

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'INSTITUT
NATIONAL D'ETUDES
DÉMOGRAPHIQUES

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2018-2019
VAGUE E

Rapport publié le 22/10/2019



Pour le Hcéres¹ :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts² :

Patrice Bourdelais, Président du
comité

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

¹ Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5) ;

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

Résumé exécutif

L'Institut national d'études démographiques (Ined) est un établissement public à caractère scientifique et technologique sous tutelle des ministères en charge des affaires sociales et de la recherche. Le rapport d'autoévaluation de l'établissement a été structuré suivant le référentiel d'évaluation des organismes de recherche du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres). Le comité d'évaluation s'est réuni au siège social de l'Ined du 2 au 4 avril 2019 et a rencontré des interlocuteurs internes à l'établissement ainsi que des représentants de ses principaux partenaires en France et à l'étranger. Le rapport met en évidence des recommandations du comité dans chaque chapitre, dont certaines sont reprises dans la conclusion générale. La précédente évaluation de l'Ined avait été réalisée par le Hcéres en décembre 2014.

Fin 2017, le personnel de l'Ined est constitué de 54 chercheurs et 94 personnels ITA (ingénieurs, techniciens et administratifs) auxquels s'ajoutent 45 chercheurs associés, 38 doctorants et 14 post-doctorants. Son budget est d'environ 21 M€.

Le comité souligne le très bon positionnement de l'Ined aux niveaux nationaux et internationaux. Son ancienneté, le statut pérenne de ses chercheurs et le patrimoine que constituent les enquêtes lui confèrent une compétence reconnue, tant pour ses activités de recherche que pour l'appui aux politiques publiques.

L'enjeu majeur que constitue l'installation sur le campus Condorcet fin 2019 pourra fournir à l'Ined des opportunités pour améliorer encore son fonctionnement et accroître l'internationalisation de ses chercheurs.

À l'issue de son évaluation, le comité adresse les recommandations non hiérarchisées suivantes à l'Ined.

- Demander un appui fort de l'Alliance Athéna dans le domaine de l'organisation du financement des enquêtes lourdes.
- Suivre de façon précise l'insertion des personnels de l'Ined dans le Grand équipement documentaire (GED, campus Condorcet).
- Définir un plan de stabilisation des fonctions support par l'accroissement de la proportion des personnels titulaires.
- S'orienter vers un nouveau système d'information incluant les activités de la recherche.
- Définir une stratégie scientifique à long terme qui permette de renforcer les points d'excellence de l'Ined et de développer les futurs axes porteurs sur le plan international.
- Prévoir un dispositif tourné vers l'international pour le recrutement des chercheurs, utiliser l'ouverture du campus Condorcet à cette fin.
- Développer encore davantage des modes innovants de collecte de données et renforcer le recours aux données administratives.
- Poursuivre la politique volontariste de développement de l'Open Access.
- Mieux structurer et coordonner les activités de valorisation pour les renforcer et en accroître la visibilité.

Sommaire

Résumé exécutif	2
Sommaire	3
Introduction	5
1 / Présentation de l'organisme.....	5
2 / Contexte de l'évaluation.....	6
Le positionnement et la stratégie institutionnels	8
1 / Un positionnement central en France et fort en Europe.....	8
2 / Une stratégie qui gagnerait à être précisée	8
La gouvernance et le pilotage	11
1 / Une organisation interne de l'établissement cohérente qu'il conviendra d'adapter à l'implantation au sein du campus Condorcet	11
2 / La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de la stratégie	12
<i>a/ Une fluidité certaine et un effort à poursuivre dans le domaine de la communication.....</i>	<i>12</i>
<i>b/ Une stratégie institutionnelle que l'Ined gagnerait à décliner en politiques, et plans d'actions par grands domaines d'activité.....</i>	<i>13</i>
<i>c/ Une gouvernance qui s'appuie sur l'intelligence collective mais qui manque encore d'outils de pilotage et d'aide à la décision</i>	<i>13</i>
3 / Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique.....	14
<i>a/ Une stratégie budgétaire et financière à développer pour consolider les financements de l'établissement</i>	<i>14</i>
<i>b/ Une politique RH qui gagnerait à être plus volontariste et mieux outillée pour répondre aux nouveaux enjeux.....</i>	<i>15</i>
Les activités de l'organisme	17
1 / La recherche	17
<i>a/ Une politique de la recherche dynamique qui a su saisir les opportunités créées par le développement de la recherche sur projets</i>	<i>17</i>
<i>b/ Un fort investissement dans une formation doctorale de qualité qui devrait cependant davantage s'inscrire dans le cadre réglementaire</i>	<i>18</i>
2 / Les enquêtes, sondages et méthodes statistiques.....	19
<i>a/ Les grandes enquêtes de recherche, un marqueur d'identité et d'excellence pour l'Ined</i>	<i>19</i>
<i>b/ Une difficulté persistante à en assurer un financement pérenne.....</i>	<i>20</i>
<i>c/ Développer des méthodologies de collecte innovantes.....</i>	<i>21</i>
3 / La documentation, l'édition et les publications	21
<i>a/ Une politique documentaire centrée sur la constitution d'un équipement mutualisé ambitieux sur le campus Condorcet</i>	<i>21</i>
<i>b/ Des éditions et une revue de qualité, bien identifiées, mais dont on ignore toujours le coût pour l'établissement</i>	<i>22</i>
4 / Valorisation des résultats de la recherche.....	23
<i>a/ Une valorisation dynamique à coordonner et à structurer</i>	<i>23</i>
<i>b/ Un transfert d'expertise diversifié.....</i>	<i>24</i>
5 / Les politiques européenne et internationale.....	24
<i>a/ Une forte politique européenne.....</i>	<i>24</i>
<i>b/ Une politique internationale choisie.....</i>	<i>25</i>
<i>c/ Un recrutement des chercheurs insuffisamment internationalisé</i>	<i>25</i>

Conclusion	27
1 / Les points forts	27
2 / Les points faibles	27
3 / Les recommandations	28
Liste des sigles.....	29
Observations de la directrice de l'Ined	33
Comité d'évaluation	36
Organisation de l'évaluation.....	36

Introduction

1 / Présentation de l'organisme

Fondé par l'ordonnance n° 45-2499 du 24 octobre 1945¹, l'Institut national d'études démographiques (Ined) est un organisme spécialisé dans la recherche démographique. Le décret n° 86-382 du 12 mars 1986 abroge l'ordonnance de 1945, et fait de l'Ined un établissement public national à caractère scientifique et technologique (EPST) placé sous la tutelle conjointe des ministères chargés des affaires sociales (ministère des Solidarités et de la santé - MSS) et de la recherche (ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation - Mesri)².

Les missions de l'organisme se déclinent comme telles :

- L'Ined « [...] 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 et développe une capacité d'expertise et d'appui aux politiques publiques menées pour répondre en particulier aux défis sociétaux et éducatifs dans son champ d'activité ;
- Il apporte son concours à la formation à la recherche 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. »³

La stratégie et le pilotage de l'organisme sont définis au sein d'un contrat d'objectifs et de performance (Cop) signé avec les ministères de tutelle en 2016. Ce contrat s'inscrit dans le cadre du projet d'établissement 2016-2020. Il retient cinq orientations stratégiques :

- Réussir l'implantation sur le campus Condorcet ;
- Renforcer l'engagement européen et les actions à l'international pour développer les activités et pérenniser les partenariats ;
- Développer la valorisation des travaux de l'Ined ;
- Investir dans les données et les infrastructures de recherche ;
- Poursuivre la modernisation de la gestion de l'Ined et consolider les financements⁴.

Développant une recherche pluridisciplinaire (économie, histoire, géographie, sociologie, anthropologie, statistique, épidémiologie, etc.), les chercheurs et chercheurs associés⁵ de l'Ined mènent des travaux scientifiques sur diverses thématiques : famille, fécondité, mortalité, migrations, démographie économique, vieillissement, etc. Au 31 décembre 2017, les activités de recherche de l'Ined sont conduites par 10 unités de recherche (UR)⁶ et une unité mixte de service (UMS)⁷, correspondant chacune à une thématique ou une approche scientifique spécifique. Trois pôles transversaux favorisent par ailleurs les échanges méthodologiques⁸. 54 chercheurs titulaires, 45 chercheurs associés, 38 doctorants et 14 post-doctorants travaillent sur 35 projets de recherche phares et 30 projets de recherche simples. 94 ingénieurs, techniciens et personnels administratifs (ITA) contribuent au fonctionnement des services d'appui à la recherche et des services support de l'institut⁹.

¹ Ordonnance n° 45-2499 du 24-10-45 portant création de l'Institut National d'Études Démographiques, *Population*, 1, 187-188, [en ligne] https://www.persee.fr/doc/pop_0032-4663_1946_num_1_1_1663

² Article 2 du décret n°86-382 du 12 mars 1986 portant organisation et fonctionnement de l'Institut national d'études démographiques [en ligne] <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000333646&categorieLien=cid>

³ Article 3 du décret n°86-382 du 12 mars 1986 portant organisation et fonctionnement de l'Institut national d'études démographiques.

⁴ Contrat d'objectifs et de performance entre l'État et l'Institut national d'études démographiques, 2016-2020.

⁵ Chercheurs et enseignants-chercheurs d'autres établissements.

⁶ Voir <https://www.ined.fr/fr/recherche/equipes-recherche/>

⁷ UMS réunissant l'Ined, l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm) et l'Établissement français du sang – EFS (Étude longitudinale française depuis l'enfance – Elfe). Voir <https://www.elfe-france.fr/>

⁸ Ces trois pôles sont les suivants : i) Approche biographique et multiniveaux (M51 - Groupe de réflexion sur approche biographique – GRAB), ii) Perspectives internationales (M52 - PI) et iii) Vieillesse et vieillissements (M53 - V&V).

⁹ Présentation de l'Ined, fournie par l'organisme, janvier 2019.

Le siège de l'Ined occupe actuellement un immeuble de 5 500 m²/Shon localisé dans le XX^{ème} arrondissement de Paris. Cet immeuble a été cédé à l'euro symbolique à l'établissement public de coopération scientifique Campus Condorcet en 2016 (devenu établissement public en 2018). Une vente de l'immeuble a été réalisée en 2018 à la Régie immobilière de la ville de Paris (RIVP)¹⁰. L'organisme s'implantera à la fin du deuxième semestre 2019 dans un bâtiment autonome sur le campus Condorcet¹¹, nouvelle cité des humanités et des sciences sociales, à Aubervilliers. L'ensemble des personnels de l'institut rejoindra le campus, soit environ 250 personnes – ITA, chercheurs, doctorants, post-doctorants. Le service de la documentation et des archives de l'Ined intègrera le Grand équipement documentaire (GED), qui sera opérationnel début 2021¹².

Entre 2013 et 2017, le budget moyen de l'Ined a été de 21 M€ environ. En 2017, la subvention pour charge de service public représentait 16,9 M€ pour un total de recettes de 20,4 M€¹³.

L'Ined est membre du collège des organismes de recherche de la communauté d'universités et établissements (Comue) Université Sorbonne Paris Cité (USPC). Il fait partie des membres fondateurs de l'Alliance Athéna, alliance thématique nationale des sciences humaines et sociales. L'Ined est également partenaire de l'Institut Convergences Migrations (IC Migrations)¹⁴. L'organisme figure parmi les lauréats des laboratoires d'excellence (LabEx)¹⁵ et des équipements d'excellence (EquipEx)¹⁶ financés par le programme des investissements d'avenir (PIA). L'Ined prend part à plusieurs groupements scientifiques mettant en relation des disciplines qui s'intéressent au genre, au vieillissement, aux territoires, etc¹⁷.

Au niveau européen, l'organisme fait notamment partie du réseau *Population Europe* qui contribue à la diffusion d'informations scientifiques sur les questions de population à l'échelle européenne¹⁸ et au *Generations and Gender Programme* (GGP), qui vise à mieux comprendre comment la vie familiale et les relations entre les générations s'organisent différemment, selon la situation économique, l'engagement de l'État et les systèmes de valeurs de chaque pays¹⁹. L'Ined est également membre de l'*European Consortium for Sociological Research* (ECSR)²⁰, chargé de développer les coopérations entre centres de recherche et départements universitaires en sociologie, et de l'*International Migration, Integration and Social Cohesion in Europe* (IMISCOE)²¹, réseau interdisciplinaire sur le champ de la recherche sur les migrations, l'intégration et la diversité. Hors de l'espace européen, l'Ined a conclu des accords-cadres avec nombres de partenaires en vue de coopérations scientifiques²².

2 / Contexte de l'évaluation

La précédente évaluation de l'Ined par le Hcéres a fait l'objet d'un rapport publié en avril 2015.

Le rapport d'autoévaluation (RAE) transmis par l'établissement a été rédigé selon le plan du référentiel d'évaluation des organismes de recherche du Hcéres.

¹⁰ RAE, p. 3 et entretiens. L'immeuble, après le départ de l'Ined, aura une double fonction : bureaux pour les personnels de la ville de Paris et logements étudiants.

¹¹ Le campus Condorcet regroupe 11 établissements fondateurs : le CNRS, l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS), l'École nationale des chartes (ENC), l'École pratique des hautes études (EPHE), la Fondation Maison des sciences de l'homme (FMSH), l'Ined, l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, l'université Sorbonne Nouvelle – Paris 3, l'université Paris 8, l'université Paris Nanterre et l'université Paris 13. Voir <https://www.ined.fr/fr/institut/campus-condorcet/membres-fondateurs/>

¹² RAE, p. 3 et entretiens. Le GED regroupera notamment les fonds documentaires en sciences humaines et sociales de 50 centres documentaires des unités du CNRS et de ses partenaires, les bibliothèques de la FMSH et de l'Ined, et les archives scientifiques des unités mixtes de recherche (UMR) accueillies sur le site. Voir <https://www.campus-condorcet.fr/La-recherche-et-la-formation/Le-Grand-equipement-documentaire/Le-Ged-accueil>

¹³ RAE, annexe 7.

¹⁴ Voir <http://icmigrations.fr/>. Les autres partenaires de l'IC Migrations sont le CNRS, le Collège de France, l'EHESS, l'EPHE, l'Inserm, l'IRD et l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

¹⁵ LabEx Individus, populations, sociétés (iPOPs) porté par l'Ined en partenariat avec cinq universités (université Paris Descartes, université de Bordeaux, université de Strasbourg, université Paris Nanterre et université Paris 1 Panthéon-Sorbonne) et le campus Condorcet. Voir <https://ipopops.site.ined.fr/>.

¹⁶ EquipEx Plateforme de recherche sur les cohortes d'enfants suivis depuis la naissance (Re-Co-Nai), coordonnée par l'UMS Elfe, et EquipEx Données infrastructures et méthodes d'enquête en sciences humaines et sociales (DIME-SHS) porté par Sciences Po. Paris.

¹⁷ Parmi lesquels la très grande infrastructure de recherche (TGIR) Production et gestion des données (Progedo) ; le GIS Institut du genre ; le domaine d'intérêt majeur (DIM) Genre, inégalité, discriminations (GID) ; le GIS Institut de la longévité, des vieillesse et du vieillissement (ILVV) ; le Centre de recherches sur l'expérience, l'âge et les populations au travail (CREAPT) ; la fédération de recherche (FDR) Collège international des sciences territoriales (CIST).

¹⁸ Voir <https://www.population-europe.eu/>.

¹⁹ Voir <https://www.ggp-i.org/>.

²⁰ Voir <http://www.ecsrnet.eu/>.

²¹ <https://www.imiscoe.org/>.

²² Voir <https://www.ined.fr/fr/institut/politique-internationale/monde/accords-cadres-partenariats/>.

