



**HAL**  
open science

**Institut national d'études démographiques**  
Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Institut national d'études démographiques. 2010. hceres-02026428

**HAL Id: hceres-02026428**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026428>**

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.



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'Institut National Démographique – INED





agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

# Rapport d'évaluation de l'Institut National Démographique – INED

Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier



# Sommaire



Présentation	5
I – Identité de l'INED	5
II – Moyens et organisation de l'INED	5
III – Le contexte de la visite	6
La gouvernance	7
I – Une direction ferme dans un gant de velours	7
1 • La clarté des principes de gouvernance et l'adhésion des différents partenaires	7
2 • Le secrétariat général	8
3 • La direction de la recherche et le Conseil scientifique	8
4 • Une gouvernance peu participative	8
II – La gestion des moyens au service de la gouvernance	9
1 • Les ressources humaines	9
2 • L'approche budgétaire et comptable	11
3 • La politique patrimoniale, et l'hygiène et la sécurité	12
La stratégie en matière de recherche	13
I – L'organisation de la recherche	13
1 • Une ou "des" unités de recherche ?	13
2 • Les infrastructures au service de la recherche	13
II – La politique scientifique	14
1 • Les contrats d'objectifs et les relations avec les tutelles	14
2 • Des projets encore trop nombreux	14
3 • Des interrogations sur la place des enquêtes	14
III – Une attention particulière à l'éthique de la recherche	15
IV – Evaluation des chercheurs	15
La stratégie en matière de partenariats	17
I – Relations avec les organismes et les universités	17
1 • Relations avec les organismes nationaux de recherche	17
2 • Relations avec les universités et projet Condorcet	17
II – Relations internationales et européennes	18

Diffusion des savoirs et formations	19
I – Les activités de formation	19
1 • Une présence insuffisante dans les premier et second cycles universitaires	19
2 • Une formation doctorale dynamique	19
II – Des performances à améliorer en matière de valorisation	20
III – Stratégie en matière de communication	21
Conclusion et recommandations	23
I – Les points forts	23
II – Les points faibles	23
III – Les recommandations	23
Liste des sigles	25
Observations de la directrice	27
Organisation de l'évaluation	29

# Présentation



L'institut National d'Etudes Démographiques (INED) se présente comme un écosystème particulier : il est le plus petit des EPST français mais le plus gros institut de démographie en Europe ; il constitue un gros laboratoire, mais avec un statut d'établissement et bénéficie donc d'une unité de lieu et d'une large autonomie.

## I – Identité de l'INED

Créé par ordonnance en 1945, l'institut national d'études démographiques (INED) a été transformé en 1986 en un Etablissement public à caractère scientifique et technologique (EPST) placé sous la double tutelle du ministère de la Recherche et de celui des Affaires Sociales. De plus, depuis décembre 2008, le Ministère de l'Immigration est représenté au conseil d'administration.

L'INED a pour mission le développement de "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 (nuptialité, fécondité, mortalité, migrations), mais aussi leur inscription dans le temps (histoire), le territoire (géographie) ou les différents enjeux économiques ou de santé publique. Les recherches qu'il développe le sont "à son initiative ou à la demande des pouvoirs publics" (art.1).

Outre ses activités de recherche, l'INED a aussi une triple mission de valorisation, de formation et d'information :

- recueillir, centraliser et valoriser "l'ensemble des travaux de recherche tant français qu'étrangers relevant du champ de son activité" ;
- apporter "son concours à la formation à la recherche par la recherche" ;
- assurer "l'information du public".

Les activités de l'INED se déploient à partir de deux stratégies principales. La première, en interne, est construite sur le principe d'un décloisonnement des approches et des disciplines avec la possibilité novatrice d'une double affiliation des chercheurs parmi les onze unités de recherche de l'institution. La seconde s'ancre sur un réseau national et international de partenariats solidement articulés avec les autres instituts démographiques européens et des chercheurs étrangers, l'institut étant au demeurant reconnu par la Commission européenne comme une référence tant dans la recherche que dans l'expertise.

La vocation de l'INED est double, elle se situe au croisement de la recherche et de l'expertise, l'ambiguïté venant de ce que la deuxième répond à une commande, alors que la première en conditionne ou en récuse le principe. Or, l'objet "démographie" peut aussi bien donner lieu à l'approche la plus objective qu'à l'exploitation la plus subjective, en particulier sur les questions brûlantes des migrations, de l'immigration ou de l'avortement. La vulnérabilité de l'institut qui en découle implique un besoin de sanctuarisation scientifique.

## II – Moyens et organisation de l'INED

En termes de ressources humaines, les effectifs permanents de l'INED sont de 54 chercheurs (23 DR et 31 CR) et 103 ITA, avec un taux de féminisation supérieur à 50 %, dans l'un et l'autre corps. A ce personnel permanent s'ajoutent les doctorants et post-doctorants (14 au 31 décembre 2008) et du personnel temporaire (77 à la même date).

Depuis 1998, les activités de l'INED se développent dans un bâtiment récent, boulevard Davout à Paris, où l'institut dispose de 5 500 m<sup>2</sup>. Son budget en 2008 était de 18 millions d'euros (dont 15 de recettes publiques). L'INED présente toutes les caractéristiques de l'autonomie élargie à laquelle sont en train d'accéder les universités, au plan patrimonial, comme au plan des ressources humaines ou du budget global. Pourtant, il reste dépendant de la charge de service public qui lui incombe et du pourcentage de ressources en provenance de la puissance publique qui va avec, et ce bien qu'il ait plus que doublé le volume de ses ressources propres sur la période la plus récente.

La recherche s'y développe au sein de onze unités dont deux sont des UMR.

Les "orientations stratégiques" de l'établissement font l'objet d'une programmation quadriennale. Proposées par la direction, elles sont examinées par les unités de recherche, les tutelles et le Conseil scientifique, et adoptées par le Conseil d'administration.

Cinq priorités ont été retenues pour les années 2007-2010 :

- démographie explicative des parcours de vie,
- liens famille-emploi et famille logement,
- mesure et compréhension des migrations internationales,
- explication de l'évolution des causes de décès et des inégalités de santé,
- histoire des savoirs en démographie.

### III – Le contexte de la visite

Cette évaluation a été organisée au terme d'une période de transition majeure, tant sur le plan managérial que scientifique. Simultanément ou presque ont été renouvelés la direction, la présidence du conseil d'administration et le secrétariat général.

Par ailleurs, sur le plan scientifique, l'institut s'est engagé dans deux projets majeurs susceptibles de modifier son mode de fonctionnement : d'une part le projet ELFE et la prise en charge des grands programmes d'enquêtes longitudinales, qui, en durée, excèdent ses capacités traditionnelles de prévision et, en poids relatif, ses capacités d'absorption administrative ; d'autre part le déménagement à Condorcet, avec un projet de renforcement des partenariats avec d'autres partenaires scientifiques et universitaires.

Ces mutations ont cependant été préparées, et il ne paraît pas y avoir de hiatus visible dans l'administration de l'établissement, la nouvelle présidente du conseil d'administration étant au demeurant une fervente partisane du projet Condorcet.

# La gouvernance



## I – Une direction ferme dans un gant de velours

L'INED connaît ses missions et sait les remplir. Cela tient en grande partie à l'efficacité de la gouvernance de l'établissement.

### 1 • La clarté des principes de gouvernance et l'adhésion des différents partenaires

Pour ce qui est de la qualité de sa gouvernance et de l'impulsion donnée par la direction au projet de l'établissement, le bilan est positif et la qualité de la gouvernance constitue d'ailleurs l'un des points forts soulignés par la Cour des comptes, dans son rapport de mai 2009. Les principes établis au cours des dix dernières années reposent sur le strict respect des rôles du directeur et du président du Conseil d'administration. Tous les entretiens ont confirmé la clarté des principes de gouvernance dont s'était au demeurant félicitée la Cour des comptes.

Si l'efficacité de l'action de la direction a sans doute été grandement favorisée par sa stabilité au cours des dix dernières années, il ne fait pour autant aucun doute que l'établissement est "dirigé" au sens plein du terme. Le contrôle des services est formalisé dans un document d'orientation portant sur les objectifs, la démarche, les moyens et les échéanciers. Et surtout, la direction joue un rôle déterminant dans l'orientation de la politique scientifique.

Le président du Conseil d'administration n'exerce pour sa part aucune fonction exécutive et n'intervient pas dans la politique scientifique de l'établissement. A l'écoute des différentes parties (direction, administration, syndicats, tutelles), il contrôle les décisions prises. Ses champs d'intervention ont été parfaitement précisés par son ancien président (conseiller d'Etat). Le Conseil d'administration :

- veille à l'application des statuts ;
- contrôle la conformité des actes de gestion et leur adéquation aux objectifs contractuels ;
- veille à ce que les différentes catégories de personnel puissent s'exprimer au bénéfice de l'établissement ;
- garantit l'identité scientifique de l'INED et la défend vis-à-vis des pressions éventuelles.

