



**HAL**  
open science

## Institut national d'études démographiques - INED

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Institut national d'études démographiques - INED. 2015.  
hceres-02026416

**HAL Id: hceres-02026416**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026416>**

Submitted on 20 Feb 2019

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

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

# HCERES

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

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'Institut  
national d'études démographiques



Avril 2015

# HCERES

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

Section des Établissements

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

Didier Houssin, président

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

Marie-Claude Maurel, présidente du  
comité,

---

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

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

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

# Sommaire



Présentation.....	5
I- Identité de l'INED .....	5
II- Moyens et personnels.....	5
III- Le contexte de la visite .....	6
Positionnement et stratégie de l'INED.....	7
I- Une trajectoire singulière au service d'une pluralité de missions.....	7
II- Une réflexion stratégique ambitieuse à inscrire dans un plus long terme .....	8
La gouvernance de l'INED.....	9
I- Les dispositifs de gouvernance.....	9
1 ● Un comité de direction resserré et soudé.....	9
2 ● Les instances de délibération et d'évaluation.....	9
II- Une volonté de promouvoir la concertation .....	11
III- Un début de modernisation des dispositifs de pilotage et de gestion.....	11
1 ● Vers une refonte des systèmes d'information .....	11
2 ● Une recomposition pas à pas .....	12
2.1 Une restructuration des services en manque de lisibilité.....	12
2.2 Des services support solides, motivés et solidaires .....	12
2.3 Une fonction comptable peu associée au pilotage de l'organisme .....	13
Les résultats et le bilan de l'INED .....	15
I - De grandes enquêtes à l'appui de la recherche .....	15
1 ● Une mission spécifique.....	15
2 ● S'adapter à l'évolution des modes de financement .....	16
3 ● Exploiter et valoriser les données d'enquête .....	16
II- De la recherche à l'expertise, un <i>continuum</i> d'activités.....	17
III- La formation à la recherche, un encadrement de qualité .....	18
IV- Une politique éditoriale à mieux définir.....	19
1 ● L'INED éditeur, une mission de service public .....	19
2 ● Qualité et visibilité des publications .....	19
3 ● Quelle réalité des coûts ? .....	20
V – Une politique partenariale qui s'est diversifiée.....	21
1 ● Une intensification des partenariats.....	21
2 ● L'inscription de l'INED dans le nouveau paysage institutionnel de l'Île-de-France .....	22

3 ● Des interrogations pour l’avenir de l’INED .....	22
VI - Des modalités de coopération plurielles au plan international .....	23
VII - Un modèle économique et social soutenable ? .....	24
1 ● Une remarquable diversification des ressources propres qui atteint ses limites.....	24
2 ● Quel modèle de développement des ressources humaines?.....	25
Conclusion .....	27
I - Constats généraux .....	27
II – Les points forts .....	27
III – Les points faibles .....	28
IV – Recommandations.....	28
Liste des sigles.....	29
Observations de la directrice .....	31
Organisation de l’évaluation.....	35

# Présentation



L'INED tient une place singulière dans le champ scientifique de l'étude des populations et dans le dispositif de l'information statistique de ce domaine. Par son statut d'établissement public à caractère scientifique et technologique (EPST), l'organisme dispose d'une large autonomie pour conduire dans son champ d'activité des missions de recherche, de valorisation, de formation à la recherche, d'information du public comme des pouvoirs publics et de diffusion des travaux à l'international. Le plus petit des huit EPST français, par ses effectifs de chercheurs, d'ingénieurs et de techniciens, est de structure comparable aux trois autres instituts de démographie en Europe : le *Netherlands Interdisciplinary Institute of Demography* (NIDI) aux Pays-Bas, l'institut Max-Planck pour la recherche en démographie le (MPIDR) en Allemagne, le *Vienna Institute of Demography* (VID) en Autriche. L'INED reste toutefois plus important en taille et l'un de ceux dont le rayonnement s'étend bien au-delà de l'horizon européen. L'INED joue un rôle actif dans la structuration des sciences de la population et constitue, dans ce domaine scientifique, un partenaire important des institutions de recherche et de la formation à la recherche tant au niveau national qu'international.

## I- Identité de l'INED

Créé par ordonnance en 1945, l'Institut national d'études démographiques a été transformé en 1986 en un établissement public à caractère scientifique et technologique, placé sous la double tutelle du ministère en charge de la Recherche et de celui des Affaires sociales.

La mission de l'INED prévoit qu'il « *évalue, effectue ou fait effectuer toutes recherches utiles à la science démographique et à sa contribution au progrès économique, social et culturel du pays* » (art.2 du décret de 1986). La recherche développée y est pluridisciplinaire couvrant à la fois les phénomènes démographiques proprement dits (fécondité, mortalité, migrations, structures démographiques) mais aussi leur évolution dans le temps, leur différenciation dans l'espace, ainsi que les enjeux sociétaux qu'ils soulèvent. Les travaux de recherche, « *ayant pour objet l'étude des populations sous tous leurs aspects* », sont entrepris « *à son initiative ou à la demande des pouvoirs publics* » (art. 3 du décret de 1986).

Les activités de recherche de l'INED se développent selon deux principes complémentaires : en interne, un souci de décloisonnement des approches préside à l'organisation des unités de recherche et des pôles méthodologiques transversaux ; en externe, une volonté d'ouverture prend appui sur un réseau diversifié de partenariats et de coopérations au plan national et international.

En raison même de ses missions, l'INED est confronté à l'impératif d'articuler activités de recherche et fonctions d'expertise, en réponse à une demande revêtant des formes d'expression diverses émanant d'acteurs publics et privés. Sans être antinomiques, de telles finalités ne sont par essence pas aisées à concilier, particulièrement dans la mesure où l'objet d'étude démographique comporte des enjeux socio-politiques susceptibles de favoriser une exploitation menaçant l'objectivité de la démarche scientifique. Il y a là une difficulté d'ordre éthique et déontologique à laquelle l'organisme est inévitablement exposé.

## II- Moyens et personnels

Les ressources budgétaires, d'un montant global de 21,9 M€, dépendent de manière prédominante de la subvention pour charge de service public (stable, puis en légère augmentation en 2013) et pour une part, variable selon les années, de la progression des ressources propres (contrats et subventions de recherche).

En termes de ressources humaines, les effectifs de l'INED s'élèvent à 244 personnes, soit 222,7 ETP (au 31 décembre 2013). Parmi ceux-ci, 60% relèvent d'un statut de personnel permanent, soit 40% des effectifs non-permanents. Le taux de féminisation pour l'ensemble du personnel permanent est de 67,1%. À ce personnel permanent, s'ajoutent 44 chercheurs temporaires (21 doctorants et 23 post-doctorants et chercheurs en CDD) et 54 ingénieurs et techniciens. En 2013, l'INED a, en outre, accueilli 50 chercheurs associés aux

activités de recherche et de formation à la recherche des unités de recherche. L'ensemble de ces personnels est rassemblé dans un même immeuble situé dans le 20<sup>ème</sup> arrondissement à Paris.

### III- Le contexte de la visite

Le comité d'experts dédié à l'évaluation de l'organisme s'est appuyé sur les documents fournis par l'organisme (Orientations stratégiques, Contrat d'objectifs, Rapport d'auto-évaluation) pour prendre connaissance des choix stratégiques et appréhender les conditions objectives de leur mise en œuvre en se fondant sur les nombreux entretiens effectués lors de la visite.

La stratégie est déclinée selon trois grands objectifs :

- soutenir une recherche d'excellence en sciences de la population ;
- intensifier les partenariats universitaires et la mobilité des chercheurs ;
- organiser l'Institut pour répondre aux nouveaux défis de la recherche.

Le premier de ces objectifs, de portée clairement scientifique, est développé de manière approfondie dans le document des Orientations stratégiques. Sa réalisation effective a fait l'objet du travail d'évaluation de la section recherche de l'AERES dont le rapport a paru en janvier 2014. Les deux autres objectifs ont retenu toute l'attention du comité de visite. Celui-ci a d'abord souhaité comprendre la modernisation de l'organisation et évaluer ses effets, avant de se livrer à une analyse approfondie de la manière dont l'INED remplit ses missions.

Le présent rapport part de l'analyse du positionnement et de la stratégie de l'organisme avant d'examiner le mode de fonctionnement de la gouvernance et de poursuivre sur la manière selon laquelle celle-ci coordonne les missions et les activités en prenant appui sur un ensemble de relations partenariales.

# Positionnement et stratégie de l'INED

Par son statut d'EPST et les missions qui lui sont imparties, l'INED joue un rôle effectif de structuration du champ scientifique de la démographie. Alliant des objectifs de connaissance et un souci de valorisation et de diffusion des résultats, l'INED se caractérise par un positionnement à la jonction de la production de savoirs pluridisciplinaires sur les populations et de leur mobilisation au service des politiques publiques.

## I- Une trajectoire singulière au service d'une pluralité de missions

La trajectoire de l'INED se confond avec le processus d'institutionnalisation de la démographie en tant que discipline scientifique. Créé en 1945, l'Institut de recherche en démographie témoigne de l'intérêt de l'État pour les questions de population. Grâce à l'initiative de personnalités scientifiques de premier plan, la démographie se constitue comme science et non comme discipline de gouvernement. Plus tard, un changement institutionnel majeur transforme l'Institut national d'études démographiques en EPST en le plaçant « *sous la tutelle conjointe du ministre chargé de la population et du ministre chargé de la recherche* » (décret n° 86-382 du 12 mars 1986). Ainsi est reconnue l'excellence scientifique de « l'École de démographie française » qui est au fondement même de l'organisme de recherche. Ce décret attribue à l'INED un large ensemble de missions que l'organisme résume ainsi sur son site web<sup>3</sup>: « *L'institut est chargé d'étudier les populations sous tous leurs aspects, de former à la recherche et par la recherche, d'informer les pouvoirs publics et le public sur les questions démographiques et de diffuser les travaux démographiques français à l'international* »<sup>4</sup>. L'exercice conjoint de ces missions implique de concilier le respect des exigences propres au travail de connaissance et la prise en considération d'une demande sociétale aux expressions multiples. La question des équilibres entre les diverses activités de production et de transmission du savoir, de valorisation, de diffusion des résultats et d'expertise, constitue bien un enjeu pour l'ensemble de l'organisme comme pour ses équipes composantes.

En confiant le développement de la science démographique à un organisme de recherche doté d'une large autonomie pour assurer une pluralité de missions, le décret de 1986 a infléchi la trajectoire de l'INED dans une direction qui a peu d'équivalents institutionnels à l'étranger. De fondation beaucoup plus récente, à l'initiative d'institutions strictement académiques (Société Max Planck, Académie des sciences, universités), les trois instituts de démographie respectivement situés en Allemagne (MPIDR), aux Pays-Bas (NIDI) et en Autriche (VID), ont des effectifs de chercheurs plus modestes dont la contribution vient en complément de l'offre universitaire dans leur domaine. Pour sa part, l'INED concentre en France l'essentiel du potentiel de

<sup>3</sup> Site de l'INED, URL : <http://www.ined.fr/fr/institut/qui-sommes-nous/missions/activites-missions/>, consulté le 27 janvier 2015.

<sup>4</sup> Selon l'article 3 du décret, l'INED a les missions suivantes :

- il entreprend, développe et encourage, à son initiative ou à la demande des pouvoirs publics, tous travaux de recherche ayant pour objet l'étude des populations sous tous leurs aspects ;
- il évalue, effectue ou fait effectuer toutes recherches utiles à la science démographique et à sa contribution au progrès économique, social et culturel du pays ;
- il recueille, centralise et valorise l'ensemble des travaux de recherches tant français qu'étrangers relevant de son champ d'activité ; il tient notamment le Gouvernement et les pouvoirs publics informés des connaissances acquises ;
- il apporte son concours à la formation et par la recherche dans les domaines de sa compétence ;
- il assure l'information du public sur les questions démographiques ;
- il assure au niveau international la diffusion des travaux démographiques français et le développement de l'information démographique en favorisant l'usage de la langue française.

recherche en sciences de la population et collabore avec les institutions publiques en charge de ces questions. L'importance des enjeux socio-politiques qui ont trait à ces questions confère une responsabilité particulière à l'organisme. L'évolution récente a vu s'intensifier le rôle de l'INED dans la structuration du champ des sciences de la population, et cela à divers titres : rapprochement avec les lieux universitaires de formation, collaboration renforcée avec le service de la statistique publique, intégration dans les circulations internationales de chercheurs, etc.

## II- Une réflexion stratégique ambitieuse à inscrire dans un plus long terme

Le chemin parcouru depuis la précédente évaluation, en 2010, est impressionnant. La plupart des recommandations formulées par le comité d'experts ont été suivies d'effets tangibles. Sous l'impulsion de la direction, la période 2010-2013 a été marquée par un effort de modernisation, en interne, et de large ouverture à de nouveaux partenariats scientifiques, en externe. L'élaboration de la stratégie sous la forme des orientations stratégiques (2010-2015), la préparation du contrat d'objectifs (2011-2015), puis leur mise en œuvre, ont bénéficié d'une réelle continuité d'action. La vision stratégique portée par le comité de direction est partagée par les instances de gouvernance, le conseil d'administration (renouvelé à l'automne 2012) et le conseil scientifique (renouvelé en 2014). La perspective d'installation sur le campus Condorcet, à l'horizon de la fin de la présente décennie, a fortement mobilisé l'ensemble de l'organisme qui a cherché à anticiper les effets de son insertion dans ce grand projet d'équipement et d'aménagement du territoire en Île-de-France.