Le comité a intégré dans ses réflexions les conclusions et recommandations des précédentes évaluations, les attentes de l'institut ainsi que celles des ministères de tutelle²³ et les a articulées avec les éléments de problématique suivants :

- le positionnement scientifique sur le plan stratégique à l'échelle internationale ;
- la gouvernance, les outils et indicateurs de pilotage ;
- la soutenabilité financière à long terme des enquêtes et des infrastructures de recherche ;
- l'installation de l'organisme sur le campus Condorcet.

²³ Lettre du 05 septembre 2018 du directeur général de la recherche et de l'innovation (DGRI) du Mesri et lettre du 23 octobre 2018 du directeur de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES) du MSS.

Le positionnement et la stratégie institutionnels

1 / Un positionnement central en France et fort en Europe

L'Ined occupe une position très particulière dans les paysages scientifiques français et européen. En France, l'État lui a confié le soin de structurer l'ensemble du champ de la démographie, de mener à bien des recherches fondamentales en sciences de la population, d'informer les pouvoirs publics et le public sur les questions démographiques ainsi que de diffuser les travaux démographiques français à l'échelle internationale²⁴. Cela lui confère une responsabilité de tête de réseau dans l'espace académique français, tant il est vrai que l'institut concentre l'essentiel des forces de recherche dans la discipline. La conscience de cette singularité a conduit les directions récentes de l'Ined à multiplier les partenariats avec les institutions de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) français et à accueillir des enseignants-chercheurs (EC) universitaires du champ, peu nombreux et dispersés, dans le cadre d'enquêtes ou de projets conduits au sein de l'Ined : 44 en 2017 auxquels il convient d'ajouter 6 EC en délégation ou sur chaire mixte²⁵. Cette politique, nouvelle, s'est traduite par la participation de l'Ined aux LabEx et EquipEx, à l'organisation d'une école universitaire de recherche (EUR) et d'un Institut convergences existant dans le champ des études démographiques. L'Ined a donc développé une analyse pertinente de son positionnement et il répond à ses missions de recherche, d'aide à la décision publique par ses travaux et de diffusion des travaux universitaires de démographie par ses publications. Il s'est clairement situé en coordinateur du champ des sciences de la population à l'échelle française.

Il s'agit d'une différence fondamentale par rapport aux autres instituts de démographie européens, de création récente, de taille réduite et qui n'ont dans leur pays qu'un rôle complémentaire de l'offre universitaire. Cette importance de l'Ined à l'échelle européenne se retrouve si l'on analyse les publications du domaine²⁶, ou si l'on observe son rôle central dans la plupart des initiatives transversales aux quatre principaux instituts de démographie que l'on compte en Europe, dont l'Ined : le *Netherlands Interdisciplinary Institute of Demography* (NIDI) aux Pays-Bas, le *Max Planck Institute for Demographic Research* (MPIDR) en Allemagne et le *Vienna Institute of Demography* (VID) en Autriche. Le comité partage l'avis de plusieurs interlocuteurs européens qui ont attribué cette importance à l'ancienneté de l'Ined, à son statut pérenne ainsi qu'à la stabilité de l'emploi dont bénéficient ses chercheurs. Ces caractéristiques sont citées parmi celles qui permettent le développement de l'un des points d'excellence de l'Ined en Europe : son aptitude à penser, à organiser, à réaliser et à exploiter de grandes enquêtes de population, souvent, mais pas seulement, longitudinales²⁷. Outre le rapprochement opéré avec les lieux universitaires de formation en sciences des populations, l'Ined a renforcé sa collaboration avec le service statistique public (Insee et services statistiques ministériels) et s'est pleinement intégré aux circulations internationales de chercheurs, de post-doctorants et de doctorants²⁸.

Au cours de la période considérée, le positionnement institutionnel de l'Ined a évolué²⁹. En 2015, il a quitté l'unité mixte de recherche (UMR) 196, Centre de population et développement (Ceped) auquel il participait avec l'Institut de recherche pour le développement (IRD) et l'université Paris Descartes, du fait de la faiblesse du nombre de chercheurs qui y étaient affiliés. L'Ined a aussi quitté, en novembre 2018, la Comue Hésam à la suite du départ de plusieurs de ses membres, qui réduisait fortement les champs disciplinaires communs. En revanche, depuis 2017, l'Ined est partenaire pour dix ans de l'IC Migrations porté par le Centre national de la recherche scientifique (CNRS). L'Ined est co-porteur avec l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne d'une EUR en réseau, ReDPop (Réseau universitaire de recherche en démographie et sciences de la population), depuis 2018 et pour dix ans. Enfin, l'Ined est membre du campus Condorcet, et engagé pleinement dans la phase opérationnelle d'implantation car son déménagement doit avoir lieu à la fin de l'année 2019.

2 / Une stratégie qui gagnerait à être précisée

L'Ined est resté membre de la Comue USPC car il y trouve un intérêt direct dans le fait que l'Inserm, organisme avec lequel il partage une UMS et de très nombreuses collaborations, est très fortement représenté dans cette coordination territoriale qui va probablement pérenniser son Idex (initiative d'excellence). En outre, l'Ined,

²⁴ Article 3 du décret n°86-382 du 12 mars 1986 portant organisation et fonctionnement de l'Institut national d'études démographiques.

²⁵ Ined, bilan social 2017, p. 20.

²⁶ RAE, p. 4. Les seules publications de l'Ined équivalent en nombre à plus que le total de celles de deux des trois autres organismes.

²⁷ Entretiens.

²⁸ RAE, pp. 12-13.

²⁹ RAE, p. 5.

dont les liens avec l'Institut de démographie de Paris (université Paris 1 Panthéon-Sorbonne) sont très anciens et renouvelés grâce à la création de l'EUR ReDPop, est aussi membre de l'association Sorbonne Alliance³⁰.

La stratégie de l'Ined est le fruit d'une démarche participative qui permet aux différents personnels de l'organisme de s'exprimer et de co-construire, au fur et à mesure des réunions et des séminaires entre équipes de recherche et services support, la stratégie portée par la direction puis discutée avec les tutelles de l'établissement. Le plan du RAE de l'Ined met en évidence les différents points structurants du Cop qui formule cinq axes. Parmi ceux-ci, l'axe « Réussir l'implantation sur le campus Condorcet » est omniprésent dans le RAE comme dans les entretiens³¹. L'Ined a été présent dès le départ dans la mise en œuvre du projet et, en interne, un management d'accompagnement du changement très attentif a été mis en place afin de surmonter les craintes des personnels quant à leurs conditions de vie et de travail sur le campus. De très nombreux groupes de travail ont œuvré pendant plusieurs années afin de préparer l'installation de l'Ined sur ce campus, de verser les collections de la bibliothèque au GED, de préserver l'identité de l'organisme mais aussi l'accessibilité de son restaurant³². Un fort sentiment d'appartenance à l'organisme s'est manifesté tout au long des entretiens conduits par le comité d'évaluation, qui tient à souligner la très grande qualité d'écoute de la direction et l'indiscutable réussite de l'accompagnement du changement réalisé.

Mais pour le moment, un effort similaire n'a pas été accompli relativement à la dimension scientifique de l'installation sur le campus Condorcet. La question des nouvelles opportunités scientifiques à saisir, celle des nouvelles synergies à déployer n'ont pas été suffisamment abordées³³. **Il s'agit d'un chantier que le comité d'experts encourage à débiter dès que possible.**

L'organisme a pris en charge les problématiques de responsabilité sociétale, il a signé la charte de déontologie des métiers de la recherche le 26 janvier 2015. Une référente égalité a été nommée au cours de la même année afin de faire le lien entre l'organisme et ses tutelles sur les questions d'égalité entre les femmes et les hommes, et sur les bonnes pratiques dans ce domaine³⁴. Un comité d'éthique a été créé en 2012, le décret du 18 août 2015³⁵ permet de lui donner un statut institutionnel³⁶. Il donne un avis sur les financements privés, les questions de visibilité et de prérogatives des responsables de projets, les questions de propriété des données, ainsi qu'en matière de conduite d'enquêtes sensibles, de transfert de données vers l'étranger, d'anonymisation des données d'enquêtes voire de conflits d'intérêt³⁷. Un référent intégrité scientifique a été nommé en avril 2018 et participe au réseau national des référents intégrité scientifique³⁸. Sur tous ces points, l'Ined s'est engagé dans les actions prescrites par les textes réglementaires ou avec le souci majeur de mettre en place de bonnes pratiques.

Alors que le RAE traite spécifiquement dans sa dernière partie du suivi des recommandations de l'évaluation précédente, celle qui concerne la réflexion stratégique n'a pu être développée. La recommandation exprimée dans le rapport d'évaluation de 2015 était la suivante : « 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 (...) 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 »³⁹. Or, les contraintes d'adaptation au court terme ont à nouveau mobilisé toutes les énergies : préparation du déménagement sur le campus Condorcet d'un côté et adaptation aux nouvelles normes réglementaires de l'autre (gestion budgétaire et comptable publique – GBCP, régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel – Rifseep, parcours professionnels, carrières et rémunérations – PPCR –, mise en place du télétravail et du prélèvement à la source, règlement général sur la protection des données – RGPD)⁴⁰. La taille réduite de l'organisme a permis

³⁰ Sorbonne Alliance regroupe l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP Europe), la Fondation Maison des sciences de l'homme (FMSH) et l'Ined.

³¹ Les quatre autres sont : Renforcer l'engagement européen et les actions à l'international pour développer les activités et pérenniser les partenariats ; Développer la valorisation des travaux de l'Ined ; Investir dans les données et les infrastructures de recherche ; Poursuivre la modernisation de la gestion de l'Ined et consolider les financements. Contrat d'objectifs et de performance entre l'État et l'Ined, 2016-2020.

³² RAE, pp. 17-24.

³³ RAE, p. 31 « contribuer à fédérer et structurer en réseau l'analyse de pratiques émergentes, autour des méthodologies d'analyse innovantes ».

³⁴ RAE, p. 56.

³⁵ Décret n°2015-1005 du 18 août 2015 modifiant le décret statutaire de 1986 de l'Ined pour prendre en compte les évolutions du code de la recherche issues de la loi du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et la recherche.

³⁶ Décret n° 2015-1005 du 18 août 2015 modifiant le décret n° 86-382 du 12 mars 1986 portant organisation et fonctionnement de l'Institut national d'études démographiques, [en ligne]

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000031056788&categorieLien=id>

³⁷ RAE, p. 54.

³⁸ RAE, p. 55.

³⁹ Hcéres, rapport d'évaluation de l'Ined, avril 2015, p. 8.

⁴⁰ RAE, p. 15.

de jouer de la réactivité et de l'adaptabilité mais, à l'inverse, elle n'a pas permis de mutualiser les efforts et de répartir les nouvelles charges de travail sur un nombre suffisant de personnes, si bien que ces adaptations ont pu être délicates à conduire dans les faits (GBCP par exemple ⁴¹). Une mutualisation de certains dossiers particuliers (GBCP, logiciels) avec d'autres organismes de recherche aurait très certainement allégé le poids de ces réformes pour les personnels de l'Ined.

Quoi qu'il en soit, le comité d'experts réitère la recommandation du comité précédent : **il conviendrait d'accentuer la réflexion stratégique à long terme sur les points forts de l'Ined et d'entreprendre celle sur les approches émergentes qui vont s'imposer sur le plan international.** Seule cette réflexion stratégique permettrait de conduire une politique ressources humaines (RH) pertinente dont on mesure la difficulté car elle s'applique à de faibles effectifs. Elle seule permettrait d'orienter le recrutement de chercheurs en précisant les thématiques dont ils doivent être spécialistes plutôt que de dresser des profils trop détaillés⁴². Enfin, seule la définition d'une stratégie à long terme permettrait d'opérer des ajustements institutionnels en France ou de lancer de nouvelles collaborations européennes ou internationales.

⁴¹ RAE, p. 37 : si le budget 2016 a pu être construit en mode GBCP, c'est sans un progiciel SI adapté. « L'année 2016 a été de ce point de vue délicate puisque alors même que le budget 2016 a été présenté et voté conformément au nouveau décret financier, son exécution a été suivie sur un outil paramétré selon le décret de 1962 ».

⁴² Cette proposition a été faite au cours des entretiens par plusieurs membres de la Commission d'évaluation (CEVA) qui siège en jury d'admissibilité des concours de recrutement des chercheurs.

La gouvernance et le pilotage

1 / Une organisation interne de l'établissement cohérente qu'il conviendra d'adapter à l'implantation au sein du campus Condorcet

L'organisation et le fonctionnement de cet EPST sont régis par le décret statutaire de 1986 modifié en 2015⁴³, un règlement intérieur⁴⁴, ainsi qu'un corpus de décisions internes (chaîne de délégations de compétence). Plusieurs instances prévues par le décret orientent et régulent son activité : un conseil d'administration (CA)⁴⁵, un conseil scientifique (CS)⁴⁶, une commission d'évaluation (CEVA).

Si l'organisation interne de l'Ined a « évolué à la marge sur la période d'évaluation »⁴⁷, quelques changements notables sont à mettre à l'actif de l'institut. Ils lui ont permis d'être au rendez-vous des grands enjeux sur la période d'évaluation, en particulier l'absorption des chocs réglementaires, la réussite aux appels à projets (AAP) du PIA et la préparation de l'installation sur le campus Condorcet :

- L'utilisation de la possibilité offerte par la modification de 2015 du décret organique, de désigner une ou plusieurs directions déléguées⁴⁸ : une direction déléguée à la recherche a ainsi été mise en place en avril 2016, à périmètre d'activité variable en fonction des priorités institutionnelles, mais avec un évident tropisme vers la politique scientifique de l'établissement.
- L'adaptation de l'organisation pour mieux répondre aux différents AAP permettant de dégager de nouveaux financements (cf. infra) : mise en place d'une cellule d'accompagnement au montage de projets au sein de la direction des relations internationales et partenariat (DRIP) et recrutement d'une directrice de projets pour identifier de nouvelles sources de financement et accompagner les équipes dans leurs demandes de subventions.
- La forte mobilisation de l'ensemble des services pour se préparer à l'installation au sein du campus Condorcet, à la création du GED. L'Ined a su dépasser son schéma organisationnel pour impliquer les personnels par le mode projet et la constitution de groupes thématiques.
- S'agissant du secrétariat général⁴⁹ dont l'organisation avait été revue en 2013, les évolutions réglementaires (Gpeec, GBPC, Rifseep, etc.) ont été utilisées comme véritables leviers pour améliorer l'organisation et le fonctionnement des fonctions support⁵⁰.

Le comité d'experts souligne également l'effort fait par l'établissement pour prendre en compte les recommandations formulées lors de sa précédente évaluation par le Hcéres : la communication interne a ainsi été intégrée en 2016 à la direction de la communication.

Il relève également que l'Ined est exemplaire dans le décloisonnement de son organisation, volonté de l'actuelle direction. Facilité par la taille de l'institut et son installation sur un même site, ce mouvement concerne toutes les fonctions (recherche / soutien / support) qui constituent désormais un ensemble cohérent, les agents rencontrés partageant le même système de valeurs et un fort sentiment d'appartenance. Cela se traduit également au sein des instances de dialogue social.

Cependant, tant le déménagement de l'Ined au sein du campus Condorcet programmé fin 2019 que les enjeux forts en termes de définition d'une politique de valorisation (cf. infra) ou de diversification et d'augmentation des ressources propres, pourraient conduire la direction à proposer une adaptation de son organisation et de son fonctionnement.

⁴³ Décret n°2015-1005 du 18 août 2015 précité.

⁴⁴ Règlement intérieur du 6 juillet 2010 (décision n°2010-127) actualisé en novembre 2016 (comité technique - CT) et mars 2017 (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail - CHSCT).

⁴⁵ qui, à la différence des autres EPST, n'est pas présidé par le directeur de l'établissement, ce qui est vécu comme un véritable atout tant par les membres de l'instance que par le personnel de l'Ined.

