

# HRS4R Stratégie RH d'Inria

*Rapport d'auto-évaluation 2024*

---



# SOMMAIRE

<b>A. Informations générales .....</b>	<b>4</b>
1. Feuille de route RH 2023-2026.....	5
2. Evaluation du Haut conseil d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres) 2024 ..	8
3. COMP 2024-2028 .....	9
 <b>B. Rapport d'auto-évaluation Euraxess.....</b>	<b>10</b>
1. Effectifs.....	10
2. Forces et faiblesses de la pratique actuelle .....	11
2.1 Aspects professionnels et éthique .....	11
2.2 Recrutement .....	14
2.3 Conditions de travail .....	17
2.4 Formation et développement de carrière .....	19
2.5 Certaines priorités à court et à moyen terme ont-t-elles changé ?.....	21
2.6 Le contexte, l'environnement dans lesquels évolue votre établissement ont-ils évolué, générant ainsi un impact sur votre stratégie RH ? .....	21
2.7 Y a-t-il des décisions stratégiques en cours qui pourraient influencer le plan d'action ? .....	21
3. Plan d'action HRS4R .....	22
3.1. Plan d'action révisé pour la période 2024-2026.....	23
3.2. Mise en œuvre de la politique de recrutement selon les principes OTM-R.....	33
4. Implémentation .....	36
4.1. Comment avez-vous préparé cette évaluation intermédiaire ? .....	36
4.2. Comment avez-vous impliqué le milieu de la recherche, vos principales parties prenantes, dans le processus de mise en œuvre ? .....	36
4.3. Avez-vous un comité de mise en œuvre et/ou un groupe de pilotage qui supervise régulièrement les progrès ?.....	37
4.4. Y a-t-il un alignement des politiques organisationnelles sur HRS4R ?.....	37
4.5. Comment votre organisation s'est-elle assurée que les actions proposées seraient également mises en œuvre ?.....	38
4.6. Comment surveillez-vous les progrès (chronologie) ? .....	38
4.7. Comment allez-vous mesurer les progrès (indicateurs) en vue de la prochaine évaluation? .....	38
4.8. Comment comptez-vous vous préparer à l'examen externe ? .....	39
 <b>Annexes.....</b>	<b>40</b>
Annexe 1 – Glossaire .....	41
Annexe 2 – Bilan du plan d'action initial HRS4R .....	42
Annexe 3 – Note de présentation de la feuille de route RH 2023-2026.....	51

Inria est l'Institut national de recherche en sciences et technologies du numérique ; depuis 2024, il porte la responsabilité de l'Agence de programmes « Numérique, algorithmes, logiciels et usages » pour renforcer les dynamiques collectives de l'enseignement supérieur et de la recherche.

La recherche de rang mondial, l'innovation technologique et le risque entrepreneurial constituent son ADN. Au sein de 220 équipes projets, pour la plupart communes avec les grandes universités de recherche, plus de 3 800 scientifiques y explorent des voies nouvelles, souvent dans l'interdisciplinarité et en collaboration avec des partenaires industriels pour répondre à des défis ambitieux.

Institut technologique, Inria soutient la diversité des voies de l'innovation : de l'édition open source de logiciels à la création de startups technologiques (Deeptech).

Dans le cadre de sa mission d'appui aux politiques publiques, pilier du Contrat d'objectifs et de performance (COP) 2019-2023, Inria a mis en place des programmes et missions thématiques au service des stratégies nationales d'accélération, pour mobiliser au mieux les communautés d'acteurs, académiques et industriels, au sein desquelles l'Institut est positionné.

Le Contrat d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) 2024-2028 sera présentée en fin d'année 2024 et poursuivra la transformation engagée.

Son organisation, structurée dans une logique d'écosystème, permet d'amplifier l'impact de l'action d'Inria à l'échelle nationale comme à l'échelle territoriale, puisque les neuf « Centres Inria de l'université » bénéficient de la vision panoramique des programmes, et que l'ensemble des programmes peuvent symétriquement s'appuyer sur l'ancrage et la connaissance fine des écosystèmes de chacun des « Centres Inria de l'université ».

- [Centre Inria de l'Université de Bordeaux](#)
- [Centre Inria d'Université Côte d'Azur](#)
- [Centre Inria de l'Université de Grenoble Alpes](#)
- [Centre Inria de l'Université de Lille](#)
- [Centre Inria de l'Université de Lorraine](#)
- [Centre Inria de Lyon](#)
- [Centre Inria de Paris](#)
- [Centre Inria de l'Université de Rennes](#)
- [Centre Inria de Saclay](#)

[Le siège](#) complète les 10 sites Inria en France.

## A. Informations générales

Depuis 2005, dans le cadre de l'espace européen de la recherche, l'Union européenne promeut une stratégie européenne de ressources humaines pour les chercheurs, également appelée HRS4R (Human resources strategy for researchers). Cette stratégie vise à améliorer les pratiques des établissements européens en faveur d'un environnement attrayant, favorable et stimulant pour la recherche en Europe.

Dans ce cadre, la Commission européenne a adopté la Charte européenne du chercheur et le Code de conduite pour le recrutement des chercheurs. Ces documents fixent 40 principes autour des 4 grands thèmes suivants :

- l'éthique et la responsabilité professionnelle ;
- le recrutement, le développement de carrière et la mobilité ;
- les conditions de travail et l'environnement professionnel ;
- la formation et l'accompagnement des chercheurs.

Volontaire dans cette démarche d'excellence, Inria a présenté un plan d'action, validé par la Commission européenne en 2019.

Depuis cette date, Inria a organisé une profonde mutation de son fonctionnement, basée sur son ambition stratégique d'accélération dans la construction d'un leadership scientifique, technologique et industriel, dans et par le numérique, de la France, dans une dynamique européenne. Cette ambition se fonde sur la cohérence et les synergies entre sa politique nationale et sa politique territoriale, en engageant pleinement Inria dans le développement d'universités de recherche de rang mondial, au cœur d'écosystèmes entrepreneuriaux et industriels dynamisés par le numérique.

Ainsi, plusieurs transformations internes et externes ont nécessité des ajustements dans notre organisation et ont impacté la préparation de l'auto évaluation.

Si la crise mondiale du Covid a bousculé la priorisation de certaines actions et la gestion *a posteriori* de nouvelles, l'organisation de l'Institut a modifié le pilotage et la gouvernance du projet et a ajusté le plan d'action initial.

En effet, depuis 2018, Inria est engagé dans un projet de transformation significatif de son organisation, présenté dans le COP 2019-2023<sup>1</sup>.

Cette transformation s'est traduite par une évolution du positionnement d'Inria en tant qu'établissement public, sur son socle d'Institut de recherche de rang mondial engagé dans des actions volontaristes pour l'impact et par l'innovation, inscrivant son action globale dans les enjeux de souveraineté numérique et renforçant son appui aux politiques publiques dans le numérique.

Sur le plan territorial, dans la continuité des politiques de site déployées ces dernières années au sein de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR), Inria a placé sa dynamique au service du développement des grandes universités de recherche, au cœur d'écosystèmes industriels et entrepreneuriaux.

Initialement porté par la direction de la communication (DCOM), il s'est avéré naturel que le plan d'action HRS4R soit dorénavant piloté par la direction des ressources humaines (DRH), garante des process de recrutement, des concours, de la formation, des conditions de travail et de l'accompagnement des agents de l'Institut. La nomination d'une nouvelle directrice des ressources humaines en 2020 a permis de recentrer la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du plan d'action au sein des services RH concernés.

Le départ en 2021 de la chargée de mission HRS4R a freiné la démarche de suivi engagée et l'animation des comités internes. Des mouvements internes ont également impacté le comité de suivi et le comité de pilotage qui n'ont pas pu être animés aussi bien qu'attendu.

L'engagement et les priorités d'Inria n'ont pour autant pas changé dans la poursuite de la stratégie HRS4R de l'Institut. L'établissement a fait le choix d'intégrer le plan d'action HRS4R au plan d'action de la feuille de route RH plus ambitieux et plus collectif ; ce choix a également été opéré en tenant compte de l'évolution du contexte organisationnel et structurel (COP 2019-2023 et 2024-2028 à venir ; nouvelle organisation interne).

Ainsi et depuis 2023, la feuille de route RH, document stratégique présenté aux instances est le document phare de la démarche HRS4R d'Inria ; cette feuille de route RH intègre les actions HRS4R et a l'ambition d'élargir les principes de formation, de recrutement, de qualité de vie au travail, d'accompagnement et de déontologie à tous les agents et les agents de l'Institut.

Construite autour de 4 axes prioritaires, la feuille de route RH est suivie dans une démarche d'amélioration continue ; les actions sont portées de manière collaborative et des bilans annuels sont présentés aux instances de l'Institut.

---

<sup>1</sup> Inria - Contrat d'Objectifs et de Performance 2019-2023

## 1. Feuille de route RH 2023-2026<sup>2</sup>

Depuis 2018, Inria est engagé dans un projet de transformation significatif de son organisation, présenté dans le COP 2019-2023.

Cette transformation s'est traduite par une évolution du positionnement d'Inria en tant qu'établissement public, sur son socle d'Institut de recherche de rang mondial engagé dans des actions volontaristes pour l'impact par l'innovation, inscrivant son action globale dans les enjeux de souveraineté numérique et renforçant son appui aux politiques publiques dans le numérique.

Sur le plan territorial, dans la continuité des politiques de site déployées ces dernières années au sein de l'enseignement supérieur et de la recherche, Inria a placé sa dynamique au service du développement des grandes universités de recherche, au cœur d'écosystèmes industriels et entrepreneuriaux.

Dans le cadre de son COP 2019-2023, Inria a ainsi réaffirmé sa volonté de développer une politique des ressources humaines fondée sur un accompagnement des métiers, le développement d'une culture managériale partagée et une gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP).

Depuis, différentes mesures et actions ont été déployées pour accompagner les métiers dans leur évolution en cohérence avec le projet de transformation d'Inria.

L'accompagnement et le renforcement de la fonction managériale ont également fait l'objet de travaux dédiés conduisant à une meilleure reconnaissance et valorisation de ces missions.

Parallèlement, Inria a engagé d'importants travaux tendant à l'amélioration des conditions de travail et à renforcer sa politique sociale promouvant la parité, prenant en compte la diversité des situations personnelles telles que le handicap et en s'inscrivant dans la lutte contre les discriminations et les violences à caractère sexuel et sexiste.

La fonction Ressources Humaines (RH) est ainsi logiquement au cœur de cette transformation et continue d'accompagner l'évolution de l'Institut. Les enjeux portés par la ligne RH sont majeurs ; ils concernent à la fois les personnels scientifiques et les personnels d'appui, ingénieurs et techniciens, et leurs managers.

Sur ce socle, la feuille de route RH précise les grandes priorités RH d'Inria pour la période 2023-2026, en cohérence avec les évolutions relatives à la Loi de transformation de la fonction publique (LTFP), et plus récemment, celles issues de la Loi de programmation de la recherche (LPR).

Le plan d'action se décline sur 4 axes :

- Un positionnement « de plein exercice » et transversal de la ligne RH ;
- Une politique de recrutement renouvelée ;
- Un accompagnement harmonieux des parcours professionnels ;
- Une attractivité d'Inria renforcée : des conditions de travail et une politique sociale refondées.

Fort de l'obtention du label européen *Human Resources Excellence in Research*, Inria aligne sa politique de ressources humaines sur les principes issus de la Charte européenne du chercheur et du Code de conduite pour le recrutement des chercheuses et des chercheurs, principes qui forment la stratégie européenne des ressources humaines pour la recherche ; Inria fait le choix d'inclure l'ensemble du personnel en incluant les personnels d'appui, les ingénieures et ingénieurs, les doctorantes et doctorants ainsi que les personnels accueillis.

### Documents de cadrage

A des fins de cohérence, et comme écrit dans sa présentation, le plan d'action de la feuille de route RH 2023-2026 sert de base pour le déploiement de la stratégie HRS4R par Inria et pour son évaluation par la Commission européenne.

Par nature transversale, la feuille de route RH s'appuie sur les documents de cadrage de l'institut, en particulier :  
Pour le volet Prévention des risques professionnels, **le programme annuel de prévention national (PAP)**<sup>3</sup> ;  
Pour le volet Handicap, **le plan Handicap**<sup>4</sup> et sa déclinaison sur la convention de partenariat avec le Fonds d'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique (FIPHP)<sup>5</sup> ;  
Pour le volet Parité, **le plan d'action Égalité professionnelle Femmes – Hommes**.

<sup>2</sup> Annexe 3

<sup>3</sup> Rubrique Numin sur la prévention des risques professionnels

<sup>4</sup> Rubrique Numin sur la politique handicap

<sup>5</sup> Créé par la loi n°2005-102 du 11 février 2005, le Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la Fonction publique (FIPHP) est un acteur essentiel de la politique handicap dans la Fonction publique. Il accompagne les employeurs publics à remplir leurs engagements vis-à-vis des personnes en situation de handicap et à atteindre le taux légal d'emploi de 6%.

La feuille de route RH soutient également le nouveau schéma directeur de la transition écologique pour un développement soutenable du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR), en particulier pour les axes « Enseignement et formation » et « Politique sociale et qualité de vie au travail ».

### Déclinaison de la feuille de route RH par axes et objectifs

Axe 1 Réaffirmation de la ligne RH	Axe 2 Une politique de recrutement renouvelée	Axe 3 Un accompagnement harmonieux des parcours professionnels	Axe 4 Une attractivité renforcée
1a- Une ligne RH pour tous les personnels, rémunérés et accueillis	2a- Un pilotage affirmé des emplois et de la masse salariale	3a- Articuler les parcours professionnels des agents avec les besoins en compétence d'Inria	4a- Modalités d'organisation du travail, un certain équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle
1b- Une offre de service RH transversale et clarifiée à l'attention des différents acteurs d'Inria	2b- Une nécessaire identification et anticipation des besoins	3b- Consolider la ligne managériale	4b- Refonte de la politique de rémunération : vers l'élaboration de LDG indemnitaires (RIPEC, RIFSEEP, Contractuels)
1c- Une politique RH uniforme et cohérente sur l'ensemble d'Inria	2c- Cartographier la diversité des modalités de recrutement à Inria	3c- Evaluation, Formation	4c- Une politique sociale renouvelée
1d- La ligne RH, un acteur central des relations sociales au sein d'Inria	2d- Attirer les talents en adoptant des techniques de recrutement plus offensifs et renforcer notre communication sur les métiers et parcours professionnels	3d- Assurer un développement de carrière et un parcours professionnel paritaire et favoriser la diversité	4d- Une politique de prévention renforcée
	2e- Bien accueillir et intégrer les agents nouvellement recrutés		

### Méthodologie

Sous le pilotage de la DRH, les actions sont suivies par les services de la ligne RH ou des directions fonctionnelles, en fonction des thématiques et des enjeux.

Certaines actions peuvent donner lieu à un groupe de travail réunissant des membres de la ligne RH et des experts d'autres entités d'Inria.

Un même fil conducteur porte toutes les actions : sécuriser / simplifier / harmoniser les procédures et les pratiques au sein des services au bénéfice des agents et de l'impact des actions de l'Institut.

La feuille de route RH est l'aboutissement des travaux initiés en 2021 avec les responsables de la ligne RH - DRH et SRH des centres.

Deux séminaires spécifiques ont été organisés en novembre 2021 et en novembre 2022, avec pour objectifs :

- Échanger sur les défis RH que l'Institut pour les années à venir ;
- Répondre à la nécessité d'incarner de manière soutenue la politique RH au sein de la ligne RH ;
- Poursuivre une démarche qualité RH.

Ces travaux ont permis de structurer une feuille de route autour de 4 axes, retenus comme prioritaires et en cohérence avec le label HRS4R, et de construire les grandes lignes des actions à mener, sur la période 2023-2026.

- Le document d'orientation nationale a été présenté pour vote lors du Comité Social de l'Administration (CSA) du 15 février 2023 puis en Conseil d'Administration (CA) en mars 2023, pour information.
- Un séminaire regroupant tous les acteurs RH des centres et de la DRH, soit près de 120 personnes, a été organisé au mois de juin 2023.

Au cours de cet évènement, 250 propositions émanant du terrain ont permis d'enrichir les actions planifiées, en cours et à venir.

Un premier point d'étape a été présenté à tous les acteurs de la ligne RH, en présentiel le 28/11/2023.

Chaque année,

- Un bilan annuel est présenté aux instances, CA et CSA.  
Le premier bilan a été présenté en CSA en décembre 2023, puis en CA en mars 2024<sup>6</sup>.
- Dans chaque centre Inria et au Siège, une visite annuelle avec la direction du centre, le délégué scientifique et les services des Ressources Humaines a pour objet la présentation ou le rappel du plan d'action, du bilan annuel et un échange sur les priorités du centre en matière RH, les perspectives et les attentes.

## Indicateurs RH

Par souci de cohérence et de simplicité, les indicateurs RH proposés s'appuient en partie sur ceux du rapport social unique (RSU) annuel. Ils pourront être enrichis si cela est opportun pour le suivi du plan d'action et la mesure de l'impact des actions engagées.

L'analyse des indicateurs permet d'évaluer au fur et à mesure le plan d'action et d'ajuster la démarche dans la poursuite des travaux RH pour la période 2026-2028.

## 2. Evaluation du Haut conseil d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres<sup>7</sup>) 2024

La phase d'évaluation d'Inria par le Hcéres a débuté en 2022. L'évaluation a porté sur la période 2018-2022. Pour l'élaboration du dossier d'auto-évaluation, un travail collaboratif interne a centré les réflexions critiques sur son positionnement, son pilotage de la stratégie engagée, ses activités et ses résultats, et sur les réussites et les limites des actions visant à mettre en œuvre sa stratégie d'établissement.

Cet exercice a impliqué toutes les directions, tous les services du Siège et tous les centres. La période évaluée (2018-2022) coïncide avec l'obtention du label HRS4R, ainsi que d'importantes évolutions d'Inria, dans le cadre d'une réorientation stratégique majeure inscrite dans son COP avec l'État pour la période 2019-2023.

Le comité d'évaluation a ainsi porté une attention particulière à l'évaluation de la mise en œuvre du Cop 2019-2023.

Au cours de cette période, Inria a mené un ensemble d'initiatives en matière de politique scientifique et de dynamisation de ses activités de recherche. Il a conduit en matière de transfert technologique et de recherche partenariale une politique volontariste redirigée vers le tissu industriel français et vers la création de startups. Il a aussi déployé ses activités d'appui aux politiques publiques dans de nombreux domaines stratégiques. Il a accompagné la création de grandes universités de recherche en déployant une stratégie territoriale nouvelle, marquée par l'intégration accrue des centres Inria aux universités de leurs différents sites. De plus, l'Institut a assumé les missions confiées par l'État dans la coordination nationale de la recherche et de l'innovation dans le champ du numérique et de l'intelligence artificielle. Pour réaliser ces transformations, Inria a entrepris des évolutions organisationnelles importantes, en réinvestissant dans ses capacités de pilotage de ses activités et dans ses compétences d'appui et de soutien à la recherche.

Dans son rapport rendu public le 7 mars 2024<sup>8</sup>, les membres du comité d'évaluation ont souligné certains points sur la politique de ressources humaines déployée par l'Institut.

Notamment, les *évolutions organisationnelles importantes pour doter l'organisme de capacités de pilotage qu'il n'avait pas et pour redéfinir la position des centres dans le dispositif. Inria a réinvesti dans les compétences en matière d'appui à la recherche avec une augmentation des recrutements sur postes permanents.*

Le comité salue un *bilan impressionnant[...] , particulièrement dans le contexte difficile de la pandémie ; il invite l'Institut à poursuivre les actions engagées, notamment sur sa politique handicap.*

Les recommandations principales de l'évaluation Hcéres sont :

### **Recommandation 1**

Poursuivre dans le prochain contrat d'objectifs et de performance la stratégie initiée, en procédant aux adaptations nécessaires pour en assurer la mise en œuvre. Modifier le décret constitutif d'Inria pour mettre à jour ses missions.

### **Recommandation 2**

Affirmer la place de l'excellence scientifique, condition indispensable de la réalisation des missions d'Inria, et poursuivre les efforts pour renforcer l'évaluation de la recherche au regard du meilleur niveau mondial.

### **Recommandation 3**

Accélérer l'intégration dans la stratégie scientifique d'Inria de l'apport des sciences humaines et sociales.

### **Recommandation 4**

Conforter les activités d'appui aux politiques publiques, leur donner un cadre financier clair et élargir cet appui à la conception des politiques publiques.

### **Recommandation 5**

Conforter la politique de coopération avec les autres organismes de recherche et approfondir la stratégie territoriale de centres intégrés aux universités.

### **Recommandation 6**

Déployer une stratégie d'influence au niveau européen à la hauteur des enjeux, en nouant les alliances appropriées ; mobiliser les chercheurs et renforcer l'accompagnement des équipes-projets.

### **Recommandation 7**

Stabiliser et rendre plus lisibles la gouvernance et les articulations entre direction générale, centres et universités partenaires ; associer davantage toutes les instances au suivi de la mise en œuvre de la stratégie en s'appuyant sur un tableau de bord partagé.

### **Recommandation 8**

Définir sans attendre une feuille de route ambitieuse sur l'équilibre entre femmes et hommes et inscrire son déploiement dans le prochain contrat d'objectifs et de performance, avec des objectifs et des processus concrets.

<sup>7</sup> Le Hcéres est une autorité publique indépendante chargée d'évaluer l'ensemble des structures françaises de l'enseignement supérieur et de la recherche telles que les universités, les organismes nationaux de la recherche mais également leurs unités de recherche. Elle évalue ces structures périodiquement tous les 4 ans et publie sur son site les rapports d'évaluation.

<sup>8</sup> [Rapport d'évaluation Hcéres – Inria 2024](#)



**Recommandation 9**

Définir une programmation pluriannuelle des ressources dans le cadre d'une stratégie globale de développement, afin d'assurer la soutenabilité financière en évitant tout découplage entre les ambitions et les moyens.

**Recommandation 10**

Donner à la direction des systèmes d'information la capacité de réussir la transformation numérique d'Inria, et faire de cette réussite une priorité majeure.

Ces recommandations font l'objet d'une attention particulière dans la construction du COMP 2024-2028. Elles confortent les priorités retenues des dernières années et confirment l'engagement d'Inria dans son ambition d'excellence scientifique et de politique RH de l'Institut.

### 3. COMP 2024-2028

L'élaboration du COMP 2024-2028 s'appuie sur les recommandations Hcéres qui complètent l'exigence et la démarche d'amélioration continue de la stratégie HRS4R de l'Institut.

La publication du COMP est programmée au 4ème trimestre 2024.

Dans le cadre de la création de l'Agence de programmes « Numérique, Algorithmes, Logiciels et Usages », la feuille de route RH demeure le cadre structurant des années à venir et accompagnera la transformation de l'Institut.