Pour relever un ensemble de défis d'ordre scientifique et institutionnel, la gouvernance de l'organisme s'est attachée à formuler une vision stratégique de son devenir. Celle-ci est élaborée dans un dialogue suivi avec la direction générale pour la recherche et l'innovation (DGRI) du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MENESR) qui exerce la tutelle principale des grands établissements de recherche. Le ministère des Affaires sociales, de la Santé et des Droits des femmes est signataire du contrat d'objectifs et il est représenté dans les instances de gouvernance. La démarche de contractualisation repose sur la formulation des priorités d'action sous la forme d'objectifs. Dans cette perspective l'organisme procède en interne à une large concertation. Il a pris appui sur les recommandations émises lors de l'évaluation organisée par l'AERES en 2010, laquelle a précédé de quelques mois la préparation des orientations stratégiques (approuvées par les instances de l'INED en décembre 2010) et la négociation du contrat d'objectifs (2011-2015) avec l'État. Ces documents précisent la stratégie de l'organisme et servent de guide à sa mise en œuvre durant les quatre années du contrat. Les objectifs validés par l'autorité de tutelle sont par la suite repris et précisés par des lettres de cadrage, adressées chaque année à la direction de l'INED. Ces lettres de cadrage s'appliquent à la gestion annuelle des moyens de l'organisme (préparation et vote du budget).

La difficulté principale rencontrée par l'organisme dans la mise en œuvre de la stratégie a trait à des facteurs sur lesquels la gouvernance a peu de prise. Davantage que d'autres organismes de recherche, plus importants en termes d'effectifs et de moyens, l'INED doit faire face à un environnement changeant dont les évolutions viennent réduire les marges de manœuvre du pilotage. Pour la période récente, le durcissement de la contrainte financière affectant les institutions partenaires (en particulier la statistique publique) doit être évoqué, comme les aléas des logiques institutionnelles modifiant la carte des regroupements universitaires (les Pres puis les Comue). Exposé aux effets exogènes, l'organisme tente de les anticiper, en ménageant les « possibles » dans un monde universitaire à géométrie variable et en prévenant les risques de volte-face. L'enchevêtrement de ces logiques de politique scientifique, institutionnelle et territoriale, aux échelles régionale et nationale, tend à rendre le contexte plus difficile à maîtriser. Ainsi, la stratégie se décline-t-elle à court et à moyen termes. Ces deux horizons temporels (annuel et quinquennal) semblent borner la réflexion stratégique, alors que de nombreuses opérations se déroulent sur des pas de temps différents (pluriannuel pour les grandes enquêtes longitudinales, décennal pour le Campus Condorcet, par exemple) et que des projections à plus long terme mériteraient d'être réfléchies.

Le comité souligne l'impératif d'une réflexion stratégique par un groupe *ad hoc* issu des instances de gouvernance (CA, CS) et susceptible de faire éventuellement appel à des personnalités scientifiques extérieures.

# La gouvernance de l'INED



## I- Les dispositifs de gouvernance

### 1 • Un comité de direction resserré et soudé

L'INED est dirigé par un directeur « *choisi parmi les personnalités compétentes sur le plan scientifique* » et « *nommé par décret sur proposition conjointe du ministre chargé de la population et du ministre chargé de la recherche* » (article 9 du décret de 1986). La directrice actuelle a été nommée en septembre 2009 et a été confirmée en septembre 2012 dans ses fonctions pour un deuxième mandat de trois ans. La directrice assume pleinement son rôle de préparation des débats et le CA statue sur les décisions finales qui servent d'appui à la préparation du contrat d'objectifs signé par les ministères de tutelle. Elle met en œuvre le programme d'activités de l'institut dont elle est, sur le plan financier, l'unique ordonnatrice. Elle est assistée pour la gestion administrative et financière d'un secrétaire général dont la fonction est mentionnée de manière succincte dans le décret du 12 mars 1986 (article 9). La directrice a recomposé l'équipe qui forme le comité de direction en deux temps, en désignant une directrice adjointe en charge de la recherche (octobre 2011) puis en nommant un nouveau secrétaire général (mai 2012).

Le secrétaire général (SG) participe à toutes les instances de gouvernance, a un rôle d'impulsion sur l'ensemble des services. Il a autorité directe sur cinq services et une cellule : service budgétaire, service des ressources humaines, service d'appui au pilotage, service juridique, service patrimoine, logistique, prévention, et cellule de communication interne. Il est associé à tous les dossiers, notamment les plus sensibles (Campus Condorcet, Hesam - Hautes Études Sorbonne Arts et Métiers). De fait, son rôle ne se limite pas aux fonctions prévues, traditionnellement attribuées à un secrétaire général, et peuvent se rapprocher de celles d'un « directeur de cabinet ». Il assure logiquement, en qualité de secrétaire général, une fonction d'aide à l'arbitrage du budget auprès de la direction.

L'organigramme fonctionnel simplifié, disponible sur le site web de l'INED, donne une représentation de la structure de l'organisme fondée sur la distinction entre activités de recherche, publication et communication, direction et services d'appui et services du secrétariat général. Ce schéma a pour utilité d'indiquer les noms des responsables d'équipes, de directions et de services. À l'exception du secrétariat général, ces divers éléments sont directement placés sous l'autorité de la directrice, la directrice adjointe assurant un suivi des unités et des pôles de recherche sans qu'existe formellement une direction de la recherche qui aurait une véritable autorité sur ce dispositif.

Le comité de direction anime un grand nombre de réunions de fréquence variable : hebdomadaire pour les membres du comité de direction auxquels se joignent, selon les besoins, le directeur des relations internationales et des partenariats (DRIP) et la directrice de la communication ; mensuelle pour les chefs de service, ainsi que pour les responsables des unités de recherche ; trimestrielle pour l'ensemble des chefs de service, des responsables des unités de recherche et de délégations. De cette manière, l'information est portée à la connaissance des personnels placés sous la responsabilité hiérarchique des chefs de service et de direction.

Le bon fonctionnement de l'établissement repose sur la cohésion du comité de direction.

### 2 • Les instances de délibération et d'évaluation

Comme tous les établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST), l'INED est doté d'un conseil d'administration (CA) présidé par une personnalité compétente dans les domaines d'activité de l'institut, nommée par décret, sur proposition conjointe des tutelles. Le CA se compose par ailleurs de sept membres de droit, soit les représentants des deux tutelles ministérielles (vice-présidents) ; un représentant du ministre chargé de l'immigration ; un représentant du ministre chargé des affaires sociales ; un représentant du ministre chargé de l'enseignement supérieur ; le directeur général de l'institut national de la statistique et des

études économiques (INSEE) ; le directeur général de la cohésion sociale. Le CA compte également sept personnalités nommées par arrêté conjoint des ministres de tutelles parmi les représentants des utilisateurs des travaux de l'institut (quatre) et parmi des personnalités reconnues compétentes dans le domaine de la population ou dans des disciplines connexes à la démographie (trois). Quatre représentants du personnel de l'Ined complètent la composition du CA.

Le CA adopte le budget et, de façon plus générale, traite des principales affaires administratives et financières de l'institut. Il examine également le rapport d'activité annuel présenté par la directrice. Les champs d'intervention de cette instance de délibération sont précisément délimités et le CA fonctionne comme un lieu de débat autour des questions qui ont trait à la gestion, à l'orientation de la politique stratégique, ainsi que de toutes les propositions qui engagent l'avenir de l'organisme. Il se réunit trois fois dans l'année. Des sessions exceptionnelles peuvent se tenir pour statuer sur des questions d'importance, par exemple au sujet de l'aliénation du patrimoine immobilier de l'organisme dans la perspective de l'opération du Campus Condorcet. Le renouvellement des membres du CA, en octobre 2012, s'est opéré dans un esprit de continuité et les personnalités scientifiques qui ont successivement exercé la fonction de président ont apporté un soutien convaincu à la stratégie de l'organisme.

Le conseil scientifique (CS) est une instance qui intervient en matière de politique scientifique, d'orientations et de structures de recherche de l'établissement. Il est constitué de quatre collègues qui réunissent des experts scientifiques extérieurs (au nombre de huit), des représentants élus du personnel (cinq), des représentants d'organismes d'études et de statistiques (quatre) et des utilisateurs des travaux de l'INED (quatre). Une personnalité scientifique extérieure préside le conseil. Il a été renouvelé en 2014 et sa composition compte pour moitié d'étrangers parmi les experts scientifiques. Les propositions de nominations des experts scientifiques sont établies par la direction et validées par les deux ministères de tutelle. Le CS se réunit deux fois par an pour évaluer les orientations scientifiques, établir les profils des postes à pourvoir et donner un avis consultatif sur la politique de l'établissement et sa mise en œuvre. La durée de ces réunions a été portée à une journée.

Sans pouvoir proposer des thèmes de recherche, le rôle du CS se borne à émettre un avis sur les projets-phare et les projets simples soumis par les unités de recherche (le rapporteur est désigné au sein du CS). L'examen des profils de poste mis au recrutement lui donne l'opportunité de s'interroger sur l'équilibre à préserver entre la discipline démographique et les sciences sociales. Le CS s'est montré soucieux d'assurer le renouvellement du potentiel de recherche en démographie (analyse longitudinale, nouvelles méthodologies). Il a encouragé l'organisme à étendre ses collaborations internationales, en particulier à l'échelle européenne, de manière à intensifier la mobilité des chercheurs de l'INED.

Le CS a été étroitement associé au renforcement de la politique d'accueil doctoral (charte des doctorants, durée des thèses et valorisation de ces travaux).

Composée à part égale de chercheurs élus et de personnalités scientifiques extérieures (dont trois étrangers dans la présente commission), la commission d'évaluation (renouvelée tous les quatre ans) examine tous les deux ans l'activité des chercheurs et siège comme jury d'admissibilité pour les recrutements de chercheurs et pour proposer les promotions au grade supérieur. Dans un organisme de petite taille rassemblant une cinquantaine de chercheurs titulaires, tous concernés par l'avancement dans la carrière, une telle commission détient un réel pouvoir portant à la fois sur la composition du corps des chercheurs et l'évolution de leurs compétences à travers la gestion des carrières et les recrutements, mais également et plus largement, sur l'évolution de l'identité scientifique de l'INED et la prise en compte d'une porosité plus grande entre sciences de la population et sciences sociales autres. Les profils de postes mis au recrutement sont définis par le CS et comportent toujours un profil général, mais ils ne sont pas toujours suivis ; la commission d'évaluation constituée en jury d'admissibilité avance que le critère prépondérant est l'excellence. La sélection des candidats au recrutement comme les propositions de promotion au choix se règlent en fait dans un cercle relativement étroit, si on le compare avec celui des sections du Comité national pour les chercheurs du CNRS ou du CNU pour les enseignants-chercheurs. Cette situation de proximité relative que renforcent la faible mobilité<sup>5</sup> des chercheurs et le caractère relativement restreint du corps professionnel propre à l'EPST concerné

---

<sup>5</sup> La mobilité des chercheurs est interne (promotion, changement d'équipe, de responsabilité) et externe (3 mises à disposition en 2012 et des séjours de moyenne durée à l'étranger). Le passage vers d'autres établissements est exceptionnel. Les chercheurs peuvent être associés à d'autres établissements (EHESS, par exemple). L'ancienneté des directeurs de recherche est de 25 ans en moyenne. Il est incontestable que l'on fait carrière à l'INED.

conduit le comité à suggérer un élargissement de la composition de la commission d'évaluation afin de parer au risque d'autopromotion<sup>6</sup>.

La décision de créer un comité d'éthique a été prise par le CA à la fin de 2012. Il est composé de 12 membres : pour moitié des personnels de l'INED, pour moitié des personnalités extérieures. Ce comité est dans sa deuxième année de fonctionnement et il est trop tôt pour pouvoir apprécier les résultats de son action.

La qualité de la gouvernance de l'INED est fondée sur le respect des rôles impartis aux diverses instances. Elle permet d'assurer l'adhésion des personnels à la mise en œuvre des décisions.

## II- Une volonté de promouvoir la concertation

Un chantier de restructuration des services – qui sera détaillé dans la suite du présent rapport – a été lancé après avoir été discuté et présenté au comité technique (CT) et au CA. Quelques inquiétudes des personnels ont été observées par le comité quant au fonctionnement du CT et du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). De manière générale, le climat social au sein de l'INED est serein, fruit de conditions de travail de qualité qui favorisent la proximité et d'une action sociale de premier ordre. La direction de l'INED s'applique à respecter le principe d'une large concertation des personnels. Aux nombreuses réunions organisées à l'initiative du comité de direction, viennent s'adjoindre, le cas échéant, des groupes de travail *ad hoc* pour faciliter l'avancée de la réflexion sur des points précis (le système d'information et les circuits de collecte pour le suivi du budget). Le nombre relativement élevé d'acteurs impliqués facilite les échanges transversaux au sein de l'établissement<sup>7</sup>. En promouvant l'engagement des personnels, la concertation contribue à renforcer la cohésion de l'organisme. L'attachement des personnels à l'INED, souligné par la grande majorité des interlocuteurs, procède de la force de ces liens édifiés dans la durée.