⁴⁶ qui évalue les orientations scientifiques de l'institut et donne un avis consultatif sur la politique de l'établissement ou toute question touchant à l'activité scientifique ainsi qu'aux profils de recrutement de nouveaux chargés de recherche.

⁴⁷ RAE, p. 46.

⁴⁸ Décret 86-382, dernier alinéa article 9.

⁴⁹ Fonction expressément prévue dans le décret organique de l'établissement (décret 86-382, art. 9 - Le directeur « est assisté pour la gestion administrative et financière d'un secrétaire général qu'il nomme »).

⁵⁰ À titre d'illustrations, une redéfinition et une meilleure articulation entre les périmètres ordonnateur et comptable, le regroupement de certaines activités au sein du service d'appui au pilotage (RAE, p. 50), la mise en place d'un service facturier à horizon 2020.

Le comité d'experts pointe, en effet, l'importance de centraliser la valorisation afin de mieux l'identifier dans l'organisation de l'Ined en lui consacrant une direction, voire en étendant le périmètre de la DRIP⁵¹.

Par ailleurs, si d'excellents résultats ont été obtenus aux différents AAP du PIA (cf. infra), la recherche et la diversification des sources de financement restent une priorité rappelée à de nombreuses reprises dans le RAE et lors de la visite. La nécessité de construire une stratégie de diversification et d'augmentation des ressources propres justifierait un ajustement de l'organisation. **Le comité suggère que la directrice de projets pourrait rejoindre la DRIP au lieu de rester directement attachée à la directrice de l'organisme.** Cette nouvelle organisation pourrait alors s'appuyer sur une politique RH volontariste afin de renforcer l'effort déjà engagé par la direction en matière d'appui au montage et suivi de projets ce qui permettrait de soulager les chercheurs dont une partie non négligeable du temps est consacrée à la recherche de financements.

Le comité d'experts a relevé que les fonctions appui et support de l'établissement souffrent d'un certain manque d'ouverture, qui pouvait se justifier sur la période écoulée par la nécessité de se recentrer sur la mise en œuvre des évolutions réglementaires ou par l'ampleur du projet campus Condorcet. Désormais matures, **ces fonctions gagneraient à davantage s'appuyer sur les réseaux métiers de l'ESR et à utiliser les solutions de mutualisation proposées par des partenaires de l'ESR (type Agence de mutualisation des universités et établissements - Amue),** pour gagner en performance et en qualité des services rendus aux équipes de recherche, sans que cela ne remette en question pour autant l'autonomie de l'organisme.

Le déménagement sur le campus Condorcet devrait conduire la direction à repenser son organisation et son fonctionnement par l'identification progressive de nouvelles possibilités de mutualisation à l'échelle du campus. Proposée par l'Ined, l'élaboration d'un contrat de service avec l'établissement campus Condorcet pour les services du GED devrait constituer un outil précieux de formalisation des relations entre les deux établissements. Il pourrait être étendu à d'autres domaines.

2 / La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de la stratégie

a/ Une fluidité certaine et un effort à poursuivre dans le domaine de la communication

Le rôle des différents conseils (CA, CS, CEVA) est précis et chacun traite des questions qui relèvent de son autorité, le tout dans une fluidité certaine. La création de deux comités plus spécifiques (comité éditorial⁵² et comité directeur de suivi des projets⁵³) a permis d'améliorer le fonctionnement de l'organisme.

Le secrétariat général participe, sous l'autorité de la direction, à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique de l'établissement⁵⁴. Son organisation a été revue en décembre 2013 mais ne semble pas encore répondre aux enjeux en termes de politique RH (cf. infra).

Un réel effort a été effectué afin d'améliorer la communication de l'organisme. Créée en novembre 2013, la direction de la communication a été chargée à partir de septembre 2016, à la suite de l'une des recommandations du précédent rapport du Hcéres, de la communication interne de l'organisme. La direction de la communication est composée de neuf personnes, qui se consacrent à cette activité, dont une est chargée de la communication d'influence⁵⁵. Cet investissement s'est traduit par un accroissement du nombre de communiqués de presse, en particulier lors de la diffusion des résultats des enquêtes, ainsi que par la mise en place de conférences de presse lors de la sortie des ouvrages⁵⁶. Le comité note aussi un accroissement de la fréquentation du site Web depuis sa refonte de 2014. Pourtant, dans les grandes institutions de recherche, il est clair que la communication au nom de l'organisme et celle qui se fait par les chercheurs et leurs équipes doivent s'épauler afin qu'il y ait un gain de notoriété réciproque et global.

⁵¹ Ce qui impliquerait alors un changement d'appellation de la direction pour y faire expressément apparaître le terme « valorisation ».

⁵² RAE, p. 52 : « créé en 2010 présidé par la directrice et dont le secrétariat est assuré par la direction de la communication, il regroupe les rédacteurs en chef des différentes publications ainsi que les services des éditions et de la documentation. Il organise la diffusion des résultats de recherche à l'ensemble des publics de l'institut, des pairs au grand public. Le comité se réunit toutes les six semaines. »

⁵³ RAE, p. 52 : « créé en 2017 suite à une mission sur les conditions de travail liées aux projets d'enquêtes, est compétent pour le suivi des projets relatifs aux systèmes d'information et pour le pilotage et l'accompagnement des projets d'enquête de l'Ined. Il veille aux conditions d'engagement des projets, évalue les risques et les besoins d'ajustement, suit leur déroulement et propose des arbitrages à la direction de l'établissement. Le secrétariat du comité est assuré conjointement par la cheffe du service des enquêtes et l'adjoint au chef du service informatique et des systèmes d'information. Les autres membres sont la directrice, la secrétaire générale et deux chercheur-e-s. Le comité se réunit trimestriellement. »

⁵⁴ RAE, p. 50.

⁵⁵ RAE, p. 20 et p. 59.

⁵⁶ RAE, p. 19.

L'effondrement du nombre de retombées « presse » en 2017 provient d'une conjoncture interne moins porteuse en termes de publications mais aussi, signale le RAE, d'un comptage qui ne tient plus compte de l'appartenance des auteurs mais se limite depuis cette date à la seule indication de l'Ined dans les articles⁵⁷. **Il conviendrait qu'une politique globale de la communication soit précisée ainsi qu'une stratégie numérique d'ensemble** afin que les nouvelles habitudes de consultations et d'accès à l'information des publics visés soient prises en compte.

b/ Une stratégie institutionnelle que l'Ined gagnerait à décliner en politiques, et plans d'actions par grands domaines d'activité

Sur la période évaluée, les Cop, les orientations stratégiques élaborées par la direction, de façon concertée avec les personnels, ont constitué une feuille de route ambitieuse pour l'organisme. À quelques exceptions près⁵⁸, l'Ined n'a pas décliné ces orientations stratégiques en plans d'actions, schéma directeur ou politique spécifique par grand domaine d'activité.

Dans ce contexte, **la priorité de l'établissement pour la période à venir pourrait être donnée à l'élaboration de trois documents : un nouveau schéma directeur pour les systèmes d'information – SI** (celui en cours s'est achevé en 2016) qui intégrerait l'ensemble des problématiques et opportunités liées à l'installation au sein du campus Condorcet qui sont d'ores et déjà identifiées par la direction⁵⁹ tout comme l'analyse des risques SI de 2019, **une politique valorisation spécifique** aux domaines de l'établissement et une **stratégie ressources propres** déjà évoquée.

c/ Une gouvernance qui s'appuie sur l'intelligence collective mais qui manque encore d'outils de pilotage et d'aide à la décision

Des réunions de gouvernance sont régulièrement organisées par la direction⁶⁰, auxquelles s'ajoutent les deux comités spécifiques de pilotage⁶¹. Les comptes rendus de ces instances de gouvernance internes sont mis à disposition de l'ensemble des personnels via l'intranet. De nombreux groupes de travail associant chercheurs et personnels ITA complètent ce dispositif qui, outre son efficacité pour traiter des sujets précis, renforce le fort sentiment d'appartenance et la cohésion au sein de l'institut. L'Ined favorise en effet l'implication des personnels en recourant au mode projet, en installant des groupes de travail thématiques (un bon exemple : le déménagement des archives et de la documentation qui a conduit à la rédaction d'un guide sur le tri⁶²).

Mais l'établissement manque d'outils de pilotage et de suivi (construction d'indicateurs de pilotage autres que ceux du Cop). Les outils utilisés⁶³ sont les bilans annuels d'activité⁶⁴ à destination du CS et les rapports d'activité. Ces derniers, au demeurant réglementaires, sont prévus par le décret organique et soumis à l'approbation du CA⁶⁵.

La création de la mission d'analyse et de suivi de l'activité scientifique (MASAS) en 2015, auteur des bilans annuels, et les réflexions engagées par le service appui au pilotage en lien avec les autres structures concernées (formalisation et documentation des processus, meilleure exploitation des données pour créer

⁵⁷ RAE, p. 19, note 15. « recentrage de la pige presse sur le seul nom de l'Ined, excluant les noms des chercheur-e-s si l'Institut ne leur est pas associé ».

⁵⁸ À titre d'exemple, citons la communication : définition d'une stratégie digitale globale, d'un plan d'actions de communication aidée par le recrutement d'une chargée d'étude « communication d'influence », dont la déclinaison opérationnelle a commencé en 2018. Autre exemple, la stratégie partenariale à l'international : bilan des partenariats présentés en 2017 au conseil d'administration, conclusion d'accords de partenariat avec les centres étrangers de démographie à partir d'un modèle de convention-cadre permettant à l'Ined d'avoir une définition durable de ses modalités de partenariat qu'il décline dans des conventions particulières et d'être plus réactif dans leur négociation.

⁵⁹ Poursuite des qualifications et paramétrages de l'outil ALLFA (logiciel de gestion des données patrimoniales à l'échelle du campus) : exploitation des capacités de l'outil à assurer l'intégralité de la gestion des documents techniques, gestion des rapports de vérification réglementaires, des espaces de travail et affectation de bureaux, etc. ; modernisation de l'infrastructure (refonte du plan d'adressage et sécurisation du réseau, mise en place d'un nouveau système de téléphonie, possibilité de mutualisation des compétences du SI avec les différentes équipes présentes sur le campus).

⁶⁰ Comité de direction (direction, secrétariat général et direction déléguée à la recherche), élargi en 2016 à la direction des relations internationales et des partenariats et à la direction de la communication, permettant de renforcer l'approche stratégique du positionnement à l'international et en France de l'institut ; réunions organisées régulièrement avec les responsables des unités de recherche, élargies quatre fois par an aux chefs de service, rédacteurs en chef et responsables de pôle, réunions direction – SG – services support tous les deux mois.

⁶¹ RAE, p. 52 pour le pilotage et l'accompagnement des projets d'enquête, comités confirmés lors de la visite.

⁶² RAE, pp. 20-21 et p. 51.

⁶³ Mentionnés dans le RAE p. 16 et confirmés lors de la visite.

⁶⁴ Bilan produit par la Mission d'analyse et de suivi de l'activité scientifique (MASAS), chargée de recueillir, analyser et valoriser les activités scientifiques du personnel.

⁶⁵ Décret 86-332, article 6-4°.

des indicateurs de suivi et de performance, contrôle de gestion depuis 2018⁶⁶) constituent d'intéressantes perspectives pour outiller l'établissement. Pourrait s'y ajouter **le développement de nouveaux progiciels SI⁶⁷ à programmer dans le cadre du futur schéma directeur SI précité, qui gagnerait à articuler ses outils avec ceux déployés par les autres établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche.**

Enfin, si l'établissement ne s'est pas doté d'une politique qualité générale, un certain nombre d'actions et de dispositifs mis en place relèvent d'une telle démarche et sont adaptés à la taille et aux contraintes de l'établissement dans le contexte de l'implantation sur le campus Condorcet.

3 / Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique

a/ Une stratégie budgétaire et financière à développer pour consolider les financements de l'établissement

À plusieurs reprises dans le RAE et lors de la visite, la problématique budgétaire a été soulevée. En effet le contexte budgétaire contraint est aggravé à l'Ined par la nécessité de consolider les financements des enquêtes coûteuses. **Ainsi, il apparaît prioritaire de diversifier les sources de financement et de stabiliser annuellement les ressources propres.** Un exemple emblématique est fourni par la nécessité du maintien et de la consolidation du financement du projet « Étude longitudinale française depuis l'enfance » (Elfe) : l'annualisation budgétaire donne peu de visibilité pour une prospective sur une telle enquête longitudinale dont le coût est clairement hors de portée de l'apport des ressources propres⁶⁸.

Sur la période, la subvention pour charge de service public (SCSP) a faiblement mais régulièrement décru jusqu'en 2016 (de 16,8 à 16,6 M€) et augmenté entre 2016 et 2017 (16,9 M€) du fait des mesures compensatoires salariales (mise en œuvre du PPCR et du Rifseep).

Dans le même temps, grâce à l'ensemble des actions conduites sur la période d'évaluation, l'établissement a su augmenter significativement ses ressources propres mais peine à les stabiliser annuellement. Quoi qu'il en soit, le comité d'experts considère que l'organisme pourra difficilement rassembler un volume de ressources propres susceptible de couvrir la majeure partie des coûts des très grandes enquêtes (Elfe par exemple). Le comité a pu, lors de la visite, relever que la recherche de financements pouvait conduire à la multiplication de « petits » contrats pour financer un même projet qui, aux dires mêmes de la direction, s'avère chronophage, difficile et au final coûteuse. La définition d'une stratégie en termes de ressources propres, précédemment recommandée lors de la dernière évaluation, pourrait prendre cet élément en compte⁶⁹.

La reconnaissance comme infrastructure de recherche de certaines grandes enquêtes et leur financement dans le cadre de la feuille de route nationale par l'obtention d'une dotation spécifique pourraient soulager l'institut, sans avoir à mobiliser sa capacité d'autofinancement et son fonds de roulement⁷⁰. Cette mobilisation budgétaire au profit des enquêtes interroge sur la capacité de l'établissement à financer l'opération de déménagement, estimée au moment de la visite à 1,6 M€ et ses impacts à terme sur la stratégie budgétaire globale de l'Ined⁷¹. L'institut pourrait demander à l'Alliance Athéna de conduire une action spécifique afin d'obtenir une meilleure prise en considération du coût de ces lourdes enquêtes.

L'organisation budgétaire de l'organisme et ses outils d'arbitrage budgétaire sont lisibles et cohérents au regard de ses activités. Ils s'appuient sur un dialogue de gestion interne. Ils pourraient néanmoins être améliorés avec l'installation en amont du processus de construction budgétaire de **la pratique d'une lettre de cadrage signée de la direction, fixant les orientations de l'institut pour l'année à venir et permettant ainsi d'orienter les demandes de moyens par les structures.**

⁶⁶ Aide à l'analyse des coûts du service des éditions.

⁶⁷ Évolution SIRH. Outils de *Business Intelligence* (BI).

⁶⁸ Pour de telles opérations à long terme on peut envier les dispositifs allemands ou états-unis (NIH par exemple).

⁶⁹ Par exemple, définir un seuil minimum par contrat en dessous duquel celui-ci n'est pas soutenable (détermination d'un taux de rentabilité) ou encore mener des analyses prospectives pour diversifier les ressources.

⁷⁰ En construction budgétaire 2018 (BI), 500 K€ du fond de roulement (FDR) dédiés au financement des enquêtes (Trajectoires et origines 2 – TeO2 ; Mon quartier, mes voisins ; Migrations, famille, vieillissement – MFV). En BI 2018, la capacité d'autofinancement s'élevait à 1,188 M€ employée à financer les dépenses d'investissement, la production immobilisée Elfe étant qualifiée comme telle.