Les récents changements de direction et de la présidence du conseil d'administration ne semblent pas devoir altérer ce mode de fonctionnement. Des deux côtés, la transition s'est effectuée dans de bonnes conditions. Les principes établis ne sont pas mis en cause et la désignation des personnes nouvellement en poste n'est pas contestée dans l'établissement. Si l'ombre tutélaire de l'ancien directeur est encore très présente, il a su tout à la fois se rendre disponible et s'effacer pour ne pas trop peser sur premières décisions de la nouvelle directrice. La nouvelle direction et son équipe sont à même de définir les nouveaux contrats d'objectifs et de penser la mise en place d'une gestion par projet. De son côté, la nouvelle présidente du Conseil d'administration a été l'une des chevilles ouvrières du projet Condorcet, approuvé à l'unanimité par le CA et auquel elle est particulièrement attachée. Il y a là la garantie d'une grande cohérence de l'action engagée.

Le soutien collectif à la direction est sans doute pour beaucoup dans le climat constructif et la cohésion des différents acteurs de l'INED. L'ensemble contribue à l'existence d'une solide culture d'institution. Sur le plan pratique, le rassemblement du personnel de l'INED dans un espace unique, convivial, doté d'un lieu de vie et de rencontre commode (la cafétéria) ainsi que de nombreux espaces et d'un mode organisationnel qui oblige à l'échange (notamment avec la direction) y contribuent pour beaucoup. Ils procurent d'incontestables avantages pour la vie de l'établissement et favorisent un fort sentiment d'appartenance. Ce dernier cependant ne suffit pas à gommer entièrement les cloisonnements entre corps ou statuts, et les responsables de l'action sociale se préoccupent de ce qu'ils perçoivent comme une montée de l'individualisme.

## 2 • Le secrétariat général

La secrétaire générale participe étroitement à la direction : réunion hebdomadaire du comité de direction (CODIR), animation de groupes de réflexion, pilotage de dossiers transversaux ; mais c'est en fait le directeur (la directrice) qui reste bien le premier manager de l'établissement.

L'organigramme, dit fonctionnel, avec sa présentation traditionnelle en râteau, ne situe pas le secrétariat général comme une direction générale de tous les services, mais le place comme un organe parmi d'autres, chargé d'un domaine d'administration générale circonscrit aux activités "générales" classiques (ressources humaines, budget, patrimoine, service juridique). En sont exclus de facto, outre les délégations politiques, les différents services d'appui à la recherche, qui fonctionnent comme des services communs autonomes et la Direction des relations internationales. Or ceux-ci représentent la majorité des moyens (environ les trois quarts) en personnels. Les responsables de ces services qui disposent d'une marge de manœuvre bien réelle sur leur mobilisation, sont évalués par le directeur de l'INED.

## 3 • La direction de la recherche et le Conseil scientifique

Il n'y a pas de direction de la recherche à l'INED. Le directeur de l'INED est de facto le directeur de la recherche. On peut s'interroger sur ce schéma d'organisation, même si cette situation est parfaitement acceptée au sein de l'établissement.

La politique scientifique prend appui sur un Conseil scientifique composé de quinze membres, parmi lesquels les représentants du personnel sont minoritaires (cinq) face à six scientifiques extérieurs à l'institut, deux représentants d'organismes de statistique et deux représentants des utilisateurs des travaux (mais pas de doctorants). Cette instance est dotée d'un président obligatoirement extérieur à l'établissement et compte 3 scientifiques étrangers.

Ce conseil se réunit deux fois par an pour évaluer les orientations scientifiques (les projets phares et les projets simples), 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 des réunions (une grosse demi-journée à chaque fois) et leur périodicité très faible ne lui laissent que peu de temps pour remplir l'ensemble de ses tâches ordinaires, débattre des enjeux des projets de recherche contractuels (relations avec les entreprises et les collectivités publiques), discuter véritablement les projets présentés, et plus généralement exercer sa mission de conseil auprès de la direction. Pour mieux accompagner le directeur dans sa prise de décision, il conviendrait qu'il se réunisse plus souvent et que soit mis sur pied un "bureau" ou "comité restreint" susceptible de mieux préparer les dossiers pour les séances plénières. Pour un travail préparatoire optimal, le CS devrait également avoir connaissance des budgets préalablement aux réunions.

## 4 • Une gouvernance peu participative

D'une manière plus générale, la direction de l'institut est plus managériale que participative. Le petit nombre de réunions du Conseil scientifique trouve son pendant dans un nombre aussi faible de réunions du Conseil d'administration. Une plus grande fréquence est incontestablement souhaitable. On note au demeurant une différence significative entre la rareté des réunions institutionnelles, soit politiques (CA, CS), soit thématiques (CTP, CHS), et la fréquence de celles de type administratif, calibrées, cadencées, multipliées (CODIR, services du SG, G8, G32, PSSI).

A cette faible fréquence des conseils s'ajoute la durée des délais de rédaction des procès-verbaux et de transmission officielle des décisions prises (dans le cas le plus fréquent à peu près six mois). Si l'information circule malgré tout aisément grâce à la petite taille de l'établissement, elle est souvent, dans ces conditions, officieuse et/ou syndicale et ne peut être considérée comme suffisante, même en l'absence de polémique.

La question de la préparation des conseils se pose également : l'ordre du jour et les documents préparatoires sont en général élaborés et distribués très tardivement (parfois en séance), alors même que les procédures (campagne d'emploi, préparation du budget, élection des projets-phares), se déroulent sur plusieurs mois. Il en va de même des CAP : bien que l'établissement soit autonome en la matière, les commissaires représentant les personnels découvrent en séance les propositions de la direction. De tels dysfonctionnements nuisent à une bonne préparation des séances (notamment pour les questions budgétaires pour lesquelles souvent seuls les membres élus de la commission ont eu le temps de prendre connaissance des documents).

Pour autant, les débats se déroulent correctement au sein des conseils. A plusieurs reprises la direction a souligné les rapports constructifs entretenus avec les représentants des organisations syndicales, leur attitude responsable et leur accessibilité, de même qu'elle a salué leur soutien sans faille à l'égard du projet Condorcet. Cependant si les élus reconnaissent bien volontiers que totale liberté leur est laissée pour exprimer leurs positions (notamment lors de

l'interminable transition de la direction), ou que certaines de leurs propositions sur le projet Condorcet ont été prises en compte, ils expriment cependant le sentiment d'un certain manque de considération : *"au Conseil d'administration, on expose, on écoute, on discute, mais les décisions sont prises ailleurs"* ; *"le vrai pouvoir est aux mains de ceux qui préparent le conseil"*, à savoir des groupes ad hoc, et non des commissions émanant des conseils (à l'exception d'un groupe de travail primes, émanant du CTP).

## II – La gestion des moyens au service de la gouvernance

La politique managériale de l'INED est à l'image de sa gouvernance : s'appuyant sur une large autonomie de gestion, comparable à celle qu'offre aux universités l'élargissement des compétences de la LRU, l'établissement adapte ses moyens et ses méthodes à ses besoins de fonctionnement courant, en privilégiant le pragmatisme et le consensus, au risque d'une rusticité des outils et des procédures de gestion. Ainsi en matière d'organisation, le fait de privilégier l'asservissement (au sens mécanique) des structures d'appui à la fonction de "production" (répartition trois quarts - un quart des postes BIATOSS) ; ou bien, en GRH, la pratique d'un consensus "d'entreprise familiale" ; de même, dans le domaine financier, une approche de la comptabilisation des temps de travail très lâche, sinon artisanale, et un budget "tenu", sinon retenu, par la Direction, mais largement déconcentré.

Le paysage actuel du système d'information en est le reflet. C'est celui de briques applicatives peu reliées les unes aux autres (logiciels SIREPA, en comptabilité, VIRTUALIA pour la GRH et GAPAYE pour la paye, un logiciel de gestion de plans et un module IMMO pour le patrimoine, des briques en recherche - bibliographie, logiciels statistiques, projets de recherche). Les réflexions actuelles portent sur la mise à disposition d'outils d'aide à la décision (tableaux de bord), via un projet d'entrepôt de données, et le développement d'outils de travail collaboratif, de façon à lutter contre le risque de segmentation des services d'appui.

### 1 • Les ressources humaines

#### Les effectifs

L'INED compte 233 personnels (bilan social 2008), représentant 201,65 équivalents temps plein travaillé (ETPT). La différence importante entre ETPT et effectifs provient davantage (à 75 %) de l'emploi temporaire, (vacataires ou doctorants) que du temps partiel, peu important et quasi exclusivement féminin. Les femmes représentent les deux tiers des effectifs permanents, en proportion plus importante parmi les ITA que parmi les chercheurs et ne sont minoritaires que parmi les directeurs de recherche. Les personnels permanents sont à plus de 90 % des fonctionnaires INED, auxquels s'ajoutent sept ITA et un chercheur en position de détachement, ainsi qu'un chercheur mis à disposition.

Cette "marge" a permis à l'INED de mener une vraie politique de GPEEC sur l'emploi ITA. En substituant à une approche financièrement prudente (gel d'une partie des emplois ITA libérés) une politique de spécialisation et de professionnalisation des métiers administratifs et techniques (fonction juridique, fonction support de la recherche de financements externes), l'établissement a répondu à un besoin réel, exacerbé par la lourdeur de nouvelles exigences notamment quant à la recherche de financements externes et l'approche par projets, ce qui est confirmé par les chercheurs (absence de "projets managers" intermédiaires entre l'administration et la recherche). Les recrutements ont été bien conduits (taux externe supérieur à 50 %). Il faut noter que l'INED se caractérise par un faible nombre de personnels de catégorie C et qu'il poursuit l'externalisation des postes de simple exécution.