## III- Un début de modernisation des dispositifs de pilotage et de gestion

Depuis son arrivée, le secrétariat général de l'Ined s'est attaché à restructurer les fonctions et outils support dans une dynamique de modernisation. L'INED a, dans un premier temps, entrepris un chantier de refonte de ses systèmes d'information pour, dans un deuxième temps, s'atteler à une réorganisation de ses structures de pilotage et de gestion.

### 1 • Vers une refonte des systèmes d'information

Un volet essentiel de la modernisation a trait à la rénovation des systèmes d'information qui a été confiée au service informatique et des systèmes d'information. En effet, la difficulté à élaborer facilement des indicateurs fiables constitue une des faiblesses de l'INED en matière de gestion, par manque d'un outil informatique approprié (pour le recueil des données lors de la procédure d'élaboration budgétaire) et en raison de l'utilisation de multiples applications (notamment par le service des ressources humaines). Le service dédié met en œuvre une démarche systématique d'amélioration du système d'information de la gestion. Cette action se fait sous la forme d'une conduite de projet, ce qui est nouveau à l'INED. Les premiers résultats sont attendus à très court terme. Un nouvel outil de collecte de données (format Excel, interface Web) permettra en 2015 d'organiser le dialogue de gestion, d'exploiter les données fournies par l'ensemble des services et des équipes de recherche et de construire des indicateurs fiables.

Le comité souligne la qualité et la solidité de la démarche systématique entreprise.

<sup>6</sup> L'article 15 du décret déjà cité prévoit la composition de cette commission comme suit : six personnalités extérieures à l'INED, étrangers compris, choisies pour leur compétence dans le domaine des sciences de la population ou d'autres disciplines connexes à la démographie et désignées par la direction (trois sur proposition du CS) avant validation du CA ; six membres élus par et parmi les chercheurs de l'INED. La durée du mandat des membres et du président est de quatre années. Le même article spécifie que la qualité de membre du CS est incompatible avec celle de membre de la commission d'évaluation.

<sup>7</sup> Rapport d'autoévaluation fourni par l'organisme, septembre 2014.

## 2 • Une recomposition pas à pas

### 2.1 Une restructuration des services en manque de lisibilité

La prise en compte des contraintes budgétaires et l'alourdissement de la gestion de projets complexes tels que les investissements d'avenir ont conduit à mettre en œuvre une organisation plus rationnelle afin d'optimiser l'usage des moyens financiers. C'est dans cette perspective qu'a été créé le service d'appui au pilotage qui regroupe la gestion des marchés et des achats publics (auparavant intégrée au sein du service juridique), la gestion financière, la gestion des missions et déplacements (auparavant sous la responsabilité de l'agent comptable, chef des services financiers par convention avec l'ordonnateur). Cette organisation qui répartit la fonction financière et comptable entre trois services distincts ne permet pas la mise en œuvre d'un service facturier au sens des articles 41 et 131 du décret relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP). C'est un choix assumé par l'établissement, les services travaillant en étroite collaboration. Il serait toutefois éclairant de comparer les délais de mandatement et de paiement avant et après la réorganisation des services<sup>8</sup>.

Si cette logique de modernisation semble évidente avec, à terme, la mise en œuvre d'un véritable contrôle de gestion, l'appellation donnée au service d'appui au pilotage (SAP) est trompeuse et gagnerait à être précisée si l'on se réfère à la présentation qui en est faite dans la note du secrétaire général du 4 novembre 2013. Celui-ci distingue les deux services d'expertise (service juridique et service budgétaire) des trois services à finalité de gestion (patrimoine, logistique, prévention - PLP -, ressources humaines - RH - et services d'aide au pilotage). Cependant, ces derniers doivent extraire et analyser les données permettant de définir les priorités dans le cadre d'une stratégie immobilière, d'une politique de ressources humaines ou d'un pilotage économique des dépenses. L'objectif est donc que tous les services intègrent une mission d'appui au pilotage, le SAP étant spécialisé dans l'appui au pilotage de la dépense. Si les objectifs d'intégration d'une mission d'appui au pilotage à tous les services sont à soutenir, il n'y aurait que des avantages à les préciser.

Enfin, deux nouvelles directions, la direction des relations internationales et des partenariats (septembre 2011), la direction de la communication (novembre 2013) ont été créées afin de renforcer la fonction d'appui aux activités de recherche et de valorisation. Dernier volet de la modernisation, la nouvelle direction de la communication compte huit agents, tandis qu'une cellule de communication interne composée d'une personne reste intégrée au sein des services du secrétariat général. On s'interroge sur la pertinence de la séparation structurelle entre communication interne et externe qui paraît artificielle et déséquilibrée. Les deux services ne poursuivent-ils pas le même objectif, à savoir développer et promouvoir une image partagée de l'INED ? Le comité recommande que les moyens de communication soient mutualisés avec la création d'un seul service.

### 2.2 Des services support solides, motivés et solidaires

Globalement, les services du secrétariat général sont bien structurés et apparaissent dotés d'effectifs suffisants, de personnels compétents, très attachés à l'INED.

Le service budgétaire (quatre personnes) prépare le budget de l'INED et effectue le suivi de son exécution, gère les ressources propres, répond aux enquêtes des ministères, forme et assiste les utilisateurs du logiciel SIREPA. Il assure le pilotage de la masse salariale.

Le service des ressources humaines regroupe 11 personnes. Il a pour mission de recruter, intégrer, former et accompagner les personnels, de gérer et établir la paye de l'ensemble des agents de l'INED. Il établit le plan de formation des personnels et élabore le bilan social annuel. Il pâtit de l'usage d'outils informatiques excessivement diversifiés.

Le service juridique (quatre juristes) mène une action préventive permettant d'éviter les contentieux et constitue une force de proposition : élaboration d'une action ambitieuse en matière de propriété intellectuelle (définition d'une politique de protection et de valorisation des données). Il a compétence pour examiner, en relation avec le comité d'éthique, les questions soulevées par les projets de collaboration avec des institutions privées.

<sup>8</sup> Ces éléments d'information ont été demandés par le comité, mais n'ont pas pu être fournis par l'organisme.

Le service patrimoine, logistique et prévention (huit personnes) assure avec compétence le fonctionnement interne, l'entretien et la maintenance de l'ensemble immobilier. Il participe de façon importante à l'accueil des personnels temporaires et notamment des nombreux contractuels de courte durée.

Le comité tient à souligner la qualité de l'accueil matériel fourni par l'INED à ses personnels, y compris aux contractuels. Le comité note également que les services travaillent en bonne collaboration, laquelle est facilitée par la taille de l'établissement. Déjà évoquée en matière financière (voir *supra* 2.1), cette collaboration existe aussi, par exemple, pour la gestion de la restauration partagée entre le service des ressources humaines et le service patrimoine, logistique et prévention.

### *2.3 Une fonction comptable peu associée au pilotage de l'organisme*

L'organigramme fonctionnel tel qu'il a été fourni au comité fait apparaître une agence comptable isolée, sans liens avec la direction et les autres services. Elle ne joue pas le rôle de conseiller financier auprès de la directrice et ne participe pas aux comités de direction. Son action est centrée sur le contrôle interne avec l'établissement d'une cartographie des risques. La taille de l'INED permet à l'agence comptable de contrôler tous les bulletins de paye des personnels, ce qui est un gage de sécurité. Elle s'est aussi fixé comme objectif de procéder au récolement de l'inventaire physique et de l'inventaire comptable. Mais la dotation en personnels de l'agence comptable avec moins de quatre ETPT apparaît un peu juste.

En conclusion, la division des tâches entre les services, voulue par le comité de direction dans le cadre de la modernisation, a le mérite de la clarification. Elle peut donner des résultats positifs, à condition que les services travaillent ensemble dans un dialogue constant.

Le comité a pu constater que l'objectif du SG de créer « un collectif secrétariat général » était atteint.



# Les résultats et le bilan de l'INED

L'INED n'est pas simplement un « gros laboratoire de recherche » (comme l'a qualifié l'un des interlocuteurs du comité de visite) ; il remplit, du fait de ses missions, un rôle d'acteur structurant du champ des sciences de la population. Le décret fondateur précisant les missions de l'organisme témoigne d'un certain ordre d'importance que le législateur leur attache (article 3). La recherche scientifique constitue le cœur de métier de l'organisme sur lequel vient se greffer un ensemble d'activités qui lui sont explicitement associées. Le comité de visite a centré son attention sur la manière dont l'organisme articule les diverses activités de recueil et d'interprétation des données sociodémographiques, de valorisation des travaux de recherche, de formation à la recherche, d'information du public et de diffusion de l'information démographique. Les modalités de mise en œuvre de ces activités sont-elles cohérentes au regard des missions et des moyens impartis ? Leur exercice conjoint est-il producteur de synergies tendant à renforcer l'efficacité de l'organisme ? Tels sont les fils directeurs de la présente démarche d'évaluation.

## I - De grandes enquêtes à l'appui de la recherche

### 1 • Une mission spécifique

Point fort de ses missions, l'INED conçoit, réalise et exploite de grandes enquêtes statistiques sur des questions sociales relatives à la population et aux ménages. Cette fonction spécifique est largement reconnue par ses tutelles, en particulier par la direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES) du ministère des Affaires sociales. La réalisation des enquêtes mobilise une part importante des ressources humaines de l'INED : plus d'une trentaine de spécialistes de la production d'enquêtes statistiques et de statisticiens<sup>9</sup> s'y attachent ainsi que de nombreux chercheurs (titulaires, associés et doctorants) qui contribuent à leur conception et à leur exploitation. La justification des moyens qui sont accordés à l'organisme dépend pour une large part de la qualité de ces grandes enquêtes (pertinence des thématiques, solidité des données, fiabilité des méthodes d'exploitation). Seul organisme de recherche à disposer des compétences et des moyens techniques indispensables au recueil, à l'exploitation et à la diffusion des données sociodémographiques, l'INED prend en charge des enquêtes complémentaires de celles de l'INSEE<sup>10</sup>. Les compétences réunies au sein des services des enquêtes et sondages, d'une part, et des méthodes statistiques, d'autre part, permettent :

- un ajustement des techniques de collecte aux questions traitées, en lien avec des thèmes sociaux délicats à appréhender, comme les personnes sans domicile ou les violences faites aux femmes ;
- une prise en compte des temporalités dans la construction d'enquêtes longitudinales, par exemple, l'étude ELFE (Enquête longitudinale française depuis l'enfance) dont l'objectif est de suivre sur 20 ans une cohorte de nouveau-nés jusqu'à l'âge adulte ;
- d'innover dans les méthodes statistiques d'exploitation comme de collecte des données.

Le rapport de la section d'évaluation des unités de recherche de l'Aeres produit en 2014 relevait déjà l'originalité des enquêtes menées en propre ou en collaboration avec d'autres institutions, de même que la place donnée à l'innovation méthodologique et à l'expérimentation, autant d'atouts favorisés par une

<sup>9</sup> Le service des enquêtes définit les plans de sondage, aide à la conception des questionnaires et à l'élaboration des protocoles de collecte, redresse les échantillons statistiques. Il assure également la mise à disposition des bases de données anonymisées.

<sup>10</sup> Par son statut et ses missions, l'INSEE poursuit des objectifs en lien direct avec la statistique publique et n'a pas vocation à développer des méthodologies appropriées aux données qualitatives.

nécessaire et étroite coopération entre équipes de recherche et services d'appui. La production par l'INED de grandes enquêtes repose sur une proximité et une relation interactive entre activité de recherche et travail d'enquête, particulièrement nécessaire pour assurer des données de qualité et faisant sens, ainsi que sur des interactions fortes entre la demande sociale sur des sujets nouveaux et les questionnements procédant de l'activité de recherche.

## 2 ● S'adapter à l'évolution des modes de financement

Les conditions de la production d'enquêtes changent et obligent à des évolutions de leur financement comme de leur mode de réalisation. Dans le champ d'investigation de l'INED, le durcissement des contraintes budgétaires pèse tout particulièrement sur le service de la statistique publique. Principal commanditaire d'enquêtes à caractère social, la DREES pâtit de sévères limitations budgétaires qui affectent les capacités de financement de nouvelles investigations. De son côté, l'INSEE est de moins en moins en mesure d'assurer une co-maîtrise d'ouvrage avec l'INED. De manière générale, la prise en charge d'enquêtes lourdes et coûteuses, dont le financement doit être pluriannuel lorsqu'il s'agit de construire des données longitudinales, se heurte aux difficultés budgétaires de la statistique publique.

Le mode de financement sur projet des recherches en sciences sociales, en particulier les appels d'offre de l'ANR, est inadapté à l'engagement de ce type d'enquêtes et au suivi de grandes bases de données. Les financements accordés au titre des investissements d'avenir constituent cependant une exception notable. Ils ont permis de préserver le projet ELFE, qui avait été engagé sous forme d'enquêtes pilotes (2007) et d'étendre l'étude à une cohorte de 18 000 enfants sur une durée de vingt ans. Ce financement n'étant assuré que jusqu'en 2017, l'équipe projet (l'unité mixte de service INED-INSERM-EFS) qui porte l'enquête ELFE devra trouver d'autres ressources pour assurer la collecte des données. Rien ne permet de prévoir qu'à moyen terme les contraintes de financement s'allègeront, au moment même où la demande sociale d'enquêtes se maintient à un haut niveau.