⁷¹ Depuis la visite du comité (en avril 2019), la présidence du campus Condorcet a informé l'Ined en août 2019 qu'une partie du déménagement serait prise en charge par Condorcet. L'Ined est en attente de la notification du montant de cette prise en charge.

b/ Une politique RH qui gagnerait à être plus volontariste et mieux outillée pour répondre aux nouveaux enjeux

Sur la période d'évaluation, l'institut a su mettre en place différentes actions d'accompagnement des personnels, sanctuariser le recrutement des chercheurs, franchir toutes les étapes réglementaires et les utiliser pour améliorer la situation des personnels (revalorisation des primes ITA avec le passage au Rifseep), engager une réflexion sur la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (Gpeec)⁷². La direction prévoit de s'engager dans la démarche de labellisation européenne *Human resources strategy for researchers* (HRS4R⁷³).

L'Ined a poursuivi l'effort de recrutement de chercheurs entamé en 2012, portant à 54 le nombre de chercheurs au 31 décembre 2017. Si l'Ined bénéficie d'une aura internationale forte, il est pourtant insuffisamment attractif au recrutement international pour les concours de chercheur (chargé de recherche – CR comme directeur de recherche – DR). La direction a déjà modifié sa stratégie de profilage des postes en jouant sur la distinction profil général et profil spécifique à chaque campagne (et éviter les effets d'aubaine), ce qui a pu porter ses fruits pour le renforcement des équipes qui travaillent sur les pays en voie de développement. **Le comité d'experts conseille à la direction de construire une stratégie volontariste : disposer en début de mandature d'une priorisation thématique de recrutement CR et d'ouverture du concours DR (en le prévoyant en construction budgétaire), et de mieux exploiter le vivier de post-doctorants étrangers.** Portées par la CEVA, des mesures plus matérielles pourraient accompagner cette politique volontariste comme la dématérialisation des concours et la simplification des pièces demandées, une meilleure diffusion des offres dans les grands médias ou encore l'utilisation des réseaux sociaux (à lier à la stratégie numérique mise en place par l'Ined).

La population des personnels contractuels à l'Ined mérite une attention particulière. En effet, le nombre de personnels contractuels financés sur ressources propres affectés aux équipes de recherche diminue (de 18,64 à 16,05 ETPT) alors même que le taux de contractuels au sein des fonctions support financés sur SCSP (subvention pour charges de service public) est quant à lui très important pour un établissement public (en moyenne 20 sur la période).

De nombreux départs de titulaires sur ces fonctions, pour diverses raisons, ont pu être constatés sur la période récente ce qui a conduit la direction à pourvoir les postes par des contractuels.

Au 31 décembre 2018, les fonctions support étaient occupées à 34,3 % par des contractuels. Le risque qu'elles se trouvent fragilisées est important (certains secteurs sont très critiques, trois-quarts de contractuels au sein du service comptable, six sur trois pour le service budgétaire).

L'Ined a su élaborer un cadre de gestion des personnels contractuels qu'il a fait valider par ses instances en 2019⁷⁴. **Le comité recommande fortement l'élaboration d'un plan pluriannuel de stabilisation des emplois dits « pérennes », positionnés sur les fonctions régaliennes** de l'établissement, à négocier avec les autorités de tutelle.

L'Ined gagnerait par ailleurs à être mieux outillé : révision de son SIRH pour faciliter la conduite de la politique RH, piloter sa masse salariale et ses emplois. La Gpeec introduite sur les fonctions ITA a permis d'installer une cartographie des emplois qui est utile et d'ailleurs utilisée pour le Rifseep mais elle manque encore d'une dimension prospective.

Enfin, le comité d'experts tient à souligner la qualité du dialogue social dans l'établissement, confirmée lors des entretiens. La direction de l'établissement lui accorde une place importante dans cette période délicate vécue par l'ensemble des agents : groupes de travail impliquant les élus des instances, sollicitations fréquentes de ces dernières sur le projet de démenagement. Le dialogue hors instances est également constructif, s'appuyant sur des rencontres régulières direction – représentants syndicaux organisées quatre fois par an ainsi que sur des réunions ponctuelles en fonction de l'actualité de l'établissement.

⁷² Elle a permis de cartographier les fonctions ITA ; un groupe de travail Gpeec spécial campus Condorcet a été mis en place et se réunit régulièrement depuis 2017.

⁷³ La stratégie européenne de ressources humaines pour les chercheurs, également appelée HRS4R (*Human resources strategy for researchers*), vise à améliorer les pratiques des organismes et établissements œuvrant dans le domaine de la recherche en matière de recrutement et de condition de travail des chercheurs. Elle fait l'objet d'un label *HR Excellence in Research* accordé par la Commission européenne aux établissements engagés dans cette démarche. Voir <https://euraxess.ec.europa.eu/jobs/hrs4r>

⁷⁴ Cadre de gestion destiné à assurer une transparence de gestion et une équité interne en matière de recrutement et de rémunération, l'attractivité de l'établissement en terme de recrutement et permettre un accompagnement de carrière.

Il est cependant regrettable que le service RH ne soit pas plus impliqué dans l'élaboration de la politique sociale de l'institut, en très grande partie déléguée à l'association des œuvres sociales de l'Ined qui, avec des moyens humains limités, propose des actions et porte des initiatives reconnues de tous les personnels.

Les activités de l'organisme

1 / La recherche

a/ Une politique de la recherche dynamique qui a su saisir les opportunités créées par le développement de la recherche sur projets

L'Ined bénéficie, du fait de l'activité intense de ses chercheurs, de ses équipes de recherche et grâce au dynamisme de ses services d'appui, d'une réputation établie qui lui permet de jouer un rôle de leader dans le domaine des sciences de la population comme en témoigne l'analyse de sa production scientifique⁷⁵. Son domaine d'excellence réside dans son aptitude à élaborer, organiser, réaliser et exploiter de grandes enquêtes, en particulier longitudinales. Sur ce champ, l'Ined est parfaitement identifié en France comme à l'international. Sa plus-value par rapport à d'autres instituts étrangers est aussi – grâce à l'accent mis sur la pluridisciplinarité (sociologie, histoire, économie, etc.) – de développer des analyses qualitatives poussées et critiques en prise avec des problèmes sociétaux souvent sensibles et parfois difficiles à objectiver (violence et rapports de genre, inégalités/discriminations et populations en marge, fin de vie, etc.). L'Ined se saisit également de problématiques émergentes complexes telles que l'articulation entre démographie et environnement/écologie. La qualité des données et des enquêtes qu'il produit – en lien étroit avec l'Insee mais aussi avec l'Inserm ou le CNRS avec qui il a renforcé ses liens – ainsi que le haut niveau de son expertise en font en outre un interlocuteur incontournable aux yeux des décideurs publics et privés d'autant que, comme le prévoient ses missions, l'Ined consacre beaucoup d'énergie et de moyens à son activité de diffusion des résultats de la recherche en direction des publics non académiques.

Son excellence scientifique est également reconnue par les agences de financement de la recherche, françaises et européennes qui ont distingué l'Ined par des proportions élevées de succès à leur AAP⁷⁶ qui, bien qu'inadaptés au financement des grandes enquêtes longitudinales, ont permis aux chercheurs de l'Ined d'augmenter à court terme et d'amorcer la diversification des sources de financement de leurs travaux. L'excellence de la recherche menée à l'Ined, qui s'est doté d'une cellule d'ingénierie de projets particulièrement performante, se mesure également au succès remarquable obtenu aux AAP du PIA. Ainsi l'Ined émerge-t-il à un nombre impressionnant, compte-tenu de ses effectifs, d'outils⁷⁷ : il porte le LabEx iPOPs⁷⁸, co-porte l'EquipEx Re-Co-Nai⁷⁹ et l'EUR ReDPop⁸⁰, est partenaire du LabEx Ouvrir la science économique (OSE)⁸¹, de l'IC Migrations⁸², de l'EquipEx DIME-SHS⁸³ et de l'EUR Paris Graduate School of Economics (PGSE).

L'Ined a donc su se saisir pleinement de l'opportunité qu'offre le PIA pour trouver des financements hors dotation (en faveur des programmes de recherche, des contrats doctoraux, etc.), pour s'investir dans des actions de formation mais aussi pour développer une stratégie de recherche à plus long terme. En effet l'implication des chercheurs de l'Ined dans les objets du PIA permet de concrétiser le projet de mise en réseau du champ des études démographiques que porte l'Ined et de développer des liens – déjà bien établis avec

⁷⁵ Profil scientifique et technologique de l'Ined – Rapport d'indicateurs bibliométriques, Observatoire des sciences et techniques (OST), 2019.

⁷⁶ RAE, p. 62.

⁷⁷ RAE, annexe 1.

⁷⁸ LabEx iPOPs, partenaires : Ined, Université Paris Descartes, Université de Bordeaux, Université de Strasbourg, Université Paris-Nanterre et Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

⁷⁹ EquipEx Re-Co-Nai, partenaires : Ined, Inserm, Université de Paris.

⁸⁰ EUR ReDPop, partenaires : Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Ined, Université de Bordeaux, Université Paris-Nanterre, Université de Strasbourg, Université Paris Descartes, Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines, Université de Picardie Jules Verne.

⁸¹ Le labEx OSE, coordonné par PSE-École d'économie de Paris, associe de nombreux partenaires : deux UMR (Centre d'économie de la Sorbonne et Paris-Jourdan Sciences économiques) ; l'unité de démographie économique de l'Ined ; trois centres de recherche indépendants : le Centre d'études prospectives et d'informations internationales, le Centre pour la recherche économique et ses applications, et le J-PAL Europe, filiale européenne du Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (Massachusetts Institute of Technology).

⁸² Membres du consortium fondateur de l'IC Migrations : quatre organismes de recherche (CNRS, Ined, Inserm, IRD) ; trois grands établissements (Collège de France, EHESS, EPHE) et une université (Paris 1 Panthéon-Sorbonne). Quatre UMR réputées dans le domaine des migrations se sont jointes au projet sous le statut de partenaires associés : Migrations internationales, espaces et sociétés (Université de Poitiers), l'Unité de recherche Migrations et société (IRD, Université de Nice, Paris-Diderot), deux unités de Sciences Po : le Centre d'études européennes et le Centre d'études et de recherches internationales.

⁸³ Le consortium DIME-SHS est porté par Sciences Po. et réunit des partenaires de la recherche et de l'enseignement supérieur dans des disciplines variées (sociologie, démographie, sciences économiques, science politique) : Sciences Po., Groupe des écoles nationales d'économie et de Statistique, Télécom ParisTech, Ined), EHESS, Université Paris Descartes, EDF R&D, TGIR Progedo.

le CNRS, l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS) ou l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, futurs partenaires du campus Condorcet – avec d'autres partenaires académiques tels que l'Université de Strasbourg, l'Université de Bordeaux et l'Université de Picardie Jules Verne, dans le cadre du LabEx iPOPs et de l'EUR en réseau ReDPop. Il pourrait à terme, grâce à la multiplication du nombre d'EC accueillis en délégation ou à titre individuel, permettre de résoudre le problème posé par l'association aux équipes de recherche de l'Ined d'EC – dont certains ont pris des responsabilités à l'Ined – rattachés à d'autres établissements. Ce système est devenu difficilement compatible avec le passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en l'absence de conventions entre l'Ined et les établissements qui rémunèrent ces EC.

b/ Un fort investissement dans une formation doctorale de qualité qui devrait cependant davantage s'inscrire dans le cadre réglementaire

L'Ined, qui, du fait de son statut, ne délivre pas le doctorat, a poursuivi son effort pour contribuer à la formation d'un vivier de jeunes chercheurs en démographie de haut niveau. Son investissement dans l'*European Doctoral School of Demography* en témoigne : sur la période 2013-2018, 91 doctorants ont été accueillis à l'Ined et 39 thèses soutenues⁸⁴, ce qui représente une augmentation notable par rapport au contrat précédent.

L'Ined n'accueille que des doctorants financés qui, à l'exception d'un certain nombre de doctorants étrangers qui reçoivent une bourse de leur gouvernement, bénéficient de contrats doctoraux de trois ans. Ceux-ci proviennent de leur établissement d'inscription en thèse, de l'Agence nationale de la recherche (ANR) par le biais des objets du PIA dont l'Ined est porteur ou partenaire (LabEx iPOPs, EUR ReDPop) ou d'un financement sur charge de service public de l'Ined. Trois thèses sont actuellement réalisées dans le cadre de conventions industrielles de formation par la recherche – Cifre (deux avec la Ville de Paris et une avec la Caisse nationale des allocations familiales – CNAF), ce qui constitue une nouveauté et un progrès dans la diversification des modes de financement. **Le recours à ce dispositif pourrait être développé et étendu avec profit au monde socio-économique.**

Les doctorants sont issus de disciplines différentes mais travaillent tous dans le champ des sciences de la population. Ils sont, depuis 2017, obligatoirement co-dirigés par un chercheur de l'Ined⁸⁵ et par un EC associé ou non à l'Ined. Ils sont de ce fait pleinement intégrés dans les équipes de recherche de l'organisme ainsi que dans les pôles transversaux. Ils bénéficient d'excellentes conditions matérielles de travail mais aussi de multiples formations dispensées sous forme d'ateliers, de financements pour leurs projets, leurs missions et leurs publications et de possibilités de mobilité doctorale. Cet environnement stimulant se double d'un suivi rigoureux du bon avancement de leurs travaux. Pour autant, bien qu'en léger recul⁸⁶, la durée de la thèse excède toujours les trois ans prévus et, comme partout en sciences humaines et sociales (SHS), la question du financement d'une quatrième année de thèse se pose donc à l'Ined, qui fait de gros efforts pour aider les doctorants en fin de contrat en apportant un soutien complémentaire à ceux qui obtiennent un contrat d'attaché temporaire d'enseignement et de recherche (ATER) à mi-temps ou d'assistant de recherche. Une vigilance accrue des encadrants est cependant nécessaire dans certaines disciplines telles que la sociologie et l'histoire où la durée moyenne des thèses est nettement excessive⁸⁷.

Les doctorants français accueillis à l'Ined, qui proviennent à plus de 81 % d'établissements d'enseignement supérieur parisiens et de région parisienne – dont 27 % de l'EHESS –, relèvent de 19 écoles doctorales différentes⁸⁸. On peut de ce fait craindre un empilement de contraintes, voire d'injonctions contradictoires sachant que les doctorants accueillis à l'Ined doivent par exemple signer deux chartes du doctorat, celle de leur école doctorale (ED) d'origine et celle de l'Ined. Ils doivent aussi établir, dans le cadre de leur ED, un contrat individuel de formation et constituer un portfolio. **Il serait donc utile que l'Ined signe une convention très claire avec chaque ED dont relèvent les doctorants afin d'harmoniser les exigences des ED et celles de la formation doctorale à l'Ined.** Les comités de suivi par exemple doivent avoir lieu en l'absence des co-directeurs et en présence du doctorant qui doit pouvoir exposer lui-même les difficultés auxquelles il est confronté le cas échéant (insuffisance de l'encadrement, conflit avec un de ses directeurs, harcèlement – question qui s'est posée récemment et à laquelle l'organisme est très attentif, etc.). Les comités actuels ne se conforment pas totalement au schéma imposé aux ED par le décret du 25 mai 2016⁸⁹.

⁸⁴ RAE, p. 11.

⁸⁵ En juin 2018, seul 1 chargé de recherche est titulaire d'une HDR.

⁸⁶ RAE, annexe 4, p. 31.

⁸⁷ RAE, annexe 4, pp. 32-33.

⁸⁸ RAE, p.12 et annexe 4, p. 24.

