d'essais à l'émission, etc.). Les plateformes s'inscrivent généralement dans le cadre de dispositifs nationaux (GIS IBISA⁴⁶, France Exposome, etc.), ou dans une complémentarité avec d'autres plateformes françaises (S-Nano), ou dans des réseaux européens (ECCSEL ERIC⁴⁷, ACTRIS⁴⁸...) au bénéfice des communautés scientifiques et des industriels. Les plateformes apportent un appui important aux trois activités du trépied, aussi bien en APP (laboratoire mobile d'analyse, plateforme souterraine géotechnique, etc.) que pour les prestations aux entreprises (plateforme sécurité des batteries, S-Nano) et en recherche (laboratoires d'analyse).

Le comité a noté que le succès des plateformes de l'Ineris s'est accru dans certains domaines au cours des dernières années, avec par exemple l'augmentation de la demande industrielle pour des essais sur les batteries ou l'hydrogène. Ce succès s'accompagne parfois de tensions et de difficultés de gestion croissantes pour l'Ineris et ses équipes, avec des surcharges de travail, des délais de réponse jugés trop longs, ou encore des besoins en ressources sous-estimés.

La direction de l'Ineris est bien consciente que les plateformes sont des outils essentiels et que l'entretien et l'amélioration des dispositifs existants nécessitent des dépenses importantes en termes de moyens humains et matériels pour s'adapter aux demandes des industriels et aux évolutions des technologies. Le comité d'évaluation a constaté la qualité du plan quinquennal d'investissement annexé au Cop 2021-2025 (voir la section V.2.c). Toutefois, le comité note que les recommandations de la précédente évaluation relatives aux plateformes n'ont été que partiellement mises en œuvre : il encourage l'Ineris à **clarifier et préciser sa stratégie de développement des plateformes, notamment en matière de mutualisation avec d'autres institutions publiques, de partenariat avec des entreprises et de modèle économique.**

L'Ineris a aussi développé des approches de modélisation numérique dans ses domaines d'expertise (modélisation 3D des dispersions de polluants, écoulements dans les sols...) et en complément de ses expérimentations sur plateformes (toxicologie et modèle PBPK⁴⁹, plateforme souterraine et infrastructure e.cenaris). Les moyens numériques mis en œuvre par l'Ineris sont conséquents et contribuent, tout comme les plateformes expérimentales, à une très bonne reconnaissance de l'Ineris, par exemple avec le portail national de prévision de la qualité de l'air Prév'Air qui inclut le modèle de chimie-transport CHIMERE développé par des chercheurs de l'Institut Pierre-Simon Laplace. S'agissant du calcul scientifique intensif, le comité salue l'approche réaliste et pragmatique de l'Ineris qui ne dispose pas de capacités en propre mais s'appuie opportunément sur des partenaires extérieurs⁵⁰, prenant ainsi acte du manque de place, de budget et de ressources humaines qui seraient nécessaires pour posséder, maintenir et faire évoluer ses propres moyens de calcul.

⁴⁶ Infrastructures en biologie santé et agronomie.

⁴⁷ Eccsel: European research infrastructure for CO2 capture, utilization, transport and storage.

ERIC: European research infrastructure consortium.

⁴⁸ Actris : infrastructure de recherche européenne distribuée, en support des recherches sur le climat et la qualité de l'air.

⁴⁹ Modèle pharmacocinétique physiologique.

⁵⁰ L'Ineris a en particulier accès au serveur de calcul haute performance Topaze du CEA et au serveur de calcul de MétéoFrance dont les capacités sont essentielles pour les travaux relatifs à la modélisation de la qualité de l'air, la modélisation 3D des phénomènes dangereux ou des écoulements dans les milieux souterrains.

IV. Ouverture à la société

Recommandation 7 : Définir et mettre en œuvre une stratégie de gestion et d'ouverture des données

Recommandation 8 : Améliorer l'intégration entre déontologie et intégrité scientifique et accroître les actions favorisant leur appropriation

1 / Ouverture à la société : une action à consolider

L'Ineris s'est engagé à partir de 2008 dans une politique volontariste d'ouverture à l'ensemble de la société largement inspirée de la notion de « démocratie environnementale » et en s'inscrivant dans la dynamique impulsée par le Grenelle de l'environnement. Cette démarche s'est notamment concrétisée en 2011 par la création de la Core (voir la section II.1.b).

Un des volets de cette politique d'ouverture à la société concerne les recherches participatives. Une réflexion sur ces processus de recherche est engagée, notamment autour de travaux de co-construction avec les parties prenantes ; elle porte aussi sur les données de mesures citoyennes de la qualité environnementale, en rapport avec les activités de mesure environnementale de l'Institut. Des échanges réguliers ont lieu avec d'autres signataires de la Charte d'ouverture à la société⁵¹, ce qui permet à l'Institut d'accorder ses pratiques avec celles d'autres organismes. Le comité d'évaluation encourage l'Ineris à préciser dans un document spécifique sa vision de la place des sciences participatives, de la co-construction et des interactions avec les populations locales – y compris concernant les mesures citoyennes de la qualité environnementale – dans sa politique d'ouverture à la société.

La démarche d'ouverture à la société s'accompagne d'une veille médiatique réalisée par la direction SCI. Cette veille permet d'évaluer le contexte socio-politique de l'action de l'Institut, au travers d'un outil propre ; elle est à maintenir et éventuellement à renforcer, avec une information régulière des employés sur les sujets les plus directement liés à leur domaine d'activité. Notamment, lorsque l'action de l'Ineris est susceptible d'intervenir dans un contexte de controverse, il est important que les employés concernés soient systématiquement informés et accompagnés, que ce soit en situation régulière ou en situation d'urgence.

L'Ineris ayant regroupé au sein de la même direction SCI les activités de communication institutionnelle destinées à l'ensemble des parties prenantes et les activités de marketing destinées essentiellement aux entreprises, il est important qu'il veille attentivement à l'équilibre entre ces deux activités, et à l'équilibre avec les activités de communication interne.

L'ouverture à la société est inscrite dans le Cop 2021-2025. **Le comité d'évaluation recommande à l'Ineris et à l'État de maintenir cette dimension de manière explicite dans le prochain Cop, pour renforcer et consolider cette politique d'ouverture à la société.** Il souligne également qu'il est **important de maintenir le rôle stratégique de la Core, en évitant le risque de la réduire à un simple interlocuteur dans la stratégie de communication de l'Institut.** Les moyens alloués à la Core doivent être maintenus, pour assurer sa pérennité et sa pertinence. L'intégration accrue d'institutions représentatives de communautés socio-professionnelles, d'associations ou d'élus pourrait consolider et renforcer sa pertinence. L'apport de la Core devrait être communiqué en interne à tous les niveaux, afin de contribuer à une culture partagée qui valorise les regards extérieurs.

2 / Renforcer l'ouverture des données

a/ Une stratégie d'ouverture des données à expliciter et mettre en œuvre

L'Ineris est riche en données ; les données techniques et environnementales constituent un des fondements de ses activités. Les incitations à l'ouverture des données sont multiples, liées à la fois à la « démocratie environnementale » et aux obligations liées à la mise en œuvre de la convention d'Aarhus, et à la science ouverte.

L'ouverture des données à l'Ineris se situe donc à l'intersection de la science ouverte, de la transformation numérique et des efforts d'ouverture vers la société. Elle est inscrite dans le Cop 2021-2025 (objectif 17), qui rappelle les attentes fortes de la société pour la mise à disposition des données détenues par les organismes publics chargés d'une mission d'expertise. Le Cop fixe l'objectif que l'Ineris atteigne à l'horizon 2025 un standard

⁵¹ L'Ineris a fait partie, en 2008, des premiers signataires de la charte d'ouverture à la société qui fédère aujourd'hui huit établissements : l'Anses, le BRGM, l'Ifremer, l'Ineris, INRAE, l'ASNR, Santé publique France et l'Université Gustave Eiffel.

très élevé en matière d'ouverture des données collectées et gérées dans le cadre des activités financées sur fonds publics, aussi bien pour la recherche que pour l'APP ; ce cadre prévoit une diffusion centralisée accessible depuis le site institutionnel de l'Ineris ou sur des plateformes comme data.gouv.fr.

Cependant, force est de constater un contraste fort entre les progrès réalisés par l'Ineris de longue date pour l'accès ouvert à ses publications⁵² et les avancées limitées obtenues en matière d'ouverture des données. De nombreuses données ne sont accessibles que de façon limitée et sont difficiles à trouver, car elles sont distribuées à travers divers sites internet, des plateformes nationales de diffusion génériques comme data.gouv.fr (25 jeux de données) ou thématiques comme data.eaufrance.fr, des bases ouvertes européennes⁵³ et des plateformes spécifiques telles que Geod'Air ou Prev'Air⁵⁴. Face à ce constat, le comité considère que l'évolution rapide des technologies et des usages sociétaux en matière de données expose l'Ineris à un risque important de retard en matière d'innovation et d'ouverture à la société. Une meilleure « trouvabilité » des données améliorerait leur valeur, encouragerait leur réutilisation et renforcerait la visibilité des travaux de l'Ineris.