D'autres changements ont trait au développement des technologies du numérique et de ladite « société de l'information ». Internet devient à la fois un terrain d'investigation, exigeant des méthodologies spécifiques et un instrument nouveau de production d'enquêtes. L'analyse des flux de données (big data) qui résultent de processus de collecte nombreux et hétérogènes, requiert l'usage et la conception de méthodes de traitement innovantes. Les méthodes d'analyse basées sur les modèles de réseaux, encore embryonnaires, pourraient y contribuer. Dans le cadre de sa participation à l'Equipex DIME-SHS<sup>11</sup>, l'INED assure la coordination du panel du projet ELIPSS (Étude longitudinale par internet pour les sciences sociales). Les travaux avancent lentement et les premiers résultats se font attendre. Les interlocuteurs rencontrés semblent d'accord sur le fait que, au moins dans l'immédiat, les enquêtes traditionnelles par questionnaire et à l'aide de réseaux d'enquêteurs ne peuvent être remplacées par des enquêtes par internet et par l'analyse de flux de données, en raison des difficultés méthodologiques rencontrées. La réduction des coûts de production devrait donc inciter l'INED à explorer d'autres voies.

Enfin, l'importance croissante des questions relatives à la confidentialité, à l'anonymat et à la protection des données personnelles, lors du traitement des enquêtes, soulève des problèmes d'ordres déontologique et éthique dont la prise en compte devient une condition clé de l'exploitation des enquêtes.

## 3 ● Exploiter et valoriser les données d'enquête

Les bases de données constituent une ressource collective dont l'exploitation concerne, au-delà des chercheurs de l'INED, les doctorants et chercheurs des équipes universitaires. Il ne s'agit pas seulement d'assurer l'accès aux données d'enquêtes, mais d'étendre leur diffusion auprès de nouveaux utilisateurs dans le champ des sciences humaines et sociales. Les équipes de recherche françaises ne sont généralement pas en mesure de mobiliser une expérience et une instrumentation comparables à celles dont bénéficie l'INED. Le besoin de combler le retard en matière d'équipements dédiés à la production, diffusion, exploitation des données en SHS, invite au montage de projets en partenariat, tels que l'Equipex DIME-SHS qui ambitionne de

---

<sup>11</sup> L'équipement DIME-SHS (Données infrastructures et méthodes d'enquête en sciences humaines et sociales) vise à doter les sciences humaines et sociales d'une nouvelle structure en matière de collecte, d'enrichissement et de diffusion des données. Porté par Sciences Po, il développe trois instruments : DIME-SHS/Web, DIME-SHS/Quanti, DIME-SHS/Quali.

« valoriser les corpus existants » et de contribuer ainsi à « une meilleure intégration des investissements publics »<sup>12</sup>. Les conditions d'accès et de diffusion aux bases de données en sciences humaines et sociales progressent lentement dans un contexte où la multiplicité des initiatives et la complexité des montages institutionnels ont pu freiner la montée en puissance d'une très grande infrastructure de recherche (TGIR). Relancée en novembre 2013, la structuration de la TGIR PROGEDO<sup>13</sup> (Production et gestion des données en sciences humaines et sociales) ouvre de nouvelles opportunités qui devraient intéresser l'INED, lequel est déjà membre de l'infrastructure. La compétence et l'expérience acquises par l'INED pourraient en faire un point d'appui solide dans l'édification d'un réseau national et européen de partenariats gravitant autour de PROGEDO. Il ne s'agirait pas de confier à l'INED une activité de prestation de service mais de favoriser un regroupement des forces afin de promouvoir un indispensable travail conceptuel et empirique sur l'impact scientifique, économique et sociétal des infrastructures de recherche en sciences sociales. Un tel effort s'annonce essentiel si l'organisme veut continuer à émarger aux financements européens des grandes enquêtes (enquête *Generations and Gender Programme - GGP*). De manière générale, il serait souhaitable que l'INED joue un rôle encore plus actif dans la mise à disposition des données en démographie, au plan national comme européen non seulement dans le cadre du développement des infrastructures de recherche en sciences sociales mais aussi par l'association renforcée d'équipes de recherche à l'exploitation des enquêtes spécifiques qu'il met en oeuvre. Une telle perspective ne pourrait que renforcer l'image de l'INED.

Le comité estime que l'exploitation et la valorisation des enquêtes comportent une marge de progression et que l'INED renforcerait ainsi son rôle d'acteur structurant. Il est nécessaire que l'INED prenne sa part de réflexion dans la mise en place des infrastructures de recherche.

## II- De la recherche à l'expertise, un *continuum* d'activités

L'INED est un organisme de référence dans le domaine des sciences sociales et tout particulièrement de celles qui traitent des questions de population. Des travaux d'expertise sont engagés à la demande de ministères, d'organismes sociaux ou d'entreprises privées. Ils visent à apporter un appui scientifique à la décision et à l'action publique. Cette activité d'expertise, qui est ancrée dans la recherche et qui vient l'enrichir, se nourrit des problématiques et/ou des questionnements des demandeurs. Elle revêt plusieurs modalités selon le type de partenaire et la nature de la demande.

Les décideurs du secteur public font appel à l'INED en appui des politiques publiques, en amont et/ou en aval de leur mise en œuvre. Il peut s'agir d'enquêtes réalisées à la demande des directions des ministères et des organismes publics, d'auditions par des commissions de parlementaires ou d'élus, de la participation en qualité d'experts à divers conseils (Haut conseil de la famille, Conseil supérieur de l'information sur la sexualité, par exemple) et comités traitant des questions sociodémographiques, etc. Lorsque les décideurs publics commandent et financent des enquêtes, une relation de dépendance peut s'établir pour demander aux chercheurs de prendre en compte des exigences supplémentaires (l'extension de l'enquête VIRAGE aux DOM, par exemple). Des tensions peuvent naître du caractère finalisé des recherches. Le respect des règles de déontologie suffit-il à garantir l'indépendance de l'acte de recherche ? Le risque de confusion entre le rôle d'expert au service d'une politique publique et celui de chercheur n'est pas simple à prévenir et devrait faire l'objet d'une attention permanente de l'organisme avec l'aide du service juridique et du comité d'éthique. Ce risque concerne en particulier le travail de publicisation des résultats. Comment procéder à leur mise en débat auprès du public ? La mise en ligne sur le site Internet de l'INED des entretiens intitulés « Paroles de chercheurs », touchant à l'actualité des politiques sociales, répond à un besoin légitime d'information du public tout en laissant au lecteur-citoyen le soin de se faire sa propre opinion.

Les partenariats avec les organismes et/ou les entreprises de la sphère privée s'inscrivent soit dans le cadre du mécénat d'entreprise (projet DIMOCHA, soutenu par AXA *Research Fund*), soit dans celui de conventions de subvention qui règlent les modalités de l'étude et de la communication des résultats (Fondation

<sup>12</sup> Site de présentation de l'Equipex, URL : <http://www.sciencespo.fr/dime-shs/category/mots-cles/enseignement-des-methodes>, consulté le 27 janvier 2015.

<sup>13</sup> Site de l'infrastructure PROGEDO, URL : <http://www.progedo.fr/>, consulté le 27 janvier 2015.

d'entreprise « Au cœur de la famille » de l'OCIRP)<sup>14</sup>. Ces travaux d'expertise, convenablement financés, contribuent à soutenir une recherche finalisée dont les gains en termes d'apport de connaissances ne sont pas négligeables. Au sein de l'INED, les porteurs de tels projets restent toutefois trop peu nombreux.

Le comité considère que les activités d'expertise menées par l'INED témoignent du souci de conjuguer rigueur scientifique et compréhension des demandes formulées par les décideurs.

### III- La formation à la recherche, un encadrement de qualité

L'INED s'implique de façon volontariste dans la formation des jeunes chercheurs. Un délégué aux affaires doctorales et postdoctorales de l'INED est responsable de la mise en œuvre de la politique d'accueil. L'effort engagé a porté ses fruits en termes de progression du nombre des doctorants accueillis et de la qualité de l'encadrement. L'INED accueille pour l'année universitaire 2013-2014, 41 doctorants contre 25 en 2010. Le gonflement du nombre de doctorants s'explique par l'accroissement du flux de nouveaux accueils (11 en 2012-2013, 13 en 2013-2014), mais également par un relatif allongement de la durée des thèses (trois doctorants en 5<sup>e</sup> année) expliquant un nombre de soutenances plus faible (six en 2012, sept en 2013), une tendance qui n'a rien d'exceptionnel en SHS. L'organisme de recherche qui, en raison de son statut, ne peut délivrer le diplôme de doctorat, a passé des accords avec plusieurs écoles doctorales situées en Île-de-France. Seuls six doctorants ne sont pas liés à ce mode de recrutement régional. Les chercheurs associés, en poste dans les établissements universitaires, constituent d'efficaces relais pour recruter des doctorants qui s'intègrent dans les projets de recherche des unités de recherche d'accueil.

L'INED a mis en place une véritable politique d'accueil dont les principes sont inscrits dans la Charte des doctorants<sup>15</sup>, adoptée en 2012. Un comité de sélection et de suivi (d'une dizaine de personnes) a été mis en place. L'organisme a tenu à clarifier et à formaliser les pratiques de l'accueil des doctorants dans ses UR. L'avancement de leur travail est régulièrement suivi par un comité de thèse comprenant le directeur de thèse et le référent de l'INED. Il est demandé à chaque doctorant de publier un article dans une revue scientifique de référence, de participer à un séminaire et d'y présenter au moins un exposé oral. Les doctorants disposent d'un poste de travail personnel dans une salle de travail qui leur est entièrement dédiée, ils ont un accès direct à tous les services, en particulier à la bibliothèque. Ils bénéficient de financements pour des voyages d'études ou pour participer à des colloques. Leur accompagnement est assuré par tout un dispositif qui va de la présence recommandée aux « Lundis de l'INED », à une participation à l'atelier mensuel des doctorants et à la journée annuelle des doctorants dont la contribution aux activités de recherche et d'échanges est par ailleurs assurée avec beaucoup d'attention au sein des UR. Les doctorants ont au comité de suivi de l'INED deux représentants qui jouent le rôle d'interface pour la direction qui a, selon sa formule, « toujours sa porte ouverte pour eux ». Au faible nombre d'abandons, il est possible de mesurer la satisfaction des doctorants : aucun en 2008, 2009 et 2011, trois en 2010.

L'organisme se préoccupe de faciliter leur insertion professionnelle et a mis en place un suivi du devenir de ses anciens doctorants. Sur 38 doctorants ayant soutenu ces dernières années, 12 sont titulaires d'un poste académique (dont quatre à l'INED), 10 ont un poste académique de type contractuel, dont un tiers à l'étranger, en qualité de post-doctorant, 12 occupent un emploi de chargé d'étude ou d'un autre type et 4 ne sont pas référencés.

L'INED a mis en place un dispositif performant de sélection, de suivi et d'encadrement des doctorants

<sup>14</sup> AXA Research Fund finance le projet *Mortality Divergence and Causes of Death*. L'Oréal finance un contrat sur les inégalités de genre au travail. L'Organisme commun des institutions de rente et de prévoyance (OCIRP) et sa fondation d'entreprise « Au cœur de la famille » qui s'intéressent aux travaux de l'INED sur les orphelins s'approprient à verser une subvention à l'INED (2014-2018).

<sup>15</sup> Pour chaque doctorant accueilli, les signataires de la charte sont le doctorant, le directeur de thèse, le référent INED, le directeur de l'UR d'accueil et la directrice de l'INED. Charte accessible à l'URL :

[http://www.ined.fr/fichier/s\\_rubrique/91/charte.des.doctorants.fr.pdf](http://www.ined.fr/fichier/s_rubrique/91/charte.des.doctorants.fr.pdf), consulté le 27 janvier 2015.

dont le nombre a augmenté de façon significative. L'effort d'internationalisation engagé dans le cadre d'iPOPs et de la participation à l'EDSD (*European Doctoral School of Demography*) pourrait être étendu à de nouveaux recrutements européens (financés par des projets *Advanced grants* de l'ERC, par exemple).

#### IV- Une politique éditoriale à mieux définir

##### 1 • L'INED éditeur, une mission de service public

L'INED est son propre éditeur, un éditeur public qui gère ses publications dans le cadre d'un service placé sous l'autorité immédiate de la directrice qui a la responsabilité de la direction des publications, ce qui l'engage plus au plan juridique qu'éditorial. Le service des éditions proprement dit figure dans l'organigramme sous la rubrique « publication et communication » qui regroupe les comités de rédaction, le site Web et la direction de la communication en charge de la communication scientifique vis-à-vis de l'extérieur<sup>16</sup>. L'énumération révèle une relative dispersion des collections et des responsabilités éditoriales : la revue *Population* et ses trois rédacteurs, le bulletin *Population & sociétés*, les collections de l'INED (Cahiers, Manuels, Classiques de l'économie et de la population, Grandes enquêtes, Données statistiques, Méthodes et savoirs). L'appellation « Éditions de l'INED », un label remontant à la fondation de l'INED, pourrait conférer une plus grande visibilité à cette activité à condition de préciser les objectifs éditoriaux de l'organisme.