La pyramide des âges est assez cylindrique, l'âge moyen peu élevé (46 ans) et assez homogène selon les catégories, à l'exception notable des directeurs de recherche. Il n'y a pas de "bourrelet" baby-boom. Il n'y aura pas d'accélération du renouvellement générationnel. Le problème principal est donc l'absence de postes au recrutement, la politique en la matière étant menée "sur CDD précaires", plus que sur la définition de profils (deux en trois ans), satisfaisante dans la procédure, mais marginale dans l'impact. Les deux tiers des départs recensés de 2003 à 2008 sont dus aux retraites. La jouvence par la libération de postes vacants est donc très limitée. De surcroît, sur les 35 départs constatés dans cette période, les trois quarts ont touché les ITA.

#### Une GRH consensuelle

A cette économie de moyens s'ajoute une pratique consensuelle, voire "fusionnelle", des modes de gestion dans un contexte où les personnels s'identifient fortement à l'établissement.

Il en va ainsi du temps de travail, non mesuré dans les faits : l'horaire hebdomadaire est de 37h30. Le contrôle des présences est déclaratif ; un "contrôle social" se substitue à un contrôle plus formel. La Cour des Comptes avait signalé la procédure de comptes épargne-temps, qui a coûté 70 k€ à l'INED en 2009.

Il en va également ainsi de la politique indemnitaire : la prime de participation à la recherche scientifique des ITA (PPRS) est modulée sous la responsabilité de la Direction, mais l'approche globale apporte une correction de type social, la prime moyenne annuelle s'éloignant du taux de base propre à chacun des corps de façon inversement proportionnelle à leur place dans la hiérarchie. Pour les chercheurs, aucun personnel ne s'est déclaré candidat au versement de la Prime d'Excellence Scientifique, les représentants du personnel n'ayant pas pris part au vote lors de la présentation des critères de sélection en Conseil scientifique et de leur validation en Conseil d'administration. La prime de recherche (1 000 euros/an) n'est pas modulée. Quelques personnes, peu nombreuses, bénéficient d'une indemnité pour fonctions d'intérêt collectif (le correspondant CNIL, l'adjoint au directeur, les rédacteurs en chef).

La politique de promotion procède de la même logique : l'étroitesse des corps de l'INED conduit à maximiser les possibilités d'avancement en corps ou grade. Les quotas de promotion permettent d'avoir une politique de carrière particulièrement avantageuse. Ainsi les CR2 passent systématiquement en CR1 à l'issue des quatre ans (source DRH) et les ratios d'avancement de corps et de grade qui figurent au bilan social semblent plutôt favorables. L'approche de la Direction va vers la gestion la plus favorable possible aux personnels, sans introduire une compétition forte entre eux. La cohésion est privilégiée par rapport à la différenciation.

L'établissement suit une politique de formation des personnels complète et conséquente (140 agents bénéficiaires en 2008, dont 70 % dans les services d'appui, pour un coût total de 109 k€). Le consensus passe également par l'action sociale. L'association d'entraide *ad hoc* créée il y a 40 ans reçoit une subvention de l'INED, calculée en pourcentage de la masse salariale (0,58 %). Elle bénéficie d'un mandat de gestion, par convention triennale. Ses principes d'action sont clairs : pas de distinction entre titulaires et non titulaires (à partir de six mois de contrat), référence au revenu fiscal et non à l'indice, action préférentielle pour les bas salaires.

### Le recrutement scientifique

Le recrutement des chercheurs procède de règles efficaces. La définition des profils par les équipes (et le Conseil scientifique, auquel ils sont présentés) ne joue qu'un rôle second. La qualité du dossier prime sur les éléments de profils. Les candidatures sont celles de chercheurs ayant une double compétence (démographes et sociologues-historiens-économistes...) et susceptibles de travailler en collaboration sur les enjeux des changements démographiques et l'évaluation des politiques publiques.

La commission d'évaluation, composée pour moitié de membres extérieurs à l'INED, examine les dossiers et fonctionne comme un jury d'admissibilité. L'admission est prononcée par un jury composé pour une moitié de membres du Conseil scientifique et pour l'autre de membres extérieurs choisis à chaque session par le directeur en fonction des postes à pourvoir. Ce jury est souverain, mais il ne peut pas proposer un candidat qui n'a pas été retenu par la commission d'évaluation.

On regrettera cependant la trop faible ouverture au recrutement international. Dans un institut fortement ouvert à la coopération internationale, on ne peut se contenter d'invoquer le caractère peu attractif des conditions salariales françaises. D'autres EPST, où les conditions sont identiques, font sensiblement mieux. Il conviendrait sans doute de mieux diffuser à l'international l'information sur la vacance des postes. La direction est consciente de cette situation et travaille à ouvrir davantage les appels d'offres, en particulier en les rédigeant aussi en langue anglaise. Les efforts faits pour communiquer et former en anglais pourraient aussi faciliter l'intégration de chercheurs étrangers. Dans la même perspective et comme c'est le cas dans la plupart des hautes écoles ou centres de recherche étrangers, en ce qui concerne les candidats français, un séjour de longue durée hors de l'hexagone devrait être une condition énoncée explicitement dans les profils de recrutement.

On observera également que le nombre des chercheurs ne permet pas de répondre à toutes les missions et sollicitations. Les freins budgétaires contribuent à une augmentation constante des postes en CDD. Cette situation fragilise la bonne marche des activités de recherche : conserver les compétences suppose une préoccupation récurrente et croissante à obtenir de nouveaux mandats. Si en termes de dynamique de recherche ce n'est pas nécessairement un mal, cela peut rendre plus difficile le travail de valorisation des travaux terminés pour lequel il n'y a souvent aucun financement budgété (et "budgetable") dans les requêtes. La tendance, quelque peu injuste, est de laisser cette activité aux mains des permanents.

L'excellent taux d'insertion des doctorants permet à l'établissement de pratiquer une auto-assurance (10 % de retenue sur les contrats) qui lui semble plus avantageuse que l'affiliation aux ASSEDIC.

## Les chercheurs associés et invités

Pour développer ses activités, l'INED a aussi recours à un important réseau de chercheurs associés. S'il convient de mesurer le risque de dispersion des compétences que le développement de la pratique pourrait générer, cette mise en synergie des compétences permet de tisser des liens précieux avec d'autres institutions académiques et de résoudre la question de la spécialisation dans de nouveaux champs d'investigation (climat, environnement, éthique,...). On peut observer que l'INED "prête" de temps à autre des personnels, sans barguigner et sans excès de formalisation (comme il l'a fait d'une chercheuse au bénéfice du COR pendant une durée assez longue) : cette pratique correspond à une philosophie de l'action fondée sur l'échange, le partenariat et l'interdisciplinarité.

La direction a mis fin à la rémunération (décrite comme arbitraire) des universitaires associés, mais donne à ces derniers les moyens matériels (frais de mission, bureau) d'assurer leur mission. La visite des locaux a permis de constater l'excellente organisation spatiale de cet accueil : salles équipées de postes de travail dédiés tantôt aux associés (au nombre de 42, avec souhait très vif qu'ils puissent être présents au moins un voire deux jours dans la semaine, sans que cela interdise à des provinciaux d'en faire partie), tantôt aux invités (durée moyenne des séjours : 38 jours, pour 68 personnes, en 2008), tantôt aux stagiaires ; autres salles de réunion, petites et conviviales, au bout de chaque aile ; accès facile aux services communs.

## 2 • L'approche budgétaire et comptable

L'INED a été le premier EPST à présenter ses comptes dans la forme LOLF. A cette occasion, l'établissement a modifié son architecture budgétaire. Sa nouvelle présentation "matricielle" (les dépenses par nature en ligne et les destinations en ordonnée) a simplifié et facilité la lecture des comptes. Ceux-ci se présentent sous la forme de trois grands agrégats (activités des unités de recherche, actions communes et fonctions support, autrement réparties lors de cette réforme). L'approche par destination n'a cependant pas été accompagnée de l'introduction d'une comptabilité analytique, dont ne sauraient tenir lieu la définition de projets phares (en tant qu'objets de coûts) ou les fiches prévisionnelles de services, qui sont utilisées en "devis" et non en "liquidation".

### Le budget : les recettes

Le budget est en augmentation. La prévision de recettes 2008 s'établissait à 18 millions d'euros, dont 15 de dotation publique. En exécution le total des recettes (17 millions d'euros) a été inférieur d'un million d'euros par rapport à la prévision, principalement par la non-réalisation de subventions sur programme de recherche (- 40 % de la prévision).

Le fait essentiel est celui de la poursuite d'une politique de diversification des ressources et de baisse corrélative de la part de la dotation publique (95,2 % en 2006, 92 % sur la période observée par la Cour des comptes, 88 % en 2008), à corréliser aux variations de cycle des programmes cadre et des appels d'offre qu'ils engendrent. Le mouvement est néanmoins clairement orienté et le projet ELFE ne peut que le renforcer : il représentera de 15 à 20 % du budget ; un tel volume peut d'une part déséquilibrer le budget en pesant sur le fonds de roulement ou les réserves, d'autre part poser la question de la soutenabilité financière en pluriannualité, le cycle concerné allant bien au-delà du cycle contractuel.