## B. Rapport d'auto-évaluation Euraxess

Ce rapport d'autoévaluation est présenté suivant le canevas du dossier à saisir sur le site internet dédié d'Euraxess.

Ce rapport a permis d'interroger les forces et faiblesses et de prioriser les actions à mener dans les années à venir.

Les travaux ont été coordonnés en interne par la DRH et présentés au comité de pilotage composé de représentants de la direction générale (le directeur général délégué à l'administration DGD-A et le directeur général délégué à la science /DGD-S), de représentants de la communauté scientifique (une chercheuse et un chercheur), du président de la Commission d'évaluation<sup>9</sup>, de la directrice des ressources humaines et de la chargée de mission RH.

Le bilan des actions réalisées et le plan d'action révisé qui en découle pour la période 2024-2026 sont partagés auprès du comité de direction de l'Institut.

### 1. Effectifs

STAFF & STUDENTS	2019	2024 <sup>10</sup>
Total researchers = staff, fellowship holders, bursary holders, PhD. students either full-time or part-time involved in research *	2829,2	3420,8
Of whom are international (i.e. foreign nationality) *	983,4	521,3 (Effectifs Inria rémunérés)
Of whom are externally funded (i.e. for whom the organisation is host organisation) *	1582,7	1906,7
Of whom are women *	567,1	757,3
Of whom are stage R3 or R4 = Researchers with a large degree of autonomy, typically holding the status of Principal Investigator or Professor. *	1376,7	762,5
Of whom are stage R2 = in most organisations corresponding with postdoctoral level *	192,2	174,4
Of whom are stage R1 = in most organisations corresponding with doctoral level *	1260,3	576,9
Total number of students (if relevant) *	0	0
Total number of staff (including management, administrative, teaching and research staff) *	4070,2	4837,9
RESEARCH FUNDING (figures for most recent fiscal year)		
Total annual organisational budget	234.562.000	307 100 000
Annual organisational direct government funding (designated for research)	170 615 000	191 600 000
Annual competitive government-sourced funding (designated for research, obtained in competition with other organisations – including EU funding)	44 115 000	61 800 000
Annual funding from private, non-government sources, designated for research	19 832 000	14 900 000

<sup>9</sup> La commission d'évaluation (CE) est une instance d'Inria chargée d'évaluer le niveau d'excellence de la recherche conduite à l'institut et de garantir le niveau de son recrutement et de ses promotions internes. Elle est composée de personnalités scientifiques élues et nommées d'Inria et d'experts extérieurs à l'institut. En liaison avec la direction générale déléguée à la science, la commission d'évaluation (prévue à l'article R. 326-12 du Code de la recherche) coordonne l'évaluation externe du travail des équipes-projets Inria par domaine de recherche. Elle forme les jurys d'admissibilité des concours qui contiennent aussi des personnalités extérieures nommées par la Direction générale, ainsi que les commissions proposant les promotions internes. Elle intervient enfin dans l'évaluation de la création des projets et dans celle des actions scientifiques collectives d'Inria. Elle mène également des réflexions de nature stratégique sur l'évolution des domaines scientifiques d'Inria et l'évolution associée du métier de chercheur. Dans le cadre de ses missions, la commission d'évaluation constitue des groupes de travail sur des sujets liés à l'évaluation (exemples : parité femmes-hommes, évaluation des logiciels, du transfert technologique, de la diffusion scientifique, etc.).

<sup>10</sup> Données issues du [rapport annuel 2023](#).

## 2. Forces et faiblesses de la pratique actuelle

### 2.1 Aspects professionnels et éthique

---

#### Forces et faiblesses (Interim Assessment)

L'**équipe-projet Inria** (EP) est la cellule de base de l'organisation de la recherche chez Inria. Elle regroupe une équipe de scientifiques partageant un programme de recherche commun et une vie scientifique collective ; elle est dirigée par un **responsable d'équipe-projet** (REP). Elle bénéficie d'une large autonomie scientifique et financière avec un budget constitué de ressources attribuées par le centre et d'autres ressources externes (appels d'offre régionaux, nationaux, européens, contrats avec des entreprises...).

Une EP peut être composée uniquement de personnels Inria. Plus fréquemment, les EP sont associées à des établissements partenaires (universités, écoles, organismes de recherche). Depuis février 2020, une EP peut avoir un établissement partenaire industriel, en plus des établissements partenaires académiques classiques. Une EP avec une entreprise suppose que tous les partenaires mettent en commun des moyens et du personnel qui partagent une feuille de route de recherche et d'innovation.

Le modèle d'une EP Inria est le suivant :

- Typiquement de 10 à 30 personnes, sous la direction d'une personnalité scientifique ;
- Un thème de recherche précis ;
- Une évaluation internationale tous les 4 ans ;
- Une durée de vie moyenne de 8 ans et maximum de 12 ans ;
- Des objectifs bien définis et un programme de travail partagé ;
- En lien et en collaboration avec des partenaires scientifiques et industriels en France et dans le monde ;
- Une autonomie financière et scientifique ;
- Une forte attente d'impact, en particulier de transfert des résultats de recherche.

Depuis 2002, Inria finance des **équipes associées** pour renforcer les collaborations entre des équipes-projets et des équipes de recherche de haut niveau à travers le monde.

Dans le cadre de ce programme, l'appel pour la création des nouvelles équipes associées est chaque année. Les priorités régionales ou thématiques de l'appel reflètent la stratégie internationale de l'institut pour ancrer sa présence hors d'Europe et développer des partenariats forts avec certains pays.

Le programme s'articule autour d'un projet de recherche conjoint et soutient la mobilité de chercheurs confirmés, d'ingénieurs, de post-doctorants, de doctorants et de stagiaires impliqués dans l'équipe en France et dans le pays partenaire. Des ateliers et des groupes de travail sur les recherches communes sont aussi organisés. Les équipes associées ont une durée type de 3 ans.

**Le Comité opérationnel d'évaluation des risques légaux et éthiques (Coerle)** est une des instances internes à Inria dont la mission porte sur la sensibilisation et l'accompagnement des chercheurs Inria face aux enjeux éthiques de leur métier. Depuis plus de dix ans maintenant, le Coerle veille à la mise en œuvre de la politique d'Inria sur les questions légales, éthiques et d'intégrité scientifique. Il joue un rôle de conseil auprès des équipes-projets, pour les aider à anticiper et maîtriser leurs risques éthiques et légaux potentiels. Il conseille aussi le PDG d'Inria pour autoriser ou non des recherches ou expérimentations soulevant une question éthique ou une question légale pouvant mettre en cause l'institut ou des personnels impliqués dans ses missions, y compris pénalement. Le Coerle est également appelé à se prononcer sur la diffusion de logiciels, de connaissances ou de données et sur les enjeux éthiques des projets de recherche qu'ils soient collaboratifs ou individuels.

Les directeurs et directrices de centre de recherche Inria, les membres de la direction générale Inria, et les délégués scientifiques peuvent saisir le Coerle ; il peut aussi s'autosaisir de problématiques dont il a connaissance ou qui seraient portées à sa connaissance. Les équipes-projets ou équipes concernées par une saisine du Coerle sont tenues informées tout au long de la procédure.

Parallèlement, un **réfèrent pour l'intégrité scientifique (RIS)** est désigné par le Président-directeur général d'Inria. Le ou la RIS met en œuvre la politique d'intégrité scientifique. A ce titre, il a un rôle de prévention, en promouvant les valeurs de l'intégrité scientifique, et met en place les dispositifs de détection des manquements aux exigences de l'intégrité scientifique. Il travaille en toute indépendance, impartialité et objectivité pour lui apporter conseils et recommandations en matière d'intégrité scientifique, ainsi qu'aux agents Inria. Pour mener à bien ses missions,

il s'appuie, en interne, sur les interlocuteurs tels que les directions d'Inria ainsi que les autres référents Inria (référént déontologue et laïcité, lanceur d'alerte, etc.) et, le cas échéant, la médiatrice d'Inria, le Coerle, la Commission d'évaluation, et en externe, sur le réseau RESINT (Réseau Intégrité Scientifique), afin d'échanger sur les bonnes pratiques. Le RIS exerce ses fonctions en tenant compte des recommandations de l'Office français de l'intégrité scientifique. S'agissant du respect des obligations déontologiques<sup>11</sup>, tout agent Inria ou exerçant ses fonctions chez Inria (fonctionnaire titulaire, fonctionnaire stagiaire, agent contractuel, personnel en détachement dans une autre structure, personnel accueilli en stage...) peut consulter le référént déontologue laïcité (RDL). Lorsque des faits susceptibles d'être qualifiés de conflit d'intérêts lui ont été signalés, ce dernier apporte, le cas échéant, aux personnes intéressées tous conseils de nature à faire cesser ce conflit.

En 2014, Inria lançait son premier MOOC sur la plate-forme FUN. En 2022, près d'un demi-million d'inscrits ont été recensés pour les cours de l'institut, pour 48 000 attestations délivrées.

26 cours en ligne ont été créés couvrant de nombreux sujets en informatique et sciences du numérique, destinés à des profils très variés. Ils s'adressent ainsi autant à un "large public", pour les MOOCs d'initiation et de découverte, qu'aux ingénieurs et spécialistes pour les MOOCs sur des sujets pointus issus de la recherche.

Le Mooc *Recherche reproductible : principes méthodologiques pour une science transparente* propose des principes méthodologiques pour une science ouverte et transparente. Il aborde de manière pratique la prise de notes, le document computationnel, la réplicabilité des analyses.

La plateforme Hal-Inria réunit les publications de recherche avec un rayonnement à l'international. La communauté collaborative fédère des compétences multiples pour soutenir l'ouverture des publications et l'infrastructure publique, pérenne et responsable est un gage pour l'intégrité scientifique, la préservation à long terme et la valorisation des travaux de recherche. En septembre 2024, la plateforme regroupe 1.396.617 documents en texte intégral.

Les axes d'amélioration retenus comme prioritaires sont les suivants :

- **Poursuivre la formation sur la recherche reproductible à travers le MOOC Inria.**

Pour renforcer ce point, la Direction de la Culture et l'Information Scientifique (DCIS) a été créée en 2022. Elle joue un rôle clef dans la gestion et la diffusion des activités et des productions scientifiques d'Inria.

Au service de la science, en étroite collaboration avec les scientifiques, la DCIS fait circuler les savoirs. Par la définition et la production d'indicateurs, elle a un rôle essentiel au niveau du pilotage de la politique scientifique de l'Institut. La DCIS accompagne les scientifiques pour la diffusion et l'usage de leurs productions scientifiques, propose des formations sur les thèmes scientifiques portés par Inria, favorise la compréhension du fait numérique et de la démarche scientifique pour les non spécialistes.

Le service Learning Lab – spécialisé dans la production et la diffusion de formations en ligne sur les sujets du numérique – collabore avec les experts d'Inria et ses partenaires pour développer des outils et des supports d'apprentissage innovants propices aux interactions. Les parcours et ressources pédagogiques produits sont des ressources éducatives libres tels que des cours en ligne massifs (MOOC), des formations sur mobiles ou encore des jeux sérieux. L'objectif est double, d'une part rendre le numérique accessible et compréhensible par toutes et tous, et d'autre part, former aux domaines d'expertise d'Inria.

Dans un contexte national et européen soutenant fermement la science ouverte, le service Information Édition Scientifique (IES) accompagne les scientifiques de la bibliographie à la publication en mettant à disposition des ressources indispensables à leurs recherches. Il accompagne, entre autres, au dépôt dans l'archive ouverte HAL et à la gestion des données de la recherche. Il apporte un soutien à la création de revues scientifiques, à la mise en ligne de conférences, à la valorisation d'actions de médiation scientifique. Enfin, il développe des méthodes de fouilles de textes et de données pour produire des indicateurs et des tableaux de bord de la production scientifique de l'Institut.

La Médiation Scientifique s'organise autour d'une cellule nationale coordonnée par un scientifique référent national pour la médiation scientifique et des binômes de chercheurs et de personnels support dans les services de communication et de médiation des centres Inria. Rendre les savoirs scientifiques accessibles au grand public est un enjeu de vulgarisation et d'éducation en général. La médiation scientifique met en place une relation à double sens entre la société et la recherche scientifique. Le grand public peut expérimentement par lui-même, apporter sa réflexion, et aussi progresser dans ses connaissances scientifiques. La recherche scientifique peut aussi progresser en cultivant cette relation à double sens en étant à l'écoute du grand public. L'intérêt est double, pour la recherche comme pour la société, il s'agit de permettre des décisions éclairées, personnelles à l'échelle de l'individu et citoyennes à l'échelle de la société.

<sup>11</sup> Note de cadrage interne du 16 octobre 2024 relative à la saisine du référent déontologue et laïcité par les agents

- **Poursuivre la sensibilisation des ingénieurs de développement aux outils de recherche reproductibles afin d'améliorer le conseil aux équipes de recherche.**

Dans la continuité des actions de formation déjà engagées et de la note de cadrage 2024 de la direction générale déléguée à l'innovation (DGD-I), une note de cadrage et d'objectifs 2025 à venir précisera le plan de formation spécifique pour la période 2025-2027.

- **Développer un réseau des correspondants intégrité scientifique de chaque centre de recherche Inria.**

## 2.2 Recrutement

---

### Forces et faiblesses (Interim Assessment)

L'analyse de la mise en œuvre de la démarche Open, Transparent and Merit-based Recruitment (OTM-R) d'Inria est détaillée dans la partie 3.2.

Inria, en tant qu'établissement public à caractère scientifique et technologique recrute à titre principal des fonctionnaires par voie de concours ou par voie de mobilité entrante.

Le respect des règles statutaires retranscrites dans des notes de cadrage internes satisfait l'obligation de procédures de recrutement transparentes, équitables et basées sur le mérite.

La démarche HRS4R poursuivie applique également les modalités de recrutement des personnels contractuels, scientifiques, ingénieurs et techniciens d'Inria et a pour objectifs de promouvoir largement les opportunités d'emploi de l'Institut, d'harmoniser les modes de sélection et de renforcer la traçabilité du processus de recrutement.

A cet effet, la feuille de route RH décline une partie de son plan d'action sur le recrutement et l'attractivité.

Certaines actions retenues comme prioritaires sont en cours de développement ou de déploiement :

- Développer une offre de service afin d'accompagner les recruteurs (EP et services) dans la définition et l'anticipation de leurs besoins en compétences
- Cartographier les différentes procédures de recrutement scientifiques et IT pour mieux appréhender leurs spécificités
- Refondre la charte des agents contractuels (CDD et CDI) pour identifier les parcours professionnels possibles au sein d'Inria
- Faire évoluer le cadre d'emploi des personnels contractuels pour intégrer les nouvelles modalités de recrutement, en cohérence avec les principes applicables en matière de régime indemnitaire (RIFSEEP et de RIPEC).
- Adopter une posture plus offensive dans la recherche des talents
- Renforcer la communication autour des offres de recrutement sur les différents média en valorisant nos métiers
- Refondre nos offres d'emploi avec une meilleure valorisation des atouts d'Inria (déroulé de carrière, conditions de travail, politique sociale...)
- Engager une démarche de gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) sur l'ensemble des métiers d'Inria (scientifiques et fonctions d'appui)
- Cartographier les compétences pour chaque métier
- Accompagner les départs en fin de contrat, et ce pour renforcer l'attractivité et la marque employeur et privilégier les retours possibles

D'autres sont déployées et poursuivies au fil de l'eau dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue :

- Déployer annuellement une réserve de postes (sur tous les corps) dédiée au recrutement de travailleurs handicapés
- Déployer une campagne annuelle de recrutement d'apprentis dans les EP et les services
- Faire évoluer le RIFSEEP pour une plus grande attractivité des métiers à Inria
- Encadrer la période d'essai
- Valoriser la mobilité pour répondre aux besoins de compétences et ainsi favoriser le développement de parcours professionnels attractifs
- Poursuivre et structurer les dialogues RH avec les directions
- Clarifier le process d'arbitrage auprès des directions fonctionnelles et de centre
- Préciser les règles de gestion applicables aux arbitrages de moyens RH

#### Forces :

Inria attire des profils variés et internationaux qui contribuent à la richesse de l'Institut.

Pour répondre à cet attrait, Inria propose des modalités de recrutement variées et adaptées aux profils.

Tous les ans, Inria recrute **par voie de concours** des chargées et chargés de recherche et des directeurs ou directrices de recherche. L'accueil en **détachement** ou en **délégation** permet d'accueillir des chercheuses et des chercheurs fonctionnaires en mobilité temporaire.

Depuis 2022, des postes de **chaires de professeur junior (CPJ)** sont également ouverts dans différents centres de l'institut. Ce dispositif de recrutement s'inscrit dans le cadre la loi de programmation pour la recherche (LPR) et permet une nouvelle voie de pré-titularisation conditionnelle équivalente aux "tenure track" en complément des voies de recrutement existantes. Les CPJ sont destinées aux chercheuses et chercheurs en première partie de carrière, présentant un fort potentiel d'encadrement et d'animation d'équipe de recherche, ainsi que des capacités à participer à des projets nationaux, européens ou internationaux.

Cette nouvelle voie de recrutement permet de recruter de jeunes scientifiques sur un contrat de droit public doté d'un environnement financier et permettant d'accéder, à l'issue d'une période maximale de 6 ans, à une titularisation dans un corps de directeur de recherche. La durée du contrat ne peut être inférieure à trois ans et ne peut être supérieure à six ans. Les scientifiques recrutés peuvent rejoindre une équipe Inria existante ou proposer la création d'une nouvelle équipe-projet. La mise en place de ce nouveau dispositif de recrutement s'inscrit dans la stratégie scientifique d'Inria et répond à plusieurs ambitions : une interaction renforcée avec l'université intégrée du site et les organismes de recherche afin de favoriser une recherche pluri et interdisciplinaire et une attractivité internationale plus forte des métiers de chercheurs en début de carrière.

D'autres dispositifs offrent la possibilité d'intégrer Inria par **voie contractuelle**.

Le **doctorat** et le **postdoctorat** sont par nature des emplois temporaires, associés à la formation par la recherche et l'approfondissement d'un premier sujet de recherche. Les **contrats doctoraux** font quant à eux l'objet d'un cadre réglementaire spécifique.

Mise en place depuis 2020, la campagne de recrutement **Inria Starting Faculty Position (ISFP)**, visant à diversifier les voies de recrutement de chercheurs et chercheuses en début de carrière, en complément des concours externes. Le programme ISFP consiste en des recrutements de jeunes chercheurs et chercheuses à fort potentiel, menés en concertation avec les établissements d'enseignement supérieur (universités et écoles d'ingénieurs) partenaires des centres de recherche Inria. Il vise d'une part à mettre en œuvre la politique de site d'Inria au service du développement des grands centres universitaires de recherche et d'autre part à renforcer la politique d'attractivité de l'Institut en proposant une nouvelle voie de recrutement en début de carrière, en complément des concours de chargés et chargées de recherche de classe normale (CRCN). Ce dispositif permet ainsi d'accroître les possibilités de recrutements de chercheurs et chercheuses dans les équipes-projets Inria, communes ou non, et de bénéficier, pour les jeunes chercheurs et chercheuses, d'un environnement de recherche favorable avec une charge d'enseignement modérée. Les postes ISFP sont proposés en contrat à durée indéterminée (CDI) de la fonction publique et associés à un service d'enseignement dans un établissement d'enseignement supérieur partenaire d'Inria. La mise en place de ce nouveau dispositif de recrutement répond à une double ambition : une interaction renforcée avec les grandes universités de recherche et une attractivité plus forte des métiers de chercheurs en début de carrière.

Chaque type de recrutement fait l'objet d'une note de cadrage détaillée sur les règles de transparence, d'équité et de mérite. Ces notes de cadrage sont partagées sur l'outil Intranet *Numin* et sur l'outil de recueil des actes administratifs d'Inria, *Gedei*.

Le pilotage des effectifs et de la masse salariale s'appuie sur une procédure clarifiée et partagée auprès de tous : des dialogues de gestion annuels avec chaque direction, fonctionnelle ou de centre, permet de recenser les besoins et ainsi de préparer au mieux les campagnes d'emploi. Les arbitrages finaux sur les besoins identifiés et priorisés font l'objet d'une note qui détaille pour chaque demande de poste le type de recrutement validé.

Chaque opportunité de poste permanent est ouverte dans un premier temps à la mobilité ; une page spécifique sur *Numin* présente les offres d'emploi à pourvoir.

Toutes les offres et campagnes sont accessibles aux **candidates et candidats en situation de handicap**.

Une réserve de poste et un cadre d'emploi contractuel spécifique sont ouverts aux candidats en situation de handicap. Un accompagnement individuel et pluridisciplinaire assure les conditions d'accueil et de travail les plus favorables.

Chaque année, Inria ouvre des postes par la voie contractuelle aux personnes reconnues travailleurs handicapés. Cette procédure dérogatoire permet aux personnes en situation de handicap d'accéder à la fonction publique sans concours. Après une année de contrat à durée déterminée, éventuellement renouvelable une fois, l'agent peut être titularisé après avis d'un jury professionnel. Ce mode de recrutement est uniquement ouvert aux primo-arrivants dans la fonction publique. Par ailleurs, Inria propose tout au long de l'année des contrats à durée déterminée dans les fonctions de support à la recherche, d'accompagnement de la recherche et de recherche avec offres de séjour doctoral et postdoctoral. Pour les doctorants reconnus en situation de handicap, le contrat doctoral peut être prolongé d'une année (48 mois).

Le **recrutement par la voie de l'apprentissage** est un levier pour l'attractivité de l'Institut. Inria accueille ainsi des apprentis dans ses équipes de recherche (ingénieur développement, M1 ou M2 informatique) et également dans

les services d'appui à la recherche (communication, gestion financière, ressources humaines, maintenance de bâtiments, qualité...) pour des niveaux pouvant aller du niveau 3 (infra baccalauréat) au niveau 7 (bac+5). Une campagne annuelle cible des postes identifiés.

Le dispositif « **Welcome package** » est inscrit dans le COP 2019-2023. Ce dispositif est un programme spécifique afin que toute nouvelle ou tout nouveau chercheur Inria, en priorité jeune chercheuse et chercheur, puisse bénéficier d'un « Welcome package » pour l'aider à réaliser son ambition scientifique dès son entrée chez Inria. Une enveloppe budgétaire dédiée est déployée dans chaque centre ; des règles d'attribution sont fixées pour s'assurer du traitement équitable et en cohérence avec les actions menées par l'équipe-projet dans laquelle sera intégré la ou le chercheur.