La revue *Population* qui publie une vingtaine d'articles de fond par an, dans deux versions identiques en français et en anglais, bénéficie d'un socle d'abonnés de l'ordre du millier, ainsi que d'une présence croissante dans les bouquets électroniques proposant de multiples revues. *Population & sociétés* est un bulletin mensuel d'information scientifique de quatre pages, publié en français et en anglais, servi en version papier à 1300 abonnés et en version téléchargeable gratuitement sur le site Web, dès sa parution. Les collections de l'INED publient des ouvrages scientifiques spécialisés, environ cinq par an, dont les ventes à quelques centaines d'exemplaires sont étalées sur plusieurs années. La diffusion est assurée par l'organisme sur son propre site (vente directe) et par les Presses universitaires de France (dont le distributeur est Union Distribution). Une nouvelle collection intitulée *INED Population Studies* publiée chez l'éditeur Springer des ouvrages qui sont traduits en anglais, dans l'objectif de mieux faire connaître les travaux des démographes français à l'international<sup>17</sup>.

Le service des éditions gère les traductions, la fabrication, de la composition à l'impression, et la commercialisation des publications. Il mobilise dix personnes : une assistante de rédaction, dédiée aux périodiques *Population* et *Population et Sociétés*, une autre dédiée aux collections, une troisième dédiée à la « gestion éditoriale », deux maquettistes, un responsable commercial, une personne pour la gestion du système de vente, un responsable des traductions et une rédactrice. Le service constitue l'armature éditoriale, administrative, technique et commerciale des éditions de l'INED. Ce service recourt à des relecteurs-correcteurs<sup>18</sup> garantissant la qualité technique des publications : respect de la charte graphique, correction grammaticale, cohérence des tableaux et graphiques.

La diffusion pourrait être soutenue par des actions de communication en plus grand nombre dans la perspective d'atteindre de nouveaux publics.

##### 2 • Qualité et visibilité des publications

La double mission confiée à l'INED « d'information du public » et « de diffusion des travaux démographiques français au niveau international » est effectivement assurée et la qualité scientifique des publications ne souffre pas de reproches.

La qualité scientifique visée par « Éditions de l'INED » relève de la compétence des comités de rédaction qui œuvrent en étroite collaboration avec le service des éditions. Le comité de lecture des

<sup>16</sup> La direction de la communication (créée en 2013) contribue à la diffusion de l'ensemble des publications (rencontres de presse, événements, participation aux salons).

<sup>17</sup> Deux titres publiés en 2013, un en 2014, deux à paraître en 2015.

<sup>18</sup> Pour des raisons de coût, les éditeurs privés ne pratiquent généralement pas ce type de contrôle et s'en remettent aux seules relectures d'épreuves par les auteurs eux-mêmes.

Collections de l'INED se réunit deux fois par an pour examiner les propositions d'ouvrage qui sont confiées pour avis à trois experts (dont deux extérieurs). Le nombre de projets examinés est modeste (entre 6 et 15 par an, de 2010 à 2013), et plus encore celui des projets d'ouvrages refusés. Le délai séparant l'acceptation d'un ouvrage de sa publication est long. La liste des Collections de l'INED ne comporte pas moins de sept titres différents accueillant chacune un nombre variable d'ouvrages<sup>19</sup>. Certaines séries sont bien vivantes, d'autres n'ont pas publié de titre depuis 2001 (*Données statistiques*) ou bien ne comptent que 8 ouvrages (*Méthodes et savoirs*). Ces collections comprennent des contributions des chercheurs de l'INED mais celles-ci sont, comme pour la revue *Population* (cf. *infra*), soumises aux mêmes critères de choix que celles provenant d'autres chercheurs. Les collections constituent un élément important de la structure éditoriale de l'INED, elles comportent une réserve potentielle de développement qui pourrait être davantage exploitée en faisant appel à un plus grand nombre de projets, y compris en provenance de l'étranger.

La revue *Population* figure parmi les revues de référence en démographie au plan international. Elle ne compte pas moins de trois rédacteurs en chef, nommés par la direction pour un mandat de trois ans, qui se répartissent la tâche en fonction de leur spécialité.

L'évaluation des manuscrits revient à un comité de rédaction comprenant, outre des chercheurs de l'INED, des experts appartenant à l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), l'Institut de recherche pour le développement (IRD) et Sciences Po, et des experts internationaux (trois scientifiques belges de l'université libre de Bruxelles et de l'université catholique de Louvain (UCL)). Il est fait appel à au moins deux relecteurs extérieurs au comité. La revue a tenu compte des critiques émises par la Cour des comptes dans son rapport de 2009<sup>20</sup> : elle publie une version intégrale en anglais afin de mieux faire connaître les travaux des démographes français, elle accueille les articles soumis par des chercheurs étrangers. Les responsables de *Population* précisent que la revue n'a pas vocation à être le support de publication privilégié des chercheurs de l'INED, mais qu'en revanche elle ne peut repousser les propositions soumises par les chercheurs de l'INED. Le critère de sélection des articles est celui de la qualité scientifique, évaluée « à l'aveugle » par deux experts (un de l'INED, un extérieur). La revue publie une vingtaine d'articles par an, le comité de rédaction en examine environ une soixantaine (60 en 2011, 53 en 2012 et 63 en 2013), ce qui correspond à un taux de refus de l'ordre des deux tiers. Le taux d'acceptation des propositions d'articles d'auteurs étrangers et soumis en langue anglaise (60% des articles reçus) est plus faible. La part relative des auteurs appartenant à l'INED était de l'ordre de 16% des articles publiés en 2013. La politique éditoriale consistant à publier une version intégrale en anglais tend à accroître le coût des traductions, celles-ci étant majoritairement sous-traitées à l'étranger du service (35% en 2010, 100% en 2012 et en 2013)<sup>21</sup>.

La situation du bulletin d'information scientifique de quatre pages, *Population & sociétés*, également publié en français et en anglais, est différente à bien des égards. Placé sous la responsabilité d'un rédacteur en chef, nommé par l'INED et assisté d'un comité de rédaction, ce bulletin traite chaque mois d'une thématique particulière, accessible gratuitement au grand public.

### 3 ● Quelle réalité des coûts ?

La question des coûts de fabrication des publications et celle de la rentabilité de l'activité de diffusion des revues et des ouvrages ne peut être sérieusement abordée à partir des données disponibles<sup>22</sup> ou recueillies lors des entretiens. En effet, les dépenses imputables aux trois types de publications (impression, frais de livraison) ne sont pas comptabilisées, même hors salaires et frais de structures. Dans ces conditions, le comité de visite borne son constat à une lente et continue érosion du nombre des abonnés et des recettes de la revue *Population* comme du bulletin *Population et Sociétés*. Les tarifs d'abonnement ne semblent pas avoir été réajustés, ils se situent dans la fourchette basse des tarifs pratiqués par les grandes revues de sciences humaines et sociales<sup>23</sup>. Comment justifier que les tarifs consentis aux abonnements servis à l'étranger soient

<sup>19</sup> Site Internet de l'INED, URL : <http://www.ined.fr>, consulté le 27 janvier 2015.

<sup>20</sup> Le rapport constate : « *Population* est perçue comme une « revue maison », à dominante française, plus qu'une revue internationale de démographie ouverte aux auteurs extérieurs et diffusée dans les pays étrangers », ce qui a pour conséquence de « ne pas assurer suffisamment la visibilité des travaux des chercheurs français ».

<sup>21</sup> D'après le dossier d'autoévaluation fourni par l'organisme.

<sup>22</sup> Données fournies par le dossier d'autoévaluation fourni par l'organisme.

<sup>23</sup> Le bulletin *Population et Sociétés* est diffusé en version papier au tarif annuel de 12 € pour la France et de 18 € pour l'étranger. Il est téléchargeable gratuitement sur le site de l'INED dès sa parution.

comparables, voire inférieurs pour la version électronique, à ceux exigés pour la France<sup>24</sup>? Ce choix commercial d'un prix supérieur de l'abonnement à la version électronique est-il réfléchi ou délibéré? La plupart des revues scientifiques pratiquent un tarif inférieur de 25 à 33 % pour la version électronique. Le prix élevé de la version électronique est-il lié au fait que la composition en interne ne peut être réalisée selon les dernières normes de la chaîne numérique servant de pivot à la version papier comme à la version électronique? Les documents transmis par l'établissement dans le cadre de son autoévaluation et présentant les ventes et recettes d'ouvrages diffusés par les PUF et l'INED, n'explicitent pas la politique des ventes suivie par l'organisme. Il serait utile de vérifier quel est l'impact du diffuseur retenu sur les ventes d'ouvrages. Le tableau présentant l'évolution de la part des ventes de nouveautés et celle imputable au fonds d'ouvrages n'éclaire que partiellement la politique adoptée pour limiter les effets d'un recul du fonds.

Le conseil scientifique de l'INED s'est interrogé, en avril 2013, au sujet du modèle économique de la revue *Population* et de la question de l'« accès libre ». La pratique de l'auteur payant pour publier un article qui se développe dans le monde des revues scientifiques est récusee par les responsables de la revue parce qu'elle serait en contradiction avec l'idée même de service public. Pour satisfaire à la législation européenne, sans pour autant tarir ses recettes, l'INED et la revue *Population* ont décidé d'abaisser la barrière mobile de l'embargo à un an (seuil retenu par l'UE pour l'*open access*), mais la revue se refuse au passage complet en accès libre<sup>25</sup>, pour préserver à la fois ses abonnements, les redevances des portails et ses ventes au numéro, et contribuer à son financement. Les transformations accélérées du paysage éditorial dans le domaine des revues scientifiques de rang international lui permettront-elles de maintenir durablement ce cap?

Le comité s'interroge sur l'efficacité d'une politique éditoriale qui ne pose pas la question de la réalité des coûts d'exercice de la mission de service public<sup>26</sup>. Ce défaut d'information sur les coûts complets d'édition prive l'INED d'un outil nécessaire à la prise de décision.

## V – Une politique partenariale qui s'est diversifiée

### 1 • Une intensification des partenariats

L'évolution de l'INED au cours des dernières années est incontestablement marquée par son inscription dans une riche configuration de coopérations avec de multiples partenaires. Ce développement de la politique partenariale de l'INED résulte certainement d'un choix délibéré de l'établissement conjugué à un contexte marqué par des changements institutionnels, notamment la création des Comue en Île-de-France et le projet de création du Campus Condorcet, dans lesquels l'INED a été instamment invité à participer. Sans prétendre dresser dans le cadre de ce rapport un inventaire exhaustif de ces partenariats, il est intéressant d'en rappeler les traits dominants.

La possibilité qui est offerte aux unités de recherche d'accueillir des chercheurs associés (quatre au maximum par UR) représente un première ouverture comportant plusieurs avantages pour l'INED : celui de permettre d'introduire de l'innovation dans les domaines de recherche composant le programme d'activité scientifique ; celui d'ouvrir la possibilité à des chercheurs de l'INED de s'insérer dans des projets de recherche portés par le chercheur associé ; celui d'ouvrir des perspectives de recrutement de doctorants dans les UR et de collaborations avec des écoles doctorales. Ce dispositif de chercheurs associés est d'autant plus sain qu'il est marqué par une véritable réciprocité des avantages qu'il permet, les chercheurs associés étant eux-mêmes en mesure de bénéficier de l'intégration dans un collectif dynamique et d'infrastructures performantes au niveau de l'établissement.

<sup>24</sup> L'abonnement à la revue *Population* est de 90€ pour la France, de 97 € pour l'étranger. Le tarif appliqué à la version électronique est de 150 € pour la France et de 125 € pour l'étranger.

<sup>25</sup> À l'instar de *Demographic Research*, revue publiée par le *Max Planck Institute for Demographic Research* qui a opté pour l'*open access*.

<sup>26</sup> Dans le dossier d'autoévaluation fourni par l'organisme, la question des coûts réels de l'activité de publication qui impliquerait la prise en compte des coûts de personnel et de structure n'est pas abordée.

Mais ce qui apparaît comme particulièrement structurant pour le développement de l'activité scientifique de l'INED, ce sont les partenariats noués avec d'autres institutions universitaires et de recherche. C'est par ce biais que l'INED a d'abord établi des coopérations lui permettant de prolonger sa mission de recherche par des missions d'enseignement comme c'était déjà le cas avec l'Université Paris 1 pour ensuite entrer dans des dispositifs prévus par les investissements d'avenir. Ainsi, le Labex iPOPs a-t-il permis à l'INED de tirer profit des moyens accordés pour assumer un rôle important dans ce dispositif, à partir de sa compétence en démographie, tant en matière de recherche que d'enseignement, notamment avec le financement de contrats doctoraux, et de relayer et d'amplifier la fonction qu'il assumait à l'Institut de Démographie de l'université Paris 1 (IDUP)<sup>27</sup>. De même, le Labex Ouvrir la science économique (OSE) dont la direction est assurée par l'École d'économie de Paris ouvre de fortes opportunités de collaborations pour les chercheurs de l'INED, notamment sur deux des cinq directions thématiques qui structurent les activités de ce Labex : « Mondialisation et développement » qui comporte un volet sur les migrations sollicitant la compétence de l'INED ; « Politiques publiques et inégalités » incluant un séminaire de démographie économique dans lequel l'INED est impliqué. Ce Labex prolonge et amplifie ainsi d'une certaine façon l'existence d'une chaire INED à l'université Paris 1, des implications de personnels de l'INED dans l'enseignement au sein de cette même université, des relations entre économistes de cette institution et démographes de l'INED, même si ces relations apparaissent encore insuffisamment développées au niveau d'un engagement commun dans des projets de recherche (sauf en ce qui concerne l'économie urbaine avec l'implication d'un chercheur de l'INED et la publication en commun de notes méthodologiques).