Après une première enquête conduite entre 2018 et 2020, un état des lieux et une typologie des données ont été réalisés, en préalable à une cartographie plus complète. Dans la nouvelle organisation mise en place début 2021, une unité Data a été créée au sein de la direction SCI. S'appuyant sur l'expérience de l'Ineris en matière de gestion de données environnementales, cette unité gère l'ouverture des données dans le cadre de plusieurs projets en cours, notamment « *Green Data for Health* »⁵⁵ et constitue une force pour développer plus largement l'ouverture des données de l'Ineris, qui a également travaillé depuis 2023 sur le choix d'un modèle de plan de gestion des données⁵⁶. Le comité note cependant qu'il n'existe pas de stratégie explicitée d'ouverture des données visant à surmonter les obstacles financiers, humains, techniques et culturels, et que des restrictions sont imposées par certains partenaires industriels sur l'accès aux données. Le comité constate en outre que les personnels de l'Ineris sont faiblement sensibilisés aux obligations et objectifs liés aux données ouvertes,

Le comité recommande de définir une stratégie afin de renforcer et accélérer l'ouverture des données et ainsi répondre aux attentes sociétales. Il préconise quatre actions :

- élaborer une stratégie permettant de changer d'échelle en matière d'ouverture des données, en incluant des actions de sensibilisation et de formation des équipes de l'Ineris et un plan de développement de la qualité des données selon les principes *Fair*⁵⁷ ;
- établir un indicateur de performance sur la proportion des données ouvertes et accessibles ;
- établir un indicateur d'impact sur le taux de consultation et réutilisation des données ;
- tenir compte de la bonne volonté du partenaire industriel d'ouvrir l'accès aux données dans les critères de sélection des contrats avec les entreprises, en appliquant le principe « aussi ouvert que possible, aussi fermé que nécessaire ».

b/ Un pilotage efficace des systèmes d'information

La démarche d'élaboration d'un schéma directeur numérique a démarré en 2021 ; l'analyse a été confiée à un cabinet externe, dont les recommandations ont été présentées au Codir et au CSE.

Cette approche a permis de faire profondément et rapidement évoluer le pilotage des systèmes d'information. Le Cosi, comité de gestion des systèmes d'information, auparavant exclusivement informatif, s'est mué en un organe opérationnel intégré à la chaîne décisionnelle. En pratique, la mise en œuvre des recommandations formulées par le cabinet de conseil s'est traduite dans un ensemble de projets comprenant par exemple les contrats d'infogérance ou le pilotage des développements logiciels internes, projets dont l'avancement est régulièrement suivi. La dimension d'ouverture des données était incluse dans les recommandations Hcéres de 2021 et est intégrée aux projets d'urbanisation des données de l'Ineris. On peut cependant regretter que la démarche n'ait pas été traduite dans un schéma directeur numérique, formalisé et présenté pour approbation au CA. Le comité encourage l'Ineris à finaliser un schéma directeur numérique en 2026.

⁵² L'Ineris contribue depuis 2007 à des archives publiques, via la plateforme HAL Ineris, et ses publications scientifiques sont aujourd'hui généralement en libre accès. De plus, les travaux menés dans le cadre des programmes d'APP débouchent sur des rapports qui, pour la plupart d'entre eux, sont mis en ligne sur le site internet de l'Institut.

⁵³ Telles que celles du réseau Norman, réseau européen de laboratoires de référence, de centres de recherche et d'organismes associés pour la surveillance des substances émergentes dans l'environnement, créé à l'initiative de l'Ineris.

⁵⁴ Rapport d'auto-évaluation, p. 39.

⁵⁵ <https://gd4h.ecologie.gouv.fr/>

⁵⁶ Rapport d'auto-évaluation, p. 57.

⁵⁷ *Fair: findable, accessible, interoperable and reusable.*

3 / Intégrer et renforcer déontologie et intégrité scientifique

a/ Déontologie

La charte de déontologie de l'Ineris⁵⁸, qui date de 2004, constitue le socle des pratiques de l'Institut en matière de déontologie. Elle fait l'objet d'un guide d'application. Sa mise en œuvre est suivie par le CSACDI, comité de suivi de l'application de la charte de déontologie, composé d'experts indépendants. Il se réunit deux fois par an pour examiner les situations sensibles et rédige un rapport annuel à l'attention du CA. De plus, d'autres initiatives, comme la formation des nouveaux arrivants et les audits des projets sensibles, contribuent à structurer la démarche déontologique.

Cependant, tout en constatant les points de solidité du dispositif de l'Ineris en matière de déontologie, le comité d'évaluation relève aussi des fragilités, nécessitant une révision et un renforcement des dispositifs existants pour répondre aux défis croissants liés aux interactions entre activités réalisées sur financements publics et privés et au positionnement de l'Ineris comme expert national de référence. L'application de la charte montre des limites face aux évolutions du contexte opérationnel. Elle ne fournit pas toujours de règles claires pour les situations de chevauchement entre financements publics et privés, ce qui peut poser des risques pour l'impartialité des intervenants. Par ailleurs, on assiste ces dernières années à une apparente diminution des signalements dont on ne sait si elle traduit une appropriation insuffisante ou une perte de confiance dans les mécanismes actuels. Enfin, alors que la précédente évaluation du Hcéres a recommandé la publication des déclarations d'intérêts, cette pratique reste basée sur le volontariat en l'absence d'un cadre réglementaire contraignant, limitant ainsi la transparence.

b/ Intégrité scientifique

La politique de l'Ineris en matière d'intégrité scientifique est en cours de structuration depuis 2023. Une note interne de 2023 récapitule les définitions et principes de l'intégrité scientifique et décrit à travers des exemples concrets les situations de manquements aux exigences de l'intégrité scientifique, de fraudes et de pratiques de recherche questionnables. Un référent à l'intégrité scientifique a été désigné. Ce référent, dont le rôle est encore en cours de définition, doit ancrer les principes d'intégrité scientifique dans les activités de l'Institut, en s'appuyant notamment sur les orientations de l'Office français de l'intégrité scientifique (Ofis). Un plan d'action a été élaboré pour la période 2024-2025. Des premières actions, comme les formations spécifiques destinées aux doctorants et jeunes chercheurs, ont été mises en place.

Tout en constatant ces avancées notables et récentes, le comité observe que des limites subsistent. L'intégrité scientifique demeure incomplètement ancrée dans les pratiques courantes. La politique générale de publication scientifique n'est pas encore pleinement opérationnelle, en particulier en ce qui concerne la transparence sur les financements publics et privés. Les signalements de manquements spécifiques à l'intégrité scientifique, tels que des publications contenant des données incorrectes ou trompeuses, ne bénéficient pas d'un cadre clair et structuré. Certains collaborateurs, notamment ceux impliqués dans des coopérations avec des entreprises, perçoivent encore mal les enjeux spécifiques liés à l'intégrité scientifique, ce qui entraîne une appropriation inégale des principes. Enfin, la coordination entre le référent à l'intégrité scientifique, le CSACDI et d'autres instances ou entités comme le Codir ou le département MRI est à améliorer.

c/ Renforcer la déontologie et l'intégrité scientifique

Face à ces constats, le comité recommande à l'Ineris de renforcer conjointement sa politique en matière de déontologie et sa politique en matière d'intégrité scientifique, et de construire un plan d'action affirmé intégrant ces deux dimensions qui, bien que distinctes, sont profondément interconnectées et nécessitent une approche cohérente et intégrée pour garantir une gouvernance et une mise en œuvre solides et crédibles.

Le comité recommande une série d'actions visant à renforcer le cadre déontologique de l'Ineris.

- D'abord, **il est essentiel de réviser et d'enrichir la charte de déontologie**. Cela implique l'intégration de règles pour encadrer les situations de chevauchement entre financements publics et privés, en mettant en place une classification claire des activités et en garantissant une transparence accrue.
 - Il est essentiel aussi de formaliser une politique générale dédiée à l'intégrité scientifique, portant sur l'ensemble des activités du trépied et inscrite dans la charte de déontologie. Cette politique doit établir des règles explicites encadrant les déclarations d'intérêts dans les publications scientifiques et les collaborations avec les entreprises.

⁵⁸ <https://www.ineris.fr/fr/charte-deontologie>

- Ensuite, **les mécanismes de signalement et de transparence doivent être renforcés**. Le comité suggère de centraliser tous les signalements, qu'ils concernent la déontologie, l'intégrité scientifique ou les audits par exemple, sur une plateforme unique, tout en mettant en place une procédure spécifique pour les manquements aux exigences de l'intégrité scientifique. Par ailleurs, **la publication des déclarations d'intérêts doit être encouragée et suivie avec attention en vue d'en faire une pratique généralisée**.
- **La sensibilisation des collaborateurs et des équipes à la déontologie et à l'intégrité scientifique dans les activités de recherche et d'expertise doit également être intensifiée**. Les formations régulières mises en place doivent être renforcées, adaptées aux différents profils et aux différents métiers de l'Institut et accompagnées de cas pratiques illustrant des situations réelles de gestion des risques de conflits d'intérêts. La mise en place d'indicateurs permettra de mesurer l'appropriation par les personnels des principes de déontologie et d'intégrité scientifique.
- Enfin, une **meilleure coordination entre les différentes instances et entités concernées au sein de l'Ineris est nécessaire**. Le référent à l'intégrité scientifique doit être étroitement associé aux travaux du CSACDI, et les interactions entre le CSACDI, la Core, le Codir et le département MRI doivent être renforcées pour garantir une approche intégrée et cohérente. La Core devrait être placée en situation d'apporter un regard externe critique et constructif sur les pratiques de l'Ineris en matière de déontologie et d'intégrité scientifique, et sur leur adéquation aux attentes de la société.