Les axes d'amélioration retenus comme prioritaires sont les suivants :

- **Mettre à jour et partager le cadre d'emploi pour les personnels contractuels** chez Inria en français et en anglais sur le site institutionnel et la plateforme de recrutement. Le document est en cours de rédaction.
- **Publier la charte de recrutement ouvert, transparent** et axé sur la valorisation des parcours et des compétences (OTM-R) en s'appuyant sur l'ensemble des politiques et des documents-cadres déjà existants, comme les lignes directrices de gestion promotion et mobilité est programmée.
- **Dans la mesure du possible, traduire les notes de cadrage et les guides internes en anglais et les partager.** Sur ce point, *Numin* est accessible en anglais ; les formulaires RH sont systématiquement traduits et partagés en anglais. Elargir la traduction en anglais aux notes de cadrage et guides internes pourrait faciliter l'accès à l'information à l'ensemble du personnel.
- **Renforcer la publication des postes à l'international** : malgré l'interface entre les plateformes *JobIn* et *Euraxess*, quelques difficultés techniques n'ont pas rendu possible la publication des opportunités d'emploi pendant quelques semaines. Les ponts sont rétablis et l'interface est opérationnelle. Toutefois, un suivi régulier du nombre d'offres d'emploi publiés permettra d'anticiper toute difficulté. Une communication interne pour rappeler et encourager la publication sur *Euraxess* sera proposée.



## 2.3 Conditions de travail

### Forces et faiblesses (Interim Assessment)

La feuille de route RH accompagne l'ambition de l'Institut en matière de conditions de travail.

Sur le volet **Prévention des risques professionnels**, l'Institut a ajusté son organisation en 2021 avec la création d'un service spécialement dédié et piloté par le conseiller national de prévention. Ce dernier est accompagné par une chargée de mission et une équipe de chargés de prévention déployés à temps plein dans chacun des centres. Le programme annuel de prévention présente les axes prioritaires et est le fil conducteur de toutes les actions poursuivies. Un des axes porte notamment sur la prévention des risques psycho-sociaux (RPS). Pour répondre d'une part aux enjeux de santé et sécurité au travail et d'autre part à l'obligation pour chaque établissement de disposer d'un document unique de prévention national, le service de prévention s'est doté d'un logiciel métier en 2023. En matière d'animation et de sensibilisation et en complément des actions menées au quotidien, la semaine annuelle de la prévention est organisée dans chaque centre autour d'une thématique. En septembre 2024, le droit à la déconnexion était à l'ordre du jour avec la publication d'une charte d'engagement<sup>12</sup> mais aussi des sensibilisations et des animations thématiques.

**Un plan Handicap** est déployé depuis 2020 avec l'ambition affichée de 6% de bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOE). Les travaux et la démarche entreprise sont pilotés par une chargée de mission nationale appuyée par un réseau de référents handicap sur chaque site.

A l'instar de la semaine prévention, la semaine européenne pour l'emploi des personnes en situation de handicap est l'occasion d'animations locales et nationales (conférences, sensibilisations ludiques...). Inria participe chaque année à l'opération Duoday et accueille des demandeurs d'emploi, scientifiques, ingénieurs et techniciens, désireux de connaître et découvrir les métiers de l'Institut. Ce plan Handicap est adossé à une convention d'engagement entre le FIPHP et Inria qui décline un plan d'action sur les axes suivants : recrutement, maintien dans l'emploi et aménagement des postes de travail, sensibilisation et communication, accessibilité numérique, gouvernance. En matière de recrutement, une réserve de postes annuelle est programmée ; l'accompagnement du personnel en situation de handicap est individuel et pluridisciplinaire (services RH, assistante sociale, médecin de prévention, chargée de prévention). Le taux d'emploi des bénéficiaires d'emploi s'élève à 4.11% en 2023 contre 1,89% en 2019.

Tenant compte des résultats déjà obtenus et de la cible de 6%, le plan Handicap dans une nouvelle version est actualisé sur la période 2025-2028.

Depuis 2022, une des actions prioritaires du plan handicap porte sur la mise en accessibilité numérique des applications et sites du système d'information (SI) de l'Institut. De nombreux agents ont été et sont formés sur l'édition de contenus accessibles afin de parce qu'il ne suffit pas qu'un site soit accessible, ses contenus doivent l'être aussi, et c'est l'affaire de chacun.

### Le plan Egalité professionnelle F/H

Le comité Parité-Egalité a été créé le 19 janvier 2015. Ce comité veille à la prise en compte des dimensions relevant de la parité et de l'égalité dans l'ensemble des activités d'Inria. Il est force de propositions pour tout ce qui concerne la politique de l'Institut sur ces sujets, dans le respect de la loi du 22 juillet 2013<sup>13</sup> et du protocole d'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique.<sup>14</sup>

Dans le cadre de son COP 2019-2023, Inria s'est engagé à mener des actions en faveur de la parité en s'appuyant sur le travail mené par ce comité. Sur la base du bilan du plan d'action 2021-2023 et tenant compte des priorités retenues pour le COMP 2024-2028, un nouveau plan d'action portée dorénavant par la DRH est déployé sur la période 2024-2028.

La prévention et le traitement des violences sexistes et sexuelles y sont inscrits. Pour répondre à cette priorité, une première action porte sur une note détaillée et relative au traitement des déclarations de violences sexuelles et sexistes (VSS) et de harcèlement moral et ou sexuel ainsi qu'au traitement des situations avérées. Cette communication élargie une diffusion au plus grand nombre les acteurs et les procédures internes.

<sup>12</sup> Rubrique Numin sur le droit à la déconnexion

<sup>13</sup> La loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche (dite loi Fioraso) a également renforcé l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique et dans l'enseignement supérieur et la recherche par l'adoption de diverses mesures permettant, en particulier, une représentation équilibrée entre les femmes et les hommes dans les instances de l'enseignement supérieur et de la recherche.

<sup>14</sup> Accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique du 30 novembre 2018 sur les cinq axes suivants : renforcer la gouvernance des politiques d'égalité ; créer les conditions d'un égal accès aux métiers et aux responsabilités professionnelles ; supprimer les situations d'écarts de rémunération et de déroulement de carrière ; mieux accompagner les situations de grossesse, la parentalité et l'articulation des temps de vie professionnelle et personnelle ; renforcer la prévention et la lutte contre les violences sexuelles, le harcèlement et les agissements sexistes.

L'organisation du travail chez Inria prévoit la possibilité de télétravail jusqu'à 3 jours par semaine et une modularité du temps de travail sur 4 à 5 jours, dans le respect des règles statutaires. Cette organisation s'inscrit dans les actions relatives à la conciliation vie professionnelle et vie personnelle.

L'action sociale est intégrée dans l'axe 4 de la feuille de route RH. Des notes de cadrage sur les dispositifs de droit et d'autres propres à Inria sont régulièrement mises à jour et partagées sur *Numin*. Depuis 2024, des animations d'information « Action sociale » sont organisées à l'initiative des centres.

Pour répondre à l'obligation réglementaire du déploiement d'une protection sociale complémentaire groupée, l'Institut a répondu à l'appel d'offres global du MESR. Le déploiement de ce dispositif reste dépendant du calendrier du MESR.

La coordination du réseau des médecins de travail des centres et du siège est un axe d'amélioration identifié et inscrit sur la feuille de route RH. Depuis 2023, sous la coordination de la DRH et du SPRP, le recrutement d'un ou une médecin coordinateur de prévention est lancé pour coordonner le dispositif de la médecine du travail des centres (chaque centre est accompagné par un médecin du travail et un ou une assistante sociale qui accompagnent les agents et les agentes et conseillent la direction du centre). Le ou la médecin, coordinateur de prévention aura pour missions de conseiller la direction générale au niveau national, participer aux instances nationales et développer l'animation et la coordination du réseau des médecins de prévention des centres et du siège. Face à la pénurie de médecins du travail en France<sup>15</sup>, et malgré les multiples démarches de recrutement engagées, aucune candidature sérieuse n'a pu être à ce jour retenue. La recherche de candidats est poursuivie.

Les axes d'amélioration identifiés et inscrits sur la feuille de route RH sont les suivants :

- **Construire un plan national relatif à la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) 2025-2028.** En cours de construction, ce plan QVCT s'appuiera dans un premier temps sur les bonnes pratiques nationales et locales déjà réalisées et, pour un essaimage dans chaque centre.
- Déployer des **comités d'intervention locale**<sup>16</sup> dont les missions porteront sur la détection, l'accompagnement pluridisciplinaire et le conseil auprès du directeur de centre seront organisées. Ces comités répondent aux orientations stratégiques ministérielles 2023 du MESR en matière de prévention des RPS. Le déploiement est attendu pour 2025.
- Poursuivre la dynamique engagée dans le cadre de **l'insertion et du maintien en emploi des personnes en situation de handicap**, avec l'objectif affiché de 6 % de BOE et ce dans le cadre d'un plan handicap 2.
- Poursuivre la **prévention des violences sexistes et ou sexuelles** par des sensibilisations et la diffusion d'une note de cadrage interne présentant les mesures, acteurs et procédures, et les moyens engagés.
- **Rédiger un guide général de présentation de l'ensemble des dispositifs de la politique sociale** de l'Institut.

<sup>15</sup> Réponse en date du 23/04/2024, à la question écrite à l'Assemblée Nationale sur les difficultés rencontrées par les employeurs pour obtenir un rendez-vous pour leurs salariés auprès de la médecine du travail. La santé au travail est effectivement confrontée à une dégradation structurelle des effectifs de médecins du travail, liée notamment à une population vieillissante et à un manque d'attractivité de la profession. Le nombre de médecins a en effet diminué de 15% en 10 ans, passant de 5 108 médecins en 2012 à 4 265 en 2023. Les projections de la direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques prévoient une dégradation de la situation à moyen-terme, avec un creux prévu en 2030 (3 565 médecins en poste à cette date selon les projections).

<sup>16</sup> Annexe 1 des Orientations stratégiques ministérielles en matière de politique de prévention des risques professionnels dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche - Année 2024 : Dans le champ de la prévention des risques psychosociaux (RPS), le comité local d'intervention a pour but, au sein de l'établissement, de favoriser l'expression des difficultés rencontrées dans le travail, d'aider et accompagner l'administration dans la résolution d'une situation professionnelle difficile, et d'apporter un conseil adapté à la situation en orientant l'agent vers des spécialistes, pour un accompagnement personnalisé.

## 2.4 Formation et développement de carrière

### Forces et faiblesses (Interim Assessment)

En 2023, le budget engagé sur l'enveloppe pour la formation du personnel s'élève à 1.043.086 €, avec un taux de croissance de 54% en comparaison de 2022 (676 972 €) et 33% de 2021 (701 306€). L'institut s'est doté d'un **plan national de formation** pour répondre aux besoins des directions et des équipes projets **complété par un plan de formation local** pour répondre aux besoins individuels dans chacun des centres. L'analyse et la priorisation des demandes d'actions de formation sont les étapes essentielles pour la construction des plans de formation. Chaque action de formation fait l'objet d'une évaluation dans un objectif d'amélioration continue. Le catalogue de formation module son offre sur des domaines très variés (santé et sécurité au travail, prévention des risques, langues étrangères, management, outils, compétences métiers, qualité de vie au travail, lutte contre les violences sexistes et sexuelles). L'accompagnement à la fonction managériale reste une priorité inscrite sur la feuille de route RH.

Les formations spécifiques sont proposées sur **l'encadrement d'un ou d'une doctorante** et sur **le rôle d'encadrant**.

En 2023, la **MasterClass Inria** a accueilli sa première promotion. Des collègues scientifiques et fonctions d'appui se retrouvent au cours de huit journées thématiques et pratiques, en présentiel. L'objectif de ces temps de rencontre est d'approfondir leur connaissance de l'organisation de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (ESRI), de comprendre le positionnement d'Inria et son action dans son environnement, de connaître le fonctionnement des différentes institutions publiques et partenaires et de partager les enjeux de l'ESRI en général, du numérique en particulier. La mixité des profils scientifiques et ingénieurs, ingénieures, techniciennes et techniciens réunies dans chaque promotion sont un atout incontestable pour ce dispositif. Le dispositif est reconduit chaque année.

En complément des actions de formation déjà engagées, une **parcours de formation dédié aux responsables** est en cours de déploiement. Toutes les strates managériales sont visées, de la direction générale au responsable de service opérationnel et responsable d'équipe projet. Le parcours de formation est construit en fonction des besoins du collectif ; près de 400 collaboratrices et collaborateurs identifiés pourraient bénéficier de ce parcours sur les prochaines années ; une priorité sera réservée aux primo-arrivants.

**Le dispositif Mentorat** est également en cours de déploiement.

Inria attache une grande importance à pouvoir proposer à ses agents un parcours professionnel attractif, en cohérence avec leurs compétences professionnelles et leurs attentes personnelles, fondé sur un suivi individuel adapté à son métier, ses activités et ses missions. Le mentorat est une démarche complémentaire qui intègre et complète les dispositifs RH déjà existants à Inria, proposés par les acteurs RH. En s'appuyant sur le retour d'expérience positif de cette démarche dans 3 centres, l'objectif est d'une part de mieux accompagner les agents sur leur parcours de carrière et d'autre part de favoriser une transmission d'expérience (des savoirs) entre générations. Un des attendus majeurs de la mise en place de ce dispositif de mentorat est de renforcer l'égalité professionnelle femmes/hommes, en particulier pour encourager les talents féminins à la prise de responsabilité et les accompagner tout au long de leur carrière. Cette démarche renforce la dynamique RH dans l'écosystème et les liens avec les partenaires, dans le cadre de la politique de site d'Inria avec ses universités partenaires. Le dispositif est proposé à l'ensemble des personnels de l'institut qu'ils soient scientifiques, ingénieurs ou techniciens.

**L'accompagnement des carrières et des parcours professionnels** est également inscrit dans la feuille de route RH. Si certains dispositifs statutaires permettent un déroulement de la carrière et des opportunités d'évolution (promotion, sélection professionnelle, concours interne, mobilité), **l'entretien annuel** est un moment privilégié pour accompagner la carrière, informer sur les dispositifs possibles, évaluer des besoins de formation et enfin fixer les objectifs de progression. Ce temps privilégié est accompagné par les services des ressources humaines ; des webinaires de présentation à l'attention des agents évalués et des évaluateurs sont proposés chaque année. A l'issue du temps d'échange, et selon les besoins et les demandes de l'agent, des **actions d'accompagnement individuelles** peuvent être demandées (**préparation au concours interne, coaching, bilan de compétences**).

La feuille de route RH intègre également des travaux sur **l'accompagnement des chercheuses et des chercheurs tout au long de leur carrière** ainsi que sur **l'accompagnement des jeunes scientifiques**, tous deux en cours d'élaboration. L'objectif est de construire des parcours d'accompagnement RH cible en fonction des profils scientifiques, expérimentés ou juniors, et en appui des responsables d'équipe ou encadrants scientifiques.

Les axes d'amélioration identifiés et inscrits sur la feuille de route RH sont les suivants :

Pour la partie Formation,

- **Poursuivre la rénovation du plan de formation** d'Inria en accompagnant à la fois la professionnalisation des lignes métiers mais également les projets d'évolution individuelle et promouvoir l'offre de formation sur *Numin* en particulier auprès des chercheuses et des chercheurs.
- Dans le cadre de la politique de site, **amorcer une coopération avec les partenaires universitaires** à des fins de mutualisation de certaines actions de formation.

Pour la partie Accompagnement des carrières,

- **Poursuivre l'action engagée sur l'offre d'accompagnement** des chercheuses et des chercheurs tout au long de leur carrière ;
- **Poursuivre l'action engagée sur l'accompagnement des jeunes scientifiques ;**
- **Suivre le déploiement du dispositif Mentorat** et celui du plan d'accompagnement des parcours managériaux.

## 2.5 Certaines priorités à court et à moyen terme ont-elles changé ?

---

La transformation de l'institut, soulignée dans le rapport Hcéres a défini ou renforcé les orientations et priorités initiales. L'organisation interne a évolué et s'est adapté aux enjeux et objectifs du COP. Ainsi, la direction générale est aujourd'hui structurée autour de 5 directions générales déléguées dédiées respectivement à l'administration, à la science, à l'innovation, à l'appui aux politiques publiques et aux politiques de site. Depuis 2023, la création du 9ème centre Inria à Lyon a participé à l'évolution de l'institut.

La démarche HRS4R impacte les activités à différents niveaux, et particulièrement dans les domaines RH et de la recherche. La création de la direction générale déléguée aux politiques de site encourage ainsi un rapprochement entre les différents établissements partenaires, permettant d'identifier des actions communes pouvant être mises en œuvre sur le périmètre des centres.

Plusieurs orientations, nouvelles et réaffirmées dans la feuille de route RH, s'inscrivent dans cette évolution, comme par exemple :

- encourager les mobilités des personnels de la recherche ;
- accompagner la montée en compétences des personnels, en particulier les personnel encadrant ;
- lutter contre toutes les discriminations et agir pour l'égalité et la diversité ;
- accompagner les jeunes chercheuses et chercheurs et renforcer les relations partenariales pour favoriser l'accueil et l'intégration dans les conditions optimales.

## 2.6 Le contexte, l'environnement dans lesquels évolue votre établissement ont-ils évolué, générant ainsi un impact sur votre stratégie RH ?

---

La loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique a modifié différentes dispositions impactant directement la stratégie et la politique RH de l'Institut : refonte des instances du dialogue social, assouplissement des modalités de recrutement et particulièrement pour les contractuels, obligation de mise en place d'un plan pour l'égalité professionnelle, nouveautés en termes de mobilités et de transitions professionnelles.

L'adoption en 2020 de la Loi de programmation de la recherche (LPR) française a défini une stratégie pour la recherche d'ici à 2030 en France articulée autour de plusieurs enjeux qui résonnent avec et influent sur la stratégie HRS4R de l'établissement, notamment renforcer l'attractivité des carrières scientifiques.

L'attractivité des carrières scientifiques passe notamment par la revalorisation de la rémunération des chercheurs et par un déroulement de carrière plus favorable. Plusieurs mesures issues de la LPR et allant en ce sens ont d'ores et déjà été déployées (RIPEC); d'autres sont en cours d'élaboration (révision du cadre d'emploi des agents contractuels).

La période 2019-2023 a été marquée par le **contrat d'objectifs et de performance (COP)** de l'Institut et un renouvellement de l'équipe de direction, dont l'arrivée de la nouvelle directrice des ressources humaines en janvier 2020. La feuille de route RH 2023-2026 s'inscrit dans la poursuite du plan d'action initial HRS4R, avec une ambition d'intégrer les personnels Inria scientifiques, ingénieurs et techniciens. Le COMP 2024-2028 sera présentée en fin d'année.

La **politique de site déployée par l'Institut** poursuit la création des centres Inria des universités afférentes dans lesquels l'Institut propose d'opérer ses dispositifs de recherche et d'innovation pour le compte de ses partenaires dans le cadre d'une stratégie partagée et une mise en œuvre commune. Des collaborations RH sur les sites et avec nos partenaires sont réfléchies.

## 2.7 Y a-t-il des décisions stratégiques en cours qui pourraient influencer le plan d'action ?

---

Le COMP 2024-2028 sera présenté en fin d'année 2024 ; par nature dynamique, la feuille de route RH s'adaptera aux nouvelles priorités institutionnelles, en particulier la création de l'Agence de programmes « Numérique, Algorithmes, Logiciels et Usages », telle qu'annoncée par le Président de la République lors de son allocution du 7 décembre 2023.

La feuille de route RH demeure le cadre structurant des années à venir et accompagnera la transformation de l'Institut. La démarche HRS4R, inscrite dans la feuille de route RH est intégrée comme un outil d'amélioration et d'excellence.

### 3. Plan d'action HRS4R

La Charte européenne du chercheur et le Code de conduite pour le recrutement des chercheuses et chercheurs fixent 40 principes autour des 4 grands thèmes suivants :

- la responsabilité professionnelle et l'éthique,
- le recrutement, le développement de carrière et la mobilité,
- les conditions de travail et l'environnement professionnel,
- la formation et l'encadrement.

Responsabilités professionnelles et éthique	
1	Liberté de recherche
2	Principes éthiques
3	Responsabilités professionnelles
4	Attitude professionnelle
5	Obligations contractuelles et légales
6	Responsabilité
7	Bonnes pratiques dans le secteur de la recherche
8	Diffusion et exploitation des résultats
9	Engagement vis-à-vis de la société
10	Non discrimination
11	Système d'évaluation
Recrutement, développement de carrière et mobilité	
12	Recrutement
13	Recrutement (Code)
14	Sélection (Code)
15	Transparence (Code)
16	Evaluation du mérite (Code)
17	Variations dans la chronologie des CV (Code)
18	Reconnaissance de l'expérience de mobilité (Code)
19	Reconnaissance des qualifications (Code)
20	Ancienneté (Code)
21	Nominations post-doctorat (Code)
Conditions de travail et politique sociale	
22	Reconnaissance de la profession
23	Environnement de la recherche
24	Conditions de travail
25	Stabilité et continuité d'emploi
26	Financement et salaires
27	Equilibre entre les sexes
28	Développement de carrière
29	Valorisation de la mobilité
30	Accès aux services d'orientation de carrière
31	Droits de propriété intellectuelle
32	Co-auteur
33	Enseignement
34	Plaintes et recours
35	Participation aux organes de décision
Formation et encadrement	
36	Relation avec les directeurs de thèse/stage
37	Supervision et tâches de gestion
38	Développement professionnel continu
39	Accès à la formation et au développement continu
40	Supervision

Pour y répondre, le **plan d'action initial** proposait 38 actions réparties dans les 4 grands axes de la Commission européenne :

**Responsabilités professionnelles et éthique** (9 actions)  
**Recrutement, développement de carrière et mobilité** (11 actions)  
**Conditions de travail et politique sociale** (10 actions)  
**Formation et encadrement** (8 actions)

**L'analyse détaillée des 38 actions est présentée en annexe 2.**

Les forces et faiblesses des 4 axes illustrent les avancées réalisées depuis l'évaluation initiale. Certains chantiers restent inachevés à ce jour et nécessitent la poursuite des travaux engagés.

### 3.1. Plan d'action révisé pour la période 2024-2026

---

A la lecture des axes d'amélioration identifiés en partie 2 - Forces et faiblesses de la pratique actuelle et en cohérence avec la stratégie RH d'Inria retranscrite dans sa feuille de route RH 2023-2026, le plan d'action HRS4R 2024-2026 est révisé.

Il comprend désormais 29 actions prioritaires, réparties sur les 4 grands domaines de la Charte européenne du chercheur et du Code de conduite pour le recrutement des chercheuses et chercheurs.

Seules les actions de la feuille de route RH relevant du périmètre d'évaluation pour le label sont intégrées dans ce plan.

- 5 actions initiales sont reconduites, dans la continuité du plan précédent ;
- 13 actions de la feuille de route RH intègrent certaines actions initiales (indicateurs – pilote – objectifs) ;
- 11 nouvelles actions issues de la feuille de route RH sont intégrées et complètent le plan d'action.

Le calendrier d'action et les indicateurs sont susceptibles d'évoluer en fonction d'actualités réglementaires ou exceptionnelles ainsi que des priorités retenues dans le cadre du COMP 2024-2028.