## 2 ● L'inscription de l'INED dans le nouveau paysage institutionnel de l'Île-de-France

Bien entendu, cette inscription de l'INED dans le paysage institutionnel de l'Île-de-France passe par – et son avenir dépend de – l'établissement de rapports avec les Comue en cours de constitution. L'INED a assumé de façon extrêmement positive un rôle de partenaire tout à la fois très présent, loyal et exigeant tout au long du processus de création d'Hesam. La Comue Hesam considère qu'en la matière la participation de l'INED est importante eu égard à la qualité de ses activités scientifiques, de sa présence internationale, de son statut d'EPST et des potentialités offertes par ses compétences en matière d'encadrement doctoral. De même, les perspectives d'intégration de l'INED dans la Comue Sorbonne Paris Cité sont excellentes. L'accent mis par cette Comue, par exemple, sur les thèmes sociétaux (environnement, progrès, place de la science dans la société, enjeux de santé publique, diversité des cultures, politiques publiques et sciences sociales, etc.) offre des opportunités pour une forte implication de l'INED. De plus, l'importance accordée par cette Comue à l'international dans le cadre d'un Idex affichant trois thèmes (attractivité internationale, pluridisciplinarité, pédagogie innovante) annonce un dispositif avec des moyens dans lequel l'INED peut avoir toute sa place. Enfin, le projet d'installation de l'INED sur le Campus Condorcet ouvre des voies prometteuses pour l'épanouissement de son activité et le développement de synergies avec les autres composantes de l'EPCS du Campus Condorcet. Il est en effet permis de penser qu'il rompra le relatif isolement géographique de l'INED en lui permettant d'entrer dans une configuration d'institutions d'enseignement et de recherche offrant des possibilités d'implication, de collaborations et d'échanges ainsi que l'usage d'infrastructures mutualisées.

## 3 ● Des interrogations pour l'avenir de l'INED

Toutefois les perspectives ouvertes par ce nouveau paysage institutionnel en Île-de-France comportent pour l'INED des risques ou, à tout le moins, des incertitudes. Le juste et légitime volontarisme de la direction de l'établissement face à ce contexte, son souci d'informer et d'obtenir l'adhésion du personnel à sa stratégie, ne suffisent pas à dissiper les inquiétudes du personnel observées par le comité. Celles-ci se comprennent dans la mesure où la richesse potentielle de ces offres de partenariat suscite en même temps de fortes interrogations. Ces dernières portent sur les aspects principaux suivants :

- l'identité scientifique de l'établissement. Traditionnellement et communément reconnue comme très forte, l'identité scientifique pourrait être soumise à un risque de dilution du cœur de compétences en sciences de la population, du fait de l'insertion de l'INED dans un environnement élargi à l'ensemble des sciences sociales. L'évolution d'une compétence strictement centrée sur la démographie vers une compétence plus

<sup>27</sup> Notons que ce rôle de l'INED au sein de l'IDUP avait fortement décliné, mais tous les interlocuteurs rencontrés ont considéré qu'il convenait d'être optimiste sur l'avenir de cette collaboration, notamment en référence à des implications de chercheurs de l'INED dans des projets communs INED-IDUP-Paris 1 sur les Nouveaux mondes (en particulier la Chine), sur le genre et en matière de formation des doctorants.

largement inscrite dans les sciences sociales<sup>28</sup> a certainement favorisé l'ouverture de l'INED et un enrichissement de ses partenariats. En même temps, notamment dans le cadre du Campus Condorcet, la question d'un équilibre à trouver entre la préservation de la spécificité de l'INED et son insertion dans une configuration d'institutions où les sciences sociales seront fortement présentes pourrait se poser, l'enjeu étant d'éviter une véritable dissolution de l'identité scientifique de l'établissement.

- L'implantation sur le Campus Condorcet. Le bâtiment qu'il est prévu d'affecter à l'INED sera la propriété du partenariat privé du PPP pendant la durée de celui-ci. A l'issue de ce dernier, l'INED se verra restituer la propriété de ses murs par l'établissement public du Campus, au financement duquel il aura contribué par la valorisation de son siège actuel. Ces dispositions ont été actées par une délibération du CA de l'INED. L'insertion de la bibliothèque-documentation dans l'ensemble plus vaste du GED (grand équipement documentaire) du Campus soulève des questions sur les liens privilégiés que les chercheurs de l'INED entretiennent avec cette structure, ainsi que sur le statut et les fonctions des personnels de l'INED concernés dans une nouvelle entité qui implique l'évolution des tâches, une nouvelle organisation hiérarchique, la redéfinition de la gestion administrative et des carrières, etc.

- La pérennisation des partenariats existants. Le caractère mouvant des recompositions actuelles au sein du paysage des institutions d'enseignement supérieur et de recherche en Île-de-France, ainsi que les perspectives d'implantation, sont sources d'incertitude concernant les partenariats engagés par l'INED. Pour ne prendre que deux exemples, la sortie de l'EHESS d'Hesam, Comue dans laquelle l'INED s'est fortement investi, pourrait fragiliser *a priori* les collaborations de l'INED avec l'EHESS. L'implantation de l'INED sur le Campus Condorcet, d'une part, la perspective d'installation définitive de l'École d'économie de Paris dans les nouveaux bâtiments du Campus Jourdan, d'autre part, à laquelle s'ajoute le fait que l'École d'économie de Paris a intégré la Comue Paris, Sciences, Lettres (PSL), à laquelle l'INED n'est pas rattaché, risquent de fragiliser les relations et les perspectives de collaborations entre l'INED et ce partenaire.

L'INED est un établissement qui a inscrit positivement et activement sa politique de développement des partenariats dans la politique de recomposition des structures universitaires et de recherche. Il a « joué le jeu » de ces recompositions. Il conviendra de veiller à maintenir les dynamiques partenariales diversifiées et d'être conscient du risque de dilution du cœur de compétence de l'INED.

## VI - Des modalités de coopération plurielles au plan international

L'effort engagé au cours de la décennie précédente pour promouvoir une stratégie d'ouverture à l'international a été systématiquement poursuivi depuis. Définie en référence aux orientations stratégiques, la politique de coopération internationale est mise en œuvre par la direction des relations internationales et des partenariats (DRIP), dont les responsabilités ont été largement étendues au 1<sup>er</sup> septembre 2011 et qui a été dotée d'une plateforme d'appels à projets au 1<sup>er</sup> novembre 2013. Les relations de partenariat concernent des institutions de statuts très variés. Le soutien à la mobilité internationale revêt diverses modalités : accueil de chercheurs étrangers et programmes de mobilité sortante facilitant les séjours de moyen terme des chercheurs de l'INED dans des centres à l'étranger. Ce dispositif donne des résultats prometteurs sans que l'on puisse dire si les choix d'échanges procèdent d'une logique concertée ou d'opportunités saisies à l'échelle individuelle. Les coopérations avec le Québec, les États-Unis, l'Australie, la Thaïlande ne semblent pas relever d'une stratégie clairement affichée.

Les partenariats européens (y compris avec la partie orientale du continent) sont actifs et fructueux, en particulier pour répondre à des appels d'offre européens avec d'autres instituts de recherche dans le cadre de consortiums (le projet « Familles et Sociétés » financé par le 7<sup>e</sup> programme-cadre). Les relations entre l'INED et deux des plus importants centres européens d'études démographiques, le MPIDR et le NIDI, sont effectives et fortes. Le MPIDR de Rostock souligne notamment la continuité des engagements de l'INED, en termes scientifique et financier, dans l'École doctorale européenne de démographie (EDSD, *European Doctoral School*

<sup>28</sup> Dont il peut être considéré qu'elle participe d'une évolution plus générale de la démographie et de la réduction de l'écart entre « science de la population » et sciences sociales, même si l'analyse démographique mérite d'être préservée.

*of Demography*), laquelle joue un rôle important pour la formation de la nouvelle génération des chercheurs en démographie. Avec le MPIDR et l'Université de Berkeley, l'INED participe à la constitution de la banque de données *Human Mortality Database*. Quant à la collaboration de l'INED avec le NIDI, celle-ci consiste essentiellement à rassembler des fonds et rechercher des partenaires communs en Europe et au-delà. La capacité de l'organisme à s'engager dans la production de bases de données est reconnue par ses partenaires comme un atout essentiel. C'est ainsi que l'INED est un membre actif du consortium constitué pour mettre en œuvre un programme d'enquêtes comparatives *Generations and Gender Programme*. Lancé en 2000, à l'initiative de la *Population activities unit* de la commission économique des Nations-Unies pour l'Europe, GGP est devenu une infrastructure de recherche européenne.

Pour leur part, l'Union internationale pour l'étude scientifique de la population (l'UIESP) et l'Association internationale des démographes de langue française (AIDELF), qui sont hébergées par l'INED, se félicitent de l'aide apportée à leurs activités, en particulier pour l'organisation de congrès internationaux et de colloques. Le projet de MAFE (Migrations entre l'Afrique et l'Europe) est une bonne illustration des forces de l'INED dans la création de partenariats en Europe et en Afrique. L'INED est membre du réseau des centres de recherche en démographie (*Population Europe*), fondé en 2009 et financé par la Commission européenne.

Présent de longue date en Afrique, l'organisme n'a cessé de soutenir la coopération avec les Suds, tant pour la formation des chercheurs que sous la forme d'un appui au montage d'observatoires pour le recueil de données (Mali, Sénégal et Burkina Faso). L'INED apporte son soutien à l'UMR CEPED (associant l'Institut de recherche pour le développement, l'INED et l'université Paris-Descartes) et participe, au travers de projets hébergés dans les différentes UR de l'institut, aux travaux menés en partenariat avec des équipes de recherche de ces pays. Le pôle méthodologique Suds (créé en 2009) contribue également au développement des échanges avec ces pays, en organisant chaque année trois à quatre journées scientifiques sur des thématiques qui les concernent directement. Par son activité scientifique et son rôle de promotion de la langue française, l'INED participe au rayonnement culturel de la France dans les pays de l'Afrique francophone.

Le comité considère que les partenariats sont bien développés avec l'Europe et l'Afrique, mais que l'organisme pourrait gagner à renforcer ses échanges avec les États-Unis (en particulier dans le cadre du partenariat déjà existant avec l'Université de Pennsylvanie) et à les étendre aux grands pays asiatiques (Chine, Inde), afin de demeurer à l'avant-garde méthodologique en démographie.

## VII - Un modèle économique et social soutenable ?

- 1 • Une remarquable diversification des ressources propres qui atteint ses limites

L'organisme a le mérite de poser avec lucidité la question de la viabilité de son modèle économique. Toutefois l'interrogation développée dans le rapport d'autoévaluation fourni par l'établissement ne porte que sur l'aspect du financement sur projets. Ce mode de financement est sans aucun doute essentiel et la réussite est au rendez-vous des très importants efforts accomplis pour répondre aux appels d'offre. Il convient d'encourager la poursuite d'une diversification des ressources auprès des grandes agences de financement nationales et internationales (Projets Investissement d'Avenir, projets ANR, projets européens), ainsi qu'en direction des ministères sociaux, des organismes de la protection sociale (CNAV), des collectivités territoriales. Toutefois les contraintes financières auxquelles font face les financeurs des secteurs public et parapublic rendent l'exercice de plus en plus périlleux.

De fait, la question du financement doit être envisagée dans sa pleine complexité en tenant compte des échéances des engagements pris par l'organisme vis-à-vis des commanditaires, dans un cadre contractuel. Les différentes opérations conduites par l'organisme se déclinent à court, moyen et long termes. L'annualité budgétaire s'applique à la subvention pour charge de service public qui apporte les trois quarts des recettes. La pluri annualité concerne les ressources sur contrats et conventions dont le versement est programmé sur le moyen terme (trois ans pour les projets ANR et jusqu'à dix ans pour les investissements d'avenir). De fait, l'horizon de moyen terme borne les prévisions financières de l'organisme. Or, un volet important de l'activité, notamment la production d'enquêtes, échappe à ce pas de temps pour s'inscrire dans des durées plus longues. Ainsi en est-il de ELFE dont le suivi de la cohorte d'enfants devrait s'étendre jusqu'en 2031. On a vu que le

financement d'un tel projet reste à trouver au-delà de 2017<sup>29</sup>. De manière générale, la continuité de financement des opérations liées aux grandes enquêtes est insuffisamment garantie. Dans ces conditions, il serait souhaitable que l'organisme ne procède pas à un pilotage à vue mais se dote d'un tableau de bord permettant un suivi des enquêtes en cours et/ou à engager (ou à renouveler). Par ailleurs, l'implication de l'INED dans les grandes infrastructures de recherche, telle que PROGEDO, devrait entrer dans une phase plus opérationnelle. L'INED pourrait devenir un partenaire de premier rang si les enquêtes VIRAGE portant sur la violence et les rapports de genre et le projet international *Generation and Gender Programme* (GGP) intégraient PROGEDO et ses départements<sup>30</sup>. Enfin, la levée de fonds (*fundraising*), qui a fait l'objet d'une étude confiée à un prestataire externe, devrait être engagée sans retard puisque l'organisme, en plus de son service juridique, s'est doté d'un comité d'éthique apte à prévenir les risques encourus.