Les contrats de recherche ont plus que doublé en 2008 par rapport aux années précédentes et continuent de progresser. Cette politique volontariste est perçue comme chronophage et contraignante par les directeurs d'unité, qui, s'ils trouvent l'articulation avec les services très performante, regrettent qu'elle ne puisse encore être améliorée. Cet apport a permis de créer un volant de dépenses de personnel hors plafond important et encore en augmentation (de plus d'un sixième) entre 2008 et 2007. En revanche, l'activité d'édition baisse sensiblement (presque de moitié entre 2006 et 2008, malgré là encore des prévisions volontaristes).

### Le budget : les dépenses

Les dépenses concernent pour plus de la moitié les activités scientifiques (agrégat A) et tendent à augmenter, mais les modifications internes aux agrégats (comme le rattachement des enquêtes à l'agrégat A) rendent hasardeuse une exploitation plus poussée des données. Le taux d'exécution budgétaire est bon (entre 93 et 95 %). Son amélioration constitue un objectif ambitieux mais réaliste. Toutefois, les marges de manœuvre s'amenuisent du fait de la saturation des emplois et doivent être améliorées par la mise en place d'indicateurs.

Le fonds de roulement a diminué fortement (- 40 % entre 2000 et 2007, 27 jours de fonctionnement en 2007) ; cela est dû en partie au remboursement anticipé de l'emprunt contracté pour l'acquisition de l'immeuble du boulevard Davout, mais aussi à la suppression partielle d'une pratique de gel des emplois ITA, en raison d'une politique excessivement prudente et pénalisante.

## L'organisation

Depuis 2007 une convention régit les relations entre l'ordonnateur et l'agent comptable : un moyen original de "bétonner" les moyens donnés à l'agent comptable (la Cour des comptes parlait de six emplois, la convention s'arrête à quatre) et d'en circonscrire les missions. La primauté de l'aspect comptable est réaffirmée, mais le contenu est pragmatique et va dans le sens d'une recherche de la simplification (épurement des procédures, déconcentration des tâches de gestion ordinaire). L'agence comptable utilise un logiciel du privé, SIREPA, mais double cet outil par le recours aux tableaux Excel.

Le service du budget est rattaché au secrétariat général, et non au service financier et comptable. La construction du budget se fait de février à décembre. Une seule décision modificative est présentée en avril (reports). La Cour a relevé de mauvaises transmissions d'information entre RH et budget, particulièrement dommageables en budget global. C'est une priorité que d'y remédier.

### 3 • La politique patrimoniale, et l'hygiène et la sécurité

L'établissement est quasi propriétaire des locaux qu'il occupe boulevard Davout, puisqu'il en acquittera les dernières mensualités au cours du premier semestre 2010. Il s'agit d'un immeuble de 5 500 m<sup>2</sup>, de construction récente (1993), resté inoccupé pendant cinq ans, et qui souffre de problèmes importants en ce qui concerne le chauffage et la climatisation. Ces désordres ne sont pas appelés à être résolus avant l'installation à Condorcet, désormais quasi certaine. La salle des serveurs informatiques est dotée d'une climatisation autonome.

L'établissement doit finaliser le schéma pluriannuel de stratégie immobilière pour le second trimestre 2010, mais il est clair que l'hypothèque majeure est celle de la réalisation du projet Condorcet.

Au sein du service "Patrimoine, Logistique, Prévention", l'accent est mis sur les services rendus à la communauté, et particulièrement sur les services de proximité : accueil, courrier, reprographie, première maintenance, magasin, tenue de l'inventaire physique (5 000 références) et des archives. Il compte dix personnes permanentes au total, sous l'autorité d'un IGE formé en robotique. Son adjoint est plus particulièrement chargé de la sécurité incendie et de la sûreté des personnes et des biens. Le nettoyage des locaux est externalisé, tout comme la télé-surveillance, couplée à un régime d'astreinte. En dépit de son installation dans un quartier difficile, l'établissement ne rencontre pas de problèmes de sûreté et de sécurité importants.

Il convient de souligner aussi la spécificité de la gestion du parc des téléphones portables (une vingtaine de lignes, des possibilités de prêts) et le dimensionnement de l'atelier de reprographie (plus d'un million de copies par an), avec un marché approuvé par la Commission Interministérielle des Marchés d'Impression et de Reprographie (CIMIR) qui a permis à l'établissement de se doter d'un matériel permettant l'impression d'affiches de grand format (A0) et enfin la gestion des archives, avec une mission de récupération obstinée et régulière.

Outre les désordres évoqués plus haut sur la climatisation, se pose le problème du stockage papier qui, en dépit d'une recherche du stockage minimal, se fait en partie dans de mauvaises conditions. En revanche, l'installation de la cafétéria, à l'étage, a été réalisée dans d'excellentes conditions de fonctionnement et de circuits. Parmi les projets, l'idée principale est d'améliorer les remontées d'alarme (intrusion, incendie) en les centralisant et en les faisant aboutir sur les téléphones portables. Le projet de service est axé sur la notion de service rendu à la communauté, la continuité du service et sa réactivité.

L'établissement a réalisé son document unique, qui a été visé en février 2009. Il dispose d'un Agent Chargé de la Mise en Œuvre (ACMO) désormais extérieur au service PLP et qui remplit cette mission sur 10 % de son temps de travail, mais pas d'ingénieur hygiène et sécurité en titre. Il a dû prendre sur budget propre la charge de la médecine de prévention, par convention avec une association sur la base d'un personnel à temps partiel. Le CHS a été créé en juin 2000. Il se réunit une ou deux fois par an. Son action est classique : analyse des postes de travail, remédiation des problèmes de TMS, sécurité incendie. Le service prend en charge les vaccins nécessités par les missions. Il a acquis un défibrillateur et dispose d'une mallette de première urgence. Seize agents ont été formés en tant que SST.

Sur une année civile, le médecin a effectué 148 visites (pour vingt jours de présence), soit une visite tous les dix-huit mois (plus pour certains emplois). Le programme annuel d'action visé en février 2009 prévoyait la mise en place d'une cellule d'écoute, les risques psycho-sociaux ayant été particulièrement ciblés dans le DU. L'équipe en place a préféré différer celle-ci tout en insistant sur la souffrance et le mal-être au travail : perturbation des relations de travail liée au développement de l'individualisme (internet), absence d'humanité face à la maladie, absentéisme important.

# La stratégie en matière de recherche



A l'INED, la recherche est pilotée. Le pilotage de la recherche constitue la grande réussite de la direction sortante qui est parvenue à développer, aux dépens de pratiques individualistes, une culture de projets dans lesquels s'inscrit la grande majorité des chercheurs de l'INED. La situation actuelle résulte d'une action volontariste pour éradiquer (ou marginaliser) les baronnies locales, regrouper les chercheurs dans des équipes, inscrire les recherches dans une politique d'établissement et définir des orientations stratégiques en partenariat avec les tutelles.

## I – L'organisation de la recherche

### 1 • Une ou "des" unités de recherche ?

Partie il y a dix ans d'une situation où la recherche était atomisée autour de 260 projets, la direction a mis en place des règles claires pour organiser la recherche au sein d'unités, les unes constituées spontanément, les autres sous son impulsion ou par regroupements imposés. Le processus est bien engagé, même s'il reste encore quatre chercheurs en dehors des équipes qui, tout en restant actifs et "produisants", demeurent des électrons libres. Tous les autres se rassemblent au sein de onze unités, dont deux sont des UMR, l'une (CEPED) en partenariat avec l'université Paris Descartes et l'IRD, l'autre avec l'INSERM et l'université Paris 11.

La création de ces unités s'est accompagnée de deux principes. D'une part la mutualisation des ITA, facilitée par l'unité de lieu ; d'autre part la possibilité pour chaque chercheur d'appartenir à deux unités différentes, ce qui permet de donner un minimum de densité à chacune d'entre elles (entre quatre et douze membres permanents) et de dédramatiser l'éventuelle fermeture d'unités, facilite le renouvellement thématique ou le développement de projets transversaux aux unités, et permet aux doctorants un accès plus aisé aux différents séminaires. Cette situation est généralement bien vécue par les chercheurs qui, pour moitié, fonctionnent en double appartenance.

Cette structuration permet également de briser les liens de dépendance au sein des équipes. Dans les faits, c'est l'ensemble de l'INED qui constitue une "unité de recherche", pilotée par le directeur de l'établissement. Les responsables des équipes n'ont aucune fonction directoriale, notamment en matière budgétaire. Dans leurs activités, les différentes équipes bénéficient d'une grande liberté d'initiative (développement des projets simples ou phares ; développement des partenariats avec les chercheurs associés ou invités ; organisation de séminaires de recherche ou de valorisation), mais ce sont les services d'appui qui définissent eux-mêmes les arbitrages entre les différents projets présentés. La transversalité des activités de "l'unité de recherche INED" se manifeste dans l'organisation des "Lundis de l'INED", pris en charge par chaque équipe tour à tour et où tous sont invités.

### 2 • Les infrastructures au service de la recherche

Les services d'appui à la recherche dont dispose l'INED sont considérés unanimement comme des atouts considérables et constituent à juste titre une bonne partie de la force de l'institut : bibliothèque (avec sa solide équipe de documentalistes), service informatique, service d'enquêtes et sondages, service des méthodes statistiques, service juridique, service des éditions, font partie des rouages essentiels de l'institut.

La direction des relations internationales apporte son appui à la recherche de financement et au montage de projets européens. Cependant l'établissement paraît n'avoir encore qu'une approche encore insuffisamment exigeante des analyses en coûts complets (obligatoires dès la fin du 7<sup>ème</sup> PCRD). En outre, les tâches de gestion sont vécues comme lourdes par certains chercheurs, d'autant que ce temps "administratif" n'est pas particulièrement valorisé, ni d'ailleurs celui des responsables d'équipes. Cette fonction devrait être renforcée.