⁸⁹ Arrêté du 25 mai 2016 fixant le cadre national de la formation et les modalités conduisant à la délivrance du diplôme national de doctorat, [en ligne] <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000032587086>

Le comité de visite s'est par ailleurs étonné du faible nombre de doctorants étrangers accueillis durablement à l'Ined, inférieur à celui enregistré dans la plupart des ED SHS. Alors même que l'Ined s'est impliqué dans une école doctorale européenne de démographie, aucune thèse en co-tutelle n'a été réalisée à l'Ined au cours du contrat écoulé. **Élargir, même indirectement, au dispositif des thèses en co-tutelle permettrait d'attirer davantage de doctorants étrangers mais aussi d'ouvrir davantage les doctorants français de l'Ined à l'international en leur permettant d'acquérir un double diplôme.**

Grâce à une diversification des sources de financement (des contrats de recherche, et plus récemment de supports tels que le LabEx IPOPs), l'Ined a pu renforcer sa politique d'accueil de post-doctorants. 32 post-doctorants et autres chercheurs contractuels ont été accueillis pendant la période de référence⁹⁰. Ils bénéficient eux aussi de bonnes conditions de travail car l'Ined leur garantit de pouvoir consacrer 20 % de leur activité à des travaux de recherche personnels et à leur insertion professionnelle.

2 / Les enquêtes, sondages et méthodes statistiques

a/ Les grandes enquêtes de recherche, un marqueur d'identité et d'excellence pour l'Ined

La particularité, rare, de réaliser de grandes enquêtes de recherche (conception, collecte et exploitation) constitue une spécificité de l'Ined reconnue aux niveaux nationaux et internationaux sur ces dispositifs complexes et innovants, avec une compétence particulière en matière d'enquêtes longitudinales. Pionnières, ces enquêtes initient des questionnements parfois repris par la statistique publique. Elles produisent surtout des données originales sur des thèmes difficiles, souvent sensibles, qui constituent des matériaux précieux pour la recherche mais aussi pour l'aide à la décision publique.

La réalisation de ces grandes enquêtes et le patrimoine de données associé sont consubstantiels de son identité et de sa notoriété. Ils sont en effet cités spontanément comme un atout majeur de l'institut tant au sein de la communauté scientifique que, plus largement, parmi les décideurs publics. Les autres instituts européens de démographie⁹¹ sont les premiers à l'évoquer. L'Ined est d'ailleurs le seul d'entre eux à disposer d'un service d'enquêtes spécialisé⁹², particularité unique également au sein des EPST français.

La quantité, la qualité et la profondeur de l'information accumulée par l'Ined grâce à la réalisation de ses grandes enquêtes représentatives depuis sa création est considérable et ne faiblit pas : plus de 200 enquêtes réalisées depuis 1945 et 12 enquêtes en cours en 2018⁹³ : i) en phase de préparation amont (échantillonnage, élaboration du questionnaire), ii) sur le terrain, ou iii) en phase aval (calcul de pondérations, apurement, redressement). Cette production est indissociable de son rayonnement. Sur la période 2014-2017, elle est à l'origine de 481 publications scientifiques dont 295 par des auteurs hors Ined⁹⁴. Les données produites sont en effet largement ouvertes à la communauté scientifique. Les concepteurs et le service d'enquêtes font un effort particulier de documentation des fichiers de production et de recherche qui sont accessibles via le réseau Quételet Progedo Diffusion⁹⁵.

En lien avec ces grandes enquêtes, les interactions de l'Ined avec la statistique publique sont également nombreuses. Certaines enquêtes de l'Ined peuvent jouer en quelque sorte un rôle d'initiateur pour des opérations reprises ensuite par la statistique publique. C'est le cas par exemple des enquêtes sur les sans-domiciles expérimentées par l'Ined dans les années 1990 mais désormais réalisées par l'Insee. Les chercheurs de l'Ined peuvent aussi être utilement associés à la conception ou à l'évolution d'opérations de collecte sur la population. La directrice de l'Ined est d'ailleurs vice-présidente de la commission nationale d'évaluation du recensement de la population (CNERP) et membre du conseil national de l'information statistique (CNIS). Inversement l'Ined peut compter sur les services de l'Insee pour le tirage d'échantillons ou l'animation de réflexions sur certaines pratiques de collectes innovantes comme le multimode par exemple.

En revanche, dans un contexte budgétaire contraint, l'Insee s'est recentré sur les grandes opérations statistiques nationales et européennes. De ce fait, l'Ined bénéficie moins que par le passé des infrastructures

⁹⁰ RAE, p. 13.

⁹¹ Max Planck Institute for Demography Research (MIPDR), Netherlands Interdisciplinary Demographic Institute (NIDI), Vienna Institute of Demography (VID).

⁹² En février 2019, le service des enquêtes et sondages comptait 18 personnes dont 12 ingénieurs d'études ou de recherche.

⁹³ Liste des 12 enquêtes Ined en cours en 2018 : Étude longitudinale française depuis l'enfance (Elfe) ; Mon quartier, mes voisins ; Virage Dom ; Trajectoires et origines 2 (TeO2) ; Fin de vie dans les Dom ; La famille à distance en Polynésie ; Enquête sur la vie affective des jeunes adultes (Envie) ; Migrants chinois en Île-de-France ; Migrations, famille, vieillissement 2 ; Assistance médicale à la procréation (AMP) sans frontières ; Enquête fécondité ; Les conditions de vie des personnes atteintes de mucoviscidose.

⁹⁴ RAE, p. 8.

⁹⁵ <http://quetelet.progedo.fr/>

de l'Insee en matière de maîtrise d'œuvre des enquêtes même si cela reste ponctuellement possible à l'image de la co-maîtrise d'ouvrage en cours pour l'enquête « Trajectoires et origines 2 » dont la collecte doit se réaliser en 2019-2020.

b/ Une difficulté persistante à en assurer un financement pérenne

Les dispositifs d'enquêtes sont très coûteux notamment ceux concernant des opérations longitudinales comme Elfe⁹⁶ et les financements de plus en plus difficiles à obtenir sur la durée malgré les efforts entrepris par l'Ined pour développer et diversifier ses financements sur ressources propres.

Chiffrées en millions d'euros, ces opérations de grande ampleur ne peuvent reposer que partiellement sur la SCSP de l'établissement. L'Ined s'est donc organisé pour développer sa capacité de recherche de financements externes. Une cellule d'appui au montage et au suivi des candidatures et des projets a été créée au sein de la DRIP et, plus récemment, une directrice de projets a été embauchée afin d'aider les équipes de recherche à lever des fonds auprès des partenaires publics et des entreprises privées.

Relayé par une forte mobilisation au sein des équipes de recherche, cet effort dans l'appui au montage de projets et à la quête de financements propres, est visible dans le niveau et l'amélioration du taux global de succès dans les réponses aux AAP tant nationaux qu'internationaux. Ce taux s'élève à 48 % en moyenne sur la période janvier 2013 – juin 2018⁹⁷. Avec des valeurs de 51 % pour les appels nationaux et 31 % pour les appels européens et internationaux, les taux de réussite sont ainsi supérieurs aux taux moyens de 12,6 % pour l'édition 2017 de l'appel à projets de l'ANR et de 17 % pour les dossiers français soumis aux AAP européens de H2020 depuis 2014. Les indicateurs de suivi du contrat d'objectif soulignent par ailleurs une amélioration du taux global de succès dans les réponses aux appels à projets sur les dernières années⁹⁸. Les financements obtenus dans le cadre des investissements d'avenir orientés vers la production d'enquêtes concernent essentiellement l'EquipEx Re-Co-Nai (plateforme de recherche sur les cohortes d'enfants suivis depuis la naissance) destinés au financement d'Elfe (9,5 M€ sur la période 2012-2019⁹⁹).

Toutefois malgré ces succès dans les réponses aux AAP et une diversification de la recherche de financements auprès d'un ensemble élargi de partenaires publics (ministères sociaux, organismes de la protection sociale, collectivités territoriales, etc.) et privés (entreprises, fondations, etc.), les incertitudes persistent quant à la pérennité des financements de ces grandes opérations, en particulier lorsqu'elles comportent un caractère longitudinal.

L'exemple d'Elfe est caractéristique de ce point de vue. Les succès de cette opération de grande envergure sont pourtant bien réels : autorisation du Conseil d'État d'enrichissement des informations collectées par les données de santé du système national d'information inter-régimes de l'Assurance maladie¹⁰⁰ (Sniiram) qui constitue une avancée pour la communauté scientifique, montée en puissance progressive des demandes d'accès et d'exploitation des données avec 10 demandes d'accès en 2013, 22 en 2018, environ 80 projets de recherche démarrés, deux publications à comité de lecture en 2014, 17 en 2018 et déjà sept thèses soutenues¹⁰¹. Le dispositif a été évalué très favorablement par l'ANR en 2017 qui a recommandé la poursuite du financement jusqu'en 2019. Toutefois, le financement d'une opération de collecte à 9,5 ans avec visites à domicile, d'un montant de 2 000 à 3 500 k€¹⁰², reste conditionné à un possible refinancement public qui permettrait de gagner cinq années supplémentaires.

Compte-tenu de l'enjeu essentiel pour l'Ined de la soutenabilité financière de ses grands projets d'enquêtes et au vu des efforts entrepris et des résultats obtenus en matière de recours accru aux ressources propres pour les financer, **le comité encourage vivement le développement de cette pratique dans les années à venir. Il recommande tout particulièrement à l'Ined d'être vigilant dans les appels à projets du PIA 3 dans lequel le soutien à la production au stockage et à l'exploitation de données est envisagé**¹⁰³.

⁹⁶ L'EquipEx Elfe est le fruit de la collaboration entre l'Ined, l'Inserm et l'Établissement français du sang (EFS) dans le cadre d'une unité mixte de service (UMS). L'objectif est de suivre une cohorte de 18 000 enfants depuis leur naissance (en 2011) jusqu'à leurs 20 ans.

⁹⁷ RAE, p. 62.

⁹⁸ Indicateurs de suivi du contrat d'objectifs 2016-2020 (indicateur n° 2).

⁹⁹ Source : rapport de la Cour des comptes – Janvier 2016, p. 21.

¹⁰⁰ Le Sniiram est une base de données nationale dont les objectifs sont de contribuer à une meilleure gestion de l'Assurance Maladie et des politiques de santé, d'améliorer la qualité des soins et de transmettre aux professionnels de santé les informations pertinentes sur leur activité. Voir : <https://www.ameli.fr/l-assurance-maladie/statistiques-et-publications/sniiram/finalites-du-sniiram.php>.

¹⁰¹ Entretiens.

¹⁰² RAE, p. 32.

¹⁰³ Convention du 22 décembre 2017 entre l'État et l'Agence nationale de la recherche relative au programme d'investissements d'avenir (action « Équipements structurants pour la recherche »), article 1.1 Description de l'action

c/ Développer des méthodologies de collecte innovantes

Dans une acception large, la notion de méthodologies de collecte innovantes englobe un ensemble de dispositifs très variés qui peut intégrer l'utilisation des données administratives voire plus généralement l'emploi de données massives (*Big Data*) en complément ou substitution partielle de données d'enquêtes. Elle couvre également le recours plus systématique à la collecte par internet dans une logique de collecte multimode. Déjà expérimentées dans plusieurs opérations de l'Ined¹⁰⁴, ces approches offrent à des degrés divers des possibilités nouvelles de maîtrise des coûts des opérations de collecte mais aussi des pistes d'amélioration de la qualité des données collectées ou encore des opportunités d'enrichissement de la connaissance.

Le contexte général favorable à l'ouverture et la circulation des données et du savoir¹⁰⁵ dans le strict respect de la protection des informations individuelles ouvre un large champ de recherches par l'utilisation d'appariements avec des sources administratives notamment. L'Ined a ainsi obtenu, depuis la loi du 26 janvier 2016¹⁰⁶, l'accès aux données de santé permettant un apport important de connaissances aux sciences de la population par recours à ces nouvelles sources d'information. De nombreuses applications peuvent être envisagées dans les années à venir en lien avec les projets d'enquêtes de l'institut. Elles devront naturellement s'inscrire dans des cadres sécurisés, conformes aux exigences du RGPD, et être accompagnées le cas échéant de plans de formation adaptés (règles de sécurité, connaissance des sources, etc.).

Un recours élargi aux collectes par internet avec questionnement auto-administré peut également offrir des opportunités nouvelles, par exemple lorsqu'il s'agit d'enquêter des populations difficiles à joindre autrement ou lorsque la constitution d'un échantillon aléatoire semble difficilement réalisable. Des expérimentations ont déjà été menées à l'Ined via l'enquête *FCOND multimode*. L'expérience montre qu'il faut être particulièrement vigilant pour prendre en compte au mieux les biais potentiels de sélection et de mesure liés à ce mode de collecte. Des collaborations sont en cours avec l'Insee sur cette thématique¹⁰⁷. Des projets sont également en cours à l'Ined, par exemple dans le champ de l'assistance médicale à la procréation.

Au vu des bénéfices espérés à moyen terme, **le comité incite l'Ined à poursuivre et développer ses expérimentations de méthodologies de collecte innovantes afin d'utiliser plus largement les données administratives en complément ou substitution partielle de données d'enquêtes ou de recourir lorsque la situation s'y prête aux enquêtes par internet.**

La maîtrise des enquêtes, longitudinales ou sur des questions délicates à appréhender, constitue le cœur de l'excellence du travail effectué à l'Ined, et assure les bases de la forte estime internationale dont bénéficie l'organisme. Les méthodes bien connues d'appariement des données individuelles et de traitement ont été consolidées et le recours à de nouvelles sources est expérimenté depuis plusieurs années, il en montre à la fois toutes les promesses mais aussi les difficultés méthodologiques.

3 / La documentation, l'édition et les publications

a/ Une politique documentaire centrée sur la constitution d'un équipement mutualisé ambitieux sur le campus Condorcet

La bibliothèque de l'Ined est associée à la Bibliothèque nationale de France (BnF) depuis 1998, et participe au réseau national Système universitaire de documentation (Sudoc) ainsi qu'à la base de données bibliographiques en ligne (Worldcat) de l'*Online Computer Library Center* (OCLC)¹⁰⁸. Les ressources de la bibliothèque de l'Ined sont également accessibles en ligne¹⁰⁹. Fin décembre 2017, la bibliothèque de l'Ined a reçu le label Collections d'excellence pour la recherche (CollEx)¹¹⁰, distinction attribuée par le groupement

financée et des objectifs poursuivis : « [...] le PIA 3 soutiendra des équipements prioritairement en lien direct avec le numérique, pris au sens large et ses applications : toute la chaîne des technologies du traitement de l'information et de leur intégration (incluant matériaux et composants) : de la production de données, à leur stockage, leur exploitation, leur traitement et leur appariement, est concernée. »

¹⁰⁴ Le projet Big Stat s'intéresse à l'exploitation des données administratives et des fichiers d'enquête mis à disposition de la recherche en démographie. En matière de collecte par internet, on peut citer l'exemple de l'enquête sur les personnes lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres (LGBT) réalisée entre novembre 2015 et mars 2016 à partir d'un questionnaire en ligne disponible sur un site dédié (www.ined-lgbt.fr).

¹⁰⁵ Loi n°2016-1321 du 7 octobre 2016 pour une République numérique.

¹⁰⁶ Loi n° 2016-41 du 26 janvier 2016 de modernisation de notre système de santé. JORF n°0022 du 27 janvier 2016.

¹⁰⁷ Le service des enquêtes et sondages participe au groupe de travail de l'Insee « *GT aval* » sur la méthodologie d'enquêtes multimodes et continue ses travaux méthodologiques permettant d'analyser l'enquête *Fécond Multimode*.

¹⁰⁸ Voir <http://bibliotheque.web.ined.fr/infos/bibliotheque>

¹⁰⁹ Voir <https://opacweb.ined.fr/cgi-bin/abnetcl-ABNET-opac/O7014/ID56d86bb1?ACC=101>

¹¹⁰ Voir <http://www.collex.eu/collections-dexcellence/>

d'intérêt scientifique (GIS) CollEx-Persée¹¹¹, valorisant la collection de l'organisme en sciences de la population (qui comporte une abondante littérature grise).