#### Responsabilités professionnelles et éthique (3 actions)

1. Continuer à former à la recherche reproductible à travers le MOOC Inria sur ce sujet
2. Poursuivre la sensibilisation les ingénieurs de développement aux outils de recherche reproductibles afin d'améliorer le conseil aux équipes de recherche
3. Développer le réseau des correspondants intégrité scientifique de chaque centre de recherche Inria

#### Recrutement, développement de carrière et mobilité (11 actions)

4. Refonder le site Intranet sur la partie RH pour faciliter l'accès aux informations et renforcer la communication RH interne et externe
5. Produire et publier (en interne) une brochure de recrutement de chercheuses et chercheurs
6. Veiller à la publication systématique des opportunités d'emploi scientifiques
7. Cartographier les différentes procédures de recrutement scientifiques, ingénieurs et techniciens
8. Renforcer la communication autour des offres de recrutement sur les différents média
9. Valoriser la mobilité et favoriser le développement de parcours professionnels attractifs
10. Faire évoluer le cadre d'emploi des personnels contractuels pour intégrer les nouvelles modalités de recrutement
11. Refondre la charte des agents contractuels pour identifier les parcours professionnels possibles au sein d'Inria
12. Organiser un dispositif d'accueil national pour les nouveaux arrivants, rémunérés ou non
13. Organiser dans les centres des demi-journées dédiées aux nouveaux arrivants
14. Accompagner les départs en fin de contrat, et ce pour renforcer l'attractivité et la marque employeur et privilégier les retours possibles

#### Conditions de travail et politique sociale (8 actions)

15. Poursuivre le déploiement de la politique handicap
16. Poursuivre et renforcer le déploiement du plan d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes d'Inria
17. Améliorer les conditions de travail dans le cadre d'un plan action QVCT
18. Lutter contre tout agissement à caractère sexuel et ou sexiste au sein d'Inria
19. Poursuivre la mise en œuvre du programme annuel national de prévention des risques professionnels
20. Revoir les modalités de télétravail d'Inria
21. Déployer une protection sociale complémentaire
22. Renover la politique sociale pour mieux répondre aux nouveaux besoins des agents d'Inria

#### Formation et encadrement (7 actions)

23. Accompagner les jeunes scientifiques
24. Accompagner les chercheuses et chercheurs tout au long de leur carrière
25. Poursuivre la rénovation du plan de formation d'Inria en accompagnant à la fois la professionnalisation des lignes métiers mais également les projets d'évolution individuelle
26. Mettre en place l'évaluation des chercheuses et chercheurs, selon les dispositions du décret du 30 décembre 1983 modifié
27. Proposer un plan global d'accompagnement des managers à Inria tout au long de l'exercice des responsabilités d'encadrement
28. Développer le mentorat
29. Développer la coopération avec les partenaires universitaires en matière RH

N°	Action	Principes	Calendrier 2024-2026	Service pilote	Indicateurs	Statut de l'action
RESPONSABILITES PROFESSIONNELLES ET ETHIQUE						
1	Continuer à former à la recherche reproductible à travers le MOOC Inria sur ce sujet	9	Au fil de l'eau	DCIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'inscriptions au MOOC / an</li> <li>• Nombre de parcours complets et validés</li> <li>• Analyse des évaluations à chaud de formation</li> </ul>	Action reconduite <a href="#">Réalisée et à poursuivre</a>
2	Poursuivre la sensibilisation des ingénieurs de développement aux outils de recherche reproductibles afin d'améliorer le conseil aux équipes de recherche	5-6-7	Au fil de l'eau	COERLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de publications (articles Intranet) sur la liste des outils recensés et recommandés</li> </ul>	Action reconduite <a href="#">Réalisée et à poursuivre</a>
3	Développer le réseau des correspondants intégrité scientifique de chaque centre de recherche Inria	2-3-4	2025	DGD-S	Cible = 1 correspondant intégrité scientifique dans chaque centre	Nouvelle action <a href="#">En cours</a>



N°	Action	Principes	Calendrier 2024-2026	Service pilote	Indicateurs	Statut de l'action
RECRUTEMENT, DEVELOPPEMENT DE CARRIERE ET MOBILITE						
4	Refonder le site Intranet sur la partie RH pour faciliter l'accès aux informations et renforcer la communication RH interne et externe	1 à 40	2024-2025	DRH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de documents RH mis à jour et accessibles sur <i>Numin</i></li> <li>• Publication d'un livret d'accueil et d'intégration sous format numérique avec les liens <i>Numin</i> intégrés</li> <li>• Publication de l'engagement OTM-R</li> </ul> <p><i>Une attention sera portée sur la traduction des documents en anglais.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de consultations des pages RH sur <i>Numin</i></li> <li>• Résultats de la consultation ouverte sur le déploiement de l'outil <i>Numin</i></li> </ul>	<p>Nouvelle action reprise de la Feuille de route RH</p> <p><a href="#">En cours</a></p> <p>Intègre les actions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produire et publier un livret d'intégration à destination des chercheuses et chercheurs</li> <li>• Partager avec les chercheuses et chercheurs impliqués dans le recrutement, via l'intranet, la liste de contrôle du recrutement ouvert, transparent et fondé sur le mérite (PTM-R)</li> <li>• Assurer la disponibilité et l'accessibilité d'informations complètes et à jour sur les formations, les parcours et les opportunités de carrière</li> </ul>
5	Produire et publier (en interne) une brochure de recrutement de chercheuses et de chercheurs	12-13-14-15-16-17-18-19-20	2025	DRH	<p><u>Cible</u> = Production d'un guide</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publication et diffusion d'un guide de recrutement</li> </ul>	<p>Action reconduite</p> <p><a href="#">En cours</a></p>
6	Veiller à la publication systématique des opportunités d'emploi scientifiques	12-13	2024	DRH	<p><u>Cible</u> = 100% des offres scientifiques publiées sur <i>Euraxess</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi mensuel du nombre d'offres d'emploi scientifiques publiées sur <i>Euraxess</i> en comparaison à <i>JobIn</i></li> </ul>	<p>Action reconduite</p> <p><a href="#">En cours</a></p>
7	Cartographier les différentes procédures de recrutement scientifiques, ingénieurs et techniciens	12-13-15	2025	DRH	<p><u>Cible</u> = Production d'une note de cadrage</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publication et diffusion d'une note de cadrage globale</li> </ul>	<p>Nouvelle action reprise de la Feuille de route RH</p> <p><a href="#">En cours</a></p> <p>Intègre l'action :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarifier les processus de recrutement actuellement mis en œuvre par les chercheurs</li> </ul>
8	Renforcer la communication autour des offres de recrutement sur les différents média	12-13-14-15	2024-2025	DRH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de communication RH</li> <li>• Trame d'offres d'emploi type par métier</li> <li>• Calendrier des salons et événements</li> </ul>	<p>Nouvelle action reprise de la Feuille de route RH</p> <p><a href="#">En cours</a></p> <p>Intègre les actions :</p>

						<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmenter la visibilité d'Inria sur les réseaux ad'hoc et engager une démarche de communication spécifique au recrutement</li> <li>Fournir des modèles d'offres d'emploi de recherche afin de faciliter la rédaction des offres d'emploi</li> </ul>
9	Valoriser la mobilité et favoriser le développement de parcours professionnels attractifs	18- 23- 24- 28-29	2025	DRH	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux d'évolution des mobilités entrantes et sortantes par filière et population (Source RSU)</li> </ul>	<p>Nouvelle action reprise de la Feuille de route RH</p> <p>Réalisée et à consolider</p> <p>Intègre l'action :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Faciliter l'intégration des chercheurs sur les mobilités géographiques en s'appuyant plus particulièrement sur des collaborations avec des acteurs existants tels que Fondation nationale Alfred Kastler (FNAK) ou réseaux Euraxess.</li> </ul>
10	Faire évoluer le cadre d'emploi des personnels contractuels pour intégrer les nouvelles modalités de recrutement	12-13-15	2025	DRH	<p><u>Cible</u> = Production d'une note de cadrage</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rédaction et diffusion du cadre d'emploi des personnels contractuels (en anglais et en français sur <i>Numin</i> et le site Internet Inria.fr)</li> </ul>	<p>Nouvelle action reprise de la Feuille de route RH</p> <p>En cours</p>
11	Refondre la charte des agents contractuels pour identifier les parcours professionnels possibles au sein d'Inria	10-12-13-14-15-16-17-18-19-20-24-25-28-29-30	2025	DRH	<p><u>Cible</u> = Production d'une charte</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rédaction et diffusion du cadre d'emploi des personnels contractuels (en anglais et en français sur <i>Numin</i> et le site Internet Inria.fr)</li> </ul>	<p>Nouvelle action reprise de la Feuille de route RH</p> <p>En cours</p>
12	Organiser un dispositif d'accueil national pour les nouveaux arrivants, rémunérés ou non	24	2024	DRH	<p><u>Cible</u> = 1 évènement annuel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation d'un évènement national annuel Collectiv'Day, à destination des nouveaux arrivants</li> </ul>	<p>Nouvelle action reprise de la Feuille de route RH</p> <p>Réalisée et à poursuivre</p>
13	Organiser dans les centres des demi-journées dédiées aux nouveaux arrivants	2-3-4-5-6-7-24	2025	DRH	<p><u>Cible</u> = Un format d'accueil des nouveaux arrivants harmonisé entre les centres</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rédaction et diffusion d'un livret d'accueil commun avec des rubriques spécifiques à chaque centre et adapté à chaque population</li> <li>Rédaction et partage au sein des SRH d'un guide d'accueil des nouveaux arrivants</li> </ul>	<p>Nouvelle action reprise de la Feuille de route RH</p> <p>En cours</p>
14	Accompagner les départs en fin de contrat, et ce pour renforcer l'attractivité et la marque employeur et privilégier les retours possibles	28-29-30-25	2025	DRH	<p><u>Cible</u> = 100% des agents en fin de contrat reçus en entretien RH</p>	<p>Nouvelle action reprise de la Feuille de route RH</p> <p>A lancer</p>

					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rédaction et partage au sein des SRH d'un guide de bonnes pratiques pour accompagner les fins de contrats les départs (Plateforme emploi des partenaires, revue des opportunités internes, orientation, retour d'expérience...)</li> <li>• Déploiement des entretiens RH de fins de contrat systématiques</li> </ul>	
--	--	--	--	--	---	--

N°	Action	Principes	Calendrier 2024-2026	Service pilote	Indicateurs	Statut de l'action
CONDITIONS DE TRAVAIL ET POLITIQUE SOCIALE						
15	Poursuivre le déploiement de la politique handicap	10-13-24-28	Continue	DRH	<p><u>Cible</u> = 6% de bénéficiaires de l'obligation d'emploi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Signature du renouvellement de la convention FIPHFP/Inria</li> <li>• Publication, diffusion et mise en œuvre du plan national Inria Handicap 2025-2028</li> <li>• Réserve de postes annuelle pour les bénéficiaires de l'obligation d'emploi</li> </ul>	<p>Nouvelle action reprise de la Feuille de route RH</p> <p>Réalisée et à poursuivre</p> <p>Intègre l'action</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en œuvre le Plan d'action en faveur des personnes handicapées, notamment en améliorant l'accessibilité et le soutien aux personnes handicapées.</li> </ul>
16	Poursuivre le déploiement du plan d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes d'Inria	10-13-24-27-28	Continue	DRH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publication, diffusion et mise en œuvre du plan national Inria Egalité professionnelle F/H 2024-2028</li> </ul>	<p>Nouvelle action reprise de la Feuille de route RH</p> <p>Réalisée et à poursuivre</p> <p>Intègre l'action</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire connaître et développer les actions de la Commission Egalité Femmes-Hommes et Egalité des Chances d'Inria</li> </ul>
17	Améliorer les conditions de travail dans le cadre d'un plan national QVCT	4-24-28	2025	DRH/SPRP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publication, diffusion et mise en œuvre du plan national Inria QVCT 2024-2026</li> </ul>	<p>Nouvelle action reprise de la Feuille de route RH</p> <p>En cours</p> <p>Intègre l'action</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintenir et renforcer les mécanismes de suivi et de promotion le bien-être au travail</li> </ul>
18	Lutter contre tout agissement à caractère sexuel et ou sexiste au sein d'Inria	10-24-27-28	Continue	DRH		<p>Nouvelle action reprise de la Feuille de route RH</p> <p>A poursuivre</p> <p>Intègre l'action</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévenir les risques de harcèlement et assurer une bonne gestion l'événement d'un rapport</li> </ul>
19	Poursuivre la mise en œuvre du programme annuel national de prévention des risques professionnels	10-24	Continue	DRH / SPRP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publication, diffusion et mise en œuvre du plan national Inria Conditions de travail 2024-2026</li> <li>• Evaluation des risques propres à l'institut</li> </ul>	<p>Nouvelle action reprise de la Feuille de route RH</p> <p>Réalisée et à poursuivre</p> <p>Regroupe les actions :</p>

					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démarche d'évaluation des RPS au sein de l'institut</li> <li>• Mise en place des comités interdisciplinaires auprès des directeurs pour assurer le suivi des situations individuelles ou collectives complexes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer la sensibilisation aux risques psychosociaux au sein de la communauté de recherche d'Inria</li> <li>• Prévenir les risques psychosociaux spécifiques aux situations conflictuelles en prévoyant une procédure de médiation externe</li> <li>• Mettre en place une procédure d'accompagnement et de suivi pour prévenir les risques psychosociaux à la suite de la survenance d'un incident présentant un potentiel de équipes</li> <li>• Prévenir les risques de harcèlement et assurer une bonne gestion l'événement d'un rapport</li> </ul>
20	Revoir les modalités de télétravail d'Inria	24	2024	DRH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publication, diffusion et mise en œuvre d'une note de cadrage relative aux modalités de télétravail</li> </ul>	Nouvelle action reprise de la Feuille de route RH <a href="#">Réalisée</a>
21	Déployer une protection sociale complémentaire	24-26	2026	DRH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réponse à l'appel d'offres du MESR pour un contrat groupé de protection sociale complémentaire (Santé et prévoyance)</li> <li>• Déploiement du dispositif à tous le personnel éligible</li> </ul>	Nouvelle action reprise de la Feuille de route RH <a href="#">En cours</a>
22	Rénover la politique sociale en toilettant notamment les anciens dispositifs pour mieux répondre aux nouveaux besoins des agents d'Inria	24-26	Continue	DRH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise à jour et diffusion des dispositifs d'action sociale :</li> <li>• Note de cadrage (CESU, AIP..) et la mise à jour de la page Intranet</li> <li>• Organisation de journées « Action sociale » dans les centres</li> <li>• Rédaction d'un guide général des dispositifs de la politique sociale de l'Institut (prestations Enfance, Logement, Restauration collective, Vacances et Loisirs, Accompagnement social, Santé et Prévoyance) destinés aux personnels titulaires et contractuels</li> </ul>	Nouvelle action reprise de la Feuille de route RH <a href="#">Réalisée et à poursuivre</a>

N°	Action	Principes	Calendrier 2024-2026	Service pilote	Indicateurs	Statut de l'action
FORMATION ET ENCADREMENT						
23	Accompagner les jeunes scientifiques	4, 11, 18, 20, 22, 28, 29, 30	2025	DRH	<ul style="list-style-type: none"> <li>Harmoniser et renforcer les programmes d'accompagnement des doctorantes et doctorants</li> <li>Renforcer le suivi RH en lien avec les écoles doctorales impliquées</li> </ul>	<p>Nouvelle action issue de la Feuille de route RH</p> <p>En cours</p> <p>Regroupe les actions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Harmoniser et renforcer les programmes d'accompagnement des doctorants</li> <li>S'assurer de la qualité et de la pertinence des formations proposées aux doctorants</li> </ul>
24	Accompagner les chercheurs tout au long de leur carrière	4, 11, 18, 20, 22, 28, 29, 30-36-37	2025	DRH	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proposer des entretiens de carrière RH pour les chercheuses et chercheurs Inria</li> <li>Développer le programme d'orientation des carrières des chercheurs, harmonisé et coordonné au niveau national</li> </ul>	<p>Nouvelle action issue de la Feuille de route RH</p> <p>En cours</p> <p>Regroupe les actions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Développer le programme d'orientation des carrières des chercheurs, harmonisé et coordonné au niveau national</li> <li>Initier des entretiens RH pour les chercheurs Inria</li> </ul>
25	Poursuivre la rénovation du plan de formation d'Inria en accompagnant à la fois la professionnalisation des lignes métiers mais également les projets d'évolution individuelle	22-24-28-29-37-38-39	Continue	DRH	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rédaction d'un guide général des dispositifs de la politique sociale de l'Institut (prestations Enfance, Logement, Restauration collective, Vacances et Loisirs, Accompagnement social, Santé et Prévoyance)</li> </ul>	<p>Nouvelle action issue de la Feuille de route RH</p> <p>En cours</p> <p>Intègre l'action:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuivre la formation «Sensibiliser et former les personnels contribuant aux missions d'Inria en matière d'éthique et d'intégrité scientifique»</li> </ul>
26	Mettre en place l'évaluation des chercheurs, selon les dispositions du décret du 30 décembre 1983 modifié	11-34-38-39-40	2026	DRH	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboration et déploiement du dispositif statutaire d'évaluation des chercheurs</li> </ul>	<p>Nouvelle action issue de la Feuille de route RH</p> <p>A lancer</p>
27	Proposer un plan global d'accompagnement des managers à Inria tout au long de l'exercice des responsabilités d'encadrement	37-38-39-40	2025	DRH	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déploiement du parcours de formation à destination des managers</li> <li>Poursuite de la MasterClass@Inria</li> <li>Création et partage d'une boîte à outils des managers accessible sur un espace dédié sur <i>Numin</i></li> </ul>	<p>Nouvelle action issue de la Feuille de route RH</p> <p>En cours</p> <p>Regroupe les actions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Développer les compétences des encadrants et futurs encadrants afin de renforcer l'accompagnement des doctorants</li> <li>Améliorer l'information des chercheurs (l'ensemble de la communauté chercheurs d'une part, les chercheurs impliqués dans le programme d'autre part) sur l'école de management Inria</li> </ul>

						<ul style="list-style-type: none"> <li>Harmoniser l'offre de développement professionnel des chercheurs en lien avec les fonctions d'encadrement</li> </ul>
28	Développer le mentorat	38-39-40	2025	DRH	<p><u>Cible</u> = Une campagne annuelle nationale</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Déploiement du dispositif Mentorat dans tous les centres avec appel à candidatures et formation des mentors, appel à candidatures des mentorés</li> <li>Retour d'expérience des binômes mentors et mentorés</li> <li>Bilan qualitatif et quantitatif annuel</li> </ul>	<p>Nouvelle action issue de la Feuille de route RH</p> <p><a href="#">En cours</a></p>
29	Développer la coopération avec les partenaires universitaires, en matière RH	12-13-14-15-18-19-23-24-28-29-30	2026	DRH	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer une coopération avec les partenaires universitaires à des fins de mutualisation de certaines actions de formation</li> </ul>	<p>Nouvelle action issue de la Feuille de route RH</p> <p><a href="#">En cours</a></p>

2024

2025

2026

2027

&gt;&gt;&gt; 1. Continuer à former à la recherche reproductible à travers le MOOC Inria sur ce sujet

&gt;&gt;&gt; 2. Poursuivre la sensibilisation les ingénieurs de développement aux outils de recherche

✓ 4. Refonder le site Intranet sur la partie RH et renforcer la communication RH interne et externe

&gt;&gt;&gt; 6. Veiller à la publication systématique des offres d'emploi scientifiques

&gt;&gt;&gt; 8. Renforcer la communication autour des offres de recrutement sur les différents média en valorisant nos

✓ 12. Organiser un dispositif d'accueil national pour les nouveaux arrivants, rémunérés ou non

&gt;&gt;&gt; 15. Poursuivre le déploiement de la politique handicap

&gt;&gt;&gt; 16. Poursuivre et renforcer le déploiement du plan d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

&gt;&gt;&gt; 18. Lutter contre tout agissement à caractère sexuel et/ou sexiste au sein d'Inria

&gt;&gt;&gt; 19. Poursuivre la mise en œuvre du programme annuel national de prévention des risques professionnels

✓ 20. Revoir les modalités de télétravail

&gt;&gt;&gt; 22. Renover la politique sociale

&gt;&gt;&gt; 25. Poursuivre la rénovation du plan de formation d'Inria

3. Développer le réseau des référents « intégrité scientifique » au sein de chaque centre

5. Produire et publier (en interne) une brochure de recrutement de chercheuses et chercheurs

⌚ 7. Cartographier les différentes procédures de recrutement pour mieux appréhender leurs spécificités

⌚ 9. Valoriser la mobilité pour répondre aux besoins de compétences et favoriser des parcours professionnels

⌚ 10. Faire évoluer le cadre d'emploi des personnels contractuels en cohérence avec les principes

⌚ 11. Refondre la charte des agents contractuels pour identifier les parcours professionnels possibles

⌚ 13. Organiser dans les centres des demi-journées dédiées aux nouveaux arrivants

⌚ 14. Accompagner les départs en fin de contrat

⌚ 17. Améliorer les conditions de travail dans le cadre d'un plan QVCT

⌚ 23. Accompagner les jeunes scientifiques

⌚ 24. Accompagner les chercheuses et chercheurs tout au long de leur carrière

⌚ 27. Proposer un plan global d'accompagnement des managers

⌚ 28. Développer le mentorat

⌚ 21. Construire une protection sociale complémentaire

26. Mettre en place l'évaluation des chercheuses et chercheurs, selon les dispositions du décret du 30

⌚ 29. Développer la coopération avec les partenaires universitaires, en matière RH

Réalisé ✓  
 Action continue >>>  
 Engagé ⌚

Poursuite des actions engagées  
 Bilan et évaluation du plan d'action  
 Construction du plan d'action 2028-2030



### 3.2. Mise en œuvre de la politique de recrutement selon les principes OTM-R

La feuille de route RH 2023-2026, document stratégique RH pour l'Institut est construite autour de 4 axes prioritaires et de 75 actions :

- La réaffirmation de la ligne RH, pour un accès facilité, clair et fiable aux dispositifs RH par tout le personnel, rémunéré ou non.
- La politique de recrutement renouvelée avec une attention particulière en matière de recrutement et d'attractivité.
- Un accompagnement harmonieux des parcours professionnels, intégrant le plan Egalité professionnelle Femmes/Hommes et la plan Handicap de l'Institut.
- Une attractivité renforcée, soulignant la rémunération, le plan de prévention des risques ainsi que le plan national de qualité et de vie et de conditions de travail.

Chaque axe intègre les actions menées en faveur de modalités de recrutement ouvertes, transparentes et basées sur le mérite.

Ces actions concernent les personnels Inria quel que soit leur statut ou filière, c'est-à-dire les chercheuses et chercheurs, mais aussi et plus largement les ingénieures, ingénieurs, techniciennes et techniciens.