## II – La politique scientifique

### 1 • Les contrats d'objectifs et les relations avec les tutelles

C'est dans le cadre du contrat d'objectifs de l'établissement que s'exprime sa politique scientifique et que doivent se situer en priorité les projets présentés par les équipes.

Le dialogue avec les tutelles est là essentiel. Face à celles-ci, l'INED n'est ni un prestataire de services, ni un service technique. C'est un organisme de recherche qui développe des activités à travers des conventions de partenariat. Avec le ministère des Affaires sociales dont les représentants sont très présents, le dialogue est fructueux. Il est plus complexe avec le ministère chargé de la Recherche, dont l'INED ne perçoit pas toujours très bien les intentions. Le fait que le ministère n'ait jamais signé le contrat d'objectifs 2007-2010 suscite une grande perplexité au sein de l'établissement même si, au demeurant, l'essentiel des orientations définies ont été respectées. L'institut a besoin d'une plus grande stabilité à cet égard. La perplexité plane également quant au rôle du ministère de l'Immigration. Tant pour la qualité des relations entre partenaires que pour la sécurité et l'indépendance scientifiques de l'INED, il importe que les relations soient clarifiées afin que le prochain contrat d'objectifs (2011 - 2014) soit signé dans de bonnes conditions.

On ajoutera aussi que la politique scientifique de l'INED se construit également dans un partenariat avec les collectivités publiques, traditionnellement celles d'Ile-de-France, plus récemment les DOM, où de nombreuses questions se posent, notamment sur le vieillissement. Pour y répondre, l'INED a développé des partenariats avec les quatre départements d'Outre-Mer, ainsi qu'avec les instances nationales en charge de ces sujets, pour réfléchir aux modalités d'applications régionales des politiques nationales.

### 2 • Des projets encore trop nombreux

Plus que les équipes elles-mêmes, ce sont les projets qu'elles portent qui structurent l'activité de recherche de l'INED. Ces projets de sont de deux natures : les projets phares (de dimension variable) et les projets simples (souvent individuels, mais qui peuvent évoluer vers des projets phares). La souplesse du système permet de combiner les initiatives individuelles et le développement de la recherche collective, inscrite dans les contrats d'objectifs.

Ce sont les projets qui sont financés par l'établissement et non les équipes, qui ont pour fonction de présenter les projets au Conseil scientifique, pour évaluation. Cette présentation se fait annuellement à l'automne au terme d'un appel d'offres. Chaque projet est présenté par deux rapporteurs, l'un membre de l'INED, l'autre extérieur à l'établissement. Les projets pluriannuels et validés antérieurement ne sont pas présentés dans le détail. Ces projets sont ensuite présentés au Conseil d'administration pour validation. Dans les faits, la procédure laisse clairement apparaître le rôle essentiel de la direction de l'établissement dans le choix des priorités. Le taux de rejet par les conseils est infime pour la raison qu'une autocensure agit en amont. Le directeur est présent au conseil scientifique et peut tenir compte des recommandations qui y sont faites, mais celles-ci ne sont pas formalisées. Et surtout, comme cela a été souligné précédemment, le temps consacré par le Conseil scientifique à l'examen de ces différents projets est extrêmement réduit.

Pour l'essentiel, c'est donc la direction de l'INED qui arbitre et décide de l'attribution du budget (entre 10 et 100 %) en fonction de l'intérêt scientifique du projet ainsi que de son inscription dans les orientations stratégiques de l'établissement, de leur nouveauté ou de leur caractère répétitif, de la qualité de la programmation budgétaire et de celle des partenariats. C'est la direction également qui décide de l'affectation des moyens mutualisés (les ITA, ressources informatiques...), en fonction de la vision globale qu'elle en a.

Si le dispositif a fait la preuve de son efficacité (pousser les responsables des équipes à penser la cohérence, réduire les projets phare à 31), il suscite cependant un certain nombre d'insatisfactions, notamment parce qu'aucun document de synthèse formalisant les décisions prises et permettant à tous d'avoir une vision claire des choix opérés n'est produit. S'exprime la crainte, fréquente même si elle n'est pas forcément fondée, que certains projets, notamment ceux développés dans le cadre de partenariats internationaux, soient entravés financièrement. La mise en place d'un comité de suivi, qui participerait à l'attribution des crédits et gérerait d'éventuels conflits, pourrait être envisagée.

### 3 • Des interrogations sur la place des enquêtes

Le travail d'enquête est essentiel pour les activités de recherche de l'INED. Mais les chercheurs se plaignent de manière récurrente de son caractère chronophage, qui réduit le temps laissé à l'écriture.

Quoique grosses consommatrices de crédits, ces enquêtes ne pèsent pas excessivement sur le budget de fonctionnement, du fait des financements extérieurs. On peut s'interroger cependant sur le fait de savoir si l'INED a la capacité de supporter sur la longue durée de grosses enquêtes comme celle du projet ELFE (Etude Longitudinale Française depuis l'Enfance), qui mobilise des moyens considérables. Le projet est comparable en coût aux investissements en sciences physiques ou biologiques et à certaines enquêtes du même type, par exemple au Canada. Il s'adosse de manière intelligente à un ensemble de quatre-vingts propositions de recherche regroupées en douze groupes animés par un coordinateur (avec certification systématique des procédures pour qu'elles soient transparentes). La charge financière est lourde : coût initial de la pré-enquête de 2 millions d'euros en 2009-10, 12 en 2010-11 ; coût annuel de l'ordre de 2 millions d'euros ; un total (hors charges salariales) de 74 millions d'euros, (peut-être 140 avec les charges salariales). Face à l'ampleur de l'entreprise et à sa durée, deux questions se posent :

- d'une part la capacité des pouvoirs publics à assurer le financement sur toute la période (le financement n'est assuré que jusqu'en 2012). Faut-il envisager qu'un acteur privé extérieur soit chargé d'organiser le recueil des financements futurs ?
- d'autre part, la durée du projet appelle une structure organisationnelle stable et sans doute renforcée par rapport à la structure actuelle. Une telle structuration doit en particulier éviter que le projet ne grève excessivement les capacités administratives de l'INED et ne déséquilibre l'organisme du fait de sa trop large part dans le financement global. Il conviendrait de réfléchir à ces nécessités et aux éventuelles solutions juridiques permettant d'accompagner cette structuration.

Au total, le projet ELFE engage l'INED dans une évolution stratégique dont on voudrait être sûr qu'elle n'est pas subie mais résulte bien d'un choix dont tous les paramètres ont été clairement identifiés.

### III – Une attention particulière à l'éthique de la recherche

La nature des recherches développées à l'INED appelle à une attention éthique et déontologique particulière : règles de conduite du chercheur démographe (les questions relatives au respect de la vie privée des populations interrogées), plagiat (en particulier dans la formulation des requêtes), articulation avec les attentes politiques (sur l'immigration notamment), retour de l'information au public...

L'institut témoigne à cet égard d'une éthique sans faille et a mis en place un comité de déontologie. Le service juridique, qui permet de protéger les chercheurs et de défendre leur indépendance intellectuelle, est performant. L'INED s'est également doté d'un correspondant de la commission informatique et libertés. Y compris pour ce qui est des travaux répondant à des commandes, l'INED reste libre de la communication scientifique. Les contrats signés ne prévoient jamais que la propriété des résultats revienne au commanditaire. Ainsi l'INED conserve la propriété de la base de gestion des titres de séjour des étrangers en France qu'elle exploite. Le comité de rédaction des collections de l'INED est juge des thématiques et des règles d'écriture permettant aux travaux d'être positionnés au seul niveau scientifique. En ce qui concerne les projets de recherche, la commission de déontologie n'intervient pas automatiquement mais elle peut être saisie par la direction pour analyser les risques des projets. Le nouveau chef de service des enquêtes (qui a pris ses fonctions en septembre 2009) a évoqué le projet d'élaborer une charte déontologique. On ne peut que soutenir cette initiative.

### IV – Evaluation des chercheurs

La commission d'évaluation (qui évalue tous les deux ans l'ensemble des chercheurs de l'établissement) a mis en place un certain nombre d'indicateurs : suivi de la production de la recherche, bibliométrie, référence des publications depuis 2000...

Actuellement, les chercheurs n'ont pas à justifier de la répartition de leur temps entre les divers projets de recherche auxquels ils participent. Bien qu'ils doivent indiquer, dans chaque demande de projet annuel, le temps de travail qu'ils anticipent devoir y consacrer, ils ne semblent pas considérer que ce soit facile, ni efficace. Une réflexion sur l'instauration d'un budget-temps prévisionnel et a posteriori pourrait utilement être menée ; construits sur une base mensuelle, par exemple, et communiqués, dans un premier temps, aux seuls responsables des projets auxquels le chercheur participe, l'élaboration de tels budgets-temps viendrait nourrir les discussions entre ces responsables et permettrait de confronter les prévisions et réalisations individuelles. Ceci faciliterait l'évaluation des chercheurs engagés dans plusieurs projets, comme c'est la règle à l'INED et permettrait de vérifier que les jeunes chercheurs associés, en début de carrière, au suivi d'enquêtes, conservent un minimum de temps à des recherches personnelles menant à des publications.