Améliorer l'intégration entre déontologie et intégrité scientifique et accroître la sensibilisation et l'appropriation de leurs principes au sein des équipes permettra à l'Ineris de renforcer ses pratiques pour répondre aux exigences croissantes de la société en matière de transparence, d'impartialité et de rigueur scientifique. Une telle démarche devrait permettre à l'Ineris de consolider sa crédibilité et la confiance des partenaires publics, privés et académiques, et de renforcer son positionnement comme un acteur national de référence.

V. Politique de ressources humaines et pilotage budgétaire

Recommandation 9 : Recourir plus largement aux formules de recrutement contractuel susceptibles de contribuer à assouplir la contrainte d'effectifs

Recommandation 10 : Finaliser et mettre en œuvre un dispositif dynamique de gestion des compétences et des parcours professionnels afin notamment de mieux anticiper les départs et de renforcer la motivation du personnel

1 / La politique de ressources humaines

Les employés de l'Ineris, au nombre de 510 au 31 décembre 2023, sont sous contrat de droit privé régi par la convention nationale collective nationale des industries chimiques. L'âge moyen des salariés en CDI est de 46,4 ans (46,2 pour les femmes, 46,6 pour les hommes) ; l'ancienneté moyenne est de 16 ans.

a/ L'érosion progressive des effectifs

L'Ineris a connu depuis un peu plus de dix ans une baisse régulière et continue de son effectif sous plafond. Le plafond d'emplois a diminué de 2 % par an de 2013 à 2021, et connaît depuis 2022 une relative stabilité. L'effectif sous plafond a baissé de 90 ETPT⁵⁹ (environ -16 %) entre 2013 et 2023⁶⁰. C'est cette tendance, associée à la diminution concomitante de ses SCSP, qui a justifié la revue des missions et des activités ayant abouti à la révision du portefeuille d'activités et à la réorganisation de 2021. D'autres conséquences de la dynamique baissière sont observées : la réduction des coordinations de projets européens, la diminution des publications scientifiques et l'accroissement du recours à des formateurs externes et plus généralement à la sous-traitance.

Une réponse à la contrainte du plafond d'emplois pourrait reposer sur les nouvelles formules de recrutement contractuel hors plafond créées par la loi de programmation de la recherche (LPR) qui a institué des contrats post-doctoraux de 4 ans maximum ainsi que des contrats de projet ou d'opération de recherche, à durée indéterminée. En effet, lorsqu'ils sont financés par des ressources externes, ces contrats répondent aux conditions de classement hors-plafond fixées par la direction du budget.

L'Ineris ne mobilise cette potentialité d'assouplissement de la contrainte d'effectifs que marginalement et depuis très peu de temps (en 2024 : trois contrats post-doctoraux et un seul contrat de projet⁶¹). L'Institut justifie cette prudence par l'entorse à la culture d'entreprise que constituerait le recours à ces recrutements dans un établissement attaché à la fidélisation des salariés ; il met aussi en avant la difficulté pratique à flécher l'activité d'un employé sur une seule activité du trépied, contrairement aux usages. Il apparaît au comité que la souplesse apportée par ce type de contrat justifie que le sujet soit de nouveau interrogé par l'Ineris. **Le comité encourage l'Ineris à recourir plus largement aux nouvelles formules de recrutement contractuel inscrites dans la LPR et susceptibles de contribuer au desserrement de la contrainte d'effectifs.**

b/ Le climat social

L'analyse du climat social, au travers de la perception qu'en ont les personnels et de la dynamique des relations sociales, peut difficilement se traduire par une appréciation univoque et catégorique.

D'un côté, le baromètre social montre dans ses éditions de 2021 et 2023 que 70% des personnels sont satisfaits, mettant en avant leur motivation pour leurs missions et leurs activités, et pour leur autonomie⁶². Plus de 90% des personnels expriment aussi leur satisfaction sur la communication interne au cours de la crise Covid, et plus récemment sur le développement du télétravail dans le cadre d'un accord d'entreprise conclu en 2022. De même, l'enquête de notoriété réalisée en 2022 montre que 85% des salariés ont une bonne image de l'Institut.

Cependant, le baromètre social révèle des attentes non satisfaites quant aux perspectives de carrière et aux questions touchant aux rémunérations. Ces attentes ont été confirmées au cours des entretiens menés par le

⁵⁹ Équivalent temps plein travaillé

⁶⁰ Les alternants, les doctorants et certains contractuels à durée déterminée affectés à une activité financée en totalité sur ressources propres sont comptabilisés hors plafond.

⁶¹ Rapport d'auto-évaluation, p. 24.

⁶² Rapport d'auto-évaluation, p. 27-28 et annexe A-29.

comité d'évaluation, qui constate que la gestion des compétences et des carrières est à la fois la principale attente du personnel et le principal sujet inabouti du dialogue social.

c/ La gestion des compétences et des parcours : un processus inachevé

En matière de gestion des emplois et compétences, l'Ineris a déployé à partir de 2012 une gestion par filières : recherche, études scientifiques et techniques, développement, management, support ; chaque filière est structurée en quatre niveaux. Plus tard, l'ordonnance de 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail a rendu obligatoire l'ouverture triennale de négociations sur la gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP). L'Ineris a engagé dès 2018 des travaux sur la GEPP : un référentiel d'emplois destiné à mettre en adéquation les compétences et les besoins a été constitué dès 2020 puis décliné à partir de 2022 dans une série de cartographies des emplois et compétences par entité, et enfin consolidé en 2024⁶³.

Parallèlement, l'Ineris a ouvert les négociations légales qui n'ont toutefois toujours pas abouti en raison notamment d'un désaccord sur les modalités de promotion des techniciens. L'Ineris conserve l'objectif d'aboutir à un accord d'ici à la fin du premier semestre 2025. Considérant à la fois l'évolution rapide des compétences mises en œuvre dans l'ensemble de ses activités, la grande fidélité de son personnel, les attentes exprimées par le personnel quant aux progressions de carrière, et aussi la perspective de nombreux départs d'experts induits par une pyramide des âges vieillissante, le comité considère que l'Ineris n'a d'autre choix que de faire émerger à bref délai des modalités consensuelles de GEPP à toutes les étapes des carrières. **Le comité recommande de finaliser un dispositif dynamique de gestion des compétences et des parcours professionnels afin notamment de mieux anticiper les départs, de renforcer la motivation du personnel et de renforcer les actions permettant le développement et le renouvellement des compétences.**

d/ L'Ineris est confronté à une certaine rigidité salariale

Contrairement à beaucoup d'Épic, l'Ineris n'enregistre pas, au moins en début de carrière, de décrochage salarial massif et généralisé, en raison de son affiliation à la convention collective de la chimie qui prévoit des *minima* salariaux auxquels l'Institut est tenu de se conformer. De fait, les trois quarts des salariés sont alignés sur les *minima* de la chimie. Compte-tenu de la grande fidélité du personnel et de la spécificité des missions exercées, les écarts plus élevés avec les niveaux de rémunération moyens du secteur, observés plus tard dans la carrière, n'affectent pas l'attractivité globale de l'Institut, même si la question salariale constitue un des sujets d'insatisfaction relevés dans le dernier baromètre social.

La contrepartie de cet arimage aux *minima* de la chimie réside dans la faiblesse des marges de manœuvre à disposition de la direction de l'Ineris pour définir une politique salariale, une fois appliquées les mesures d'ancrage aux *minima* et de promotion professionnelle. Pour autant que l'Ineris dispose des moyens financiers d'y faire face, ce qui est – au moins conjoncturellement – le cas aujourd'hui, **l'Ineris gagnerait sans doute à mobiliser des dispositifs de rémunération complémentaire (intéressement, primes de performance ou de sujétion notamment) non comptabilisés dans l'évolution du cadrage salarial fixé par l'État (RMPP).**

e/ Autres éléments de politique RH

Le rapport d'auto-évaluation souligne plusieurs aspects de la politique de ressources humaines auxquels l'Ineris porte une attention particulière.