Le projet de déménagement sur le campus Condorcet a constitué une opportunité dont l'Ined a su se saisir pour initier une politique de traitement et de conservation de ses archives. La nécessité de vider les bureaux des chercheurs l'a en particulier conduit à se poser la question de la valorisation des archives scientifiques qui n'avait jamais eu rang de priorité. Un poste d'archiviste a été créé et un partenariat a été noué avec les Archives nationales où une partie du fonds a été versée après traitement, l'autre partie devant être conservée dans le grand équipement documentaire (GED) du campus Condorcet.

Celui-ci accueillera également, à partir de l'automne 2020, une bibliothèque de recherche mutualisée avec les partenaires du campus Condorcet. La constitution d'un catalogue commun a nécessité un fort investissement de l'équipe de documentation de l'Ined (renforcée pour l'occasion) dans un groupe de travail dédié du campus Condorcet. À quelques mois du déménagement, le comité a cependant pu constater que les inquiétudes du personnel documentaire de l'Ined (soit six personnes) quant à son statut futur ne sont toujours pas levées. Les conditions de réalisation du déménagement vers le GED demandent donc encore à être précisées¹¹².

L'Ined, par l'intermédiaire de son service de documentation et archives, a par ailleurs intensifié sa politique de science ouverte. En mars 2019, a été inauguré ARCHined, un outil de référencement et de consultation gratuite des publications des chercheurs de l'Ined. L'organisme dépose dans Hal mais dispose depuis mars 2019 d'une archive ouverte (ARCHined) permettant le référencement et la consultation gratuite des publications de tout type des chercheurs de l'Ined, la diffusion élargie des publications en libre accès et un archivage pérenne des travaux des chercheurs de l'Ined¹¹³. Cet outil « maison », qui pourrait être mutualisé avec les partenaires du campus Condorcet, plus convivial que l'archive ouverte Hyper articles en ligne (HAL), demande encore à prendre vie. Pour l'heure, moins de 650 publications ont été déposées en texte intégral, ce qui est peu¹¹⁴.

b/ Des éditions et une revue de qualité, bien identifiées, mais dont on ignore toujours le coût pour l'établissement

Les éditions de l'Ined existent depuis la création de l'institut et répondent à l'une de ses missions fondamentales de diffusion des savoirs. Elles reflètent et accompagnent la pluridisciplinarité de la sphère démographique par la valorisation de la production scientifique et des résultats d'enquêtes auprès d'un public diversifié, offrant ainsi une expertise scientifique et une connaissance solide au débat public et à celui sur les grandes questions de société. L'Ined publie notamment deux revues – la revue scientifique trimestrielle *Population*¹¹⁵ et le bulletin mensuel d'information scientifique *Population et Sociétés*¹¹⁶ – ainsi que des ouvrages spécialisés. En outre, le service des enquêtes de l'Ined documente, archive et diffuse, via un catalogue accessible en ligne, les données des enquêtes réalisées depuis 1951 par l'institut. Cet archivage spécialisé s'effectue dans le cadre de la très grande infrastructure de recherche (TGIR) Production et gestion des données (Progedo) et de l'infrastructure européenne de recherche (ERIC) du Consortium of European Social Science Data Archives (CESSDA).

Depuis la précédente évaluation, un important travail de rationalisation a été réalisé par le service des éditions de l'Ined qui s'est détaché du service communication selon la recommandation formulée par le précédent comité d'évaluation. Le nombre de collections, dont certaines étaient peu actives, a été ramené de sept à six et une politique éditoriale claire a été définie pour chacune d'entre elles. À l'exception de la collection d'histoire, toutes les collections sont thématiques et pluridisciplinaires. Les auteurs (y compris les jeunes docteurs qui souhaitent publier leur thèse) sont mieux accompagnés dans la rédaction de leur manuscrit. Le virage du numérique a été pris en 2017, date à laquelle les éditions ont intégré la chaîne de

¹¹¹ CollEx-Persée est une infrastructure de recherche en information scientifique et technique (IST) organisée de manière distribuée entre de grandes bibliothèques de recherche, une plateforme nationale (Persée, portail de revues scientifiques en sciences humaines et sociales en libre accès), la BnF et des opérateurs nationaux en IST (Agence bibliographique de l'enseignement supérieur - ABES, Centre technique du livre de l'enseignement supérieur - CTLES, Institut de l'information scientifique et technique - Inist du CNRS). CollEx-Persée vise à développer les services aux chercheurs autour de collections d'excellence conservées par les grandes bibliothèques d'étude et de recherche françaises. Un GIS réunit ces différents acteurs, le CNRS et l'Alliance Athéna. Voir <http://www.collex.eu/qui-sommes-nous/>

¹¹² D'autant plus qu'il est prévu que la bibliothèque bénéficiera d'horaires élargis, certains espaces devant même être ouverts 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7.

¹¹³ Voir <https://archined.ined.fr/?lang=fr>

¹¹⁴ RAE, p. 10 et entretiens.

¹¹⁵ Voir <https://www.ined.fr/fr/publications/editions/population/> et <http://www.revue-population.fr/tous-les-numeros/>

¹¹⁶ Voir <https://www.ined.fr/fr/publications/editions/population-et-societes/>

production Méthodes et outils pour l'édition structurée¹¹⁷ (MÉTOPEs), et toutes les nouveautés sont désormais accessibles en version papier, en version numérique et peuvent être achetées en ligne. En revanche, la politique de numérisation et de valorisation du fonds ancien, dont beaucoup de titres sont épuisés, a pris beaucoup de retard et les éditions de l'Ined ne sont pas présentes sur la plateforme *OpenEdition Books*¹¹⁸. Le comité salue cependant la volonté de publier des rééditions augmentées ou commentées de certains ouvrages qui ont fait date. Le contrat signé avec l'éditeur Springer n'ayant pas donné satisfaction, les responsables des éditions réfléchissent en outre à développer une politique de co-édition avec d'autres éditeurs privés, ce qui est une piste intéressante qu'étudient actuellement de nombreux éditeurs universitaires. Celle-ci doit en particulier permettre d'accroître la visibilité des presses à l'étranger grâce à la co-publication d'ouvrages traduits en anglais ou d'ouvrages rédigés directement en anglais. Les éditions de l'Ined ne sont plus diffusées par les Presses universitaires de France (PUF) mais, depuis un an, par FMSH-Diffusion, ce choix pouvant poser question compte tenu de la fragilité actuelle de ce diffuseur.

La revue *Population*, qui existe en version française et anglaise, est diffusée sur le portail internet Cairn.info avec une barrière mobile d'un an – un ou plusieurs articles de chaque numéro étant accessibles gratuitement dès publication. Elle jouit d'une bonne visibilité en France et a trouvé sa place dans l'ensemble des revues de démographie – les articles publiés sont moins quantitativistes et plus pluridisciplinaires que dans les autres revues –, comme en témoignent les chercheurs étrangers avec lesquels le comité s'est entretenu, ce qu'indique bien l'augmentation du nombre de téléchargements. Les trois-quarts des auteurs qui y publient n'appartiennent pas à l'Ined et le nombre d'auteurs étrangers a fortement progressé¹¹⁹.

Sans nier les efforts faits récemment pour calculer le prix de revient – hors frais de structure et de personnel – de ses publications, le comité s'interroge sur les causes de la difficulté à calculer le coût, même approximatif, de la politique éditoriale de l'Ined qui mobilise une équipe de huit personnes, d'autant plus que le nombre de livres édités reste très limité (seulement 21 entre 2013 et 2018)¹²⁰. Comme lors de la précédente évaluation, le comité déplore l'absence de données permettant de calculer le coût complet des éditions et **recommande donc à l'Ined de se doter d'indicateurs permettant de piloter plus efficacement son activité éditoriale.**

4 / Valorisation des résultats de la recherche

Pour l'Ined, valorisation et diffusion de la culture scientifique sont étroitement liées¹²¹. La valorisation consiste à transmettre son expertise et son savoir-faire à ses partenaires, transférer ses techniques de recherche vers les décideurs publics et les entreprises. La diffusion des résultats de recherche sur la population est effectuée par le déploiement d'outils spécifiques.

Le dispositif de valorisation de l'Ined est intégré à la direction de la communication et relié au service de la documentation, bibliothèque et archives. Outre les actions de promotion de l'identité de l'Ined menées dans ce cadre, les travaux de l'organisme sont valorisés par la DRIP ainsi que par les pôles transversaux, en particulier le pôle Perspectives internationales créé à la suite de la précédente évaluation du Hcéres.

a/ Une valorisation dynamique à coordonner et à structurer

L'organisme a mis en place plusieurs collaborations fructueuses avec des grands groupes ou des partenaires privés. Il montre de réelles capacités à analyser les données et en faire une restitution adaptée aux interlocuteurs. Les travaux réalisés lors de ces contrats procurent des ressources de financement externes. Le comité souligne les récents partenariats avec des acteurs privés (Michelin, Air France, L'Oréal) et des acteurs publics (Organisme commun des institutions de rente et de prévoyance – Ocirp, Défenseur des droits).

L'exemple du partenariat avec Michelin vaut la peine qu'on s'y arrête : l'Ined a réalisé une étude pour Michelin dans le cadre de la négociation du renouvellement des accords d'entreprise sur l'égalité homme-femme. Le partenariat a été formalisé par un contrat d'une durée de trois ans. Les thèmes de recherche ont porté sur deux axes : (i) les écarts de salaires entre les hommes et les femmes et (ii) la gestion des carrières et les écarts de promotions entre les hommes et les femmes. C'est donc clairement la grande compétence des chercheurs de l'Ined dans les analyses longitudinales de populations spécifiques qui a été mobilisée, à la grande satisfaction du groupe comme des organisations syndicales signataires de l'accord. Le groupe

¹¹⁷ MÉTOPEs – Méthodes et outils pour l'édition structurée – vise à mettre au point, à développer et diffuser, librement dans la sphère publique, par des actions de formation auprès des éditeurs publics et des revues labellisées CNRS un ensemble d'outils et de méthodes leur permettant d'organiser leur production et leur diffusion papier et numérique sur le modèle du *Single Source Publishing*. Voir : http://www.unicaen.fr/recherche/mrsh/document_numerique/projets/metopes

¹¹⁸ Plateforme de diffusion des collections de livres des éditeurs de sciences humaines et sociales. Voir : <https://books.openedition.org/>

¹¹⁹ RAE p. 6.

¹²⁰ RAE, p. 66.

¹²¹ RAE, p. 22 et entretiens.

Michelin a ainsi décidé en 2018 de prolonger ce partenariat afin de continuer à affiner l'analyse et de mettre en évidence les actions à mener. Une réflexion est également en cours pour étendre le dispositif aux seize plus grands pays d'implantation du groupe.

En ce qui concerne les acteurs publics, l'Ocirp a commandité l'Ined pour une étude démographique sur les jeunes orphelins en France. La collaboration a été mise en place sous la forme d'une convention de partenariat de quatre ans qui a conduit au recrutement d'une doctorante dont la soutenance de thèse s'est tenue en mai 2019. La convention s'est terminée en 2018, les travaux ont donné lieu à sept rapports d'étape et une revue de la littérature. Il est également envisagé par la suite, grâce aux travaux de l'Ined, une communication auprès du service public et du MSS. L'Ocirp a souligné la grande efficacité du partenariat, la capacité d'analyse de l'Ined, son aptitude à s'approprier le sujet et à produire des rapports de grande qualité avec des pistes de réflexion et des propositions de recommandations.

La DRIP est en charge de quatre axes d'activité (politique partenariale, gestion des AAP, soutien à la mobilité et coordination des projets PIA portés ou co-portés par l'Ined) avec seulement cinq collaborateurs affectés à ces missions. Le comité considère qu'il est difficile pour l'Ined de développer dans ces conditions une démarche proactive de recherche de financements privés. **Une personne en support sur la négociation des contrats avec les partenaires industriels serait très utile pour en accélérer la signature et pour gérer les aspects financiers et de propriété intellectuelle.**

La relation entre les différentes actions de valorisation menées par la direction de la communication, les pôles et la DRIP n'est pas clairement définie dans le RAE, que ce soit dans les pages consacrées à la stratégie ou dans celles qui exposent la politique de valorisation de l'organisme. Dans cette perspective, **le comité recommande à l'Ined de créer un service dédié qui puisse coordonner toutes les actions qui relèvent du champ de la valorisation.**

b/ Un transfert d'expertise diversifié

L'Ined transfère son expertise et son savoir-faire à la communauté scientifique, à ses différents partenaires et aux décideurs publics grâce à des outils nombreux et variés de communication (éditions, publications, site internet, réseaux sociaux, etc.). Les comités de rédaction travaillent en collaboration étroite avec la direction de la communication et le service des éditions pour redynamiser les publications avec des rééditions augmentées et/ou préfacées. L'Ined mise aussi sur les éditions numériques et la science ouverte.

Le comité tient à saluer la qualité du bulletin *Population et sociétés* dont la diffusion n'est pas au niveau de l'information proposée. Le comité recommande donc de renforcer la communication numérique.

Les pôles transversaux, le service des méthodes statistiques et le service des enquêtes jouent aussi un rôle important dans la visibilité et la diffusion des travaux de l'Ined, notamment avec des séminaires, des formations ou autres événements ponctuels organisés par le pôle Perspectives internationales (comme le colloque *La gestation pour autrui : resituer la France dans le monde. Représentations, encadrements et pratiques*¹²² en 2016 avec la participation d'autres établissements en France et à l'étranger). L'installation de l'organisme sur le campus Condorcet devrait permettre d'ouvrir ces actions à des collaborations avec les partenaires du campus, d'accroître la visibilité et la diffusion de ses travaux à un public encore plus large.

En outre, l'Ined tirerait sans doute profit d'un développement supplémentaire de la diffusion de ses éditions à l'étranger. L'organisme étant déjà bien reconnu dans le monde académique au niveau national, cela contribuerait à accroître son rayonnement au-delà de l'Europe. **Il conviendrait d'adopter des standards modernes de diffusion par voie numérique.**

L'Ined mentionne enfin ne pas être en mesure d'évaluer l'utilisation de ses travaux pour un appui aux politiques publiques. Même si le comité comprend que cela imposerait une démarche spécifique, **il serait pourtant intéressant pour l'organisme de connaître le rôle et l'impact de sa recherche en termes d'appui aux politiques publiques.**

5 / Les politiques européenne et internationale

a/ Une forte politique européenne

L'Ined est très présent dans l'espace européen de la recherche. Ses relations avec le NIDI et avec le MPIDR sont fortes si bien qu'il partage avec eux des programmes européens ; celles avec le VID, institut plus récent,

¹²² <https://colloque-gpa-paris-2016.site.ined.fr/>

sont en voie de consolidation¹²³. L'Ined fait partie de l'équipe de coordination du programme GGP avec le NIDI, le MPIDR et la *United Nation Economic Commission for Europe* (UNECE). L'École doctorale européenne de démographie (*European Doctoral School of Demography – EDSD*) a été créée en 2005 à l'initiative de l'Association européenne pour l'étude de la population (*European Association for Population Studies – EAPS*). Elle bénéficie du soutien de cinq organismes de recherche, dont l'Ined, et de 12 universités d'Europe.