La feuille de route RH s'appuie sur les documents de cadrage internes et partagés notamment les lignes directrices de gestion<sup>17</sup> (LDG), qui fixent les orientations générales en matière de mutation et de mobilité ainsi qu'en matière de promotion et de valorisation des parcours.

Le plan handicap, le plan égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et le programme annuel de prévention des risques professionnels concourent également à la feuille de route RH.

Dans la continuité des actions déjà engagées, la politique OTM-R de l'Institut est consultable sous la forme de note décisionnelle, disponible dans l'intranet et dans l'outil interne de recueil des documents de cadrage, *Gedei*.

En matière de recrutement, les notes décisionnelles informent sur les procédures de recrutement et détaillent les références réglementaires ou statutaires ainsi que les modalités pratiques : conditions de constitution et de choix des membres des comités de sélection et des jurys de concours, critères d'analyse des candidatures, sélection des candidats pour l'entretien puis évaluation finale du mérite par l'entretien (critères partagés par le comité de sélection ou le jury), conditions de déroulement des entretiens afin d'assurer un traitement équitable des candidats, diffusion et la publication des offres d'emploi et modalités de collecte des candidatures (sur inria.fr).

La remontée des besoins en recrutement est programmée annuellement ; les services et directions renseignent leurs besoins avec précision (expression et qualification du besoin) ; l'arbitrage des postes par la ligne hiérarchique tient compte de la définition des besoins et répond selon le dispositif de recrutement le plus adapté (concours, recrutement par voie de mobilité interne et/ou externe, recrutement par voie contractuelle, recrutement pérenne ou temporaire..).

L'outil de recrutement *JobIn* ainsi que les pages recrutement du site Inria.fr sont bilingues anglais/français. Les offres d'emploi sont déposées sur la plateforme de recrutement *JobIn* avec un modèle de fiche de recrutement en ligne.

Les offres d'emploi sont publiées et consultables sur plusieurs autres sites, *Indeed* ou encore *Choisir le service public*<sup>18</sup>

L'outil de recrutement en ligne *JobIn* est régulièrement mis à jour pour répondre aux exigences de l'OTM-R. Des interfaces sont paramétrées pour permettre la publication automatique sur les plateformes *Euraxess* et *Choisir le service public*.

L'outil facilite l'expérience candidat et permet également des filtres de recherche par nature de poste, localisation ou statut. La communication sur les réseaux sociaux (*Twitter*, *LinkedIn*) élargit la visibilité des offres de recrutement par voie contractuelle ou par concours.

Des obligations réglementaires régissent l'organisation des concours dans la fonction publique.

Toutes les informations relatives au déroulement des concours sont disponibles sur le site internet Inria.fr dès l'ouverture d'une campagne de recrutement.

<sup>17</sup> Lignes directrices de gestion LDG Mobilité (03/04/2024) et LDG Promotion (28/04/2021)

<sup>18</sup> «Choisir le Service Public» est une offre de service réglementée : Un cadre juridique fixe les obligations des employeurs public en matière de publication des offres d'emploi selon l'ordonnance n°2017-543 du 13 avril 2017 portant diverses mesures relatives à la mobilité dans la fonction publique (disposition aujourd'hui reprise à l'article L311-2 du Code de la Fonction Publique), le décret n°2018-1351 du 28 décembre 2018 relatif à l'obligation de publicité des emplois vacants sur un espace numérique commun aux trois fonctions publiques et la circulaire du 27 Décembre 2022 relative à l'obligation de publicité des emplois vacants sur un espace numérique commun aux trois fonctions publiques. La création ou vacance de tout emploi permanent au sein des administrations doit être publiée sur «Choisir le Service Public». Pour les emplois non permanents, seuls ceux pourvus par contrat pour une durée supérieure ou égale à un an sont soumis à l'obligation de publication.

Un guide destiné aux candidates et aux candidats explique les conditions pour concourir et les modalités d'évaluation. Chaque poste ouvert fait l'objet d'une fiche de profil mentionnant la définition de l'emploi, l'environnement professionnel, les compétences recherchées. La composition des jurys de concours, leurs dates de réunion et les résultats sont systématiquement mis en ligne sur le site internet. Pour satisfaire l'exigence d'équité et de non-discrimination, un guide à l'attention du jury rappelle notamment ces principes.

Les recrutements des agents contractuels sont réalisés par les recruteurs, professionnels du domaine et souvent appuyés par le service des ressources humaines de proximité. L'évaluation des compétences du candidat repose sur l'analyse des CV et de la lettre de motivation suivi d'un ou deux entretiens de sélection.

Enfin, et à l'issue de la phase finale du concours ou du recrutement, les candidates et les candidats sont informés de leur résultat ; ils peuvent s'ils le souhaitent prendre l'attache de la président ou du président du jury pour obtenir des renseignements sur leur évaluation.

Les résultats du plan national Handicap de l'Institut sont félicités et reconnus notamment dans l'évaluation par le Hcéres en 2023. Par dérogation au concours, des postes sont réservés chaque année aux personnes en situation de handicap et font l'objet de recrutements par la voie contractuelle, en application de la réglementation française.

Le plan Egalité professionnelle Femmes / Hommes est poursuivi et adapté aux nouveaux enjeux ; une des actions récente est la charte LGBT+<sup>19</sup>, signée et publiée en 2024 qui engage l'Institut pour un environnement inclusif en faveur des collaborateurs et collaboratrices LGBT, une égalité de droit et de traitement entre toutes et tous, et le soutien aux victimes de propos ou d'actes discriminatoires.

Les conditions de travail sont des atouts importants pour le personnel. Plusieurs mesures ont été prises en ce sens : depuis 2021, chaque agent a la possibilité de télétravailler, jusqu'à 3 jours par semaine selon le cadre réglementaire ; l'organisation du temps de travail peut être adapté aux contraintes personnelles en tenant compte des nécessités de service (semaine de 5, 4.5 ou 4 jours) ; une charte de droit à la déconnexion a été publiée ; la politique sociale est actualisée au fil de l'eau et l'accès aux dispositifs de droit communs et spécifiques Inria est simplifié.

Le contrôle qualité du respect de l'OTM-R tient compte des procédures existantes, transmises à toutes et tous. Ces procédures décrivent le déroulé des processus de recrutement et identifient les différents acteurs impliqués dans le processus. Mises à jour autant que nécessaires, ces procédures s'incrémentent dans l'amélioration et l'harmonisation des pratiques internes.

Pour poursuivre les engagements, des travaux sont en cours pour améliorer les pratiques :

- L'outil en ligne *Select* pour la gestion des candidatures au recrutement de chercheuses et des chercheurs par voie de concours fait l'objet d'une réflexion pour faciliter la saisie des candidats et le recueil des données. Sa mise à jour ou sa refonte sont à l'étude.
- Parallèlement, un groupe de travail a pour objectif l'évaluation et l'amélioration des contenus de chaque publication (environnement de travail, cadre d'exercice, processus de sélection, etc.). Ce même groupe de travail identifie les points d'amélioration et les bonnes pratiques dans les centres pour capitaliser la participation aux salons de recrutement ou autres événements, ainsi contribuer à la visibilité des opportunités d'emploi.
- Pour clarifier les différents processus de recrutement, chacun fait l'objet d'une note annuelle spécifique. Une note relative à la politique de recrutement des agents contractuels au sein de l'Institut est en cours de rédaction et fait l'objet d'un groupe de travail élargi (administration et représentants du personnel).
- Le plan de formation national prévoit l'ouverture d'un parcours managérial en 2025. Ce parcours sera proposé aux responsables, nouvellement recrutés ou déjà en poste et propose des modules de sensibilisation RH.
- Des formations à ce sujet sont également proposées dans le plan de formation local. Les personnels nouvellement recrutés ont ainsi accès à des formations pour faciliter leur prise de fonction et/ou acquérir de nouvelles compétences.
- Le dispositif de mentorat, ouvert à toutes et tous complètera le dispositif d'accompagnement en 2025.
- L'amélioration de la communication interne et externe a été identifiée. L'engagement de l'Institut sur la démarche OTM-R est dorénavant publiée sur *Numin* et *Inria.fr*.

*Extrait non exhaustif des notes décisionnelles 2023/2024*

#### **Recrutement sur concours**

2024-02-12

*Principes d'impartialité et d'unicité des jurys de concours*

2024-02-12

*Note relative aux modalités d'audition par visioconférence pour les candidats et candidates aux concours externes, concours internes et examens de sélection professionnelle organisés par Inria*

<sup>19</sup> [Charte d'engagement Inria pour l'inclusivité LGBTI+](#)

2024-04-30 *Campagne de concours internes 2024 des ingénieures, ingénieurs, techniciennes et techniciens*  
 2024-01-16 *Campagne de concours externes de chercheurs et chercheuses 2024*

#### **Recrutement et mobilité**

2024-04-23 *Campagne de recrutement de chercheuses et chercheurs en situation de handicap (CRCN-TH) 2024*  
 2024-04-03 *Lignes directrices de gestion relatives à la mobilité*  
 2024-03-05 *Campagne de mobilité IT 2024*  
 2024-02-19 *Campagne d'accueil en détachement de chercheuses et chercheurs 2024*  
 2024-01-29 *Campagne de recrutement de doctorantes et doctorants, post-doctorantes et post-doctorants en situation de handicap 2024*  
 2024-01-16 *Campagne de recrutement Inria Starting Faculty Position (ISFP) 2024*  
 2023-12-21 *Accueil en délégation d'enseignantes-chercheuses et d'enseignants-chercheurs*  
 2023-09-13 *Campagne de chaires de professeur junior 2024*

#### **Promotion et Carrière**

2024-07-03 *Campagne d'avancements des chargées et chargés de recherche et des directeurs et directrices de recherche au titre de l'année 2025*  
 2024-06-26 *Campagne d'examens de sélection professionnelle au titre de 2025*  
 2024-05-31 *Campagne d'évaluation 2024 des ISFP*  
 2024-05-07 *Campagne de promotions au choix au titre de 2025 des ingénieurs et des techniciens*  
 2024-05-07 *Campagne d'examens de sélection professionnelle au titre de 2025*

#### **Rémunération**

2024-07-03 *Campagne d'attribution de la prime individuelle au titre de 2025*

#### **Conditions de travail**

2024-06-11 *Note de cadrage relative aux modalités d'organisation et de déploiement du télétravail*

#### **Aides sociales**

2024-06-03 *Chèque Emploi Service Universel (CESU) pour la garde d'enfants dans le cadre de déplacements professionnels chez Inria*  
 2023-12-18 *Note de cadrage relative à la prestation d'action sociale Chèque Emploi Service Universel (CESU) pour la situation médicale exceptionnelle chez Inria*

## 4. Implémentation

### 4.1. Comment avez-vous préparé cette évaluation intermédiaire ?

---

Depuis l'obtention du label HRS4R par Inria en 2019, plusieurs transformations internes ont impacté la préparation de l'auto évaluation et ont nécessité des ajustements dans l'organisation.

Initialement porté par la direction de la communication, il s'est avéré naturel que le plan d'action HRS4R soit dorénavant piloté par la direction des ressources humaines, garante des process de recrutement, des concours, de la formation, des conditions de travail et de l'accompagnement des agents de l'Institut. La nomination d'une nouvelle directrice des ressources humaines en 2020 a permis de recentrer le suivi et l'évaluation du plan d'action au sein des services RH concernés.

Depuis 2023, la feuille de route RH, document stratégique présenté aux instances est le document phare de la démarche HRS4R d'Inria ; cette feuille de route RH intègre les actions HRS4R et a l'ambition d'élargir les principes de formation, de recrutement de qualité de vie au travail d'accompagnement et de déontologie à tout le personnel Inria. Construite autour de 4 axes prioritaires, la feuille de route RH est suivie dans une démarche d'amélioration continue ; les actions sont portées de manière collaborative et des bilans annuels sont présentés aux instances de l'Institut.

L'établissement a fait le choix d'intégrer le plan d'action HRS4R au plan d'action de la feuille de route RH plus ambitieux et plus collectif ; ce choix a également été opéré en tenant compte de l'évolution du contexte organisationnel et structurel.

La préparation de l'évaluation intermédiaire a été intégrée à l'élaboration de la feuille de route RH 2023-2026 et initiée en novembre 2021 :

- 2021-2022 : Construction des axes de la feuille de route RH 2023-2026, réalisée en concertation avec les responsables RH (DRH et services RH de chacun des centres de recherche) sur la base du plan d'action HRS4R, du COP 2019-2023, et des obligations réglementaires et statutaires.
- 2022 : Affinement des actions prioritaires par un recensement de propositions recueillies lors des rencontres avec les acteurs internes (dialogues de gestion RH avec chaque direction fonctionnelle et direction de centre, visites dans les centres) ; ces travaux ont permis d'intégrer le plan d'action initial au plan d'action de la feuille de route RH.
- 2023 : Présentation de la feuille de route RH finalisée aux membres du comité de direction de l'Institut (janvier 2023), aux représentants du personnel (mars 2023) et enfin au conseil d'administration (mars 2023).
- 2024 : Ajustement et suivi au fil de l'eau des actions et une présentation annuelle du bilan de la feuille de route auprès des instances concernées et auprès des direction des centres, dont les délégués scientifiques. La Présidente du COERLE, le RIS et le directeur de la DCIS ont été rencontrés. En parallèle, le comité de pilotage et le comité de suivi, instances internes dédiés au suivi de la démarche ont été réactivés. L'ensemble des informations à transmettre pour l'autoévaluation intermédiaire ont été validés par le comité de pilotage et partagés au comité de direction de l'Institut.

### 4.2. Comment avez-vous impliqué le milieu de la recherche, vos principales parties prenantes, dans le processus de mise en œuvre ?

---

Pour chaque action du plan d'action, et en fonction de la thématique ou du livrable attendu, des appels à candidatures sont lancés pour participer aux travaux de construction et modélisation. A l'issue des travaux, une présentation est réalisée auprès de l'instance appropriée avant son déploiement. Des bilans annuels permettent de corriger ou d'ajuster le déploiement si cela s'avère nécessaire.

Des groupes de travail *ad hoc* ou commissions permettent de travailler avec l'ensemble du personnel de l'établissement sur les actions de la feuille de route RH, et ce afin de partager et répondre aux besoins de tous, chercheuses et chercheurs, ingénieures, ingénieurs, techniciennes et techniciens. Ainsi, les personnels de la recherche participent à certains groupes de travail thématiques pleinement intégrés à la démarche HRS4R, comme par exemple :

- Plan Egalité femmes-hommes
- Plan Qualité de vie au travail

- Plan Handicap
- Parcours managérial

A l'occasion de déplacements sur les 10 sites (siège et 9 centres de recherche) en 2023 et 2024, la feuille de route RH, qui intègre la démarche HRS4R a été présentée aux directions des centres dont font partie les délégués scientifiques.

Dans le cadre du déploiement de *Numin*, une communication sur la démarche HRS4R et ses principales réalisations permet de sensibiliser tous les agentes et agents ; ce bilan intermédiaire est également mis à disposition sur le site [inria.fr](http://inria.fr).

L'information et la communication sur la stratégie HRS4R auprès de la communauté de recherche, de même que l'implication de cette communauté dans la mise en œuvre, constituent des points à améliorer pour les prochaines années.

La réorganisation et l'animation du comité de pilotage et du comité de suivi et de pilotage va permettre une participation continue.

L'Institut déploie une politique de site ouverte aux universités partenaires et organismes associés. Des initiatives locales proposent des temps d'échange et/ou une mutualisation d'actions communes autour du label HRS4R. La généralisation de cette pratique partenariale enrichira les actions et les retours d'expérience communs.

Des rencontres avec les chercheuses et les chercheurs dans les centres sont programmées en 2025.

Un questionnaire préalable leur sera adressé.

Chacune et chacun pourront se porter volontaire pour participer à un atelier de travail thématique en présentiel avec des représentants du comité de suivi (les thèmes reprendront les 4 critères HRS4R). Cette information publique sera concomitante avec le partage des bonnes pratiques et des outils avec les partenaires universitaires des territoires.

#### **4.3. Avez-vous un comité de mise en œuvre et/ou un groupe de pilotage qui supervise régulièrement les progrès ?**

---

L'animation interrompue des comité de suivi et comité de pilotage est un frein identifié pour le reporting et l'ajustement du plan d'action.

La stratégie et la démarche HRS4R est portée par la direction générale et pilotée par la directrice des ressources humaines, avec l'appui de la chargée de mission Feuille de route RH.

Ces deux comités sont réorganisés depuis 2024 et permettent de garantir le bon déploiement de la démarche HRS4R :

- un comité de pilotage, en charge du pilotage stratégique du projet. Le comité de pilotage sera consulté au minimum 1 fois par an, voire plus en fonction des échéances et des arbitrages attendus.
- un comité de suivi, en charge du déploiement opérationnel du projet. Il est composé principalement des directions en charge du déploiement des actions et d'experts : DRH, DCOM, DCIS, SPRP, Direction des partenariats européens.

#### **4.4. Y a-t-il un alignement des politiques organisationnelles sur HRS4R ?**

---

La feuille de route RH présentée en CA en 2023, décline les grandes orientations stratégiques RH de l'Institut pour la période 2023-2026 ; la feuille de route RH intègre la démarche HRS4R et développe les grandes orientations de l'établissement en matière de ressources humaines pour l'ensemble de son personnel, rémunéré ou non par l'Institut.

La politique RH se construit dans le respect du cadre national (lignes directrices de gestion) et dans le respect du cadre européen HRS4R. La transparence, le partage des procédures et la communication sur les calendriers, les dispositifs et les campagnes de recrutement sont systématisés dans la démarche RH.

Sur le plan de la recherche, plusieurs orientations s'inscrivent dans le cadre fixé par la stratégie européenne HRS4R. Par exemple, l'accompagnement et le soutien aux jeunes scientifiques sont identifiés comme des actions RH mais aussi comme des actions de soutien à la recherche.

Enfin, la feuille de route RH s'appuie sur le COMP 2024-2028 de Inria avec l'Etat. Dans la perspective de la création de l'Agence de programmes « Numérique, Algorithmes, Logiciels et Usages », la Feuille de route RH demeure le cadre structurant des années à venir et accompagnera la transformation de l'Institut.

#### 4.5. Comment votre organisation s'est-elle assurée que les actions proposées seraient également mises en œuvre ?

---

Le plan d'action HRS4R s'inscrit dans la stratégie RH de l'Institut désormais cadrée par sa feuille de route RH 2023-2026.

La coordination et le suivi du plan d'action est assurée par une chargée de mission dédiée ainsi que le comité de suivi et repose sur plusieurs éléments permettant d'assurer une mise en œuvre effective des actions :

- pour chaque action, un ou une pilote est identifié en fonction de la thématique ou expertise ; il ou elle s'appuie sur un groupe de travail ; il ou elle est garant de la mise en œuvre de l'action dont il ou elle a la responsabilité dans le calendrier prévu.
- des outils de suivi ont été élaborés: création d'un tableau de suivi, de fiches actions, d'un espace de travail collaboratif ;
- une méthodologie de projet :
  - l'organisation régulière de réunions entre la chargée de mission avec les pilotes pour un suivi rapproché des actions ;
  - l'organisation de temps d'échange entre le pilote, la chargée de mission et la directrice des ressources humaines afin d'échanger sur le rétroplanning, les priorisations, la méthodologie, les difficultés et besoins d'arbitrage ;
  - une revue annuelle *a minima*, du plan d'action aux pilotes afin d'actualiser les avancées et les différents indicateurs ou livrables (y compris pour les actions ayant un statut réalisé) et ainsi garantir la pérennité et l'effectivité des actions dans le temps ;
  - la présentation annuelle aux instances assure le suivi en continue de la démarche.

#### 4.6. Comment surveillez-vous les progrès (chronologie) ?

---

La chargée de mission entretient et met à jour régulièrement un tableau de suivi, qui contient l'ensemble des informations relatives aux actions sur lesquelles Inria s'est engagé : objectifs, échéances, indicateurs, livrables, responsables de l'action.

Un statut est attribué à chaque action (non commencé, en cours, réalisé, prolongé). Les responsables RH ont accès aux documents en consultation.

Un point d'étape sur l'état d'avancement est présenté sous forme de tableau de bord, en se focalisant particulièrement sur les actions ayant les échéances les plus proches ou des échéances pouvant être difficiles à respecter.

Par souci de cohérence et de simplification, les indicateurs RH proposés s'appuient en partie sur ceux du rapport social unique (RSU) annuel. Cette liste n'est pas exhaustive et peut être affinée en fonction des données recueillies et de l'analyse souhaitée.

Le plan d'action de la feuille de route RH n'est pas figé et peut être amené à évoluer.

Ainsi, certaines actions peuvent être revues ou ajustées, afin de prendre en compte la faisabilité technique et opérationnelle (indicateurs, échéances) et les évolutions, organisationnelles ou structurelles.

#### 4.7. Comment allez-vous mesurer les progrès (indicateurs) en vue de la prochaine évaluation?

---

Le comité de pilotage et le comité de suivi seront garants de la démarche et des progrès.

Le comité de pilotage se réunit *a minima* 1 fois par an pour s'assurer du respect de la bonne avancée des travaux, et effectuer les ajustements nécessaires le cas échéant.

Le comité de suivi assure régulièrement des points d'étape pour suivre l'avancée des actions et sensibiliser à la stratégie et aux exigences HRS4R en particulier pour les nouveaux arrivants.

Un dossier de suivi est consolidé au sein de la DRH ; la refonte d'un espace numérique partagé est accessible aux membres du Comité de pilotage.

L'information et la communication doivent être renforcées, en particulier auprès de la communauté scientifique. Le plan d'action et ses mises à jour sont rendus publics, sur le site Internet d'Inria, de même que les évaluations afférentes.

Une rubrique HRS4R est accessible sur *Numin* aux personnels et régulièrement mise à jour.

La méthodologie de gestion de projet sera poursuivie, notamment sur la rédaction du bilan annuel et la présentation aux instances et les adaptations réglementaires et institutionnelles au fil de l'eau.

Les indicateurs seront ajustés en conséquence.

## 4.8. Comment comptez-vous vous préparer à l'examen externe ?

---

La préparation de l'examen externe s'appuiera d'une part sur les recommandations de la Commission européenne pour l'organisation d'une visite sur site des experts mandatés par la Commission et d'autre part, sur un comité de pilotage spécialement dédié à l'organisation et à la définition du contenu de la visite sur site.

Une consultation élargie auprès de la population scientifique pourra conclure la mise en œuvre du plan d'action et servir de support à l'examen externe.