Le comité considère que des marges de manœuvre peuvent être recherchées dans une programmation des financements qui prendrait en compte les divers horizons temporels et s'inscrirait dans une large perspective européenne, celle-ci étant en l'état insuffisamment prise en compte.

## 2 • Quel modèle de développement des ressources humaines?

D'autres préoccupations devraient nourrir la réflexion que l'organisme entend conduire sur la soutenabilité de son modèle de développement. Celui-ci ne peut être durablement assuré sans une prise en compte du potentiel humain qui fait la force de l'institut. Le niveau et la qualité des recrutements de chercheurs, d'ingénieurs et techniciens des services d'appui aux enquêtes devraient rester une priorité. L'évolution des métiers de l'administration publique, de la comptabilité et de la communication, le projet de mutualisation de plusieurs services (documentation, patrimoine, logistique et prévention) dans le cadre de l'installation prochaine sur le Campus Condorcet, incitent à engager une véritable gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) laquelle, à ce jour, reste embryonnaire et demande à être consolidée. Cela permettrait d'anticiper les mutations à venir et de préparer les personnels par des actions appropriées de formation et requalification<sup>31</sup>. Une plus grande attention pourrait être apportée à la valorisation des compétences des ingénieurs et techniciens, par exemple en indiquant de manière systématique leur contribution aux publications (articles, études, rapports). Enfin, l'actuelle situation de cohabitation de deux catégories de statut<sup>32</sup>, les personnels permanents titulaires de leur poste et les contractuels à durée déterminée, est-elle réellement soutenable ?

Les perspectives d'insertion à terme des jeunes chercheurs et des stagiaires sur le marché de l'emploi contribuent à l'acceptation de ces inégalités de statut. Néanmoins, la réalité de ces différences de statuts est susceptible d'altérer la cohésion des collectifs de travail. Cette question devrait faire l'objet d'un volet spécifique de la politique RH.

Le comité considère que l'organisme ne peut faire l'économie d'un large débat sur ces questions.

<sup>29</sup> L'étude ELFE a bénéficié d'une aide de l'Etat gérée par l'Agence Nationale de la Recherche (ANR) au titre du programme "Investissements d'avenir".

<sup>30</sup> La Très grande infrastructure de recherche (TGIR) est structurée en départements correspondant à ceux du *European Research Infrastructure Consortium (Survey of Health, Aging and Retirement in Europe –SHARE –, Common Language Resources and Technology Infrastructure –CESSDA – et the European Social Survey –ESS)*.

<sup>31</sup> Un groupe de travail sur les carrières devrait être prochainement constitué. De taille modeste, il devrait comporter au moins un membre de chaque catégorie et grande famille de métier ou corps. Il sera aussi consulté sur le plan annuel de promotions et sur la réflexion en cours concernant la GPEC.

<sup>32</sup> Rappelons que 146 personnes relèvent d'un statut permanent, dont 51 chercheurs titulaires, auxquelles s'ajoutent 44 chercheurs temporaires (21 doctorants et 23 post-doc et chercheurs en CDD) et 54 ingénieurs et techniciens.



# Conclusion

## I - Constats généraux

L'INED développe ses activités en cohérence avec ses missions. Doté d'une gouvernance efficace, il a su faire un bon usage des moyens qui lui étaient alloués et de l'autonomie dont il dispose pour engager la modernisation de son organisation interne.

De 2010 à 2013, la mise en œuvre de la stratégie a progressé dans plusieurs directions : diversification et consolidation des partenariats nationaux, développement de la fonction d'accueil des doctorants, capacité de réponse aux appels à projets nationaux et européens, lancement de grandes enquêtes sur des thèmes novateurs, réactivité face à des demandes d'expertise, contributions argumentées et plurielles au débat public sur des questions de société, activité de diffusion de l'information scientifique en direction du grand public. L'organisme s'est efforcé d'inscrire son action dans le paysage institutionnel de l'Île-de-France en veillant à préparer les conditions de son installation au Campus Condorcet.

Aussi constructive et prometteuse que soit la trajectoire suivie, l'INED ne peut se satisfaire des seuls résultats obtenus. L'action engagée incite à dépasser ce bilan satisfaisant pour développer une vision prospective. L'ampleur, la diversité et la complexité des enjeux l'y invitent. Ceux-ci se déclinent à des échelles territoriales et des horizons temporels méritant d'être pris en compte en tant que tels.

- L'enjeu de la restructuration de la carte universitaire de l'Île-de-France, première région par son potentiel scientifique, accentue l'intérêt de son insertion dans le Campus Condorcet et celui de sa participation à deux Comue. Par son statut d'organisme de recherche, par la spécificité de son profil, l'INED se doit d'être un vecteur de dynamisme tout en préservant une identité scientifique définie par son cœur de métier ;
- la place singulière de l'INED, en situation de quasi-monopole dans le champ des sciences de la population, lui confère une responsabilité particulière en matière d'animation de la recherche et de la formation à la recherche, à l'échelle nationale. L'acuité des questions de peuplement, de population et d'emploi qui sont aujourd'hui posées à la France appelle l'organisme à tenir pleinement son rôle d'expertise et d'appui aux politiques publiques, notamment par une démarche active de construction de la demande ;
- l'enjeu des politiques démographiques à l'échelle d'un espace européen largement ouvert aux circulations invite à intensifier une coopération fructueuse avec les partenaires scientifiques privilégiés que sont les autres instituts de démographie européens (en particulier le NIDI et le MPIDR). Les compétences de recherche acquises par l'INED comme par d'autres organismes de recherche français sur le terrain en Afrique, mais également en Asie, représentent un atout majeur au service des actions de développement.

La prise en compte de ces multiples enjeux requiert de se doter d'une solide capacité de réflexion stratégique. Cette démarche prospective implique aussi de prévenir les risques de dispersion des activités et de dilution des métiers que des pressions d'origine interne comme externe peuvent faire peser. À cet égard, l'INED doit veiller à bien articuler ses objectifs scientifiques avec les ressources humaines et financières disponibles par le recours à des méthodes appropriées de gestion des emplois et des compétences.

## II – Les points forts

- Une stratégie de diversification des partenariats nationaux visant une meilleure insertion dans le paysage de l'ESR (liens avec certaines Comue, inscription dans le projet Condorcet)
- Une mobilisation des compétences pour porter des projets et des équipements collectifs d'avenir (PIA, projets européens)
- Un dispositif performant de sélection, de suivi et d'encadrement des doctorants

- Une capacité de lancement et de suivi de la réalisation de grandes enquêtes
- Des activités d'expertise, de valorisation et de diffusion répondant à l'expression plurielle de la demande sociale.

### III – Les points faibles

- Un risque de dilution des savoirs du cœur de métier
- Une politique éditoriale nécessitant d'être fondée sur des objectifs en termes de qualité et de réalité des coûts
- Une relative vulnérabilité au regard d'un environnement institutionnel marqué par l'incertitude
- Une culture de la conduite de projet encore embryonnaire au sein des services d'appui.

### IV – Les recommandations

- Développer les outils donnant une meilleure connaissance des ressources humaines et financières en vue d'une optimisation des moyens pour atteindre les objectifs poursuivis ; en particulier réfléchir à la mise en place d'une comptabilité analytique pour permettre d'apprécier le coût de chacune des activités de l'organisme
- Mener à son terme la modernisation des services d'appui à la recherche
- Cibler les priorités de la politique partenariale tant au plan national qu'international
- Renouveler et renforcer le potentiel humain du cœur de métier
- Préserver la qualité de l'offre d'expertise et d'appui aux politiques publiques.

# Liste des sigles

## A - D

Aeres	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AIDELF	Association Internationale des Démographes de Langue Française
ANR	Agence Nationale de la Recherche
CA	Conseil d'Administration
CEPED	Centre Population & Développement
CNAV	Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse
CNRS	Centre National de la Recherche Scientifique
CR	Chargé de Recherche
CS	Conseil Scientifique
CNU	Conseil National des Universités
COMUE	Communautés d'universités et établissements
CT	Comité Technique
DGRI	Direction Générale pour la Recherche et l'Innovation du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
DIME-SHS	Données Infrastructures et Méthodes d'Enquête en Sciences Humaines et Sociales
DIMOGCHA	<i>Disparities in Mortality trends to future health CHALLENGES</i>
DOM	Département d'Outre-Mer
DR	Directeur de Recherche
DREES	Direction de la Recherche, de l'Evaluation, des Etudes et des Statistiques du Ministère des Affaires sociales
DRIP	Direction des Relations Internationales et des Partenariats

## E - G

EDSD	<i>European Doctoral School of Demography</i>
EFS	Établissement Français du Sang
EHESS	École des Hautes Etudes en Sciences Sociales
ELFE	Étude Longitudinale Française depuis l'Enfance
ELIPSS	Étude Longitudinale par Internet Pour les Sciences Sociales
EPCS	Etablissement Public de Coopération Scientifique
EPST	Etablissements Publics à Caractère Scientifique et Technologique
ESR	Enseignement Supérieur et Recherche
EQUIPEX	EQUIPEment d'EXcellence
GBCP	Gestion Budgétaire et Comptable Publique
GED	Grand Equipement Documentaire
GGP	<i>Generations and Gender Programme</i>
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences
GTN	Groupes Techniques Nationaux
HESAM	Hautes-Etudes-Sorbonne Arts et Métiers

## I - M

IDEX	Initiatives D'EXcellence
INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
INSERM	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IRD	Institut de Recherche pour le Développement
iPOPs	Individus, POPulations, Sociétés
Labex	Laboratoires d'excellence
MESR	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

## P - T

OCIRP	Organisme Commun des Institutions de Rente et de Prévoyance
OSE	Ouvrir la Science Economique

PIA	Programme investissements d'avenir,
PRES	Pôles de Recherche et d'Enseignement Supérieur
PROGEDO	PROduction et la GEstion des Données
PSL	Paris Sciences et Lettres
RAE	Rapport d'auto-évaluation
RE-CO-NAI	Recherche sur les cohortes d'enfants suivis depuis la NAIssance
SAP	Service d'Appui au Pilotage
SHS	Sciences Humaines et Sociales
TGIR	Très Grande Infrastructure de Recherche

## U - Z

UCL	Université catholique de Louvain, Belgique
UIESP	Union internationale pour l'étude scientifique de la Population
ULB	Université libre de Bruxelles, Belgique
UMR	Unité mixte de recherche
VIRAGE	Violences et RAports de GENre

# Observations de la directrice



N°2015.010/200

Paris, le 7 avril 2015

133,  
boulevard  
Davout  
75980 Paris  
Cedex 20  
France  
[www.ined.fr](http://www.ined.fr)

La Directrice de l'INED

à

Monsieur Philippe TCHAMITCHIAN  
Directeur du Haut Conseil de l'Évaluation de la  
Recherche de l'Enseignement Supérieur (HCERES)  
Évaluation des établissements  
20 rue Vivienne  
75002 PARIS

Monsieur le directeur,

Vous m'avez transmis le rapport d'évaluation de l'INED. Je tiens tout d'abord à vous remercier, ainsi que le comité, pour cette analyse très complète dans tous les domaines abordés : gouvernance et dynamique de modernisation de l'établissement, stratégie partenariale en France et à l'étranger, production de données, formation à la recherche, politique éditoriale, modèle économique et social.

A l'issue d'un examen attentif, le comité d'évaluation a su apprécier très positivement la trajectoire et la stratégie de l'institut au cours des années récentes, l'équilibre qu'il maintient entre ses différentes missions ainsi que la qualité du travail collectif, en prenant en compte ses spécificités « d'acteur structurant du champ des sciences de la population ». Cette évaluation conforte les grandes orientations prises et leurs réalisations. Les recommandations formulées pour l'avenir permettront d'enrichir la réflexion de l'INED dans la définition de ses prochaines orientations stratégiques. Nous avons bien noté le souhait du comité d'inscrire cette réflexion dans une perspective de plus long terme que la durée du futur contrat d'objectifs.

Vous trouverez ci-dessous nos commentaires dans le détail :

- Commission d'évaluation :

Concernant l'analyse portant sur la Commission d'évaluation des chercheurs (CEVA), ses deux présidents successifs, MM. Herbert Smith et Richard Marcoux, ont souhaité que je porte à votre connaissance leur réaction sur ce qu'ils considèrent comme un glissement malheureux dans le texte du rapport, conduisant « à suggérer un élargissement de la composition de la commission d'évaluation afin de parer au risque d'autopromotion ». Ils souhaitent rappeler quelques éléments importants concernant le mode de fonctionnement de cette commission. En effet, comme il est précisé dans le rapport, la commission est composée de façon paritaire, d'un nombre égal de membres externes et de chercheurs de l'INED élus. Comme le comité d'évaluation du HCERES le souligne également, la Commission siège comme jury d'admissibilité pour le recrutement de chercheurs ainsi que pour proposer les promotions.