L'EDSD s'adresse aux étudiants titulaires d'un master et inscrits en première année d'études doctorales. Pendant 11 mois, la vingtaine d'étudiants sélectionnés reçoit l'enseignement de chercheurs spécialistes des sujets traités. Cette formation se déroule dans un pays qui change tous les deux ans. L'Ined l'a accueillie dès ses débuts, lors des années universitaires 2007-2008 et 2008-2009. Chaque année, l'institut soutient financièrement deux à trois bourses doctorales qui permettent à de jeunes chercheurs de suivre le cursus de l'EDSD¹²⁴. Pour l'année universitaire 2014-2015, l'EDSD était basée en Pologne, à l'Institut de statistiques et de démographie de l'École des hautes études commerciales (SGH) de Varsovie, à l'université La Sapienza de Rome en 2015-2016 et en 2017-2018 à l'université d'Odense au Danemark. Des cours préparatoires (de septembre à mi-octobre) sont donnés au MPIDR à Rostock en Allemagne. Cette initiative permet d'offrir une formation partagée aux questions de population pour de potentiels docteurs en démographie. Il s'agit d'un point très positif à l'échelle européenne. Cela pourrait déboucher sur une proposition de doctorat Erasmus Plus dans le domaine de la démographie.

Depuis 2009, l'Ined fait partie du réseau *Population Europe: The Network of Europe's leading Research Centres*, avec 32 autres entités de recherche démographique européennes¹²⁵. Le réseau assure la diffusion rapide d'informations pertinentes et scientifiquement validées, il alimente ainsi le débat sur les questions de population en Europe. *Population Europe* s'adresse à tous ceux qui s'intéressent aux questions de population en Europe, membres du monde académique mais aussi public averti et décideurs publics. Ce réseau bénéficie d'un soutien de la Commission européenne (direction générale emploi, affaires sociales et inclusion).

b/ Une politique internationale choisie

La politique internationale de l'Ined ne se résume pas à la seule dimension européenne. Des liens historiques existent avec des équipes américaines, canadiennes et africaines ; ils ont été récemment renouvelés. Une convention cadre a ainsi été établie avec l'université de Pennsylvanie en 2015, une convention a été signée avec l'université de Montréal en 2017 et une convention de recherche a été également signée avec le *Population center* de l'université de Duke en 2017. L'Afrique subsaharienne a longtemps constitué l'un des terrains de recherche des équipes de l'Ined, si bien qu'un partenariat est développé avec les instituts nationaux de statistique et les instituts de recherche en Afrique ; le projet européen *Demography-Statistics for Africa*¹²⁶, coordonné par l'Ined, regroupe cinq instituts européens et douze africains dans un programme de mobilités de recherche sur les questions actuelles de population en Afrique subsaharienne. Outre les cinq accords-cadres signés avec des organismes nationaux d'Afrique subsaharienne, la collaboration historique avec l'IRD permet aussi de maintenir des observatoires en Afrique de l'Ouest qui, au plus près du terrain, innovent dans le recueil de données de qualité. Compte-tenu du nombre limité des chercheurs de l'Ined, cette politique internationale ne peut être que soigneusement ciblée sur quelques relations privilégiées.

Cette réelle pratique de la recherche internationalisée se traduit dans les co-signatures des articles scientifiques comme dans les langues de publication. En 2016-2017, un quart des articles des chercheurs de l'Ined sont cosignés avec au moins un chercheur étranger. En outre, 60 % de la production scientifique de l'Ined sont rédigés en langue étrangère. Une politique d'ouverture vers la langue anglaise s'est concrétisée par la mise à disposition d'une version en langue anglaise de la revue *Population* accessible sur le portail internet Cairn.info depuis 2002.

c/ Un recrutement des chercheurs insuffisamment internationalisé

L'Ined accueille aussi tous les ans des doctorants (67 de 2013 à mi-2018 dont 10 étrangers) et des post-doctorants (32 au cours de la même période, dont 11 étrangers), certains sur des contrats de un ou deux ans financés par l'Ined, d'autres financés par le LabEx iPOPs¹²⁷. Des chercheurs étrangers sont également accueillis pour des séjours de durées variables.

¹²³ RAE, p. 6.

¹²⁴ Site Web de l'EDSD : <https://www.eds-demography.org/>

¹²⁵ Site Web de l'Ined.

¹²⁶ DEMOSTAF bénéficie d'un financement au titre du programme-cadre de recherche et d'innovation Horizon 2020 de l'Union européenne dans le cadre de l'accord de subvention Marie Skłodowska-Curie n°690984.

¹²⁷ RAE, p. 12.

Cette politique d'internationalisation de la recherche de l'Ined a permis de créer des dispositifs (programmes, conventions, partenariats) et bénéficie de l'accompagnement des agents de la DRIP aussi bien pour les mobilités sortantes que pour les mobilités entrantes.

Le comité souligne toutefois que l'attractivité des post-doctorants étrangers pourrait être améliorée, ce qui permettrait, par voie de conséquence, d'ouvrir vraiment le recrutement des chercheurs de l'Ined à l'international (cf. *supra*).

Conclusion

Le comité d'experts a fortement apprécié l'excellence de la recherche conduite à l'Ined, les savoir-faire développés de longue date ainsi que les orientations nouvelles. Cet organisme de recherche bénéficie, suivant l'avis unanime exprimé par les représentants de la communauté scientifique internationale, de son ancienneté et du statut pérenne des personnels de recherche qui ont conduit à la consolidation d'un savoir-faire exceptionnel en termes de proposition, de planification, d'organisation et de traitements d'enquêtes, en particulier à dimension longitudinale ou sur des sujets sensibles.

L'Ined est toutefois soumis à de fortes contraintes pour un organisme de taille modeste. Le déménagement prochain sur un nouveau campus lui impose une réflexion sur les changements d'organisation à impulser, ainsi que de nombreuses modifications des procédures de gestion. Le comité a relevé que l'Ined a néanmoins su faire face et utiliser ces moments de changement pour réorganiser son fonctionnement. Certes, des marges de progression existent encore dans l'organisation des services mais l'on est en droit de penser que la direction de l'organisme et les personnels, très attachés à leur institution, réussiront à parfaire cela d'ici la prochaine évaluation.

L'Ined a tout particulièrement réussi à élargir ses financements grâce aux succès rencontrés dans les réponses aux AAP des différents programmes du PIA. Pour autant, le financement de long terme des enquêtes longitudinales comme Elfe n'est pas sécurisé, en dépit de la recherche de sources de financements diversifiées y compris privées. **Le comité encourage l'organisme à demander à l'alliance Athéna d'intervenir fermement auprès de l'ANR afin que les recherches fondées sur le suivi de cohortes puissent être financées.**

L'Ined a en outre réussi en grande partie son internationalisation grâce à une politique déterminée de publication en langue anglaise, à la rédaction de conventions d'échanges et de collaboration avec ses principaux partenaires internationaux, grâce aussi à une activité soutenue à l'échelle européenne avec les principaux centres de recherche en démographie des autres pays. Mais il ne réussit pas encore à attirer suffisamment de post-doctorants étrangers, ni à recruter suffisamment de jeunes chercheurs disponibles sur le marché international afin de faire de l'organisme une véritable institution de recherche pleinement internationale. L'implantation sur le campus Condorcet, dont la fréquentation sera nécessairement marquée par un cosmopolitisme plus affirmé, constitue un atout dont l'organisme devrait se saisir.

Le comité formule, de façon non hiérarchisée, les avis suivants :

1 / Les points forts

- La qualité de la gouvernance dans le fonctionnement de l'Ined, le dialogue social et le fort sentiment d'appartenance, de cohésion.
- La variété et l'excellence des enquêtes menées par les chercheurs de l'Ined, traduisant une expertise et un savoir-faire de l'organisme, notamment sur les sujets sensibles. Cette expertise est reconnue à l'échelle internationale comme par les décideurs publics.
- La forte présence de l'Ined au niveau européen, les échanges avec des universités nord-américaines, la collaboration avec l'Afrique subsaharienne.
- Le succès aux appels à projets du PIA, et les objets du PIA (LabEx, EquipEx) comme générateurs de ressources et de réseaux.
- Le transfert des expertises de l'Ined vers les partenaires académiques et les décideurs ainsi qu'à des entreprises privées.
- La diffusion de la culture scientifique sous des formats complémentaires.

2 / Les points faibles

- Les lacunes du système d'information et le manque de certains outils prospectifs qui handicapent le pilotage et la prise de décisions.
- La difficulté à construire une soutenabilité financière pérenne des grandes enquêtes.
- La difficulté à attirer et recruter des post-doctorants et chercheurs européens et internationaux.
- L'insuffisance de stratégie globale de valorisation.
- Le modèle économique fragile de la politique éditoriale.

3 / Les recommandations

- Demander un appui fort de l'Alliance Athéna dans le domaine de l'organisation du financement des enquêtes lourdes.
- Suivre de façon précise l'insertion des personnels de l'Ined dans le Grand équipement documentaire (GED, campus Condorcet).
- Définir un plan de stabilisation des fonctions support par l'accroissement de la proportion des personnels titulaires.
- S'orienter vers un nouveau système d'information incluant les activités de la recherche.
- Définir une stratégie scientifique à long terme qui permette de renforcer les points d'excellence de l'Ined et de développer les futurs axes porteurs sur le plan international.
- Prévoir un dispositif tourné vers l'international pour le recrutement des chercheurs, utiliser l'ouverture du campus Condorcet à cette fin.
- Développer encore davantage des modes innovants de collecte de données et renforcer le recours aux données administratives.
- Poursuivre la politique volontariste de développement de l'Open Access.
- Mieux structurer et coordonner les activités de valorisation pour les renforcer et en accroître la visibilité.

Liste des sigles

A

AAP	Appel à projets
ABES	Agence bibliographique de l'enseignement supérieur
AMP	Assistance médicale à la procréation
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
ANR	Agence nationale de la recherche
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

B

BI	Budget intégré
BI	<i>Business Intelligence</i>
BnF	Bibliothèque nationale de France

C

CA	Conseil d'administration
CDSP	Comité directeur de suivi des projets
CEPED	Centre de population et développement (UMR 196)
CESSDA	<i>Consortium of European Social Science Data Archives</i>
CEVA	Commission d'évaluation
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CIST	Collège international des sciences territoriales (FDR)
CNAF	Caisse nationale des allocations familiales
CNERP	Commission nationale d'évaluation du recensement de la population
CNIS	Conseil national de l'information statistique
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CollEx	Collection d'excellence (label)
Comue	Communauté d'universités et établissements
Cop	Contrat d'objectifs et de performance
CR	Chargé de recherche
CREAPT	Centre de recherches sur l'expérience, l'âge et les populations au travail
CS	Conseil scientifique
CT	Comité technique
CTLES	Centre technique du livre de l'enseignement supérieur

D

DEMOSTAF	<i>Demography-Statistics for Africa</i> (projet européen)
DGRI	Direction générale de la recherche et de l'innovation (Mesri)
DIM	Domaine d'intérêt majeur
DIME-SHS	Données infrastructures et méthodes d'enquête en sciences humaines et sociales (EquipEx)
DR	Directeur de recherche
DREES	Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (MSS)
DRIP	Direction des relations internationales et partenariats

E

EAPS	<i>European Association for Population Studies</i>
EC	Enseignant-chercheur
ECSR	<i>European Consortium for Sociological Research</i>

ED	École doctorale
EDSD	<i>European Doctoral School of Demography</i>
EFS	Établissement français du sang
EHESS	École des hautes études en sciences sociales
Elfe	Étude longitudinale française depuis l'enfance (unité mixte de service)
ENC	École nationale des chartes
Envie	Enquête sur la vie affective des jeunes adultes (enquête)
EPHE	École pratique des hautes études
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
EquipEx	Équipement d'excellence
ERIC	Consortium européen d'infrastructures de recherche
ESCP	École supérieure de commerce de Paris (ESCP Europe)
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
EUR	École universitaire de recherche

F

FDR	Fédération de recherche
FDR	Fond de roulement
FMSH	Fondation Maison des sciences de l'Homme

G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
GED	Grand équipement documentaire (campus Cordorcet)
GGP	<i>Generations and Gender Programme</i>
GID	Genre, inégalité, discriminations (DIM)
GIS	Groupement d'intérêt scientifique
Gpeec	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GRAB	Groupe de réflexion sur approche biographique (pôle transversal)
GT	Groupe de travail

H

H2020	Horizon 2020 (programme européen pour la recherche et le développement pour la période 2014-2020)
HAL	Hyper articles en ligne
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HRS4R	<i>Human resources strategy for researchers</i> (labellisation européenne)

I

Idex	Initiative d'excellence
ILVV	Institut de la longévité, des vieillesses et du vieillissement
IMISCOE	<i>International Migration, Integration and Social Cohesion in Europe</i>
Ined	Institut national d'études démographiques
Inist	Institut de l'information scientifique et technique
Insee	Institut national des statistiques et des études économiques
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
InSHS	Institut des sciences humaines et sociales (CNRS)
iPOPs	Individus, populations, sociétés (LabEx)
IRD	Institut de recherche pour le développement
IST	Information scientifique et technique
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif

J

JORF Journal officiel de la République française

L

LabEx Laboratoire d'excellence
LGBT personnes lesbiennes, gays, bisexuelles, transgenres

M

MASAS Mission d'analyse et de suivi de l'activité scientifique
Mesri Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
MÉTOPEs Méthodes et outils pour l'édition structurée (chaîne de production)
MFV Migrations, famille, vieillissement (enquête)
MPIDR *Max Planck Institute for Demographic Research*
MSS Ministère des Solidarités et de la santé

N

NIDI *Netherlands Interdisciplinary Institute of Demography*

O

Ocirp Organisme commun des institutions de rente et de prévoyance
OCLC *Online Computer Library Center*
OSE Ouvrir la science économique (LabEx)
OST Observatoire des sciences et techniques

P

PGSE *Paris Graduate School of Economics (EUR)*
PI Perspectives internationales (pôle transversal)
PIA Programme d'investissements d'avenir
PPCR Parcours professionnels, carrières et rémunérations
Progodo Production et gestion des données (TGIR)
PUF Presses universitaires de France

R

RAE Rapport d'autoévaluation
RCE Responsabilités et compétences élargies
Re-Co-Nai Recherche sur les cohortes d'enfants suivis depuis la naissance (EquipEx)
ReDPop Réseau universitaire de recherche en démographie et sciences de la population (EUR)
RGPD Règlement général sur la protection des données
RH Ressources humaines
Rifseep Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel
RIVP Régie immobilière de la ville de Paris

S

SCSP Subvention pour charge de service public
SG Secrétariat général
SGH *Szkoła Główna Handlowa - École des hautes études commerciales de Varsovie*

Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SIRH	Système d'information dédié aux ressources humaines
Sniiram	Système national d'information inter-régimes de l'Assurance maladie
Sudoc	Système universitaire de documentation

T

TeO2	Trajectoires et origines 2 (enquête)
TGIR	Très grande infrastructure de recherche

U

UMR	Unité mixte de recherche
UMS	Unité mixte de service
UNECE	<i>United Nation Economic Commission for Europe</i>
UR	Unité de recherche
USPC	Université Sorbonne Paris Cité (Comue)

V

VID	<i>Vienna Institute of Demography</i>
V&V	Vieillesse et vieillissements (pôle transversal)

Observations de la directrice de l'Ined

N° 2019.060/200

21/10/2019



ined
INSTITUT
NATIONAL
D'ÉTUDES
DÉMOGRAPHIQUES

133,
boulevard
Davout
75980 Paris
Cedex 20
France
www.ined.fr

La directrice de l'Ined

A l'attention de Michel Robert, directeur du département d'évaluation des établissements

Monsieur le directeur,

Vous m'avez transmis le rapport d'évaluation de l'Institut national d'études démographiques (Ined) et je vous prie de bien vouloir trouver ci-dessous les remarques qu'il appelle.