# La stratégie en matière de partenariats



## I – Relations avec les organismes et les universités

### 1 • Relations avec les organismes nationaux de recherche

Quoiqu'étant le plus petit des organismes de recherche français, l'INED ne souffre à cet égard d'aucun complexe. Il entretient des relations de partenariat régulier avec l'INSERM (dans le cadre notamment d'une de ses équipes) et avec l'INSEE, qui l'a toujours soutenu et qui lui a fourni plusieurs de ses cadres les plus importants. Le partage des compétences entre ces deux derniers instituts est clairement établi. L'INSEE produit ses propres données, en particulier à partir des recensements, mais ne répond pas aux appels d'offre et ne travaille pas hors du territoire français.

Compte-tenu de la taille de l'INED, la question a pu se poser de son intégration dans un organisme de taille plus importante. Si une telle perspective peut avoir un sens d'un point de vue technocratique, on ne voit pas la plus-value qu'elle aurait apportée à un institut dont les orientations scientifiques sont clairement définies et dont la grande force est la capacité de réactivité.

### 2 • Relations avec les universités et projet Condorcet

#### Des relations nombreuses mais informelles avec les universités

L'INED a tissé une large trame de relations avec les universités, soit par le biais de l'association de chercheurs qui participent aux projets de l'INED et à des réponses communes aux appels d'offre, soit dans le cadre de l'encadrement des thèses, soit par le biais d'enseignements dispensés par des chercheurs de l'INED, principalement au niveau des masters (cf. *infra*). Ces relations ne sont cependant pas formalisées et sans doute conviendrait-il de leur donner davantage de visibilité pour mieux les valoriser. Des conventions-cadres devraient être envisagées, de même que la désignation au sein de l'INED d'un responsable des relations avec les universités.

#### Le projet Condorcet

Les relations avec les universités parisiennes devraient continuer à se structurer, dans le cadre du projet Condorcet. C'est pour l'INED le moyen de mieux investir la scène nationale et de consolider ses liens avec les universités. L'ensemble du personnel de l'établissement adhère au projet et celui-ci a été adopté à l'unanimité du conseil d'administration. A la différence de l'installation boulevard Davout en 1998 (qui s'inscrivait dans le cadre d'un projet d'aménagement de la ville), le projet Condorcet est un projet scientifique. Les craintes ou les interrogations subsistent cependant sur les modalités du montage financier du projet et sur le risque de dilution de l'INED, particulièrement du centre de documentation, dans un ensemble plus vaste. Il conviendra de veiller à ce que l'intégration des Centres de Documentation des divers organismes permette de maintenir la capacité de l'INED à répondre aux demandes documentaires spécifiquement démographiques.

Sur le plan scientifique, certains des établissements qui ont prévu de s'installer sur le site sont d'excellents partenaires pour l'INED, dans la perspective d'une démographie en prise directe avec les sciences sociales. L'installation de l'INED sur le campus Condorcet pose néanmoins le problème de ses relations avec l'Ecole d'Economie de Paris et l'IDUP, institut de démographie de l'Université Paris I. Le projet d'un renforcement des liens avec ce dernier est un facteur très positif pour l'IDUP, qui ne peut que gagner à cette collaboration. Pour ce qui est de l'Ecole d'Economie de Paris, l'INED y a redéployé ses enseignements par la création de quatre cours coordonnés dans le M2R ETE géré par Paris I. Cet enseignement coordonné pourrait, à l'avenir, se renforcer par la participation à un master de sciences sociales dont la création est envisagée au sein de l'Ecole d'Economie de Paris. Dans le cas de cette création, il conviendra, soit d'articuler cette participation de l'INED avec les enseignements assurés dans l'IDUP, afin d'éviter les doublages de cours et la dispersion de l'organisme dans deux programmes distincts, soit de restreindre largement la participation pédagogique à l'IDUP. Il est absolument nécessaire que les chercheurs impliqués dans ces deux projets pensent dès maintenant à cette coordination des enseignements, les projets de l'EEP étant susceptibles de se développer dans un proche avenir.

Par ailleurs, le succès de l'Ecole Doctorale Européenne de démographie (cf. plus loin) incite à envisager la création d'un Master de Démographie européen. La Communauté Européenne développe actuellement dans plusieurs directions de tels enseignements coordonnés dans plusieurs pays, avec déplacements longs des étudiants d'un pays à l'autre, certains semestres étant communs à toute la promotion de Master, d'autres permettant aux étudiants de se spécialiser dans des programmes spécifiques portés par un des partenaires. Il semble utile que l'INED s'interroge sur une telle organisation. Les programmes de démographie de l'EEP devenant le support national d'un tel Master européen, ce projet n'entrerait pas en concurrence avec eux mais permettrait au contraire de les insérer dans un cadre plus adapté, du fait de la participation d'autres instituts européens à ces enseignements.

## II – Relations internationales et européennes

L'ouverture internationale est l'une des grandes réussites de la direction sortante, qui a fortement investi le contexte international dans le cadre d'une politique partenariale. Cette ouverture trouve sa traduction dans le développement de partenariats internationaux avec des instituts similaires en Europe (Netherlands Interdisciplinary Demographic institute, Max Planck institute for Demographic Research, etc.), l'accueil de chercheurs étrangers, le nombre grandissant de réponses aux programmes de recherche, la participation active de l'INED au sein de l'Ecole Doctorale Européenne de Démographie, l'introduction de la version anglaise de la Revue *Population*, de *Population et Sociétés* et du site web, la diffusion de l'information en anglais pour les concours de recrutement.

On ne peut que regretter, comme cela a déjà été souligné, que cette ouverture ne se soit pas traduite davantage dans le recrutement des chercheurs et des doctorants étrangers (ces derniers ne sont actuellement que deux sur dix-huit, soit 11,1 %). Dans cette même perspective, l'INED pourrait envisager, comme le font d'autres organismes de recherche (ainsi l'INRA) d'obliger les nouveaux chercheurs embauchés à passer une longue période dans un laboratoire étranger au cours de leurs deux ou trois premières années de carrière. Les effets d'une telle mesure, en termes de constitution de réseau et d'apprentissage, sont toujours très positifs.

# Diffusion des savoirs et formations



L'activité de diffusion des savoirs est certes non négligeable à l'INED mais elle passe surtout par le lien avec la formation universitaire, en particulier la formation doctorale, et on peut donc sans doute lui reprocher son caractère trop académique.

## I – Les activités de formation

### 1 • Une présence insuffisante dans les premier et second cycles universitaires

Il est difficile de se faire une idée précise de la présence des chercheurs de l'INED dans les enseignements de premier et second cycles des universités. S'il est indiqué que le nombre des enseignements dispensés est de 67 en France (et 7 à l'étranger) et que 20 chercheurs sont concernés, on ne sait rien quant au volume de ces enseignements. Il conviendrait à cet égard d'avoir des indicateurs plus précis et des fiches de suivi de l'activité d'enseignement des personnes concernées.

Au total, cela reste relativement peu, en relation sans doute avec le nombre somme toute modeste des chercheurs de l'institut. Mais on pourrait souhaiter une présence plus forte de la démographie dans les enseignements universitaires. Encore faudrait-il naturellement que les universités expriment de manière explicite leurs besoins et leur politique à cet égard. La nouvelle présidente du Conseil d'administration y paraît ouverte, qui soutient l'idée que les universités doivent être au cœur du dispositif de recherche en France et qui rappelle que *"des disciplines qui ne s'enseignent pas sont des disciplines qui meurent"*.

A l'inverse, on soulignera le caractère extrêmement positif de l'investissement de l'INED dans l'Ecole Doctorale Européenne où, en partenariat avec les autres établissements européens de démographie, est dispensée une formation de master qui constitue un bon tremplin pour être accueilli en doctorant à l'INED, ou ailleurs.

### 2 • Une formation doctorale dynamique

Institut de recherche, l'INED a développé depuis 2000 une politique dynamique d'accueil de doctorants. Ils sont annuellement une vingtaine, inscrits par ailleurs dans les Ecoles doctorales auxquels ils sont rattachés à titre principal (pour les étudiants français). Ils sont placés à l'INED, soit sous la direction d'un chercheur HDR dans le cadre de son Ecole doctorale de rattachement, soit sous la responsabilité d'un tuteur-co-directeur) qui dirige la thèse en partenariat avec un directeur de recherche appartenant à un établissement universitaire extérieur.

Le principe de l'accueil repose sur une sélection annuelle des candidatures. Pour ouvrir la sélection à ceux qui ne disposent pas de financement initiaux de la part de leur université, l'INED a décidé en 2006 de consacrer une partie de son budget au financement d'allocations de recherche. Ces allocations sont attribuées selon les mêmes modalités que les allocations ministérielles (dépôt des dossiers en juin, évaluation en septembre). Les projets sont évalués par les directeurs d'unité. Deux à trois allocations sont ainsi attribuées par an. Les étudiants bénéficient d'un contrat doctoral sur trois ans. Si ces contrats ne prévoient pas d'obligation à enseigner, les doctorants y sont cependant encouragés et nombre d'entre eux assurent des charges d'enseignement.

Le renouvellement de ces allocations se fait chaque année sur la base d'évaluations effectuées par deux rapporteurs (un interne à l'équipe de recherche, l'autre externe) sur l'état d'avancement de la recherche et le programme de l'année suivante. Exceptionnellement, certains doctorants peuvent bénéficier d'une quatrième année de financement.