Toutefois, si le recrutement de jeunes chercheurs réunit l'ensemble des 12 membres de la Commission, les promotions ou les admissibilités aux concours de DR ne sont discutées que par les membres de la commission qui sont éligibles à participer à ce choix : d'une part les six membres externes et d'autre part, parmi les élus, uniquement ceux qui ont déjà obtenu la promotion ou le grade correspondant à l'INED. Bref, lorsqu'il est question de promotion, la commission est toujours composée par une majorité de membres externes. De ce fait, la proposition d'élargissement de la Commission semble peu opportune.

Qui plus est, les décisions d'admissibilité des CR2 et DR2 sont ensuite présentées au jury d'admission, distinct de la CEVA, jury que je préside en tant que directrice de l'établissement et où, en pratique, seul le président de la CEVA était invité au cours de la période couverte par la présente évaluation. Je pense sincèrement, comme les deux présidents, que ces différents mécanismes permettent d'éviter ce que le comité nomme «risque d'autopromotion». Les règles de fonctionnement de la commission permettent également, comme cela est l'usage dans l'évaluation par les pairs, de prévenir d'autres conflits d'intérêts potentiels. L'analyse du comité me semble porter ombrage au travail rigoureux et honnête des membres de la CEVA et pourrait, à terme, décourager les chercheurs de se porter volontaires pour assumer cette charge assez lourde.

- Dispositifs de pilotage et de gestion

S'agissant de la modernisation des dispositifs de pilotage et de gestion, le rapport livre une description fine de la démarche entreprise et en loue la solidité et la réussite. Il recommande une clarification supplémentaire du rôle du service d'appui au pilotage relativement aux autres services. Comme il est souligné dans le rapport, l'objectif est d'optimiser l'usage des moyens financiers pour les dédier aux priorités définies par l'établissement. Il est dès lors nécessaire d'avoir une connaissance approfondie des procédures et des activités de l'ensemble des services et unités de l'établissement pour simplifier et mieux organiser les circuits administratifs. Le choix a été fait d'aborder cette démarche à travers la dépense pour la fluidifier mais aussi pour, dans le même temps, maîtriser les risques associés, quels qu'ils soient (budgétaires, juridiques, comptables,...). C'est bien parce qu'il s'agit d'obtenir une approche transversale et synthétique que le service s'intitule « service d'appui au pilotage ». Réduire son appellation au « pilotage de la dépense » serait finalement réducteur de la démarche entreprise.

- Politique de communication

Le comité préconise une fusion de la direction de la communication et de la cellule de communication interne. Ce point avait été débattu au conseil d'administration lors de la création de la direction, et arbitré dans le sens d'une séparation avec coordination régulière entre les deux structures. Il s'agissait de ne pas diluer les missions et de permettre à chacun de se concentrer sur ses priorités. Un retour sur cette organisation pourra être fait après une période suffisante de fonctionnement pour évaluer le bien-fondé de cette décision.

- Grandes enquêtes

S'agissant de l'exploitation et de la valorisation des grandes enquêtes de recherche, le comité encourage l'établissement à renforcer encore la mise à disposition des données auprès de la communauté scientifique et l'association d'équipes de recherche externes à leur exploitation, ainsi qu'à s'engager davantage dans la TGIR PROGEDO. Il faut souligner que l'Ined joue déjà un rôle important en matière de diffusion de ses données, au niveau national et international, et ce depuis de longues années. En Europe et au-delà, à travers sa participation au CESSDA ou en assumant pour l'ensemble de ses partenaires la mise à disposition de données du projet « *generations and gender* » (GGP); en France, à travers sa participation au réseau Quetelet et directement à travers l'information diffusée sur son site Internet sur l'ensemble de ses enquêtes de recherche présentes et passées. Toutes les grandes opérations d'enquêtes sont assorties de comités d'exploitation ouverts à des équipes de recherche extérieures, mais aussi à des représentants du système statistique public, avant d'être diffusées largement.

La cohorte d'enfants Elfe, par exemple, est préparée et exploitée grâce à la contribution de 86 équipes de recherche et de plusieurs partenaires institutionnels. Ces actions seront renforcées dans les prochaines années, notamment grâce au recrutement récent d'une ingénieure de recherche spécialisée dans les questions de documentation et de mise à disposition de données. Quant au renforcement de la présence de l'institut dans PROGEDO, il est déjà en cours avec la préfiguration de deux nouveaux volets de la TGIR, placés sous l'égide de l'Ined : l'un consacré à GGP, dont la France soutient l'entrée sur la feuille de route ESFRI ; l'autre consacré aux grandes enquêtes nationales en population, d'intérêt collectif. Ce renforcement amènera également l'Ined à soutenir les efforts de plusieurs équipes du réseau des MSH dans l'assistance à l'utilisation de ses données par les chercheurs et enseignants-chercheurs en SHS en divers points du territoire.

Les modalités de financement des grandes enquêtes, la recherche sur projet et ses conséquences en termes d'emplois à durée déterminée dépassent largement le seul cadre de l'Ined. Je souscris totalement, en la matière, aux recommandations visant à développer la programmation à moyen terme des collectes de données, à poursuivre l'amélioration des systèmes d'information RH, à poursuivre le renouvellement du potentiel humain du « cœur de métier », aussi bien qu'à consolider la démarche GPEEC déjà engagée.

- Politique éditoriale

L'évolution de la politique éditoriale sera à n'en pas douter un des axes des futures orientations stratégiques de l'Ined. La réflexion pour ce qui concerne la revue Population a été menée en interne dans le cadre d'un groupe de travail dont le conseil scientifique a discuté et validé les préconisations. Une grande partie des mesures a déjà été mise en œuvre. L'accent a été mis dans un premier temps sur le rattrapage du retard de publication et sur le développement du site de la revue ; ces objectifs sont maintenant atteints et dans un second temps la politique de tarification pourra bien entendu être examinée. Il faut noter que la lente érosion des abonnements à la revue papier, notée par le comité, est déjà contrebalancée par la croissance des redevances apportées par la diffusion de la revue sur les grands portails numériques, avec lesquels les éditions de l'Ined ont eu une politique dynamique de collaboration. La réflexion devra être étendue à l'ensemble des supports des éditions de l'Ined, avec le soutien du conseil scientifique. Je conviens volontiers qu'elle devra prendre en compte une analyse fine des coûts de production, mais elle ne devra pas s'y limiter. En effet la production éditoriale de l'Ined n'est pas à but lucratif, mais doit permettre de contribuer à la valorisation de la recherche dans des supports de grande qualité technique et éditoriale, qui participent au rayonnement national et international de l'Ined et des sciences de la population. Cette valorisation fait explicitement partie de nos missions et le comité souligne d'ailleurs la grande qualité de nos productions. Il n'en reste pas moins que nous pouvons rechercher les voies d'un maintien de cette qualité en réduisant certains coûts de fonctionnement, comme nous l'avons fait dans d'autres domaines d'activité de l'Ined. Les pistes de mutualisation avec les COMUE dont nous sommes membres seront examinées, notamment en matière de diffusion, d'impression ou d'édition électronique. Le développement de la communication externe autour des éditions de l'Ined est pour sa part déjà engagé par la nouvelle direction de la communication.

- Politique partenariale

Le comité apprécie très positivement l'inscription de la politique partenariale de l'Ined dans la recomposition des structures universitaires de recherche en France. Il encourage l'établissement à maintenir des dynamiques partenariales diversifiées et à ne pas laisser diluer son cœur de compétences dans cette dynamique. Je partage totalement ce point de vue qui a guidé jusqu'ici notre stratégie et qui devra être inscrit dans nos orientations de long terme. Deux exemples précis peuvent éclairer le développement des partenariats dont le comité évoque la possible fragilisation : nous nous engageons d'ores et déjà dans la préparation d'une convention bilatérale avec l'EHESS, membre fondateur comme l'Ined du campus Condorcet ; les collaborations nouées avec l'Ecole d'économie de Paris dans le cadre de son Labex perdurent et représentent un socle solide pour le maintien de cette diversité des partenariats hors Comue. Notre siège au conseil d'administration de cette école au titre des partenaires scientifiques vient d'ailleurs d'être renouvelé.

Le comité nous invite également à bien expliciter notre stratégie internationale ; cette stratégie était précisément décrite dans nos dernières orientations stratégiques et a vocation à l'être dans les prochaines. Avec 52 chercheurs, il n'est pas envisageable et sans aucun doute pas souhaitable pour l'Ined d'être présent sur toutes les aires géographiques. Le choix a été fait de soutenir les partenariats avec des organismes africains, ainsi qu'avec certaines zones de l'Asie, notamment la Chine, où la dynamique est forte et où les enjeux de recherche sont importants en démographie. Mais l'Ined est attentif à soutenir l'émergence de partenariats dans d'autres zones géographiques, quand ils sont adossés à un projet permettant de dépasser la simple collaboration individuelle. L'institut, par le biais de la DRIP, a mis en place les outils qui permettent de faire émerger les partenariats à privilégier dans le futur. Le renforcement des relations avec les Etats-Unis, notamment U-Penn, est déjà engagé ces derniers mois, avec le dépôt et la réussite d'un projet commun soumis au financement du NIH. Les collaborations avec la Chine ont également été renforcées, grâce à un projet sur les déséquilibres hommes-femmes et le célibat prolongé des hommes qu'il engendre.

- Comptabilité analytique

Le comité recommande dans ses conclusions de réfléchir à la mise en place d'une comptabilité analytique, toutefois ce point n'est pas développé dans le rapport. Sur cette question, je voudrais préciser que la présentation du budget par destination, soumise au vote du conseil d'administration, est agrégée, mais qu'il existe déjà une comptabilité qui permet de suivre finement l'exécution budgétaire. Les crédits de recherche sont identifiés projet par projet dès leur attribution grâce à un code analytique ; un dialogue de gestion sur cette base est organisé chaque trimestre.

Les contrats et conventions de recherche sont suivis de la même façon. Il est donc possible de connaître régulièrement et précisément, hors coût des personnels permanents, l'exécution budgétaire sur chaque projet. Pour apprécier ce dernier coût, la liste des chercheurs impliqués et la répartition de leur temps de travail annuel prévisionnel figure dans les demandes budgétaires. Des codes analytiques par grand type de dépenses ont également été définis pour identifier les achats nécessitant une mise en concurrence, conformément à la politique d'achat de l'INED. Sans doute le fonctionnement de cette comptabilité pourrait-il être encore affiné et simplifié, et nous nous y employons dans le cadre de la rénovation du système d'information. A ce stade, la déclaration précise du temps de travail consacré par les chercheurs et les ITA n'est pas réalisée systématiquement, mais seulement lorsque cette nécessité est imposée par nos besoins propres et engagements extérieurs. Il me paraît difficile, et même contre-productif, d'imposer une telle contrainte à tout le personnel de l'Ined et pour toutes ses activités, tant la charge de reporting est déjà importante et vient concurrencer le cœur des activités de recherche. Il est en revanche possible de l'envisager, pour des temps et des domaines particuliers, lorsqu'il s'agit d'analyser plus précisément une des activités de l'institut et d'en améliorer les performances.

En renouvelant à vos équipes et aux experts du comité mes remerciements les plus vifs, je vous prie d'agréer, monsieur le directeur, l'expression de ma parfaite considération.

Chantal Cases

# Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Institut National d'Etudes Démographiques (INED) a eu lieu du 9 au 11 décembre 2014.

La présidente du comité d'évaluation était Marie-Claude MAUREL, Géographe, directrice d'études émérite à l'EHESS, ancienne DS des SHS au CNRS, ancienne présidente du comité pour le développement des SHS et ancienne administratrice de l'Institut universitaire de France.

## Ont participé à l'évaluation :

- Jacques COMMAILLE, Professeur émérite des universités à l'ENS Cachan, chercheur à l'Institut des sciences sociales du politique, président de la Fondation « Réseau français des instituts d'études avancées », docteur *Honoris Causa* de l'université libre de Bruxelles ;
- Gilles GAY, CASU hors classe, ancien SGEPEP puis DGS de l'université Claude Bernard Lyon 1, ancien SGEPEP de l'université Paris X, ancien SG de l'université de Picardie Jules Verne (Amiens), membre du Comité Finances de l'Amue ;
- Jean-François GERME, Professeur en sciences économiques au CNAM (Pôle travail et société), ancien directeur de l'ED « Entreprise, travail, emploi » (Paris-Est), ancien directeur adjoint du CEREQ, ancien chercheur CNRS au séminaire d'économie du travail, ancien expert de l'OCDE ;
- Mickael RENDALL, Directeur du *Maryland Population Research Center* (Etats-Unis) ;
- Jitka RYCHTARIKOVA, Professeur géodémographe, *Department of Demography and Geodemography, Faculty of Science, Charles University in Prague* ;
- Jérôme VAILLANT, Ex-Directeur des Presses Universitaires du Septentrion, professeur émérite de civilisation allemande à Lille 3.

Philippe TCHAMITCHIAN, directeur de la section des Etablissements du HCERES, et Faïza NAIT-BOUDA, chargée de projet, représentaient le HCERES.

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

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