- Les entretiens individuels annuels, les revues de personnel et les comités carrières sont les principaux outils de management pour identifier les attentes des collaborateurs et accompagner les évolutions de carrière.⁶⁴
- Dans un contexte de turn-over faible (en moyenne 4,4% par an sur la période 2019-2023), la mobilité interne est encouragée. Tous les postes à pourvoir sont systématiquement ouverts aux candidatures internes.
- Les actions en matière de formation se déclinent annuellement dans un plan annuel de développement des compétences que l'Ineris a renforcé depuis 2021 notamment pour « accompagner les évolutions et changement de métier, en lien avec l'adaptation de l'organisation et l'évolution des activités »⁶⁵. Le compagnonnage concerne 44 bénéficiaires au sein de l'Institut en 2023.
- Au 31 décembre 2023, les femmes représentent 44,3 %⁶⁶ des employés en CDI. Elles représentent aussi 33,3 % de l'encadrement, 45 % du comité de direction et 40% du comité stratégique. En 2023 elles ont représenté 38% des recrutements en CDI. En matière d'égalité salariale, l'index réglementaire d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes s'établit à 99 % en 2023. L'Ineris a formalisé en 2023 un

⁶³ Rapport d'auto-évaluation, p. 27.

⁶⁴ Rapport d'auto-évaluation, annexe A-26-2.

⁶⁵ Rapport d'auto-évaluation, p. 25.

⁶⁶ Au 31 décembre 2013, elles représentaient 40% des salariés en CDI.

plan d'égalité des genres – s'appuyant sur les accords d'entreprise relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et à la qualité de vie et des conditions de travail – visant à renforcer la sensibilisation du personnel sur ces questions. Depuis 2023 l'encadrement est formé à la prévention du sexisme, du harcèlement et des risques psychosociaux ; des sensibilisations du personnel sont déployées depuis 2024.

- Les processus RH forment un des 8 processus du système de management de la qualité et sont documentés de façon détaillée.

2 / Une diminution des recettes en euros constants qui n'a pas remis en cause jusqu'ici la soutenabilité budgétaire

a/ La diminution des subventions en euros constants

Le total des SCSP perçues par l'Ineris a connu une croissance limitée à 4,0 % au cours de la période 2019-2022, de 38,9 M€ à 40,5 M€⁶⁷. Cette progression est inférieure à l'inflation (8,6 %⁶⁸) sur la période, et le rapport d'auto-évaluation souligne notamment la baisse des moyens disponibles pour les activités d'APP qui en résulte. Le comité d'évaluation note que, sur une période plus longue (depuis 2013), les SCSP ont même diminué en euros courants⁶⁹, en corollaire de la baisse des effectifs ; il note aussi que, malgré cette baisse des effectifs depuis une dizaine d'années, les SCSP cumulées financent une proportion décroissante de la masse salariale de l'Ineris.

Ces SCSP sont donc complétées par des ressources propres. Sur la période 2019-2022, le volume de l'ensemble des recettes hors SCSP est stable : 34,0 M€ en 2019, 34,2 en 2022, avec une hausse limitée à 0,5 %. De façon plus précise, on observe sur la période 2019-2023 une légère baisse des recettes liées aux prestations aux entreprises (-3,3 %, de 14,7 M€ en 2019 à 14,2 M€ en 2023) et une stabilité des financements européens des projets de recherche (2,0 M€). Seule progression notable, les financements français de projets de recherche obtenus auprès de l'Ademe, de l'ANR et de l'Anses augmentent de 83 % entre 2021 et 2023 (de 0,9 M€ à 16 M€), ce qui résulte principalement de l'augmentation du budget d'intervention de l'ANR à la suite de la LPR. L'Ineris souligne que l'indicateur inscrit dans le Cop 2021-2025 qui fixe une cible de 40 % pour la part des recettes dites « variables » dans l'ensemble des recettes a été atteint en 2021 et 2022 ; mais il note aussi que l'objectif annuel de montant des recettes variables, en valeur absolue, n'a pas été atteint en 2023, ce qui conduit l'Institut à rechercher des moyens pour intensifier ses efforts en vue d'accroître ses ressources propres⁷⁰.

Le comité d'évaluation constate que, du fait de la gestion prudente réalisée par l'Ineris, les évolutions de ses recettes n'ont pas jusqu'ici altéré la soutenabilité de sa situation budgétaire. **Il recommande toutefois que la préparation du prochain Cop inclue une réflexion approfondie sur des scénarios d'évolution pluriannuelle des recettes et des dépenses de l'Institut, en vue de construire une vision économique équilibrée de l'évolution des activités et d'assurer la soutenabilité financière à moyen et long termes.**

b/ Une présentation des comptes qui pourrait être complétée

Outre la présentation des comptes conforme au plan comptable général, l'Ineris présente ses comptes annuels en les déclinant selon les trois activités du trépied⁷¹ afin de donner des indicateurs de réalisation budgétaire pour chacune d'elles. Cet objectif pertinent n'est cependant pas atteint car la nomenclature d'exécution des dépenses ne correspond pas à celle des recettes ; en particulier, l'exécution des dépenses ne détaille pas le volet des prestations aux entreprises et limite le volet recherche aux dépenses afférentes au programme 190. Par ailleurs, aucune prévision budgétaire n'est établie sur cette base ; il n'est donc pas possible de porter une appréciation sur la conformité de l'exécution budgétaire par rapport à la prévision, ni d'examiner les éventuels transferts en exécution d'une activité du trépied sur une autre.

Le comité note que la comptabilité analytique de l'Ineris permettrait d'élaborer cette présentation budgétaire par activité du trépied, qui serait très utile pour bien apprécier son équilibre économique et financier. Il préconise de donner au CA une information détaillée sur ce thème.

En outre, des comptes de résultats simplifiés par département et par service sont produits ; gages de responsabilisation des directeurs, selon l'Ineris, ces documents donnent surtout une idée assez précise du poids relatif de chaque entité dans la contribution au « chiffre d'affaires » et au résultat. Par exemple en 2023, l'unité MIV contribue à générer presque un tiers du chiffre d'affaires, et réalise un résultat quatre fois et demie supérieur à celui de l'Ineris. En effet, si les unités de soutien apparaissent logiquement comme des centres de coûts, de

⁶⁷ Rapport d'auto-évaluation, p. 19-20.

⁶⁸ Rapport d'auto-évaluation, p. 18.

⁶⁹ Le total des SCSP s'élevait à 43,5 M€ en 2013 (Jaune Opérateurs de l'État).

⁷⁰ Rapport d'auto-évaluation, p. 21.

⁷¹ Rapport d'auto-évaluation, p. 12.

manière singulière, leur déficit n'est pas réparti dans les charges générales affectées aux centres de profit ; les services généraux dégagent ainsi un résultat négatif de 1,4 M€.

c/ Des indicateurs comptables et un niveau d'investissement corrects

L'examen de la situation budgétaire et comptable fait apparaître des indicateurs rassurants.

- Corrigé de l'effet du prélèvement exceptionnel opéré sur le fonds de roulement de l'Ineris en 2023, le résultat d'exploitation est positif en 2023 comme en 2022.
- L'Ineris dégage par ailleurs une capacité d'autofinancement substantielle : supérieure à 5 M€ en 2022, elle aurait dû s'élever à plus de 3,5 M€ en 2023, hors prélèvement exceptionnel. Rapportée au chiffre d'affaires (7%), elle révèle une rentabilité satisfaisante.
- Le niveau de trésorerie attendu pour fin 2024, à hauteur de 15 M€ équivaut à un peu moins de deux mois de dépenses d'exploitation, soit le haut de la fourchette des ratios de trésorerie recommandés pour les Épic par la direction du budget.

Prévus dans un plan quinquennal annexé au Cop, les investissements font l'objet d'ajustements réguliers qui traduisent une certaine souplesse de l'allocation initiale. Le suivi mensuel réalisé par le contrôle de gestion central renseigne sur l'exécution réelle et les infléchissements qui sont apportés à la programmation. Ainsi, les investissements à réaliser sur la période du Cop, initialement fixés à 29 M€, ont été réévalués à 33 M€ pour tenir compte de l'inflation et prendre en compte de nouvelles priorités. Le récent rapport IGEDD-CGE a relevé que cette hausse de 10% ne compensait que partiellement l'inflation. S'il est vrai que le passage de 29 à 33 M€ s'est traduit à la fois par des arbitrages à la baisse, des reconfigurations de programmes et des décalages calendaires, il convient de relever également :

- que l'état général des bâtiments, dont l'entretien est régulier, n'appelle pas de mesure particulière ;
- que des opérations de rénovation d'installations sont prévues (zone pyrotechnique et nouveau laboratoire de caractérisation des dangers physiques et réactionnels des substances, pour plus de 7M€), qui témoignent de l'ambition intacte du plan d'investissement ;
- et que la contrainte liée aux effectifs limite la faisabilité d'un plan d'investissement plus important en matière de plateformes.

Le comité d'évaluation note que les exercices 2022 et 2023 mettent en évidence un montant des investissements annuels supérieur au niveau de la capacité d'autofinancement et aux dotations aux amortissements, compte-tenu de la trésorerie disponible ; il constate toutefois que cela ne traduit pas de trajectoire d'engagements qui dépasserait les marges de manœuvre de l'Institut.