Ces doctorants sont accueillis à l'INED dans les mêmes conditions que les chercheurs permanents et bénéficient d'un véritable statut. Au sein de l'institut, les doctorants sont invités à présenter leurs travaux au sein des unités auxquelles ils appartiennent et à participer aux ateliers doctorants. Ils bénéficient en outre de formations transversales : TICE, langues vivantes. Il convient cependant de rappeler que si l'INED accueille des doctorants, l'institut ne délivre aucun diplôme. Les doctorants doivent valider leurs crédits dans le cadre de leurs Ecoles doctorales d'appartenance, soit par équivalence, soit en y suivant en plus un certain nombre de formations spécifiques.

Le devenir des doctorants est bon, voire excellent : 11 MC (sur 36 des années 1995-2003), 14 chargés de recherche ou d'études INED, CNRS, CNAF..., 5 post-doc, 2 ATER. De manière générale, organisation excellente des études doctorales (en particulier au sein de l'ED européenne).

Si l'ensemble est très positif, on regrettera cependant que l'INED n'accueille que peu de doctorants étrangers (2 sur 18 actuellement) et que la durée des thèses reste relativement longue (5,5 ans). Mais cette durée, en légère réduction ces dernières années, tient beaucoup à la nature des travaux et au temps consacré aux enquêtes.

## II – Des performances à améliorer en matière de valorisation

La stratégie de valorisation reste pour partie à construire. Dans l'organigramme de l'INED ne figure aucune direction ou service dédiée à la valorisation proprement dite, contrairement à d'autres instituts de recherche (IRD, INRA, ...). De même, dans les documents transmis et les différents entretiens, la définition et la mise en œuvre organisée d'une politique de valorisation de l'INED ne semblent pas constituer une priorité.

L'INED est toutefois loin d'être absent sur ce terrain et développe des actions variées :

- contrats et conventions de recherche (66 en 2006, 55 en 2007 et 66 en 2008), essentiellement avec des institutions publiques et parapubliques, françaises ou internationales, grâce aux réponses aux appels d'offres nationaux et européens ;
- activités d'expertise à la demande des hautes autorités indépendantes (CNIL, HALDE) et des conseils, agences, offices ou commissions nationales, ou d'associations (handicap) ;
- organisation régulière de séminaires de statistiques appliquées et de "valorisation", ouverts au public ;
- documentation, archivage et mise à disposition des données d'enquêtes (réseau Quetelet).

Ces activités semblent être de très bonne qualité et donner satisfaction aux publics concernés. Elles ne contribuent toutefois que modestement aux recettes totales de l'INED (environ 13 % pour le budget 2008, y compris le produit des éditions et des abonnements), mais apparaissent pourtant importantes, car elles constituent l'essentiel des ressources propres de l'INED en dehors des subventions de l'Etat.

En dehors de ces activités, il est difficile d'apprécier l'existence d'un réel potentiel de valorisation, dans la mesure où il n'a été fait mention d'aucune étude de marché (état de fait probablement du à l'absence d'une fonction centrale de la valorisation), qui permettrait :

- d'identifier de façon exhaustive l'ensemble des acteurs économiques privés ou publics qui seraient susceptibles d'être intéressés et qui pourraient utiliser des résultats de certaines recherches, études ou enquêtes démographiques existantes ou à proposer ;
- d'apprécier les modalités qui permettraient de valoriser auprès de ces acteurs certaines activités de l'INED (par exemple, assistance technique à conduire des enquêtes spécifiques, expertises et conseils méthodologiques, association à des enquêtes pour préciser certaines problématiques, études prévisionnelles ou prospectives sur des aspects touchant certaines populations, ...) ;
- d'identifier des nouvelles idées de thèmes de recherche démographique, dont les retombées pourraient correspondre à des besoins plus spécifiques de certains acteurs économiques.

Une analyse de marché permettrait sans doute à l'INED de constater qu'il existe de nombreux types d'acteurs assez différenciés (en particulier les entreprises des différents secteurs) se situant entre, d'une part, le secteur public de la recherche, les universités, les grandes institutions ou associations françaises et internationales et, d'autre part, le "grand public", à qui s'adressent différentes actions de communication de l'INED (Site Internet, *Population et Sociétés*).

Dans son contrat d'objectifs 2007-2010 (document établissement), l'INED porte sur la question de la diversification des sources de financement, l'appréciation suivante : "...on ne parvient à mobiliser les financements privés (assureurs ou laboratoires pharmaceutiques) que pour des événements-phares, comme le Congrès de Tours, ou des études finalisées, comme la cohorte Contraception". La question à laquelle il est difficile de répondre en l'absence d'une étude plus poussée est de savoir si l'INED "ne parvient pas à mobiliser les financements privés", parce qu'il n'est pas organisé pour le faire ou bien parce que le "marché" (plus large que les seuls assureurs et les laboratoires pharmaceutiques) n'est pas intéressé et ne présente pas de potentiel de valorisation.

L'une des caractéristiques frappantes de l'INED réside dans l'importance et la grande qualité des services de support et d'assistance qui entourent les chercheurs. Le développement des dispositifs de valorisation de l'INED pourrait inclure non seulement les chercheurs et unités de recherche, mais également les activités de ces différents services "support", notamment pour des expertises, des conseils ou des prestations de service.

L'un des freins aux activités de valorisation tient à la réticence de certains chercheurs à participer à des activités de valorisation pouvant être considérées comme "commerciales" ou "appliquées". Un autre frein vient du manque de pratique et de culture pour fixer un prix raisonné des prestations proposées (combien facturer ? suivant quelles modalités ? ...), prenant en compte le temps passé par le personnel de l'INED.

En conclusion, si l'INED a pour objectif de développer ses ressources propres grâce à la valorisation de ses activités de recherche, il semble important :

- qu'il évalue périodiquement de façon approfondie, sans idée préconçue, le potentiel des activités de valorisation, notamment auprès des entreprises et leurs organisations professionnelles ;
- qu'il mette en place une direction de la valorisation, chargée de mobiliser en interne, de promouvoir en externe et de coordonner l'ensemble des activités de valorisation de l'INED, dans le cadre d'une politique cohérente ;
- que cette direction puisse s'appuyer fortement sur les services financiers et juridiques de l'INED pour établir les propositions de prix et les conventions avec les tiers ;
- que cette direction suive de façon précise le déroulement des activités de valorisation, y compris les coûts complets effectifs et participe à la résolution des problèmes éventuellement rencontrés.

### III – Stratégie en matière de communication

Conformément à la définition de ses missions, l'INED développe des activités de communication variées et importantes, tant pour les différents publics (les élèves et enseignants, le grand public et les autres chercheurs ou universitaires), que pour les chercheurs de l'INED. A cette fin, l'institut a mis en place des délégations auprès de la direction :

- délégué à la communication scientifique, responsable du CIPP (Centre d'information sur les problèmes de Population),
- rapporteur du comité d'archivage et responsable du séminaire de valorisation,
- responsable du séminaire "Les lundis de l'INED".

L'INED se livre également à une activité d'éditeur d'ouvrages (Collections de l'INED) et de revues (*Population* et *Population et Sociétés*) ; l'institut a également développé un site Internet (Serveur Web) qui présente de façon assez complète ses activités, ses publications et des informations sur la démographie.

Un service des Editions, Chargé des Relations avec la Presse, participe à la rédaction des revues et des Collections ainsi qu'à la mise en œuvre des systèmes de vente des ouvrages et de gestion des abonnements. Il prépare également la plaquette institutionnelle de l'INED et, sous l'autorité directe de la directrice de l'INED, gère une cellule "Actualité", chargée de rédiger les communiqués de presse et mises au point, de publier des fiches d'actualités ou notes de synthèses (également publiées sur le site internet) et de mobiliser en tant que de besoin les chercheurs ou documentalistes.

Pour ce qui est de la communication interne destinée aux activités de recherche, l'INED dispose d'un Service de documentation, qui organise notamment les accès aux bases de données et développe des applications intranet. Il offre aussi au public l'accès à sa bibliothèque, qui dispose d'un fonds importants d'ouvrages se rapportant à la démographie.

L'INED apparaît légitime dans l'ensemble de ces activités, y compris en ce qui concerne son activité d'éditeur de livres ou de revues, dans la mesure où son objet n'est pas de faire concurrence au secteur privé mais de diffuser des connaissances scientifiques ou de l'information spécialisée qui ne le seraient probablement pas autrement. Cependant, on attirera l'attention sur plusieurs points :

- La conception et l'organisation de ces activités apparaissent relativement indépendantes les unes des autres et éclatées entre différents services ou responsables : une intégration de ces activités dans une seule direction pourrait améliorer leur coordination et l'efficacité de l'ensemble.
- Les activités des chercheurs dans ce domaine d'activité ne semblent pas être prises en compte dans leurs évaluations personnelles, ce qui peut limiter leur engagement pour y participer, notamment pour les plus jeunes d'entre eux.

- Certaines activités donnent lieu à valorisation (vente, abonnements ...), mais le montant total des recettes de publication semble modeste (100 k€ en 2008), par rapport aux coûts complets vraisemblables de ces activités. Sans remettre en cause la mission de service public de l'INED, dans ses activités de communication interne ou externe, un renforcement général de la fonction valorisation de l'INED pourrait peut-être conduire à un meilleur équilibre économique de ces activités.
- En matière de revues, une réflexion pourrait s'engager sur les formes existantes, leur enrichissement ou leur rajeunissement, dans la perspective de toucher un lectorat plus large, en particulier à l'international.