D'un point de vue méthodologique, une attention particulière sera portée aux points suivants :

- Élaboration d'un rétroplanning sur 3 ans afin d'identifier les principaux risques et de planifier les tâches à réaliser à court et moyen terme ;
- Respect des échéances et transmission des livrables attendus par la Commission Européenne dans les délais, en amont de la visite ;
- Communication de l'agenda et de l'organisation de la visite aux membres de l'établissement concernés, pour information et pour banalisation rapide de cette journée dans les agendas (particulièrement de l'équipe de direction).

Des réunions de préparation collective de la visite sur site seront programmées avec l'équipe de direction, le comité de pilotage, le comité de suivi et un panel représentatif de scientifiques.

L'expérience de l'autoévaluation par le Hcéres avec visites sur site en 2023 pourrait être un support pour la bonne organisation. Également, nos partenaires universitaires ayant déjà réalisé une visite sur site seront sollicités pour un retour d'expérience et un partage des bonnes pratiques. Des échanges ou participations à des formations au niveau européen pourront également être organisés.

## 4.9. Remarques/commentaires supplémentaires sur le processus de mise en œuvre proposé

---

Inria s'engage à poursuivre la mise en œuvre de sa stratégie HRS4R dans une démarche d'amélioration continue de ses procédures RH et l'adéquation de sa stratégie avec la Charte et le Code du Chercheur.

Dans l'attente des recommandations de la Commission européenne sur la mise en œuvre de sa stratégie HRS4R, Inria poursuit la méthodologie déjà déployée en veillant aux conditions optimales pour un environnement attrayant, stimulant et favorable pour la recherche.



## Annexes

Annexe 1	Glossaire
Annexe 2	Bilan du plan d'action initial HRS4R 2019
<del>Annexe 3</del>	<del>COP 2019-2023 (18/02/2020)</del>
<del>Annexe 4</del>	<del>Rapport final Hcéres (07/03/2024)</del>
<del>Annexe 5</del>	<del>Rapport annuel Inria 2023</del>
Annexe 6	Note de cadrage de la feuille de route RH (10/01/2023)
Annexe 7	Bilan intermédiaire de la feuille de route RH (septembre 2024)
<del>Annexe 8</del>	<del>LDG Mobilité (03/04/2024)</del>
<del>Annexe 9</del>	<del>LDG Promotion (28/04/2021)</del>
<del>Annexe 10</del>	<del>Plan Handicap 2019</del>
<del>Annexe 11</del>	<del>Plan d'action égalité F/H 2021</del>
<del>Annexe 12</del>	<del>PAP 2024-2025</del>
<del>Annexe 13</del>	<del>Bilan PAP 2022-2023</del>
<del>Annexe 14</del>	<del>Charte LGBT+ (2024)</del>
<del>Annexe 15</del>	<del>Charte du droit à la déconnexion 2024</del>
<del>Annexe 16</del>	<del>Note de cadrage et d'objectifs DGD-I 2024 (02/2024)</del>



## Annexe 1 – Glossaire

BOE	Bénéficiaire de l'obligation d'emploi
CA	Conseil d'administration
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
COERLE	Comité opérationnel d'évaluation des risques légaux et éthiques
COMP	Contrat d'objectifs, de moyens et de performance 2024-2028
COP	Contrat d'objectifs, de moyens et de performance 2019-2023
CPJ	Chaire de professeur junior
CPP	Comité de protection des personnes
CRCN	Chargée et chargé de recherche de classe normale
CSA	Comité social de l'administration
DC	Directrice ou directeur de centre
DCIS	Direction de la culture et l'information scientifique
DCOM	Direction de la communication
DCR	Directrice ou directeur de centre Inria
DF	Directrice ou directeur fonctionnel
DGD-A	Direction générale déléguée à l'administration
DGD-I	Direction générale déléguée à l'innovation
DGD-S	Direction générale déléguée à la science
DOT	Direction de l'organisation et de la transformation
DRH	Direction des ressources humaines
DUERP	Document unique d'évaluation des risques professionnels
Egalité F/H	Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes
EP	Equipe projet
ESR	Enseignement supérieur et de la recherche
FIPHP	Fonds d'insertion pour les personnes handicapées dans la fonction publique
GEPP	Gestion des emplois et des parcours professionnels
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
IFSP	Inria starting faculty position
IT	Ingénieure, ingénieur, technicienne et technicien
JobIn	Plateforme de recrutement Inria
LGBT	Personnes non strictement hétérosexuelles et cisgenre, en regroupant les lesbiennes, les gays, les bisexuelles et les transgenres.
MESR	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
MOOC	Massive Open Online Course
Numin	Nouvel intranet Inria
OTM-R	Open, Transparent and Merit-based Recruitment
PAP	Programme annuel de prévention national
QVCT	Qualité de vie et des conditions de travail
RIFSEEP	Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel
RIPEC	Régime indemnitaire des personnels enseignants et chercheurs
RDL	Référent déontologie et laïcité
RIS	Référent intégrité scientifique
RPS	Risques psycho-sociaux
RSU	Rapport social unique
SEETH	Semaine européenne pour l'emploi des personnes en situation de handicap
SPRP	Service de prévention des risques professionnels
SRH	Services des ressources humaines déconcentrés dans les centres
VSS	Violence sexiste et/ou sexuelle

## Annexe 2 – Bilan du plan d'action initial HRS4R

RESPONSABILITES PROFESSIONNELLES ET ETHIQUE					
N°	Action	Calendrier initial	Service pilote	Statut de l'action	Commentaires
1	Produire et publier un livret d'intégration à destination des chercheurs afin de les sensibiliser à l'exercice de leur métier à Inria	2019	DCOM	En cours	<p>L'Institut a souhaité refondre en totalité son Intranet, pour faciliter l'accès aux informations et renforcer les interactions entre les différentes communautés Inria, avec un outil moderne et intuitif.</p> <p>Le nouvel Intranet, NUMIM est ouvert et accessible depuis le 24 septembre 2024. L'arborescence du contenu propose d'une part une section spécifique pour les scientifiques et d'autre part une section pour les nouveaux collègues Inria, quel que soit leur statut.</p> <p>Pour chaque section, des groupes de travail composés d'experts ont été sollicités depuis 2023 pour collecter, répertorier mettre à jour et valider les contenus clés d'une intégration réussie. La refonte du site Intranet s'intègre dans la politique volontariste écologique et responsable ; la version papier d'un livret d'accueil est écartée au profit du numérique, plus adapté aux pratiques des nouveaux collègues. <i>Numin</i> permet la mise à jour en temps réel et un accès aux ressources partagées illimité.</p> <p>La production et la publication du livret d'accueil s'intègre dorénavant dans cette action et s'adresse à tous les personnels Inria.</p> <p>La feuille de route RH vise l'harmonisation des pratiques communes d'accueil et d'accès à l'information RH dans tous les centres. Cette action est pilotée par la DRH.</p> <p><u>Plan d'action révisé 2024-2026</u> : cette action est intégrée dans l'action « Refonder le site Intranet sur la partie RH pour faciliter l'accès aux informations et renforcer la communication RH interne et externe »</p>
2	Mettre en œuvre le système d'information du Comité Opérationnel pour l'évaluation des risques juridiques et éthiques (COERLE)	2019	COERLE	Réalisée	<p>Depuis 2019, toutes les demandes doivent être formulées via l'outil en ligne : SI COERLE disponible en versions française et anglaise. Les chercheurs doivent au préalable avoir pris connaissance du document "Vade-mecum du ou de la déposante d'une saisine COERLE". Certaines recherches peuvent ou doivent être validées sur le plan éthique par des comités externes à Inria. La liste des exceptions et la marche à suivre sont explicitées dans la note autorisation du PDG d'Inria et champ d'intervention du COERLE de 2019.</p>
3	Poursuivre la formation des doctorants en éthique et intégrité scientifique	2019	DRH	Réalisée et à poursuivre	<p>La mission nationale « Jeunes chercheurs » anime et soutient des actions en direction des doctorants, doctorantes et postdocs de l'Institut.</p> <p>Coordonné par un chercheur expérimenté avec l'appui de la DRH, et piloté par un référent dans chacun des centres, ses missions portent notamment sur le recrutement et le suivi des doctorantes et doctorants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Synchroniser et partager de bonnes pratiques entre les centres ;</li> <li>- Faire remonter à la direction des alertes et préconisations ;</li> <li>- Mettre en œuvre les soutiens aux écoles thématiques.</li> </ul> <p><u>Plan d'action révisé 2024-2026</u> : Actions intégrées dans l'action « Accompagner les jeunes scientifiques »</p>

4	Poursuivre la formation «Sensibiliser et former les personnels contribuant aux missions d'Inria en matière d'éthique et d'intégrité scientifique»	2019	COERLE	Réalisée et à poursuivre	<p>Depuis 2019, des formations spécifiques dédiées sont inscrites chaque année sur l'offre de formation. Ce dispositif est suivi conjointement par la Mission Jeunes chercheurs et la DRH.</p> <p><u>Plan d'action révisé 2024-2026 : Actions intégrées dans l'action « Poursuivre la rénovation du plan de formation d'Inria en accompagnant à la fois la professionnalisation des lignes métiers mais également les projets d'évolution individuelle ».</u></p>
5	Continuer à former à la recherche reproductible à travers le MOOC Inria sur ce sujet.	2019	COERLE	Réalisée et à poursuivre	<p><u>Le MOOC Recherche reproductible : principes méthodologiques pour une science transparente</u> est proposé sur la plate forme fun-mooc depuis 2019.</p> <p>D'une durée de 24h, le MOOC s'adresse à toutes et tous et en particulier aux doctorantes et doctorants, chercheuses et chercheurs, étudiantes et étudiants en master, enseignantes et enseignants, ingénieures et ingénieurs de toutes disciplines qui souhaitent se former à des environnements de publication et des outils fiables. Le cours est bilingue français / anglais. Les supports de formation sont régulièrement mis à jour.</p> <p>Ce dispositif est suivi par la DCIS.</p>
6	Sensibiliser les ingénieurs de développement aux outils de recherche reproductibles afin d'améliorer le conseil aux équipes de recherche.	2019	COERLE	Réalisée et à poursuivre	<p>Une note annuelle de cadrage et objectifs DGD-I présente les objectifs prioritaires pour l'ensemble des périmètres d'activités de la DGD-I. Cette note permet de donner de la visibilité sur les priorités de l'année à venir en complément de l'activité quotidienne et récurrente de chaque agent et service (référentiels métier/plans de charge). La note s'appuie sur les priorités du COP tout en les mettant en perspective dans le cadre de l'élaboration du prochain COP de l'institut.</p> <p>La note de cadrage et objectifs 2024 de la DGD-I est élaborée sur la base des 9 processus couvrant l'ensemble des périmètres d'activité de la DGD-I conformément à son système de management de la qualité (SMQ).</p> <p>Le plan de formation de la direction est intégré dans cette stratégie. L'élaboration du nouveau plan de formation nationale DGD-I 2025-2026, pilotée par la DRH pour accompagner la direction est en cours de construction. La sensibilisation des ingénieurs de développement aux outils de recherche reproductibles afin d'améliorer le conseil aux équipes de recherche s'inscrit dans cette démarche.</p>
7	Mettre en place un référent « recherche reproductible» au sein de chaque centre de recherche Inria	2019	COERLE	En cours et reconduite	<p>Pour renforcer le dispositif intégrité scientifique au sein d'Inria, un RIS, distinct du président du COERLE est désormais désigné.</p> <p>Sur la base d'une fiche emploi spécifique révisée, un correspondant par centre est également désigné ou en cours de désignation. Personne-ressource de proximité, le correspondant intégrité a un rôle de conseil et de diffusion des bonnes pratiques et de médiation. Il assure également une veille sur l'évolution des pratiques. L'animation du réseau reste une priorité pour le plan d'action. Ce dispositif est suivi par la DGD-S.</p>
8	Identifier les personnes ressource clés et les actions appropriées pour l'échange et des retours d'information concernant le transfert de technologie et l'innovation.	2019	DGDI	Réalisée	<p>Une note annuelle de cadrage et objectifs DGD-I présente les objectifs prioritaires pour l'ensemble de ses périmètres d'activités. Elle permet de donner de la visibilité sur les priorités de l'année à venir en complément de l'activité quotidienne et récurrente de chaque agent et service (référentiels métier/plans de charge). La note de cadrage et objectifs 2024 de la DGD-I est élaborée sur la base des 9 processus couvrant l'ensemble des périmètres d'activité de la DGD-I conformément à son système de management de la qualité (SMQ).</p> <p>Les actions appropriées pour l'échange et des retours d'information concernant le transfert de technologie et l'innovation s'inscrivent dans cette démarche.</p>
9	Accroître l'utilisation du site Institutionnel d'Inria pour mettre en valeur des actions pédagogiques et la sensibilisation à la culture numérique par des chercheurs Inria.	2019	DCOM	Réalisée	<p>La page Inria.fr est accessible en anglais et en français. Elle met en lumière la recherche et l'innovation au sein de l'Institut; un menu par domaine de recherche permet d'accéder à l'actualités. Les publications sur les réseaux sociaux promeuvent le site Internet.</p>

RECRUTEMENT					
N°	Action	Calendrier initial	Service pilote	Statut de l'action	Commentaires
10	Produire et publier (en interne) une brochure de recrutement de chercheurs (préparation des descriptions de poste, procédures de sélection, bonnes pratiques d'entretien...).	2019	DRH	En cours	Des notes de cadrage internes précisent les modalités de recrutement et les bonnes pratiques en particulier pour les recrutements par voie de concours. Ces notes de cadrage sont révisées et actualisées chaque année. La Charte égalité parité et égalité des chances informe sur les points de vigilance et la mise en œuvre d'un tel dispositif au sein d'un jury de recrutement. La production d'un guide interne à destination des recruteurs scientifiques permettrait d'enrichir la boîte à outils, d'harmoniser les pratiques et d'acculturer les recruteuses et recruteurs sur les procédures et points de vigilance des recrutements.
11	Développer les fonctionnalités de la plateforme de recrutement d'Inria ( <i>JobIn</i> ) pour un transfert automatique des postes de recherche vers <i>Euraxess</i> .	2019	DRH	Réalisé	Malgré l'interface entre les plateformes de recrutement <i>JobIn</i> et <i>Euraxess</i> , la publication systématique n'est pas optimale.
12	Accroître l'utilisation de la plateforme de recrutement de chercheurs	2020	DRH	En cours	<a href="#">Plan d'action révisé 2024-2026</a> : « Veiller à la publication systématique des opportunités d'emploi scientifiques »
13	Partager avec les chercheurs impliqués dans le recrutement, via l'intranet, la liste de contrôle du recrutement ouvert, transparent et fondé sur le mérite (PTM-R) fourni par Inria lors de la préparation du fichier HRS4R	2019	DCOM	Non réalisée	La politique OTM-R de l'Institut est consultable sous la forme de notes décisionnelles, disponibles sur <i>Gedei</i> . En matière de recrutement, les notes décisionnelles informent sur les procédures de recrutement et détaillent les références réglementaires ou statutaires ainsi que les modalités pratiques : conditions de constitution et de choix des membres des comités de sélection et des jurys de concours, critères d'analyse des candidatures, sélection des candidats pour l'entretien puis évaluation finale du mérite par l'entretien (critères partagés par le comité de sélection ou le jury), conditions de déroulement des entretiens afin d'assurer un traitement équitable des candidats, diffusion et la publication des offres d'emploi et modalités de collecte des candidatures (sur inria.fr). Les critères OTM-R sont ainsi repris dans les notes de cadrage internes et accessibles par toutes et tous. La publication de la liste de contrôle OTM-R sur <i>Numin</i> reste à faire. <a href="#">Plan d'action révisé 2024-2026</a> : cette action est intégrée dans l'action « Refonder le site Intranet sur la partie RH pour faciliter l'accès aux informations et renforcer la communication RH interne et externe »
14	Accroître la communication avec les candidats (en français et en anglais) sur les processus et procédures de recrutement des employés contractuels.	2020	DRH	En cours	L'intranet <i>Numin</i> est accessible en anglais ; les formulaires RH sont systématiquement traduits et partagés en anglais. La traduction en anglais aux notes de cadrage et guides internes est un point d'amélioration retenu dans le cadre de la refonte du site Intranet <i>Numin</i> . <a href="#">Plan d'action révisé 2024-2026</a> : cette action est intégrée dans l'action « Refonder le site Intranet sur la partie RH pour faciliter l'accès aux informations et renforcer la communication RH interne et externe »
15	Clarifier les processus de recrutement actuellement mis en œuvre par les chercheurs	2020	DCOM	En cours	Cette action s'inscrit dans le cadre de la feuille de route RH et est dorénavant portée par les services de la DRH. Des notes de cadrage présentent régulièrement les processus de recrutement et rappellent les modalités et obligations pour chaque recrutement. Par ailleurs, des travaux sont en cours pour renforcer l'accompagnement des scientifiques dans leurs recrutements et l'offre de service RH auprès d'eux ; la présence des services RH de proximité est rappelée et proposée. Enfin, dans le cadre de l'accompagnement à la fonction

					managériale, un parcours de formation spécifiquement dédié aux managers proposera dès 2025 des modules de sensibilisation RH. Cette action est suivie par la DRH. <a href="#">Plan d'action révisé 2024-2026</a> : Action reconduite et intégrée dans l'action « Cartographier les différentes procédures de recrutement scientifiques, ingénieurs et techniciens »
16	Augmenter la visibilité d'Inria sur les réseaux ad'hoc et engager une démarche de communication spécifique au recrutement	2020	DCOM	Réalisée et à poursuivre	Dans le cadre des travaux du groupe de travail « Attractivité », le plan d'action décline les mesures entreprises ou en cours, comme la planification annuelle des participations à des forums de recrutement, nationaux ou locaux (VivaTech, Choisir le service public, ...) et un plan de communication externe sur les réseaux sociaux pour mettre en avant les campagnes de recrutement et les opportunités d'emploi. Cette action s'inscrit dans les travaux engagés.  <a href="#">Plan d'action révisé 2024-2026</a> : cette action est intégrée dans l'action « Renforcer la communication autour des offres de recrutement sur les différents média en valorisant nos métiers »
17	Initier un échange entre les jurys de concours (pour chercheur et directeur de recherche) et le département des ressources humaines sur le pertinence des méthodes mises en place et des éventuelles difficultés rencontrées	2020	DRH	Réalisée	En matière de recrutement, les notes décisionnelles informent sur les procédures de recrutement et détaillent les références réglementaires ou statutaires ainsi que les modalités pratiques : conditions de constitution et de choix des membres des comités de sélection et des jurys de concours, critères d'analyse des candidatures, sélection des candidats pour l'entretien puis évaluation finale du mérite par l'entretien (critères partagés par le comité de sélection ou le jury), conditions de déroulement des entretiens afin d'assurer un traitement équitable des candidats, diffusion et la publication des offres d'emploi et modalités de collecte des candidatures (sur inria.fr). La DRH est en contact étroit avec les présidents des jurys pour un retour à chaud du déroulement des campagnes de recrutement. Les propositions d'amélioration sont prises en compte et peuvent être intégrées dans les mises à jour des notes de cadrage suivantes.
18	Ajouter la rubrique « Plaintes et enquêtes concernant le recrutement » au formulaire de contact existant sur l'extranet d'Inria	2019	DCOM	Non réalisée et non retenue comme prioritaire	
19	Mesurer l'efficacité du processus de « Communication Recrutement »	2020	DCOM	Réalisée	Le bilan annuel de la feuille de route RH permet une évaluation annuelle des dispositifs de recrutement et un ajustement adapté aux contraintes réglementaires et statutaires.  Des indicateurs issus du RSU permettent de mesurer l'impact des dispositifs. Ce suivi est assuré par la DRH.
20	Fournir des modèles d'offres d'emploi de recherche afin de faciliter la rédaction de nouvelles offres.	2020	DRH	Réalisée et à poursuivre	Dans le cadre des travaux du groupe de travail « Attractivité », un plan d'action décline les mesures entreprises ou en cours, comme le développement de l'outil <i>JobIn</i> pour améliorer l'expérience candidat et la rédaction et le partage de trame d'offre d'emploi par métier. Cette action s'inscrit dans les travaux engagés. <a href="#">Plan d'action révisé 2024-2026</a> : cette action est intégrée dans l'action « Renforcer la communication autour des offres de recrutement sur les différents média en valorisant nos métiers »

## CONDITIONS DE TRAVAIL ET POLITIQUE SOCIALE

N°	Action	Calendrier initial	Service pilote	Statut de l'action	Commentaires
21	Maintenir et renforcer les mécanismes de suivi et de promotion du bien-être au travail	2019	DRH	Réalisée et à poursuivre	<p>L'organisation interne de l'Institut favorise la proximité des acteurs RH et privilégie les contacts directs auprès de chaque agent. Les SRH de proximité ainsi que le ou la chargé de prévention locale sont des acteurs identifiés pour recueillir, identifier et accompagner les demandes des agents.</p> <p>La Feuille de route RH 2023-2026 inscrit la démarche QVCT comme action prioritaire et continue.</p> <p>Un plan QVCT 2024-2028, en cours d'élaboration s'appuiera sur les initiatives et bonnes pratiques déjà portées dans les centres.</p> <p>Pour ce recensement, des ateliers participatifs ont été programmés. Les premières conclusions révèlent comme enjeux de travail l'autonomie, le sens du travail, le management participatif, l'évolution des métiers, l'amélioration du dialogue social et professionnel. D'autres enjeux, plus sociétaux et transversaux sont également retenus : équilibre des temps vie professionnelle/vie privée, luttes contre les discriminations, égalité des chances et diversité.</p> <p>D'ores et déjà, le plan QVCT en cours de rédaction reprendra l'organisation de la semaine annuelle QVCT, au cours de laquelle chaque agent a la possibilité de participer à des actions locales et de rencontrer les référents locaux.</p> <p>Les bonnes pratiques locales seront intégrées et essaimées dans un plan national.</p> <p><a href="#">Plan d'action révisé 2024-2026</a> : Action intégrée dans l'action « Améliorer les conditions de travail »</p>
22	Prévenir les risques de harcèlement et assurer une bonne gestion l'événement d'un rapport.	2019	DRH	Réalisée et à poursuivre	<p>La prévention des RPS est inscrite dans la Feuille de route RH ainsi que dans le programme annuel de prévention national. Le réseau des chargés et chargées de prévention dans les centres sont formés à cet effet et sont chargés de mettre à jour le document unique, document phare de la prévention des risques professionnel. Des sensibilisations peuvent être proposés à l'initiative des centres. Le plan de formation nationale propose une formation spécifique aux premiers secours en santé mentale à tous les agents Inria, quel que soit leur statut.</p> <p>En 2023, dans le cadre du déploiement du plan interne de lutte contre les VSS, les membres du comité de direction d'Inria (directeurs et directrices généraux, fonctionnels et de centre) ont bénéficié d'une action de sensibilisation animé par l'Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGESR).</p>
23	Renforcer la sensibilisation aux risques psychosociaux au sein de la communauté de recherche d'Inria.	2019	DRH		<p>La nomination en 2023 d'une médiatrice interne pour développer le dialogue entre agents. Son rôle est de gérer les conflits et les situations de tension entre des personnes, dans le cadre de leurs activités. Le but principal est de contribuer à la diminution des situations conflictuelles ou des tensions en donnant la possibilité d'instaurer un dialogue de qualité en amont et de proposer un accompagnement dans la résolution du problème entre les personnes concernées.</p>
24	Prévenir les risques psychosociaux spécifiques aux situations conflictuelles en prévoyant une procédure de médiation externe.	2019	DRH		<p>En cours et conformément aux orientations stratégiques ministérielles, la DRH et le SPRP organisent les comités locaux d'intervention. Le déploiement est prévu au début de l'année 2025. Ce comité pluridisciplinaire de proximité se tiendra dans chaque centre et au siège et aura pour mission le conseil auprès de la direction, et l'écoute, l'orientation et l'accompagnement des agents.</p>