Conclusion

L'Ineris confirme sa position de référent national dans le domaine des risques technologiques, s'appuyant sur des compétences multidisciplinaires reconnues à l'échelle européenne, des moyens expérimentaux d'excellence et des plateformes de pointe. Ces atouts, renforcés par des succès notables dans les appels à projets nationaux et européens, démontrent la pertinence et l'efficacité de l'Institut dans l'accomplissement de ses missions.

La réorganisation de 2021, saluée par le comité, a marqué un tournant positif. Elle a permis de poser les bases d'une meilleure articulation des activités du « trépied » : appui aux politiques publiques, recherche, et prestations aux entreprises. Cette évolution a également permis de consolider des démarches transversales et thématiques, contribuant à une organisation des activités plus cohérente et adaptable. Des efforts supplémentaires sont toutefois nécessaires pour pleinement tirer parti de cette dynamique, notamment pour optimiser les synergies entre les cellules thématiques et développer les démarches transversales.

L'efficacité et la pertinence de l'appui aux politiques publiques, mission fondamentale de l'Institut, doivent être en permanence consolidées. Une approche plus anticipatrice est indispensable pour identifier et répondre de manière proactive aux besoins émergents des pouvoirs publics, notamment dans le cadre de la transition écologique et des nouveaux enjeux technologiques. Le renforcement de la Cellule d'appui aux situations d'urgence (Casu) est essentiel pour garantir un soutien opérationnel de qualité en situation de crise.

La recherche doit être revalorisée pour réaffirmer son rôle de pilier stratégique des activités de l'Institut. L'Ineris est à un tournant important. Si sa production scientifique et ses partenariats témoignent de sa robustesse et de son excellence, des risques d'affaiblissement de ses recherches et de dépendance accrue aux financements privés pouvant nuire à sa crédibilité et à son indépendance existent du fait de l'érosion des financements publics. La mise en œuvre de mesures pour revaloriser la recherche, optimiser la mise en valeur des savoirs et consolider les liens avec les partenaires académiques et industriels est essentielle pour maintenir le positionnement de l'Ineris comme référence nationale et européenne en matière de gestion des risques technologiques et environnementaux. Une politique claire de diversification des financements et une priorisation des projets qui renforcent l'excellence scientifique et le rayonnement international de l'Institut sont également indispensables.

Le comité recommande aussi que l'Ineris définisse une stratégie spécifique pour bien cibler ses prestations aux entreprises sur des prestations à haute valeur ajoutée et en lien avec les politiques publiques, de façon à se démarquer des bureaux d'études et à éviter d'entrer en concurrence avec eux sur des prestations standardisées ou basiques.

Le conseil scientifique, organe de gouvernance clé, doit jouer un rôle renforcé dans l'orientation stratégique et scientifique de l'Institut. L'intégration des commissions scientifiques spécialisées au sein du conseil scientifique offrirait une meilleure structuration et favoriserait son dynamisme. Ce renforcement permettrait d'amplifier l'appui scientifique fourni à la direction et d'assurer la pertinence des choix scientifiques et technologiques.

Des priorités émergent dans d'autres domaines clés. L'Ineris doit se doter d'une stratégie ambitieuse pour ouvrir ses données et répondre aux exigences croissantes de la société en matière de transparence et de responsabilité. Le maintien de la commission d'orientation de la recherche et de l'expertise (Core) et le renforcement de son lien avec le conseil d'administration sont également indispensables pour préserver l'indépendance, garantir une réflexion stratégique de long terme et consolider la politique d'ouverture à la société. L'Institut doit aussi renforcer l'intégration et la promotion de la déontologie et de l'intégrité scientifique.

Enfin, la gestion des ressources humaines constitue un autre levier majeur pour l'avenir. L'utilisation proactive de l'ensemble des possibilités de recrutement ouvertes dans le cadre du statut d'Épic permettrait de desserrer la contrainte du plafond d'emplois et de dynamiser la politique de recrutement. Cette approche doit s'accompagner d'une gestion des emplois et des parcours professionnels dynamique pour mieux anticiper les besoins futurs tout en valorisant les talents et savoir-faire internes.

En conclusion, le bilan de cette évaluation est largement positif. La réorganisation de 2021, couplée à une vision des thématiques prioritaires renouvelée, démontre une capacité d'adaptation et de transformation face à des enjeux complexes. Cependant, pour continuer sur cette trajectoire, l'Ineris doit s'appuyer sur ses acquis tout en renforçant son ancrage scientifique, son indépendance et sa capacité d'anticipation. Ces orientations devront être intégrées dans le prochain contrat d'objectifs et de performance avec l'État, et dans une stratégie à plus long terme, afin de consolider le rôle de l'Institut comme acteur de référence en France et en Europe au service de la sécurité, de la santé et de l'environnement.

1 / Forces

- Des compétences multidisciplinaires reconnues à l'échelle nationale et européenne faisant de l'Ineris un institut de référence dans le domaine des risques technologiques ;
- Des plateformes de pointe pour des recherches, expérimentations et prestations techniques innovantes ;
- Le modèle de trépied intégrant appui aux politiques publiques, recherche, et prestations aux entreprises ;
- L'amélioration de la transversalité et des synergies apportée par la réorganisation opérée en 2021 ;
- Une bonne participation aux projets nationaux et européens ;
- Des prestations aux entreprises diversifiées et adaptées à divers secteurs industriels ;
- Une fiabilité des prestations techniques garantie par des certifications et accréditations ;
- Des méthodologies éprouvées pour couvrir les risques opérationnels.

2 / Faiblesses

- Une fragilité de l'équilibre entre les activités du trépied caractérisé par une faiblesse relative de la recherche et un risque de dépendance accrue aux financements privés ;
- Une visibilité de la recherche insuffisante en regard des compétences et des participations aux projets nationaux et européens ;
- Une absence de priorisation claire des partenariats et projets ;
- Une approche anticipatrice insuffisante pour répondre pleinement aux enjeux émergents ;
- Une cellule d'appui aux situations d'urgence fragilisée par des moyens insuffisants ;
- Une anticipation insuffisante des évolutions du personnel et des besoins en matière de compétences ;
- Une absence de stratégie claire pour la gestion et la valorisation des données ;
- Une appropriation insuffisante des enjeux de déontologie et d'intégrité scientifique.

3 / Recommandations principales

Recommandation 1	Revaloriser la recherche comme pilier stratégique de l'Ineris et veiller à éviter le risque de dépendance accrue aux recettes des prestations aux entreprises
Recommandation 2	Renforcer le rôle du conseil scientifique en matière de stratégie scientifique en y intégrant les commissions scientifiques spécialisées et en veillant à son dynamisme
Recommandation 3	Renforcer le rôle des cellules thématiques de la direction de la stratégie pour maximiser leur impact transversal et consolider les bénéfices de la réorganisation de 2021
Recommandation 4	Consolider l'efficacité et la pertinence de l'appui aux politiques publiques par une approche plus anticipatrice et en renforçant la capacité d'appui aux situations d'urgence
Recommandation 5	Accroître la visibilité et l'impact de la recherche et développer une stratégie affirmée de partenariats scientifiques
Recommandation 6	Établir une stratégie pour apporter aux entreprises des prestations à haute valeur ajoutée tout en évitant la concurrence avec les bureaux d'études
Recommandation 7	Définir et mettre en œuvre une stratégie de gestion et d'ouverture des données
Recommandation 8	Améliorer l'intégration entre déontologie et intégrité scientifique et accroître les actions favorisant leur appropriation
Recommandation 9	Recourir plus largement aux formules de recrutement contractuel susceptibles de contribuer à assouplir la contrainte d'effectifs
Recommandation 10	Finaliser et mettre en œuvre un dispositif dynamique de gestion des compétences et des parcours professionnels afin notamment de mieux anticiper les départs et de renforcer la motivation du personnel

Annexe : Mise en œuvre des recommandations de la précédente évaluation

Le tableau suivant donne l'appréciation du comité sur la mise en œuvre des 54 recommandations de l'évaluation de 2021.