# Conclusion et recommandations



Le plus petit des EPST donne une image claire de ses missions. Doté d'une direction entreprenante et réformatrice, il a su faire un bon usage des moyens qui lui étaient alloués et de l'autonomie dont il dispose. De 2004 à 2008, sa progression est nette sur plusieurs fronts : internationalisation des partenariats de recherche et d'enseignement, organisation de grandes enquêtes innovantes par leurs thèmes et leurs méthodes, impact croissant des publications scientifiques spécialisées, réactivité face à des demandes d'expertises, contributions étayées et plurielles au débat public sur des politiques de population et sur de nombreuses questions de société, activité de diffusion d'informations scientifiques en direction du public profane. Sur tous ces points des marges de manœuvre subsistent cependant et cette évolution doit se poursuivre. Il n'en demeure pas moins qu'avec le Netherlands Interdisciplinary Demographic Institute et le Max Planck Institute for Demographic Research, l'Ined tient bien son rang au sein de l'élite de la démographie européenne.

## I – Les points forts

- Un établissement dirigé, performant et dynamique, ayant pleinement intégré les contraintes de l'autonomie ;
- Une forte culture d'établissement et un consensus qui facilite la gouvernance ;
- Une éthique de la recherche garante de l'indépendance de l'établissement ;
- La qualité de l'activité scientifique et une adaptabilité favorisée par sa petite taille ;
- Le développement des formations doctorales, notamment à travers l'Ecole doctorale européenne.

## II – Les points faibles

- Des conseils réunis trop peu souvent et trop brièvement pour remplir pleinement les missions qui sont les leurs, une formalisation insatisfaisante des procédures ;
- L'absence de comptabilité analytique monétaire et temporelle ;
- Une certaine vulnérabilité de l'établissement quand des compétences reposent sur un tout petit nombre d'individus, notamment lorsqu'il s'agit de développer des projets de longue durée ;
- Un financement de la recherche reposant essentiellement sur des fonds publics et des activités de valorisation insuffisamment dynamiques et formalisées.

## III – Les recommandations

- Clarifier la relation entre les fonctions de direction de la recherche et de direction de l'établissement ; mieux partager les décisions avec les conseils et créer des outils d'aide à la décision.
- Internationaliser les procédures et le recrutement de chercheurs et des doctorants.
- Poursuivre la politique de réduction du nombre des projets scientifiques afin de permettre un développement efficace des services d'appui à la recherche.
- Veiller à garantir l'indépendance de la recherche en formalisant les règles d'éthique.
- Bien anticiper les changements que génère le déménagement sur le campus Condorcet pour éviter le risque de dilution.



# Liste des sigles



## A

ACMO Agents chargés de la mise en oeuvre des règlements d'hygiène et de sécurité  
ATER Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

## B

BIATOSS (Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service et de santé

## C

CA Conseil d'administration  
CAP Commissions administratives paritaires  
CDD Contrat à durée déterminée  
CODIR Co-direction  
CHS Comité d'hygiène et de sécurité  
CIMIR Commission interministérielle des marchés d'impression et de reprographie  
CIPP Centre d'information sur les problèmes de population  
CNAF Caisses nationales d'allocations familiales  
CNAM Conservatoire national des arts et métiers  
CNIL Commission nationale de l'informatique et des libertés  
CNRS Centre national de la recherche scientifique  
COR Conseil d'orientation des retraites  
CR Chargé de recherche  
CS Conseil scientifique  
CTP Comité technique paritaire

## D

DOM Département d'outre-mer  
DR Directeur de recherche  
DRH Direction des ressources humaines  
DU Diplôme universitaire

## E

EHESS École des hautes études en sciences sociales  
ELFE Etude longitudinale française depuis l'enfance  
EPHE Ecole pratique des hautes études  
EPST Établissement public à caractère scientifique et technologique  
ETPT Equivalent temps plein travaillé

## G

GPEEC Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences  
GRH Gestion des ressources humaines

## H

HALDE Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité  
HDR Habilitation à diriger des recherches

## I

IGE Ingénieur d'étude (ITARF)  
INED Institut national d'études démographiques  
INRA Institut national de recherches agronomiques  
IRD Institut de recherche pour le développement  
ITA (Personnels) Ingénieurs, technique et administratif

## L

LOLF Loi organique relative aux lois de finances  
LRU Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

## M

MC Maître de conférences

## P

PCRD Programme cadre de recherche et développement (programme européen)  
PLP Patrimoine, logistique, prévention  
PPRS Prime de participation à la recherche scientifique  
PSSI Politique de sécurité des systèmes d'information

## R

RH Ressources humaines

## S

SG Secrétariat général  
SST Sauveteur-secouriste du travail

## T

TICE Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement  
TMS Troubles musculo-squelettiques

## U

UMR Unité mixte de recherche

# Observations de la directrice



N° 2010.231/200

Paris, le 29 juin 2010

**La directrice à**

Monsieur Michel Cormier  
Directeur de la section des établissements  
AERES

Monsieur le directeur,

Vous m'avez transmis le rapport d'évaluation de l'INED. Je vous remercie pour cette expertise qui va au fond des choses dans tous les domaines abordés : gouvernance, direction scientifique, gestion administrative et financière. A l'issue d'un examen attentif, le comité d'évaluation a su prendre en compte et apprécier très positivement les singularités de l'établissement, sa taille, son éthique, sa culture, son mode d'organisation de la recherche. Les remarques formulées seront particulièrement utiles, étant assorties de propositions concrètes et bien ciblées, de nature à aider la nouvelle direction de l'INED dans la définition de ses prochaines orientations stratégiques.

S'agissant du mode de gouvernance qui a prévalu ces dix dernières années, le rapport livre une description fine et exacte. Cette gouvernance était nécessaire pendant une phase de redressement et de mobilisation. L'ancienne direction, aussi bien que la nouvelle, conviennent qu'elle peut évoluer pour s'adapter au nouveau paysage de la recherche en France et au développement des partenariats nationaux et internationaux. Le recrutement de chercheurs étrangers est également souhaitable ; il reste à réfléchir à ses modalités. Cette question sera traitée avec les conseils, comme celle de la valorisation de la recherche. En effet, comme le souligne le rapport, le développement récent des financements sur ressources propres a fortement contraint l'activité des services supports et cette contrainte doit être dépassée. De plus, la recherche de nouveaux financements ne doit pas compromettre l'indépendance de la recherche, dans un domaine où le débat public est souvent vif.

S'agissant de la gestion budgétaire et comptable, je conviens volontiers qu'il serait utile de clarifier et d'adapter certaines procédures. Je m'y emploie d'ailleurs dès maintenant, puisque divers groupes internes travaillent depuis plusieurs semaines sur les fiches et les procédures de demandes budgétaires, le traitement des frais de gestion, et plus généralement sur les besoins de mise en cohérence des systèmes d'information de gestion.

Cependant, contrairement à la vision exprimée par le comité, l'INED n'est pas dépourvu de comptabilité analytique. La présentation du budget par destination, soumise au vote du conseil d'administration, est agrégée, mais il existe effectivement une comptabilité analytique qui permet de suivre finement l'exécution budgétaire :





Institut national d'études démographiques

- pour faciliter la gestion, les crédits de recherche sont alloués au niveau des unités, mais ils sont identifiés par projet dès leur attribution grâce à un code analytique ; un suivi à ce niveau est réalisé en continu. Un point est formellement réalisé avec les chercheurs à chaque fin de trimestre. Le suivi des contrats et conventions de recherche est effectué selon la même codification. 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 figure dans les demandes budgétaires ;
- des codes analytiques par grand types de dépenses ont également été définis pour identifier les achats nécessitant une mise en concurrence, conformément à la politique d'achat de l'INED ;
- des regroupements des crédits attribués par axe stratégique / mission permanente ont été mis en place de manière expérimentale pour suivre les indicateurs du contrat d'objectifs. Ils sont présentés annuellement au conseil d'administration.

Sans doute le fonctionnement de cette comptabilité en coûts complets pourrait-il être encore amélioré, et nous nous y employons. Il est vrai aussi que le coût des personnels permanents est évalué sur une base déclarative annuelle de répartition du temps de travail entre les projets. J'ai bien noté les suggestions très raisonnables du comité d'évaluation en la matière et j'évaluerai la possibilité de disposer d'une information a posteriori.

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  
Directrice de l'INED

# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'Institut National d'Etudes Démographiques a eu lieu du 10 au 12 février 2010. Le comité d'évaluation était présidé par René **Favier**, Professeur des universités, Université Grenoble 2.

## Ont participé à l'évaluation :

Philippe **Berquin**, Actuaire conseil, Président de la société MODAC ;

Yves **Chaimbault**, Secrétaire Général, Université Montpellier 3 ;

Jacques **Fabry**, Professeur des universités praticien hospitalier, Université Lyon 1 ;

François **Gardes**, Professeur des universités, Université Paris 1 ;

François **Hainard**, Professeur, Directeur de l'Institut de sociologie, Neufchâtel, Suisse ;

Michela **Pellicani**, Professeur, Université de Bari, Italie.

Geneviève **Grangeas**, déléguée scientifique et Dora **Chertier**, chargée de projet représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.