25	Mettre en place une procédure d'accompagnement et de suivi pour prévenir les risques psychosociaux à la suite de la survenance d'un incident présentant un potentiel de équipes, ainsi que la collecte des retours différés sur la procédure par les collaborateurs qui en bénéficiaient.	2019	DRH		<p>Une note de cadrage interne présentant les mesures et les moyens pour prévenir et lutter contre les VSS est en cours de rédaction.</p> <p><u>Plan d'action révisé 2024-2026</u> : Actions intégrées dans les actions « Lutter contre tout agissement à caractère sexuel et ou sexiste au sein d'Inria » et « Poursuivre la mise en œuvre du programme annuel national de prévention des risques professionnels », « Poursuivre le déploiement du plan d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes d'Inria ».</p>
26	Faire connaître et développer les actions de la Commission Egalité Femmes-Hommes et Egalité des Chances d'Inria.	2021	DRH	Réalisée et à poursuivre	<p>Fin 2020, Inria adoptait son premier plan d'actions en faveur de l'égalité F/H pour la période 2021-2023. Inria s'est ainsi engagé dans la promotion d'une politique interne, avec des priorités comme la féminisation des emplois scientifiques. A titre d'exemple, l'institut s'était fixé comme objectif d'avoir 30% de responsables d'équipe-projet de femmes en 2023. La mise en place d'un plan d'action en faveur de l'égalité professionnelle au sein d'Inria, s'inscrit dans un cadre répondant à des exigences croissantes en matière de parité et d'égalité. Parmi les textes législatifs et réglementaires clés, la loi précitée du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique et le décret n°2020-528 du 4 mai 2020 fixent aux employeurs publics de promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes. Ces textes visent à réduire les écarts de rémunération, garantir l'égalité dans les parcours professionnels et lutter contre les stéréotypes de genre. De plus, et en application de la loi n°2023-623 du 19 juillet 2023 visant à renforcer l'accès des femmes aux responsabilités dans la fonction publique, un index égalité a été institué aux fins de mesurer les écarts de rémunération et de situation entre les femmes et les hommes. L'index égalité comporte trois indicateurs spécifiques qu'Inria, en tant qu'établissement public, mesure chaque année, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'écart global de rémunération entre les femmes et les hommes pour les fonctionnaires ;</li> <li>- L'écart global de rémunération entre les femmes et les hommes pour les agents contractuels ;</li> <li>- Le nombre d'agents publics du sexe sous-représenté parmi les dix agents publics ayant perçu les plus hautes rémunérations.</li> </ul> <p>Il reprend les 4 axes du plan précédent, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'évaluation, la prévention et le traitement des écarts de rémunération.</li> <li>• La garantie de l'égal accès des femmes et des hommes aux corps, cadres d'emploi, grades et emplois de la fonction publique.</li> <li>• L'articulation entre la vie personnelle et professionnelle.</li> <li>• La lutte contre les violences sexuelles et sexistes, harcèlements et discriminations.</li> </ul> <p>Inria a complété ces quatre axes en y ajoutant un axe plus spécifiquement dédié à la santé et qui en constitue le cinquième pilier. Il visera notamment à mieux accompagner la reprise d'activité après une absence de longue durée, quel que soit son motif.</p> <p>Une note de cadrage interne présentant les mesures et les moyens pour prévenir les VSS est en cours de rédaction.</p> <p><u>Plan d'action révisé 2024-2026</u> : Action intégrée l'action « Poursuivre le déploiement du plan d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes d'Inria »</p>
27	Maintenir et développer des cours de français pour les chercheurs étrangers.	2021	DRH	Réalisée et à poursuivre	<p><u>Plan d'action révisé 2024-2026</u> : Action intégrée l'action « Poursuivre la rénovation du plan de formation d'Inria en accompagnant à la fois la professionnalisation des lignes métiers mais également les projets d'évolution individuelle »</p>
28	Mettre en œuvre le Plan d'action en faveur des personnes handicapées, notamment en améliorant l'accessibilité et le soutien aux personnes handicapées.	2021	DRH	Réalisée et à poursuivre	<p>Inria encourage la diversité afin de promouvoir l'égalité des chances et de lutter contre toutes les formes de discriminations. Conformément à la loi du 11 février 2005, Inria a comme objectif d'atteindre dans ses effectifs 6 % de bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOE).</p> <p>Inria mène une politique active pour que le handicap ne soit pas un frein à l'accès à l'emploi, au maintien dans l'emploi ou à l'évolution professionnelle.</p> <p>Le 24 octobre 2019, le plan national d'actions handicap a été validé en conseil d'administration et depuis 2021, Inria est engagé dans une convention auprès du FIPHP. La convention actuelle couvre la période de janvier 2022 à décembre 2024.</p>

					Le bilan de la convention FIPHFP présente les résultats encourageants. Un nouveau plan national Handicap 2025-2028 est en cours de rédaction. <a href="#">Plan d'action révisé 2024-2026</a> : Action reconduite et intégrée l'action « Poursuivre le déploiement de la politique handicap »
29	Soutenir la création et l'existence d'associations de doctorants en les centres.	2021	DRH	Non réalisée et non retenue comme prioritaire	
30	Faciliter l'intégration des chercheurs sur les mobilités géographiques	2020	DRH	A lancer	<a href="#">Plan d'action révisé 2024-2026</a> : Action reconduite et intégrée l'action « Valoriser la mobilité et favoriser le développement de parcours professionnels attractifs »



## FORMATION ET ENCADREMENT

N°	Action	Calendrier initial	Service pilote	Statut de l'action	Commentaires
31	Harmoniser et renforcer les programmes d'accompagnement des doctorants.	2020	DRH	Réalisée et à poursuivre	<p>La mission nationale « Jeunes chercheurs » anime et soutient des actions en direction des doctorants, doctorantes et postdocs de l'Institut. Coordonné par un chercheur expérimenté avec l'appui de la DRH, et piloté par un référent dans chacun des centres, ses missions portent notamment sur le recrutement et le suivi des doctorantes et doctorants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Synchroniser et partager de bonnes pratiques entre les centres ;</li> <li>- Faire remonter à la direction des alertes et préconisations ;</li> <li>- Mettre en œuvre les soutiens aux écoles thématiques.</li> </ul> <p><a href="#">Plan d'action révisé 2024-2026 : Actions intégrées dans l'action de la Feuille de route RH « Accompagner les jeunes scientifiques »</a></p>
32	S'assurer de la qualité et de la pertinence des formations proposées aux doctorants.	2020	DRH	Réalisée et à poursuivre	
33	Développer le programme d'orientation des carrières des chercheurs, harmonisé et coordonné au niveau national.	2019/2020	DRH	En cours	<p>Dans le cadre d'un GT « Accompagnement des chercheuses et des chercheurs tout au long de la carrière », un dispositif d'accompagnement RH interne, spécifique à la population scientifique, en lien étroit avec les experts métiers, est en cours de construction. L'objectif est d'identifier les leviers pour un accompagnement adapté et individualisé auprès des chercheuses et des chercheurs d'Inria.</p> <p><a href="#">Plan d'action révisé 2024-2026 : Action intégrée dans l'action de la Feuille de route RH « Accompagner les chercheuses et les chercheurs tout au long de la carrière »</a></p>
35	Initier des entretiens RH pour les chercheurs Inria	2020	DRH	En cours	

34	Assurer la disponibilité et l'accessibilité d'informations complètes et à jour sur les formations, les parcours et les opportunités de carrière.	2019	DRH	Réalisée et à poursuivre	<a href="#">Plan d'action révisé 2024-2026</a> : Action intégrée dans l'action de la Feuille de route RH « Refonder le site Intranet sur la partie RH pour faciliter l'accès aux informations et renforcer la communication RH interne et externe »
36	Développer les compétences des encadrants et futurs encadrants afin de renforcer l'accompagnement des doctorants	2019	DRH	Réalisée et à poursuivre	<p>Le plan de formation d'Inria prévoit des formations spécifiques dédiés à l'encadrement et l'accompagnement des doctorants. Ces modules de formation sont organisés à la demande des encadrants et sont animés dans les centres. Pour compléter ce dispositif, Inria déploie un parcours managérial interne à destination des cadres, dont les responsables scientifiques.</p> <p><a href="#">Plan d'action révisé 2024-2026</a> : Action intégrée dans l'action « Proposer un plan global d'accompagnement des managers à Inria tout au long de l'exercice des responsabilités d'encadrement ».</p>
37	Améliorer l'information des chercheurs (l'ensemble de la communauté chercheurs d'une part, les chercheurs impliqués dans le programme d'autre part) sur l'école de management Inria.	2019	DRH	En cours	<p>Pour répondre d'une part aux enjeux de la recherche scientifique et d'autre part à la transformation de l'Institut, Inria a souhaité réviser son parcours managérial, plus ambitieux et au plus près des besoins des cadres. Volontairement, la construction de ce parcours s'est appuyée sur des ateliers participatifs regroupant des cadres administratifs, ingénieurs et scientifiques (cadres de direction, cadres supérieurs, responsables de service, responsables d'équipes projet, cadres experts). Ces ateliers ont permis de recueillir les attentes et d'identifier les besoins des cadres. Un parcours spécifiquement dédiés aux nouveaux managers complètera le socle commun ouverts à tous les responsables déjà en poste. Des modules spécifiques seront dédiés aux responsables scientifiques. Un module relatif au leadership féminin sera proposé aux scientifiques. L'évaluation de ce dispositif repose d'une part sur des évaluations à chaud et à froid au fil de l'eau des sessions ainsi que sur un questionnaire d'évaluation en 2026 qui sera partagé au sein de la communauté.</p>
38	Harmoniser l'offre de développement professionnel des chercheurs en lien avec les fonctions d'encadrement.	2019	DRH	En cours	<p>En plus des modules de formation et de sensibilisation, l'animation de la communauté managériale d'Inria proposera des temps de rencontres et d'échanges, des conférences et webinaires. Enfin une rubrique sur le nouvel Intranet <i>Numin</i> permettra l'accès à la boîte à outils Managers ainsi qu'un outil collaboratif (forum des managers).</p> <p>Le dispositif Mentorat, déjà expérimenté sur quelques sites Inria sera déployé au niveau national dès 2025. Ce dispositif vise en particulier l'accompagnement des scientifiques femmes et hommes. Il complète les dispositifs existants. <a href="#">Une nouvelle action inscrite dans la Feuille de route RH « Déployer le dispositif de mentorat »</a> détaille ce dispositif.</p>

## Annexe 3 – Note de présentation de la feuille de route RH 2023-2026

## **Présentation de la politique RH 2023-2026**

Depuis 2018, Inria est engagé dans un projet de transformation significatif qu'incarne le Contrat d'objectif et de performance 2019-2023 (COP). Cette transformation se traduit par une évolution du positionnement d'Inria en tant qu'établissement public, sur son socle d'institut de recherche de rang mondial engagé dans des actions volontaristes pour l'impact par l'innovation, inscrivant son action globale dans les enjeux de souveraineté numérique et renforçant son appui aux politiques publiques dans le numérique.

Sur le plan territorial, dans la continuité des politiques de site déployées ces dernières années au sein de l'ESR, Inria a placé sa dynamique au service du développement des grandes universités de recherche, au cœur d'écosystèmes industriels et entrepreneuriaux.

Dans le cadre de son COP 2019-2023, Inria a ainsi réaffirmé sa volonté de développer une politique des ressources humaines fondée sur un accompagnement des métiers, le développement d'une culture managériale partagée et une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC).

Depuis, différentes mesures et actions ont été déployées aux fins d'accompagner les métiers dans leur évolution en cohérence avec le projet de transformation d'Inria. L'accompagnement et le renforcement de la fonction managériale ont également fait l'objet de réflexions dédiées conduisant à une meilleure reconnaissance et valorisation de ces missions.

Parallèlement, Inria a engagé d'importants travaux tendant à l'amélioration des conditions de travail et à renforcer sa politique sociale promouvant la parité, prenant en compte la diversité des situations telles que le handicap et en s'inscrivant dans la lutte contre les discriminations et les violences à caractère sexuel et sexiste.

Conscient des enjeux à venir et du caractère clé de l'investissement dans le numérique, l'État accompagne l'évolution d'Inria par une progression significative de son budget et en consolidant ses capacités de recrutement notamment pour les jeunes scientifiques, un enjeu majeur pour l'attractivité de l'institut et, plus globalement, le rayonnement de l'ESR dans et par le numérique. Cet accompagnement exceptionnel par l'État de la trajectoire d'Inria depuis 2018 permet de contribuer en outre à la revalorisation des fonctions d'appui, colonne vertébrale d'Inria, qui doivent être fortes et stables pour permettre d'offrir des services de qualité. Un travail de redimensionnement à un bon niveau de ces fonctions est engagé depuis 2018, pour accompagner le projet stratégique d'Inria.

La fonction Ressources Humaines (RH) est ainsi logiquement au cœur de cette transformation et doit continuer d'accompagner l'évolution de l'institut. Les enjeux portés par la ligne RH sont majeurs ; ils concernent à la fois les personnels scientifiques et les personnels ingénieurs et techniciens, et leurs managers.

Les experts RH interviennent en appui des différents acteurs (directeurs et directrices de centre [DCR], directeurs et directrices fonctionnels [DF], secrétaires généraux [SG], notamment) dans le déploiement en local de la politique RH, en cohérence avec les grandes lignes explicitées ci-après. De même, la ligne RH s'inscrit dans une nécessaire transversalité avec les autres fonctions d'Inria (Juridiques, Financières, SI ...), sans distinction entre le niveau local et le niveau national. C'est à cet égard que la ligne RH s'entend au sens large comme désignant les agents de la Direction des ressources humaines et ceux des services RH des centres.

Le présent document précise les grandes priorités de la ligne RH d'Inria pour les 5 années à venir, en cohérence avec les évolutions relatives à la transformation de la Fonction publique<sup>1</sup>, et plus récemment, celles issues de la Loi de programmation de la recherche<sup>2</sup>.

Dans ce contexte, Inria entend poursuivre la dynamique initiée par le COP 2019-2023 par le déploiement de nouveaux projets tendant à la professionnalisation en matière de ressources humaines de l'ensemble des acteurs de l'institut (DCR, DF, SG etc ...). Ces mesures auront vocation à renforcer la position de la ligne RH comme un des contributeurs stratégiques du prochain COP<sup>3</sup>.

Ces priorités se déclinent autour de 4 axes :

- Un positionnement « de plein exercice » et transversal de la ligne RH ;
- Une politique de recrutement renouvelée ;
- Un accompagnement harmonieux des parcours professionnels ;
- Une attractivité d'Inria renforcée : des conditions de travail et une politique sociale refondées.

Fort de l'obtention du label européen *Human Resources Excellence in Research*, Inria entend aligner sa politique de ressources humaines sur les principes issus de la Charte européenne du chercheur et du Code de conduite pour le recrutement des chercheurs qui forment la stratégie européenne des Ressources Humaines pour la recherche (HRS4R)<sup>4</sup>.

A des fins de cohérence, le plan d'actions décrit dans le présent document servira de base pour le déploiement de la stratégie HRS4R par Inria et pour son évaluation par la Commission européenne.

---

<sup>1</sup> [Loi n° 2019-828 du 6 août 2019](#) de transformation de la fonction publique.

<sup>2</sup> [Loi n° 2020-1674 du 24 décembre 2020](#) de programmation de la recherche pour les années 2021 à 2030 et portant diverses dispositions relatives à la recherche et à l'enseignement supérieur

<sup>3</sup> Un document *ad hoc* retrace l'ensemble des actions engagées par la ligne RH, en cohérence avec les principes inscrits dans le COP 2019-2023.

<sup>4</sup> HRS4R : Human resources strategy for researchers (<https://euraxess.ec.europa.eu/jobs/hrs4r>).

## **I. Un positionnement « de plein exercice » et transversal de la ligne RH**

La ligne RH est l'un des acteurs clé de la transformation de l'Institut. Elle accompagne l'ensemble de ses composantes (équipes-projets, centres, directions fonctionnelles, lignes métiers) dans la recherche et le développement des compétences dont elles ont besoin.

### **A. Une ligne RH pour tous les personnels, rémunérés et accueillis**

La fonction RH d'Inria est une fonction de plein exercice. Cela signifie qu'elle accompagne l'ensemble des personnels d'Inria qu'ils soient scientifiques ou ingénieurs et techniciens. Elle assume pleinement sa responsabilité à l'égard de tous les personnels, aux différents moments de la carrière (recrutement, promotion, mobilité ...).

Ce positionnement réaffirmé de la ligne RH sur l'ensemble des personnels contribuera au déploiement de son offre de service. Il favorise un meilleur accompagnement des agents, le plus en amont possible pour éviter toute dégradation des situations au sein des collectifs de travail.

L'organisation particulière d'Inria conduit également les RH à avoir un regard particulier sur les personnels des partenaires exerçant leur activité au sein des sites Inria<sup>5</sup>. En cohérence avec les employeurs de ces agents, la ligne RH accompagne ces personnels dans le souci de proposer des conditions d'accueil et d'exercice les plus favorables possibles. Il en va de même pour les personnels Inria hébergés chez des partenaires avec lesquels il convient d'organiser un suivi conjoint de ces agents.

### **B. Une offre de service RH transversale et clarifiée à l'attention des différents acteurs d'Inria**

Par définition, la ligne RH s'inscrit pleinement dans un jeu collectif et transversal, au bénéfice premier du développement de la stratégie de l'institut. Des chantiers transverses inter-métiers pourront utilement être engagés afin de favoriser la collaboration entre les différents acteurs de l'Institut (affaires juridiques, affaires financières, communication ...).

La Direction des ressources humaines propose une politique de ressources humaines qui répond aux enjeux et à la dynamique de développement d'Inria. Cette politique de ressources humaines se construit et se déploie notamment sur la base des constats et solutions partagés par l'ensemble de la ligne RH.

---

<sup>5</sup> Il est rappelé que les équipes-projets Inria sont communes à 90% avec les partenaires académiques de l'institut, au premier rang desquels les universités ; la moitié des personnels impliqués dans les équipes-projets ont ainsi un employeur qui n'est pas Inria.

La ligne RH contribue par son action à piloter de manière efficiente les ressources humaines d'Inria et à sécuriser la gestion administrative des personnels. Elle conseille ainsi les directeurs fonctionnels et de centre dans la mise en œuvre de la politique de ressources humaines, dans la structuration et l'accompagnement des lignes métiers, l'élaboration de leur demande de moyens ou l'organisation et le déploiement de campagnes spécifiques (concours externes et internes, promotion, entretiens annuels ...). La ligne RH joue un rôle majeur, notamment auprès des responsables d'équipe-projet et de service, dans l'accompagnement et l'alerte sur des situations individuelles ou collectives complexes. Elle peut ainsi proposer des mesures correctives, sur la base d'un diagnostic objectivé réalisé avec l'appui des acteurs de la prévention.

Plus généralement, la ligne RH conseille les recruteurs dans l'expression, l'anticipation et les moyens de pourvoir leurs besoins en compétence, les accompagne dans la recherche de candidats idoines et participe aux dispositifs d'*onboarding* tendant à faciliter l'intégration des nouveaux recrutés.

Enfin, elle contribue au pilotage de la politique d'Inria par l'élaboration de tableaux de bord RH. La production d'indicateurs pertinents permet de mieux situer et évaluer l'offre RH d'Inria pour *in fine* faciliter la prise de décision.

### **C. Une politique RH uniforme et cohérente sur l'ensemble des sites d'Inria.**

La politique RH d'Inria est conçue en étroite collaboration avec la Direction générale. Elle participe à la mise en œuvre de la stratégie d'Inria et contribue, sur la dimension RH, à la déclinaison du COP 2019-2023.

Inria est un institut national, sa politique RH se décline de manière uniforme et cohérente sur l'ensemble des centres et au siège. Chaque agent/agent(e) doit pouvoir bénéficier des dispositifs dès lors qu'il/elle en remplit les conditions et ce quel que soit son site d'affectation.

Pour garantir son efficacité, la politique de ressources humaines doit par ailleurs être mise en œuvre de manière uniforme sur tout le territoire, de manière respectueuse des dynamiques territoriales engagées avec les universités partenaires d'Inria. Elle peut utilement être renforcée par la mutualisation de dispositifs avec nos partenaires universitaires, pour un meilleur accompagnement des carrières. La politique de site doit en effet être vue comme un facteur de développement de la politique RH au niveau des centres, au bénéfice de la dynamique de chaque site, par exemple pour développer l'attractivité des métiers de l'ESR.

Les experts RH des centres appuient la direction du centre (DCR, SG) dans ce déploiement en lien avec les partenaires universitaires.

La politique de site est un atout dans la mesure où elle présente l'opportunité de compléter l'offre RH de l'institut ou de mutualiser ses dispositifs avec nos partenaires universitaires, pour un meilleur accompagnement des carrières de l'ESR, par exemple dans les fonctions d'appui.

Il appartient à la ligne RH de communiquer et de partager le plus largement possible le contenu de son offre, la diversité de ses dispositifs dans l'objectif d'accompagner les agents en fonction de leurs besoins. En lien avec les acteurs de la Direction de la communication et de son réseau de responsables de la communication dans les centres, des actions de communication interne pourront être déployées afin de mieux sensibiliser les agents sur les mesures RH mises à leur disposition.

#### **D. La ligne RH, un acteur central des relations sociales au sein d'Inria**

Aux côtés de la Direction générale et des Directions de centre, la ligne RH est un acteur central des relations sociales au sein de l'institut.

Elle participe aux instances nationales (Conseil d'administration, CTI, CNHSCT, futur comité social d'administration ...) et locales (CLHSCT ...) ou, en tant que de besoin, à d'autres instances plus spécifiques à Inria (Commission d'évaluation, Comités de centre, Comités des projets ...), en présentant notamment des bilans ou tout autre projet d'évolution de la politique RH de l'institut.