	Recommandations du Hcéres en 2021	Mise en œuvre
R1. Sur le positionnement	Veiller aux relations avec les ministères non-tutelles, notamment celui chargé de la recherche	<i>Partiellement</i>
	Systématiser l'intégration des règles déontologiques dans les accords contractuels	<i>Oui</i>
	Définir une stratégie partenariale nationale, régionale et internationale, ambitieuse mais ciblée, tenant compte des contraintes d'effectif	<i>Partiellement</i>
	Élargir les accords-cadres nationaux à des partenaires essentiels (BRGM, CNRS, IRSN...)	<i>Partiellement</i>
	Devenir un institut de référence pour les Hauts-de-France	<i>Partiellement. Les partenaires, notamment universitaires, ont été identifiés mais les accords-cadres n'ont pas encore été formalisés</i>
	Expliciter les logiques scientifiques de site, distinguant collaborations institutionnelles et collaborations sur projet	<i>Partiellement</i>
	Continuer à explorer la création de nouvelles UMR	<i>Non. L'Ineris a fait le choix de ne pas créer de nouvelles UMR.</i>
R2. Sur l'organisation	S'interroger sur la pérennité des implantations régionales	<i>Non</i>
	S'interroger sur l'équilibre entre les directions opérationnelles et leur contribution au trépied	<i>Oui</i>
	Revisiter l'articulation entre les fonctions support, voire envisager leur regroupement dans une direction générale adjointe chargée des ressources	<i>Oui</i>
	Identifier un responsable chargé de l'Europe et de l'international	<i>Partiellement. Un responsable n'a pas été identifié mais une coordination a été mise en place.</i>
	Internaliser les deux filiales sous forme d'entités ad hoc	<i>Non. L'Ineris a fait le choix de ne pas modifier le modèle de fonctionnement de ses filiales et du GIP Géoderis</i>
	Internaliser Géoderis comme unité mixte de service commune avec le BRGM	
R3. Sur les instances	Publier les déclarations d'intérêts des membres des instances, tous collègues confondus	<i>Non, en raison de l'absence d'une obligation légale</i>
	Offrir une formation à la déontologie aux membres des instances	<i>En cours</i>
	Remettre une lettre de mission récapitulant les droits et devoirs des membres des instances	<i>Oui</i>
	Ajouter à chaque commission d'évaluation d'entité une personnalité non membre de la commission scientifique spécialisée	<i>En cours</i>

	Capitaliser l'évaluation des entités par un débat en CS au moins une fois par Cop, et en présenter la synthèse au CA	<i>En cours</i>
	Analyser les articulations des CSS avec le CS et la direction scientifique pour en améliorer la performance	<i>En cours : un projet de fusion du CS et des CSS est à l'étude</i>
	Évaluation individuelle : activer le « label chercheur » de la filière ingénieur	<i>Partiellement. Un nouveau statut a été défini pour les cadres scientifiques titulaires de la HDR.</i>
	Évaluation individuelle : sous l'égide du CS, établir l'évaluation quinquennale des personnels labellisés et des chercheurs-seniors et l'ouvrir aux autres ingénieurs volontaires	<i>Partiellement</i>
	Faire jouer à la Core tout son rôle dans l'éclairage de la gouvernance	<i>Oui</i>
	Comparer les pratiques et résultats de la Core avec ceux d'homologues français et européens	<i>Partiellement : une comparaison a été réalisée au niveau français.</i>
	Faire rapporter le président de la Core au CA	
	Dans le collège État de la Core, remplacer le service recherche du ministère en charge de l'environnement par le ministère en charge de la recherche	<i>Non. L'Ineris annonce que le fonctionnement de la Core sera révisé en même temps que ceux du CS et des CSS.</i>
	Remplacer le comité de la recherche en faisant jouer son rôle par le dispositif interne de préparation et de décision en matière de recherche, qui comprend les CSS, le CS et le CA	<i>Non.</i>
R4. Sur la démarche qualité	Développer la démarche de RSE et appliquer la norme ISO 26 000	<i>Partiellement. L'Ineris a fait le choix de ne pas s'inscrire dans le cadre de la norme ISO 26 000, mais des démarches RSE sont en cours.</i>
R5. Sur la communication	Renforcer la transparence de l'Institut afin d'ancrer une image « d'expert de confiance » auprès de la société	<i>En cours</i>
	Développer les formations à la prise de parole publique à l'attention de la direction et des experts susceptibles d'être sollicités	<i>En cours</i>
R6. Sur les ressources humaines	Rendre explicite une politique pluriannuelle des emplois et les choix faits pour gérer la baisse des effectifs	
	Élaborer une cartographie des compétences scientifiques en vue de leur gestion prévisionnelle	<i>En cours dans le cadre de la méthodologie GEPP en phase de consolidation</i>
	Poursuivre la définition d'une politique de parcours de carrière et envisager une politique d'accueil d'experts chercheurs	
	Expliciter la stratégie d'accompagnement au changement	<i>Oui</i>
	Poursuivre la démarche participative sur les conditions de travail	<i>Oui</i>
R7. Sur le modèle économique	Conforter la maîtrise des coûts, incluant mutualisations et nouvelles externalisations	<i>Oui</i>
	Établir une stratégie pluriannuelle des ressources propres	<i>Partiellement</i>
R8. Sur l'immobilier	Établir un schéma pluriannuel de stratégie immobilière	<i>En cours</i>

R9. Sur les systèmes d'information	Définir une politique des systèmes d'information et du numérique et rédiger un schéma directeur des systèmes d'information et du numérique	<i>Partiellement</i>
R10. Sur l'appui aux politiques publiques	Veiller à préserver la capacité à intervenir dans les situations d'urgence	<i>Partiellement</i>
R11. Sur la recherche	Viser la convergence entre les directions opérationnelles des taux de publications dans les revues à comité de lecture	<i>Oui</i>
	Amplifier les co-publications	<i>Partiellement : objectif non atteint en 2023 mais bonne dynamique</i>
	Rapprocher les doctorants du monde économique, et y développer les débouchés	<i>Non. Les accords-cadres avec les universités incluant la formation doctorale n'ont pas encore été formalisés</i>
	Faire vivre le dispositif de veille scientifique et technique, et le renforcer par des partenariats notamment en matière de veille prospective	<i>Oui</i>
	Être attentif à des champs scientifiques comme la santé, l'intelligence artificielle, la transition énergétique	<i>Partiellement</i>
	Développer les approches pluririsques	<i>Oui</i>
	Continuer à veiller à la transversalité	<i>Oui. La réorganisation mise en place en 2021 a favorisé la transversalité</i>
R12. Sur les prestations aux entreprises	Élaborer une politique de valorisation de la recherche s'inscrivant dans la stratégie nationale de la recherche	<i>Partiellement</i>
R12. Sur les prestations aux entreprises	Amplifier les prestations aux entreprises au moyen de partenariats de recherche et de démarches publiques-privées structurées aux niveaux national et européen	<i>Partiellement. Les prestations aux entreprises ont augmenté mais il n'a pas été établi de démarches structurées publiques-privées aux niveaux national et européen. L'opportunité d'obtention du label Carnot a été étudiée.</i>
R13. Sur les grands équipements	Renouveler leur politique, en y intégrant un plan d'action de gestion des données à inclure dans le schéma directeur des systèmes d'information et du numérique	<i>En cours</i>
	Renouveler leur politique, en y intégrant le(s) modèle(s) économique(s)	<i>Non. La réflexion a débuté dans le cadre de la préparation du Cop 2026-2030</i>
	Renouveler leur politique, en y intégrant les modalités d'accès aux installations	
R14. Sur la formation tout au long de la vie	Optimiser les effectifs impliqués dans leur gestion	
	Définir une politique intégrée au niveau de l'Institut, assortie d'indicateurs adaptés	<i>En cours dans le cadre de la GEPP en phase de consolidation</i>
	Examiner la faisabilité d'une offre de formation dans le champ des risques adaptée à des hauts responsables	<i>Non</i>

Observations du directeur général



Nos réf. : Ineris - 15028 - 2834704 - 0.1
Vos réf. : Votre lettre N° 2025/24 du 18/06/2025
Dossier suivi par : Raymond Cointe
03.44.55.69.20 / raymond.cointe@ineris.fr

M. Bernard Larrouturou
Hcéres
19 rue Poissonnière
75002 Paris

Verneuil-en-Halatte, le 30 juin 2025

Objet : Rapport d'évaluation de l'Ineris

Monsieur le Directeur,

Je tiens d'abord à remercier le Comité d'évaluation du Hcéres pour le travail approfondi qu'il a conduit, la qualité des échanges lors des auditions menées du 3 au 5 décembre 2024, et la pertinence du rapport d'évaluation et des recommandations qu'il contient.

Les différentes phases de ce processus d'évaluation, de la rédaction du rapport d'autoévaluation aux échanges avec le Comité, ont permis à l'Ineris de mener une réflexion approfondie sur ses travaux, son positionnement, les attentes de ses parties prenantes et de faire le point sur ses forces et faiblesses et sur les défis et opportunités auxquels il est confronté.

A l'issue de ce processus, le rapport du Comité d'évaluation arrive à point nommé pour nourrir la préparation du prochain contrat d'objectifs et de performance de l'Ineris pour la période 2026-2030. Ce contrat d'objectifs devra concilier les ambitions scientifiques de l'Ineris, dont les thèmes de travail sont au cœur d'une demande forte sociétale, et la nécessité de continuer à assurer l'adéquation entre ses objectifs et ses moyens. Depuis une dizaine d'années, l'Institut a cherché à se concentrer sur les sujets à fort enjeu, à optimiser encore ses processus décisionnels et à préparer l'avenir en développant ses partenariats et en maintenant la diversité de ses sources de financement.

Dans ses conclusions, le Comité note : *« le bilan de cette évaluation est largement positif. La réorganisation de 2021, couplée à une vision des thématiques prioritaires renouvelée, démontre une capacité d'adaptation et de transformation face à des enjeux complexes »*. Cette appréciation est dans ce contexte une reconnaissance très importante du travail accompli tant par l'équipe de direction que par l'ensemble des salariés de l'Ineris pour faire évoluer l'Institut et lui permettre de mener à bien ses missions.