Je tiens en premier lieu à remercier les experts du comité pour cette évaluation très complète, claire, argumentée et constructive. Les remarques formulées nous seront très utiles dans notre réflexion sur les orientations stratégiques de l'Ined que nous bâtirons en 2020, préalables à l'élaboration du prochain contrat d'objectifs et de performance entre l'Ined et ses deux tutelles, les ministères en charge de la recherche et des affaires sociales. Par le regard extérieur qu'il porte, cet exercice d'évaluation dans son ensemble nous est très précieux, et les conditions dans lesquelles il s'est déroulé ont été très satisfaisantes. Je remercie ainsi les équipes du Hcéres qui ont accompagné l'Ined tout au long de l'exercice avec beaucoup de disponibilité et le souci permanent de répondre au mieux à nos interrogations. Je tiens enfin à souligner que cette première expérience d'une évaluation simultanée entre la recherche et l'établissement est également positive : elle a permis de concentrer dans le temps l'évaluation et d'associer simultanément la recherche, les services d'appui et les services support, dans une démarche collective chère à l'institution. C'est d'ailleurs cette démarche qui sous-tend le premier point fort évoqué par le Hcéres, à savoir la qualité de la gouvernance dans le fonctionnement de l'Ined, le dialogue social et le fort sentiment d'appartenance et de cohésion.

Par ses recommandations, le Hcéres nous encourage à poursuivre les actions déjà lancées par l'Ined :

En matière de science ouverte, le Hcéres recommande de poursuivre la politique volontariste de l'Ined de développement de l'open access. Effectivement, l'Ined s'inscrit pleinement dans la politique scientifique nationale et européenne : il dépose ses fichiers de production et de recherche d'enquêtes dans l'infrastructure Quêtelet-PROGEDO Diffusion et vient de se doter d'une archive ouverte ARCHINED, jugée plus « conviviale » que l'archive ouverte Hyper articles en ligne (HAL) et moissonnable entre autres par cette dernière. Les éditions de l'Ined ont également engagé leur transition vers l'open access avec l'ouverture en libre accès des articles de la revue Population un an après leur publication, la publication au format électronique de ses ouvrages et la gratuité du bulletin Population et Sociétés. Le service des éditions conduira dans les prochains mois une analyse approfondie des coûts de ses publications afin de consolider le modèle économique de sa politique éditoriale.

Le Hcéres met en exergue un deuxième point fort de l'Ined, véritable marqueur identitaire de l'institut, à savoir la variété et l'excellence de ses enquêtes, reconnues à l'échelle internationale comme par les décideurs publics. En effet, ce savoir-faire est un facteur fondamental du rayonnement international de l'Ined, rayonnement salué par le Hcéres, aux côtés de la stabilité de l'organisme permise par le statut pérenne de ses chercheurs et son ancienneté (l'Ined fêtera l'an prochain ses 75 ans). En méthodologie d'enquêtes, le Hcéres recommande de développer encore davantage les modes innovants de collecte de données et de renforcer le recours aux données administratives. Ce sont effectivement deux axes de développement identifiés par l'Ined, avec en particulier l'ouverture en 2019 d'un concours de recrutement d'un ingénieur de recherche sur l'investissement dans les données administratives et la réponse de l'Ined en 2017 à un appel à manifestation d'intérêt du ministère de la recherche pour proposer une infrastructure de recherche développant des dispositifs de collecte innovants. Cette proposition avait été évaluée A+ par le conseil des très grandes infrastructures de recherche. Le

journal officiel du 24 décembre 2017 annonçait la signature d'une convention entre l'Etat et l'agence nationale de la recherche relative aux programmes d'investissement d'avenir (PIA) qui définit le cadre du financement d'équipement pour la recherche. L'Ined se tient donc prêt à répondre à un appel du PIA.

Le Hcéres encourage également l'Ined à élargir ses recrutements de doctorants et de post-doctorants à l'international. Même si des progrès restent à faire en termes de recrutement des doctorants et post-doctorants à l'international, sur la période d'évaluation, environ un quart des doctorants et près de la moitié des post-doctorants étaient de nationalité étrangère ou inscrits en thèse dans une université étrangère ou ayant obtenu leur doctorat à l'étranger. Du côté des chercheurs, le vivier est clairement international, avec sur la période d'évaluation un tiers des chargés de recherche recrutés (5 sur 15) et 28 % des 252 candidats de nationalité étrangère. Il conviendrait de prendre également en considération l'expérience préalable significative à l'étranger des chargés de recherche lauréats. L'Ined explorera rapidement les pistes proposées par le Hcéres pour renforcer la visibilité de ses concours de recrutement (plateforme dématérialisée de concours, diminution du nombre de pièces du dossier, usage des réseaux sociaux...) mais la question de la grille de rémunération des chercheurs en France sur laquelle l'Ined n'a pas de marge de manœuvre reste très en-deçà de celles pratiquées par les organismes étrangers.

Du côté de la valorisation, le Hcéres salue le transfert d'expertise vers les partenaires académiques et les décideurs ainsi qu'à des entreprises privées. Il nous incite à mieux structurer et coordonner les activités de valorisation. Il suggère ainsi de valoriser la valorisation : ce sera un chantier important du prochain quinquennal. Un poste de directeur ou de directrice délégué à la valorisation de la recherche sera prochainement ouvert à cette fin.

Enfin, le Hcéres nous incite à repousser l'horizon de notre stratégie de recherche au-delà de celui du contrat quinquennal d'objectifs et de performance : des axes de long terme sont d'ores et déjà identifiés dans le cadre d'opérations à 10-15 ans obtenues par les succès au PIA (un LABEX et un EQUIPEX portés par l'Ined, la participation de l'Ined à un institut convergence, trois écoles universitaires de recherche dont une co-portée par l'Ined et en réseau. Ces opérations donnent une trajectoire à l'institut qu'une réflexion prospective conduite avec des experts scientifiques pourrait affiner.

Le Hcéres a bien identifié l'effet transformant de l'emménagement de l'Ined sur le Campus Condorcet et reconnaît « l'indiscutable réussite de l'accompagnement du changement réalisé ». L'investissement de l'Ined sur le campus est effectivement conséquent, que ce soit sur les plans humain, matériel et scientifique. L'Ined a vendu son siège pour contribuer au financement de la première phase du campus, il va verser au grand équipement documentaire l'intégralité de son fonds documentaire d'une immense valeur scientifique et y transférer son centre de la documentation et des archives. Sur le plan des ressources humaines, l'Ined subit depuis 3-4 ans un turnover intense lié au déménagement qui a malmené notre organisation et rendu difficile la mise en place d'un plan de stabilisation des effectifs avec de nombreux départs en détachement. Comme pour l'ensemble de la fonction publique, les concours d'ingénieurs et techniciens administratifs semblent avoir perdu de leur attractivité et des actions sont en cours pour la renforcer. Si le comité a eu l'impression que la politique sociale de l'établissement n'est pas « totalement déléguée à l'association d'Action et d'Entraide Sociale de l'Ined », ce n'est pas tout à fait exact. L'Ined subventionne très largement la restauration des agents de l'Ined : 90 % des repas sont subventionnés en moyenne à hauteur de 73 %. L'action sociale a été renforcée sur la période d'évaluation avec la signature de conventions avec la Mutuelle générale de l'éducation nationale dans le cadre de son réseau PAS (prévention, aide et suivi) et avec une psychologue du travail pour soutenir les personnels en difficultés. Une assistante sociale assure également une permanence mensuelle depuis 2018. Les incertitudes sur la situation des personnels de l'Ined qui vont rejoindre le GED sont en cours de résolution avec la participation de l'Ined à une unité mixte de service associant le CNRS, l'établissement public Campus Condorcet et l'EHESS.

Ces incertitudes et la charge de travail générée par le déménagement à Condorcet expliquent sans doute le sentiment du Hcéres d'un manque de projection scientifique sur le campus. Et pourtant, ce ne sont pas les collaborations qui manquent avec les membres du campus : l'Ined co-porte une école universitaire de recherche en réseau avec l'université de Paris 1 dont l'université de Nanterre est membre, il est membre de l'institut convergence Migrations, il associe Paris 1 et Paris Nanterre à son labex iPOPs, et il est l'organisme de recherche partenaire de l'EHESS dans une école universitaire de recherche qui a été sélectionnée cet été. Il est par ailleurs membre du GIS Institut du genre qui associe, entre autres les universités de Nanterre et l'EHESS, il porte le GIS Institut de la longévité, des vieillesse et du vieillissement dont sont membre, entre autre, le CNRS et l'EPHE, il est membre du collège international des sciences du territoire aux côtés de Paris 1. Autant d'opportunités scientifiques que l'Ined a su saisir. Cette aptitude à saisir les opportunités, à pouvoir se réorganiser dans un contexte changeant, et à mettre du liant entre les institutions de la recherche et de l'enseignement supérieur, l'Ined la doit en grande partie à sa gouvernance et à sa taille qui lui confèrent agilité et rapidité dans la prise de décision. Il continuera à développer son système d'information décisionnel en cherchant à mieux articuler son système d'information de suivi de la recherche avec son système d'information et de gestion : il s'y est préparé en mettant en place une instance de suivi de projet interne et en se rapprochant de partenaires comme l'InSHS du CRNS pour bénéficier de son application de suivi de l'activité scientifique. D'une manière générale, l'Ined cherche à s'inscrire dans les réseaux de l'enseignement supérieur et de la recherche afin de bénéficier de la mutualisation des applications existantes.

Enfin, sur la question lancinante du financement des enquêtes, je note avec intérêt la recommandation du Hcéres de demander à l'Alliance Athéna de « conduire une action spécifique afin d'obtenir une meilleure prise en considération du coût de ces lourdes enquêtes ». Nous reviendrons vers l'Alliance forts de cette recommandation pour qu'elle nous appuie dans une candidature dans le cadre de l'appel PIA mentionné plus haut. Une stabilisation annuelle des ressources propres de l'Ined dédiées au financement d'enquêtes nous aiderait sans doute dans l'exercice de prévision pluriannuel que nous devons mener, notamment pour élaborer notre plan d'action de mise en œuvre du prochain contrat d'objectifs comme nous l'y invite le Hcéres.

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.



Magda TOMASINI

Comité d'évaluation

Le comité d'évaluation était présidé par¹²⁸ :

Patrice BOURDELAIS, historien et démographe, ancien directeur de l'Institut des sciences humaines et sociales (InSHS) du CNRS, directeur d'études émérite à l'EHESS où il a créé un master puis un doctorat européens Erasmus+ intitulés *Phoenix, Dynamics of Health and Welfare*. Rattaché au Centre de recherches historiques – groupe Études sociales et politiques des populations, de la protection sociale et de la santé (CRH-ÉSOPP), ses recherches portent sur le vieillissement de la population, l'histoire des épidémies et les politiques de santé publique.

Ont participé à cette évaluation :

Isabelle BENOIST est secrétaire générale de l'Institut de recherche pour le développement (IRD), au sein duquel elle a successivement été adjointe au directeur général délégué aux ressources et secrétaire générale adjointe. Auparavant, après un passage par l'Institut national de la recherche agronomique (Inra), elle a été responsable d'un des pôles de la direction des affaires juridiques du CNRS (2008-2011).

Alain CHENU est professeur émérite et ancien directeur (2003-2013) de l'Observatoire sociologique du changement (OSC) à Sciences Po. Paris. Il a enseigné à l'université de Provence de 1972 à 1989, et a exercé comme professeur à l'université Nice Sophia Antipolis puis à celle de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines. De 1997 à 2003, il est chargé de mission au Laboratoire de sociologie quantitative du Centre de recherche en économie et statistique (CREST). Ses travaux ont pour objets les inégalités sociales, les emplois du temps, la sociologie de la célébrité et l'histoire des enquêtes en sciences sociales.

Sonia COLETTE-MAATOUK, ingénieure de l'École supérieure de physique et de chimie industrielles de la ville de Paris (ESPCI Paris) et docteure en chimie analytique de l'université Pierre-et-Marie-Curie, a rejoint, entre 2002 et 2017, la division de l'énergie nucléaire (DEN) du Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA), chargée d'apporter aux pouvoirs publics et aux industriels des éléments d'expertise et d'innovation sur les systèmes de production d'énergie nucléaire. Depuis 2017, elle est chargée de mission Évaluation au sein de la direction financière et des programmes du CEA.

Renan DUTHION, statisticien économiste, est auditeur à l'Inspection générale de l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee). De 2002 à 2006, il est sous-directeur en charge des entreprises agroalimentaires au sein du service central des enquêtes et études statistiques du ministère de l'agriculture. Il a ensuite été successivement directeur régional adjoint de l'Insee (Midi-Pyrénées) entre 2006 et 2009, directeur régional (Provence-Alpes-Côte d'Azur) entre 2009 et 2013 et directeur de l'École nationale de la statistique et de l'analyse de l'information (Ensaï) entre 2014 et 2017.

Isabelle VON BUELTZINGSLOEWEN, ancienne élève de l'École normale supérieure Fontenay-Saint-Cloud et agrégée d'histoire, est professeure d'histoire contemporaine à l'université Lumière - Lyon 2 et, depuis 2016, vice-présidente de la recherche et des études doctorales de cette université. Spécialiste d'histoire de la santé publique, elle mène ses recherches au sein du laboratoire de recherche historique Rhône-Alpes (LARHRA, unité mixte de recherche 5190).

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Ined a été coordonnée par le département d'évaluation des établissements et le département d'évaluation de la recherche du Hcéres : deux comités d'experts ont fonctionné en parallèle sous l'égide d'un seul président pour les deux comités. Un comité composé de sept experts a procédé à l'évaluation des unités de recherche de l'Ined, tandis qu'un comité composé de six experts a procédé à l'évaluation institutionnelle de l'organisme.

L'évaluation institutionnelle de l'Ined a été menée dans le cadre défini par le décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014 relatif à l'organisation et au fonctionnement du Hcéres. Elle a débuté par différentes rencontres entre l'Ined et le Hcéres dès 2017. L'organisme a pu, à l'occasion d'une de ces rencontres organisée en septembre 2018 en présence du président du comité d'évaluation, exprimer ses attentes vis-à-vis de l'évaluation.

¹²⁸ On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>

Le comité d'évaluation s'est réuni en formation plénière à deux occasions pour préparer l'évaluation et la visite sur site :

- Réunion de préparation n° 1 : 10 janvier 2019 ;
- Réunion de préparation n° 2 : 14 mars 2019.

La visite sur site s'est déroulée du 02 au 04 avril 2019 au siège de l'Ined, situé boulevard Davout à Paris (75020).

Pendant ces trois jours, les experts ont procédé à 45 entretiens dont un entretien inaugural avec la directrice de l'organisme et son équipe et un dernier entretien avec celle-ci seule.

Ces entretiens ont été l'occasion pour le comité d'entendre des partenaires de l'Ined :

- Partenaires issus des collectivités territoriales ;
- Organismes de recherche nationaux et internationaux ;
- Partenaires académiques nationaux et internationaux ;
- Partenaires socio-économiques et de valorisation.

Ils ont permis au comité d'entendre les différents représentants des instances :

- Représentants au conseil d'administration ;
- Représentants au conseil scientifique ;
- Représentants à la commission d'évaluation ;
- Représentants au comité technique et au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ;
- Représentants du personnel de l'organisme dans les différents conseils et instances.

Enfin, une quinzaine d'entretiens ont permis au comité d'entendre les différents membres du personnel représentant les différentes fonctions et activités de l'organisme.

Suite à la visite, le comité a entamé une phase de rédaction du rapport. Le rapport a fait l'objet d'un examen en comité de lecture du Hcéres puis les experts se sont réunis une dernière fois collégalement le 11 juillet 2019 afin de finaliser leurs échanges et converger vers une version partagée du rapport.

Laurent DAUDEVILLE, conseiller scientifique, et Julien HEURDIER, chargé de projet, ont représenté le Hcéres tout au long de l'évaluation.

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

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des coordinations territoriales
Évaluation des établissements
Évaluation de la recherche
Évaluation des écoles doctorales
Évaluation des formations
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)