Ces échanges réguliers avec les organisations syndicales, à travers des réunions dites « DRH-OS », sont des occasions de réaliser un point d'étape sur les dispositifs mis en œuvre pour ensuite proposer des évolutions pertinentes dans un souci d'amélioration continue de notre offre RH. Ils contribuent également à partager les grands temps RH au cours d'une année et de présenter toute nouveauté réglementaire ou tout nouvel axe de politique RH déclinés par Inria.

La priorité doit être donnée à une plus grande articulation entre ces instances statutaires ou propres à Inria et la ligne RH.

## **II. Une politique de recrutement renouvelée.**

Ces dernières années, de nombreux nouveaux dispositifs de recrutement ont émergé, en complément du socle que représentent les positions statutaires, au sein de la fonction publique (CDI, contrat de projet ...) mais également dans le périmètre propre à l'ESR (Chaire de professeur junior, contrat de mission scientifique ...). Pour renforcer son attractivité, Inria propose également des dispositifs de recrutement spécifiques (ISFP) pour certains orientés vers l'international (chaires Choose France/Choose Inria).

Il convient d'agencer ces nouvelles possibilités de recrutement en cohérence avec les besoins en compétences de l'institut, au préalable identifiés et cartographiés.

En tant qu'établissement public, Inria entend également participer au déploiement de politiques publiques citoyennes comme celle favorisant l'inclusion professionnelle des travailleurs handicapés ou encore le développement de l'apprentissage.

Le corollaire d'une politique de recrutement clarifiée repose ensuite sur la capacité d'Inria à bien accueillir ces nouveaux collaborateurs.



### **A. Un pilotage affirmé des emplois et de la masse salariale.**

Le pilotage des emplois et de la masse salariale permet de sécuriser et d'optimiser les crédits de personnels. Il s'appuie sur des méthodes, des techniques et des outils propres à Inria ou paramétrés selon les spécificités de l'institut, afin d'opérer les choix de gestion découlant de la politique de ressources humaines.

Les marges de manœuvre permises par un pilotage adéquat permettent de décliner la stratégie d'établissement (création de nouveaux services...) et d'accompagner son développement par les directions fonctionnelles et de centre (augmentation temporaire ou permanente d'activité...).

Un pilotage centralisé et affirmé permet de connaître avec précision les marges de manœuvre pour prendre les arbitrages nécessaires afin de soutenir les équipes.

Parallèlement, les directions fonctionnelles et de centres peuvent avoir besoin d'une marge de manœuvre dans la gestion de leurs emplois, afin de répondre rapidement à des besoins critiques de compétences.

Le déploiement d'ESRH permettra de faciliter le pilotage national de la masse salariale et de fournir des éléments de pilotage aux directions de centre, tout particulièrement aux DCR et aux DF.

Le pilotage des emplois implique de fluidifier le processus d'arbitrage des moyens, dans le cadre du budget initial et en cours d'exercice.

Dans ce cadre, les dialogues RH avec les directions fonctionnelles et de centre seront renforcés, et le rôle des acteurs réaffirmé :

- renforcement du positionnement des SRH des centres dans l'analyse des demandes de moyens RH des centres et du SRH du Siège dans l'analyse des demandes de moyens RH des directions fonctionnelles ;
- saisine préalable systématique de la DRH pour toute demande d'arbitrage dépassant le cadre d'autonomie délégué aux centres.

### **B. Une nécessaire identification et anticipation des besoins en moyens humains**

La politique de recrutement est au service de la stratégie d'Inria. Elle doit permettre à l'institut de s'adjoindre les compétences dont il a besoin.

Il est nécessaire de renforcer la capacité de l'institut à pourvoir ses besoins de compétences actuels et émergents, notamment par une meilleure connaissance des compétences existantes en son sein et la construction des parcours professionnels adaptés.

Les responsables d'équipes-projet et de service doivent être en mesure d'identifier en amont leurs besoins pour ensuite définir le dispositif de recrutement idoine, avec l'appui des acteurs RH.

L'engagement d'une démarche de GPEEC permettra de cartographier les compétences présentes au sein de l'institut pour ensuite définir les besoins en nouvelles compétences. Des dialogues RH ont été déclinés avec l'ensemble des directions fonctionnelles et des centres. Ces échanges, décorrélés des dialogues budgétaires de gestion ont pour vocation de regarder l'ensemble des dimensions RH (recrutement, formation, mobilité etc ...) permettant aux DCR et aux DF de mieux cerner leurs besoins avec une meilleure anticipation.

Dans le même état d'esprit, ces dialogues RH ont vocation à être déployés sur la population scientifique, en lien avec les directions de centre, la direction générale déléguée à la science (DGDS) et les acteurs RH.

Le rôle de conseil des acteurs de la ligne RH dans la définition des besoins et le choix des candidats sera réaffirmé.

### **C. Cartographier la diversité des modalités de recrutement à Inria**

Les dernières évolutions législatives ont diversifié les possibilités et modalités de recrutement, applicables au sein d'Inria.

Ces nouvelles modalités doivent ainsi être cartographiées selon la nature du recrutement (besoins permanents / temporaires) et le niveau attendu (profil junior / senior).

Par principe, tout besoin permanent a vocation à être occupé par des agents titulaires de la fonction publique. La mobilité intra-Inria et inter-Fonction publique doit utilement être mobilisée afin de pourvoir les besoins permanents et de participer au développement des compétences des agents par la construction d'un parcours métier valorisant.

Certains besoins plus spécifiques ou à forte tension pourront nécessiter de recourir à des recrutements contractuels (CDD et CDI). La politique de recrutement d'agents contractuels à Inria sera redéfinie pour répondre à ces enjeux, aux nouveaux besoins en compétence dans la perspective d'offrir des parcours professionnels attractifs.

### **D. Attirer les talents en identifiant les viviers de manière plus offensive et renforcer notre communication sur les métiers et parcours professionnels au sein de l'institut**

Inria dispose d'une offre particulièrement diversifiée de métiers permettant un déroulé de carrière complet et original.

L'institut, de par son positionnement dans les métiers du numérique, a la caractéristique d'intervenir dans un domaine particulièrement concurrentiel, à la fois pour les entreprises et l'ensemble des acteurs publics, qui plus est sur un marché international très tendu (« brain drain ») pour les fonctions scientifiques. Face à cela, l'atout considérable d'Inria est de pouvoir proposer des parcours professionnels intéressants. Inria intensifiera sa communication autour de ses différentes possibilités de recrutements que celles-ci soient ouvertes par concours, par la mobilité ou dans le cadre de recrutement contractuels.

Une attention sera également portée sur mieux faire connaître ses offres et ses métiers en adoptant une stratégie plus offensive de communication notamment auprès des universités et, plus globalement, de l'ensemble des acteurs de l'enseignement supérieur. Cela passera par une présence accrue sur les réseaux sociaux et dans des salons dédiés à l'emploi, et par l'organisation de job-dating sur site permettant de découvrir *in situ* l'Institut.

En sa qualité d'établissement public, Inria contribuera à la valorisation des parcours professionnels au sein de la fonction publique, et plus particulièrement au sein de la recherche publique, en s'efforçant, avec les outils qui sont les siens, de réinventer une nouvelle donne.

### **E. Un recrutement diversifié pour répondre aux besoins de compétences d'Inria**

En sa qualité d'établissement public de recherche, Inria est un acteur engagé dans une politique RH favorisant la diversité dans les recrutements, qui permet par ailleurs d'élargir les viviers de recrutement.

Dans cette perspective, Inria souhaite être exemplaire en contribuant au déploiement des politiques publiques citoyennes.

Ainsi, dans le cadre de son Plan Handicap, une action volontariste du COP 2019-2023, Inria réserve chaque année des emplois dédiés au recrutement par la voie contractuelle à vocation de titularisation de personnes handicapées. Dans le respect des engagements pris auprès du Fonds d'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP), Inria proposera des possibilités de recrutements sur tous les niveaux de corps (TR à CR).

Des aménagements de poste pourront être proposés afin de permettre à l'agent/agent(e) recruté/recrutée d'exercer pleinement ses missions.

Inria mobilisera également tous ses dispositifs de recrutement pour accueillir des doctorants et des post-doctorants de manière à constituer un vivier potentiel de futurs scientifiques avec des positions de permanents.

Dans le même ordre d'idée, Inria souhaite encourager le recours à l'apprentissage. Véritable levier, l'apprentissage est en effet un excellent vecteur pour démontrer, auprès des étudiants, la diversité des métiers ainsi que les possibilités de carrière au sein d'Inria. L'institut dispose d'un grand potentiel de projets qui peuvent intéresser des étudiants en cours de formation et les sensibiliser aux atouts d'une carrière scientifique.

Inria développera par ailleurs des initiatives avec des acteurs de l'emploi visant à élargir les publics de candidats potentiels.

#### **F. Bien accueillir et intégrer les agents nouvellement recrutés.**

Une attention particulière doit être apportée aux agents nouvellement recrutés lors des premières semaines de recrutement. Cette période cruciale souvent déterminante pour la suite nécessite de mettre en place différentes mesures pour accompagner les collègues dans la découverte d'Inria et leur prise de repère au sein de l'institut.

La plateforme de pré-onboarding, *Destination Inria*, participe à la bonne intégration des nouveaux recrutés car elle favorise la connaissance de l'histoire et du fonctionnement de l'institut. D'autres actions pourront également être déployées dans les centres permettant notamment d'exposer plus clairement le rôle des principaux acteurs locaux aux nouveaux recrutés (RH, prévention, médecin du travail, Agos, représentants du personnel ...). Par ailleurs, une réflexion sera amorcée afin d'étudier les causes des départs précoces et de définir des actions correctives (interruption de période d'essai, démission notamment).

### **III. Un accompagnement harmonieux des parcours professionnels.**

Inria souhaite proposer à ses personnels un parcours professionnel attractif. Pour cela, l'institut décline différents dispositifs d'accompagnement de développement RH.

Leur finalité est de pouvoir appuyer les agents dans leur projet d'évolution professionnelle quel qu'il soit (mobilité fonctionnelle, prise de responsabilité d'encadrement ou de coordination...), le tout en les rendant acteurs de celui-ci.

#### **A. Articuler les parcours professionnels des agents avec les besoins en compétence d'Inria**

Inria attache une grande importance à pouvoir proposer à ses agents un parcours professionnel attractif, en cohérence avec leurs souhaits et attentes personnels, fondé sur un suivi individuel adapté à la catégorie de l'agent (IT, scientifique, doctorat ...).

Les parcours professionnels répondant aux attentes des personnels doivent pouvoir également être articulés avec les besoins en compétences d'Inria.

Comme évoqué précédemment, la mobilité est un levier important qui favorise cette articulation entre des besoins émergents et des souhaits d'évolution professionnelle, qu'elle se réalise pour des raisons fonctionnelles, géographiques ou autres.... La politique de site est aussi un levier permettant d'organiser des parcours entre établissements partenaires, au premier rang desquels les universités, par le biais de détachements entrants et sortants.

Outre la mobilité, d'autres dispositifs RH peuvent être déployés pour accompagner les agents dans des projets d'évolution professionnelle. Le plan de formation peut être mobilisé pour renforcer une ligne métier ou engager un changement de métier et / ou de fonction. De même, la ligne RH peut orienter des agents en pleine réflexion sur leur devenir métier par le biais de dispositifs plus individualisés (bilan de compétences, coaching, mentorat ...).

De la même manière, la politique de site offre l'opportunité de mutualiser les offres de formation entre partenaires d'un même site.

Cette dimension particulière de l'accompagnement individualisé des parcours professionnels nécessite le déploiement d'une offre de service en conseil carrière afin d'orienter finement les agents en fonction de leurs attentes, de leurs aptitudes et des possibilités offertes au sein d'Inria.

## **B. Une consolidation de la ligne managériale**

La crise sanitaire liée à la covid-19 a mis en exergue le rôle de première ligne des encadrants, qu'ils/elles soient des responsables d'équipe-projet et de service, des directeurs / directrices de centre et de directions fonctionnelles. L'implication des managers est en effet indispensable pour permettre la mise en œuvre de la politique RH, et plus largement de la stratégie d'Inria.

Dans la continuité de sa précédente *École du management*, arrêtée en 2020 du fait de la pandémie et dont le retour d'expérience a conduit à souhaiter ré-inventer le concept, Inria entend poursuivre l'accompagnement des managers dans leur responsabilité d'encadrement. La finalité est de pouvoir partager les contours et le contenu de la responsabilité d'encadrant à Inria et d'établir un socle commun d'une culture managériale spécifique à l'institut.

Inria déploiera une nouvelle offre en matière d'accompagnement des managers, allant de l'identification d'un vivier de potentiels futurs responsables, à l'accompagnement à la fin d'une responsabilité ou d'un mandat, à travers la mise en place début 2023 d'une « *Inria Masterclass* ». Cela suppose de pouvoir offrir un accompagnement spécifique lors de la prise de responsabilité mais également tout au long de la vie de manager.

Des accompagnements plus individualisés pourront être proposés en fonction des besoins exprimés.

## **C. L'évaluation des scientifiques, des ingénieurs et des techniciens**

Les dispositions réglementaires de la Fonction publique et celles plus spécifiques applicables aux EPST prévoient une évaluation périodique des personnels. Cette évaluation présente un intérêt certain dans la perspective des campagnes de promotion (changement de corps et avancement de grade) mais permet également d'accompagner les personnels dans leur trajectoire professionnelle.

Outre les campagnes de promotion au choix ou les concours internes pour les IT ou les « concours promotion » pour les scientifiques, l'évaluation individuelle dans une optique de conseil (on parlera d'évaluation conseil dans la suite) peut en effet être un véritable levier dans le déroulement et le suivi des parcours professionnels des agents. S'agissant des chercheurs, cette évaluation complète l'établissement par ces derniers, d'une fiche annuelle décrivant le suivi de leurs activités.

Le regard croisé apporté par des pairs dans le cadre d'une évaluation-conseil – qui s'inscrirait en dehors des temps dédiés à l'évaluation pour les « concours promotion » ou aux campagnes indemnitaires – permettrait de confirmer l'orientation choisie par l'agent/l'agente ou de l'accompagner dans ses questionnements. Ce type d'évaluation-conseil permettrait d'accompagner le développement des parcours professionnels individuels par le partage de repères en complément de dispositifs cités précédemment (formations, bilan de compétences ...).

L'évaluation-conseil présente aussi l'intérêt d'identifier des situations individuelles complexes afin de les traiter et d'apporter un accompagnement plus personnalisé en fonction des difficultés mises en exergue.

#### **D. Assurer un développement de carrière et un parcours professionnel paritaire**

Inria a adopté un plan d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes fin 2020.

Au-delà de la déclinaison de ce plan, Inria entend proposer des déroulements de parcours professionnels attractifs aux femmes aussi bien qu'aux hommes. Le COP 2019-2023 met l'accent sur la promotion des carrières scientifiques et technologiques auprès des jeunes femmes, la promotion des femmes au sein de l'institut et sur leur prise de responsabilité (notamment comme responsables d'équipes-projets).

Inria conduira différentes actions tendant à lutter contre les biais existants afin de favoriser la candidature de femmes scientifiques aux fonctions d'encadrement et de coordination. De même, Inria s'engage à encourager la candidature de femmes aux campagnes de promotion pour l'accès aux grades et corps supérieurs et ainsi lutter contre l'auto-censure.

Ces mesures peuvent être articulées avec d'autres dispositifs comme l'apprentissage ou l'accueil de stagiaires qui contribuent à sensibiliser plus en amont aux possibilités de carrière pour les femmes dans les sciences et plus particulièrement dans le domaine du numérique.

#### **IV. Une attractivité d'Inria renforcée : une forte attention sur les conditions de travail et une politique sociale refondée.**

Dans le cadre de son COP 2019-2023, Inria a mis en avant la construction d'une organisation sereine et efficace dans toutes les composantes de l'institut.

L'amélioration des conditions de travail et le renforcement de la politique sociale de l'institut contribuent pleinement à cette finalité.

Les actions explicitées ci-après s'inscrivent dans le plan « Former, Prévenir, Accompagner » adopté par l'institut en 2019 qui mettait au cœur de sa politique RH, la dimension humaine. Plusieurs sujets étaient et sont toujours concernés, que ce soit en matière de prévention des situations à risque, d'accompagnement des personnes ou encore de sensibilisation et de formation du management à ces questions (que ce soit dans les fonctions d'appui ou dans les équipes-projets).

##### **A. Modalités d'organisation du travail : la recherche d'un équilibre des temps entre la vie professionnelle et la vie personnelle.**

Inria a été le premier EPST à décliner le télétravail. Déployé depuis 2018, cette modalité d'organisation du travail a contribué à améliorer les conditions de travail et d'équilibre vie professionnelle et vie personnelle. La crise sanitaire a déployé plus largement le télétravail mais dans un format « subi » et parfois dégradé pour certains agents compte tenu de leurs contraintes personnelles et familiales (continuité pédagogique, aidants familiaux ...).

L'accord-cadre relatif à la mise en œuvre du télétravail dans les trois fonctions publiques signé le 13 juillet 2021 présente une réelle opportunité de réfléchir de nouveau aux modalités de télétravail déclinées chez Inria sur la base de notre retour d'expérience de son déploiement généralisé et de ses incidences sur le sentiment d'appartenance à un collectif de travail.

Certains choix organisationnels opérés par Inria ont permis le développement du travail en site distant, modalité d'organisation du travail distincte du télétravail. Le travail en site distant présente plusieurs avantages et permet notamment à l'institut d'être plus attractif en matière de recrutement en offrant des possibilités d'affectation plus larges. A l'instar du télétravail, cette autre modalité d'organisation interroge sur le sentiment d'appartenance à un collectif de travail et plus largement à un site. Pour conserver son intérêt, des réflexions seront conduites afin de revoir la charte de travail en site distant déployée à Inria.

Par ailleurs, Inria doit accorder une importance croissante aux questions d'organisation des processus de travail, qui, si elles ne sont pas abordées, peuvent être facteur de risques psychosociaux pour les personnels et nuire par ailleurs à l'efficacité collective.

Enfin, le recours massif à une variété d'outils de communication associée aux modalités de télétravail peut conduire à une certaine porosité entre la vie professionnelle et la vie personnelle. De même, le rappel des dispositions du règlement intérieur pourra être utilement complété par l'adoption d'une charte pour une utilisation plus vertueuse de la messagerie électronique ou encore la réaffirmation du droit à la déconnexion.

## **B. Refonte de la politique de rémunération : vers l'élaboration de LDG indemnitaires (RIPEC, RIFSEEP, Contractuels)**

La politique de rémunération d'un employeur fait partie des éléments d'attractivité permettant de le distinguer et d'attirer des profils dans des domaines métiers concurrentiels. Si l'institut ne dispose d'aucune marge de manœuvre s'agissant de la partie fixe de la rémunération des fonctionnaires (traitement indiciaire brut), Inria peut en revanche définir les principes de versement de la partie indemnitaire.

Le déploiement du régime indemnitaire des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP) pour les personnels IT en 2018, a permis de revaloriser les primes versées à ces personnels en retrouvant une plus grande souplesse. La mise en place du régime indemnitaire des personnels enseignants et chercheurs (RIPEC) suit cette même finalité de revalorisation des primes versées aux scientifiques<sup>6</sup>.

Le retour d'expériences sur le RIFSEEP des IT et le futur déploiement du RIPEC offre l'opportunité pour Inria de réfléchir aux principes de sa politique de rémunération (notamment la valorisation du modèle d'Inria en tant qu'institut fondé sur la dynamique de projets, embrassant l'ensemble des dimensions de la recherche et de l'innovation), et ce afin de favoriser son attractivité.

Ces réflexions seront également étendues aux personnels contractuels (CDI et CDD).

L'adoption de lignes directrices de gestion indemnitaires (LDG) pour l'ensemble des personnels participera au partage et à la transparence des principes de politique RH applicables au sein d'Inria.

## **C. Une politique sociale renouvelée.**

Outre la politique de rémunération, les agents sont attentifs à pouvoir être accompagnés en matière de politique sociale.

Inria propose des prestations d'action sociale dans divers domaines permettant d'accompagner les agents dans les événements de leur vie personnelle (aide à la parentalité, accès au logement ...). A l'instar des autres EPST, des prestations complémentaires peuvent être proposées par l'association de gestion des œuvres sociales (Agos).

La politique sociale d'Inria doit pouvoir être renouvelée pour répondre aux nouvelles attentes des personnels.

Engagé dans une politique d'employeur responsable, l'institut renouvellera son offre en proposant des prestations d'action sociale plus adaptées à la sociologie des agents d'Inria mais également à leurs besoins. Les récentes évolutions issues de la loi de transformation de la fonction publique favorise ces évolutions, notamment par la prochaine mise en place d'un nouveau cadre de protection sociale complémentaire.

---

<sup>6</sup> [Décret n° 2021-1895 du 29 décembre 2021](#) portant création du régime indemnitaire des personnels enseignants et chercheurs



En tant que partenaire, Inria accompagnera l'Agos dans le déploiement d'une offre de prestations sociales cohérente.

En application de ses engagements en faveur de l'inclusion professionnelle des personnes handicapées, Inria proposera des dispositifs sur mesure favorisant le maintien dans l'emploi de ces personnels, et ce pour leur permettre de poursuivre le plus longtemps possible, dès lors qu'ils le souhaitent, leur activité au sein des collectifs d'Inria.

#### **D. Une politique de prévention renforcée**

Inria s'est engagé ces dernières années dans un renforcement de sa politique de prévention, qui est une priorité explicite de l'institut depuis 2018. L'institut a notamment créé un service de prévention des risques professionnels et décliné cette fonction dans l'ensemble des centres, avec un/une chargé/chargée de prévention à temps plein sur chacun de ces sites, ce qui correspond à un triplement des moyens humains consacrés à la prévention depuis 2018.

Le programme annuel de prévention national (PAP) 2019-2021 a permis à l'institut de se doter d'une organisation forte et de constituer un socle commun en matière de prévention des risques. Inria souhaite capitaliser sur ces réussites afin de continuer de développer et promouvoir cette culture en santé et sécurité, en renforçant sa capacité à mener des actions de prévention primaire.

Inria poursuivra cet effort en proposant une politique renouvelée de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail de l'institut pour les prochaines années. Ces principes sont explicités dans le nouveau PAP 2022-2023 qui présente les grands axes de travail projetés. Il comprend également un plan d'actions à décliner au cours de la période. Cette liste est non exhaustive : des actions complémentaires pourront être réalisées, notamment en fonction de l'évolution de la réglementation ou de situations spécifiques qui surviendraient.

Le programme a été élaboré conjointement entre le service de prévention des risques professionnels, le réseau des chargés de prévention et la Direction des ressources humaines. Sa construction vise à répondre à l'objectif de développement d'une organisation sereine et efficace inscrit dans le COP 2019-2023 tout en se référant aux orientations stratégiques du MESR pour 2022.

Les actions définies dans le PAP prennent en compte la consolidation des documents uniques d'évaluation des risques professionnels, l'analyse de l'accidentologie et les divers bilans annuels.