De manière plus générale, les points forts relevés par le Comité d'évaluation confortent le positionnement de l'Ineris comme *« un institut de référence dans le domaine des risques technologiques »* au niveau national et européen et son *« modèle »* reposant notamment sur *« des plateformes de pointe pour des recherches, expérimentations et prestations techniques innovantes »* et sur *« le trépied intégrant appui aux politiques publiques, recherche, et prestations aux entreprises »*.

Les faiblesses mises en exergue par le Comité reflètent, quant à elles, un certain nombre d'enjeux auxquels l'Institut est confronté. L'analyse du Comité apporte un éclairage supplémentaire sur les constats effectués dans le cadre de la préparation de notre prochain contrat d'objectifs et de performance. Elle a de ce fait retenu toute mon attention.

La « fragilité de l'équilibre entre les activités du trépied caractérisé par une faiblesse relative de la recherche et un risque de dépendance accrue aux financements privés » est effectivement une menace dans le contexte actuel de tension sur les finances publiques au niveau national. Si la réponse ne peut venir de l'Ineris seul, l'Institut contribuera à y faire face en amplifiant ses efforts pour mobiliser les financements européens dans le domaine de la recherche mais aussi de l'appui aux institutions. Il se mobilisera également pour améliorer la visibilité de ses productions scientifiques, mieux prioriser ses partenariats, renforcer l'anticipation et la veille sur les risques émergents, développer encore la gestion des emplois et des parcours professionnels de ses salariés et définir une stratégie pour la gestion et la valorisation des données qu'il gère et produit.

S'agissant de l'appui aux situations d'urgence, l'Ineris a fortement renforcé la priorité donnée à ce sujet depuis l'incendie, en 2019, des sites de Lubrizol-Normandie Logistique comme en témoigne le contrat d'objectifs et de performance 2021-2025 et le fait que la cellule d'appui aux situations d'urgence me soit maintenant directement rattachée. Je note le sentiment d'une certaine fragilité exprimé par le Comité. Il doit nous conduire à réaffirmer cette priorité dans la durée.

Enfin, s'agissant des enjeux de déontologie et d'intégrité scientifique, l'Ineris a été pionnier en la matière en se dotant, dès le début des années 2000, d'une charte de déontologie. L'appropriation de ces enjeux par l'ensemble des salariés reste néanmoins un défi permanent que l'Institut entend bien continuer de relever. Dans cet esprit, nous avons organisé un séminaire sur le sujet, en mai dernier, auquel étaient associés des universitaires et plusieurs de nos partenaires, avec l'objectif de s'inspirer des meilleures pratiques afin de progresser encore.

Dans son rapport, le Comité a formulé 10 recommandations s'appuyant sur une analyse des forces et faiblesses de l'Ineris. Plusieurs seront reprises dans notre contrat d'objectifs et de performance. Les autres seront examinées de manière approfondie afin de préciser notre positionnement sur chacune d'entre elle et d'élaborer un plan d'actions.

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

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



Signature numérique de
RAYMOND COINTE ID
Date : 2025.06.30
16:33:36 +02'00'

Raymond COINTE
Directeur général

Membres du comité d'évaluation

Rose Detaille

Présidente du comité d'évaluation

Directrice générale de l'Institut scientifique de service public (ISSeP), Liège (Belgique)

Ingénieure civile chimiste de l'Université de Liège (1992), Rose Detaille rejoint l'ISSeP en 1994 comme correspondante assurance-qualité des laboratoires d'analyse. Elle y est successivement responsable qualité adjointe (de 1996 à 2010), puis responsable de la direction des laboratoires d'analyses. Après l'obtention en 2015 d'un certificat interuniversitaire d'*executive master* en management public (EMMAP) à l'École d'administration publique Wallonie-Bruxelles, elle intègre en 2016 le Service public de Wallonie pour l'économie, l'emploi et la recherche comme inspectrice générale en charge du département du développement technologique puis, en 2018, du département de la recherche et du développement technologique. Depuis 2020, elle est directrice générale de l'ISSeP.

Rose Detaille remplit par ailleurs divers mandats, notamment au sein du BELAC (*Belgian accreditation body*) organisme national belge d'accréditation (2006-2015). Elle est membre du Conseil d'administration de la SORASI (Société de rénovation et d'assainissement des sites industriels) depuis 2021, et de l'assemblée générale d'HELMO (Haute école libre Mosane) depuis 2023.

Marc Bouissou

Ancien ingénieur-chercheur senior à EDF Lab Paris-Saclay

Ingénieur civil des Mines (1980), Marc Bouissou est titulaire d'une HDR de l'Université des sciences et technologies de Lille et qualifié pour la fonction de professeur des universités en 2008. Il est ingénieur chercheur à EDF R&D de 1982 à 2023. Il consacre l'essentiel de ses travaux au développement de méthodes et outils innovants pour l'automatisation des études de sûreté de fonctionnement des systèmes et de cyber-sécurité.

Il est par ailleurs, de 2000 à 2006, directeur de recherche associé au CNRS au sein du laboratoire d'analyse et de mathématiques appliquées (CNRS, Université Paris-Est Marne la vallée) et de 2009 à 2015, professeur à mi-temps à l'École Centrale Paris.

Il préside depuis 2022 la commission Produits de l'Institut pour la maîtrise des risques (IMdR). Il est régulièrement membre du comité de programme du congrès Lambda-Mu, événement international francophone dédié à la maîtrise des risques et à la sûreté de fonctionnement, organisé tous les deux ans par l'IMdR.

Odile Gauthier

Ancienne directrice générale de l'Institut Mines-Télécom (IMT)

Ingénieure des Mines (1987), Odile Gauthier intègre la direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement Languedoc-Roussillon comme chef de la division Environnement et contrôles techniques. Elle rejoint en 1991 le ministère chargé de l'environnement comme sous-directrice de la pollution de l'air puis cheffe du service de l'environnement industriel. En 1996, elle est nommée rapporteure à la Cour des comptes. En poste à Milan en 2001 comme chargée d'affaires pour l'Agence française pour les investissements internationaux, elle réintègre en 2004 le ministère chargé de l'environnement. Elle y est adjointe au directeur des études économiques et de l'évaluation environnementale, puis directrice adjointe de la direction de la prévention des risques, et, en 2009, directrice de l'eau et de la biodiversité. Entre 2013 et 2018 elle dirige le Conservatoire du Littoral. De 2019 à 2024, elle est directrice générale de l'IMT.

Tim Haigh

Responsable de processus à l'Agence européenne pour l'environnement, Copenhague (Danemark)

Titulaire d'un master en sciences de l'environnement (1994, Université de Nottingham) et d'un *postgraduate certificate - International agreements* (1996, Université de Lund), Tim Haigh assure plusieurs fonctions de conseil et de direction de projet notamment en matière de communication et de formation à l'environnement, avant de rejoindre, en 2002, l'Agence européenne pour l'environnement. Son parcours s'articule autour des politiques de l'Union européenne dans le champ climatique et environnemental. De 2002 à 2007, il est responsable de la conception et de la mise en œuvre d'éléments clés des systèmes d'information européens sur l'environnement afin de permettre aux parties prenantes d'établir des rapports annuels systématisés sur plus de 100 instruments juridiques relatifs à l'environnement. Il coordonne de 2008 à 2014, en qualité de directeur du groupe SES-GMES/Copernicus, les activités du programme européen d'observation de la terre. De 2015 à 2017, il co-préside avec l'Agence spatiale chinoise, l'Unesco et le département d'État des États-Unis, le comité de programme GEO (*Group on Earth Observation*) chargé d'établir un programme de travail commun pour les 80 pays membres. Depuis 2017, il est responsable de processus.

Tim Haigh est membre du conseil d'administration de *Carbon Minerals* depuis 2023.

Jean Leger

Secrétaire général de l'Office national d'études et de recherches aérospatiales (Onera)

Diplômé de Sciences Po Strasbourg (1998), titulaire d'un DEA d'histoire militaire, sécurité défense (1999, Université d'Aix-Marseille) et d'un DESS en contrôle de gestion et audit (2000, IAE Bordeaux), Jean Leger est chef du service audit-contrôle de gestion du commissariat de l'air de 2005 à 2007, directeur de missions au service d'audit de l'armée de l'air de 2007 à 2009, puis en 2009 directeur administratif et financier de la base aérienne de Châteaudun. Conseiller référendaire à la Cour des comptes entre 2010 et 2015, il assure des activités de contrôle dans les secteurs « pouvoirs publics » et « justice ». Depuis 2015, il exerce les responsabilités de secrétaire général de l'Onera.

Laura Maxim

Chargée de recherche en études des sciences et des techniques au Laboratoire interdisciplinaire sciences innovations sociétés (LISIS)

Chargée de recherche du CNRS (2009), Laura Maxim intègre l'Institut des sciences de la communication du CNRS, avant de rejoindre en 2018 le LISIS (CNRS, INRAE, Université Gustave Eiffel). Elle s'intéresse à la production, à l'utilisation et à la communication de la connaissance scientifique dans la gouvernance des risques chimiques, à la fois dans l'activité d'expertise sanitaire réglementaire et dans les pratiques d'innovation en chimie verte. Elle est titulaire d'une habilitation à diriger les recherches (2020, Université Paris-Est), et lauréate de la médaille de bronze du CNRS (2021).

Elle contribue au rapport « Leçons tardives des signaux précoces » de l'Agence européenne pour l'environnement (2013). Elle assure également des activités d'expertise en sciences sociales auprès de l'Anses (Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail) et de l'EFSA (European food safety Authority).

Ahmed Mebarki

Professeur de génie civil à l'Université Gustave Eiffel et directeur de l'IUT de Marne-la-Vallée

Ingénieur civil diplômé de l'École nationale polytechnique d'Alger (1980), Ahmed MEBARKI débute son parcours professionnel en Algérie comme chef de projet pour les ports et les constructions maritimes. Docteur-ingénieur de l'Insa de Toulouse (1984) et docteur d'État ès sciences de l'université Paul Sabatier (1990), il est professeur de génie civil à l'Université Gustave Eiffel depuis 1995. En 1996, il fonde et dirige le premier laboratoire de recherche universitaire en génie civil et urbain qui a donné naissance en 2010 au laboratoire MSME Modélisation et simulation multi-échelle (CNRS, Université Gustave Eiffel, Université Paris-Est Créteil), dont il est membre. Il est directeur de l'IUT de Marne-la-Vallée depuis 2021.

Ses principaux sujets de recherche concernent les risques naturels et technologiques, l'effet domino, la vulnérabilité des constructions, la fiabilité, le risque et la résilience, les jumeaux numériques et l'évacuation des foules.

Il est cofondateur et directeur de la stratégie de la start-up uGetWin. Il est professeur invité permanent de l'Université de technologie de Nanjing (Chine).

Jean-Marc Tacnet

Ingénieur-chercheur INRAE à l'Institut des géosciences de l'environnement (CNRS, INRAE, IRD, UGA, Grenoble INP)

Diplômé de l'École nationale du génie de l'eau et de l'environnement à Strasbourg en 1987, Jean-Marc TACNET occupe plusieurs postes d'ingénieur dans les domaines de l'hydraulique, de la gestion de l'eau et du génie civil jusqu'en 2001 où il intègre l'École nationale du génie rural et des eaux et forêts. Ingénieur des ponts et des eaux et forêts (2003), titulaire d'un master en informatique appliquée de l'UGA, il poursuit son parcours d'ingénieur-chercheur au sein d'INRAE, dans l'unité de recherche ETNA (Érosion torrentielle, neige et avalanche) intégrée en 2023 dans l'Institut des géosciences de l'environnement.

Il est également titulaire d'un doctorat de l'École nationale supérieure des mines de Saint-Étienne (2009).

Ses recherches portent sur les systèmes intégrés, multifactoriels et territoriaux d'aide à la décision pour la gestion des risques naturels et des infrastructures critiques dans un contexte d'information imparfaite avec de nombreuses applications en montagne.

Il co-anime depuis 2023 le cluster « Infrastructures, structures, systèmes et risques » du *Risk Institute* de l'UGA.

Déroulement de l'évaluation

L'évaluation a commencé par des échanges entre l'Ineris et le Hcéres à l'automne 2023. Suite à ces échanges un document spécifique intitulé *Principaux éléments de problématique pour l'évaluation 2024 de l'Ineris*, qui intègre notamment les attentes de l'Ineris et celles de son ministère de tutelle concernant l'évaluation, a été rédigé et rendu public en janvier 2024 sur le site du Hcéres. L'Ineris a préparé son rapport d'auto-évaluation en s'appuyant sur ce document et sur le *Référentiel d'évaluation des organismes de recherche* entre janvier et juin 2024. Le directeur général de l'Ineris a pu aussi exprimer ses attentes concernant l'évaluation lors d'un entretien avec la présidente du comité d'évaluation en juin 2024.

Le comité d'évaluation a tenu deux réunions préparatoires, en juillet et octobre 2024, en amont de la visite d'évaluation qui s'est déroulée du 3 au 5 décembre 2024 au siège de l'Ineris, à Verneuil-en-Halatte. Au cours de ces trois journées, le comité d'évaluation a mené 46 entretiens qui lui ont permis d'entendre de nombreuses personnes en poste de responsabilité au sein de l'Ineris, des personnels – chercheurs, ingénieurs, doctorants – travaillant dans l'Institut et des membres de différentes instances, dont les représentants du personnel. Les entretiens ont également permis au comité d'entendre des représentants des partenaires et personnalités externes à l'Ineris : écoles, universités et organismes de recherche partenaires ; bénéficiaires des plateformes de l'Ineris ; agences de programme, partenaires industriels, pôles de compétitivité et organisations professionnelles, partenaires internationaux, services du ministère en charge de l'environnement et agences bénéficiaires des programmes d'appui aux politiques publiques. Le programme de la visite d'évaluation comprenait aussi plusieurs réunions du comité, afin de partager les principales observations et les enseignements tirés des entretiens, et de commencer à identifier les points clés du rapport d'évaluation.

Le comité a ensuite travaillé à la rédaction du rapport d'évaluation, qui a été revu avec le Hcéres et approuvé collégialement par le comité. Le rapport d'évaluation a été soumis à l'Ineris pour qu'il formule ses remarques sur de possibles erreurs factuelles, omissions, incompréhensions, formulations impropres ou assertions mal fondées. Enfin, il a été demandé au directeur général de l'Ineris de rédiger sa lettre d'observations, qui est insérée dans la version finale du rapport.

Laurent Daudeville (conseiller scientifique) et Valentine Vigné (chargée de projet) ont accompagné le comité d'évaluation au nom du Hcéres.

Liste des acronymes

A

Ademe	Agence de la transition écologique
AEE	Agence européenne de l'environnement
AMU	Aix-Marseille Université
ANR	Agence nationale de la recherche
Anses	Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail
APP	Appui aux politiques publiques
ASNR	Agence de sûreté nucléaire et de radioprotection

B

BEA-RI	Bureau d'enquêtes et d'analyses sur les risques industriels
BPL	Bonnes pratiques de laboratoire
BRGM	Bureau de recherches géologiques et minières

C

CA	Conseil d'administration
Casu	Cellule d'appui aux situations d'urgence
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CGDD	Commissariat général au développement durable
CGE	Conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies
CHU	Centre hospitalier universitaire
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Codir	Comité de direction
Cop	Contrat d'objectifs et de performance
Core	Commission d'orientation de la recherche et de l'expertise
Cosi	Comité de suivi du processus de gestion des systèmes d'information
CS	Conseil scientifique
CSACDI	Comité de suivi de l'application de la charte de déontologie
CSE	Comité social et économique
CSS	Commission scientifique spécialisée

D

DGEC	Direction générale de l'énergie et du climat
DGPR	Direction générale de la prévention des risques

E

Épic	Établissement public à caractère industriel et commercial
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ETPT	Équivalent temps plein travaillé

G

GEPP	Gestion des emplois et des parcours professionnels
GIP	Groupement d'intérêt public
GIS	Groupement d'intérêt scientifique

H

HDR	Habilitation à diriger des recherches
-----	---------------------------------------

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IDE	Direction opérationnelle Incendie, dispersion, explosion
Ifremer	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
IGEDD	Inspection générale de l'environnement et du développement durable
IMT	Institut Mines-Télécom
INP	Institut national polytechnique
INRAE	Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement
Insa	Institut national des sciences appliquées
Insa CVL	Institut national des sciences appliquées Centre Val de Loire
IRD	Institut de recherche pour le développement
IRSN	Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire
IUT	Institut universitaire de technologie

L

LCSQA	Laboratoire central de surveillance de la qualité de l'air
LNE	Laboratoire national de métrologie et d'essais
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances

M

MIV	Direction opérationnelle Milieux et impacts sur le vivant
MRI	Département Maîtrise des risques internes

O

OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
OFB	Office français de la biodiversité
Ofis	Office français de l'intégrité scientifique
Onera	Office national d'études et de recherches aérospatiales
ONG	Organisation non gouvernementale

P

PEPR	Programmes et équipements prioritaires de recherche
PFAS	Substances per- et polyfluoroalkylées
PI	Propriété intellectuelle

R

RMPP	Rémunération moyenne des personnels en place
------	--

S

SCI	Direction de la stratégie, de la politique scientifique et de la communication
SCSP	Subvention pour charges de service public
SIT	Direction opérationnelle Sites et territoires
SST-E	Santé sécurité au travail - environnement

U

UGA	Université Grenoble Alpes
UL	Université de Lorraine
ULHN	Université Le Havre Normandie
UMR	Unité mixte de recherche
UPJV	Université de Picardie Jules Verne
URCA	Université de Reims Champagne-Ardenne
UTC	Université de technologie de Compiègne

Évaluation des universités et des écoles
Évaluation des unités de recherche
Évaluation des formations
Évaluation des organismes nationaux de
recherche Évaluation et accréditation
internationales



19 rue Poissonnière
75002 Paris, France
+33 1 89 97 44 00

