

Synthèse de l'évaluation



.....

Institut national d'études
démographiques (Ined)

.....



Ont participé à cette évaluation, à titre d'experts :

- **Roxane Silberman**, directrice de recherche émérite au Centre National de la Recherche Scientifique, présidente du comité ;
- **Armelle Andro**, professeure de démographie à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne ;
- **Christophe Bergouignan**, professeur de démographie à l'Université de Bordeaux ;
- **Myriam Christien**, directrice générale des services adjointe en charge des ressources de l'Université Paris Cité ;
- **Patrick Deboosere**, professeur émérite de démographie à la Vrije universiteit Brussel ;
- **Mickaël Ménager**, directeur de recherche Inserm à l'Institut Imagine, vice-président Science ouverte de l'Université Paris Cité.

Les CV des experts sont disponibles à l'adresse URL suivante : <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

Le Haut Conseil de l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

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

Résumé exécutif

Le rapport d'évaluation de l'Institut national d'études démographiques (Ined) pour la période 2020-2024 met en évidence un établissement occupant une position de référence dans le domaine des sciences de la population, reconnu tant au niveau national qu'international.

L'Ined s'appuie sur des compétences scientifiques solides, fondées sur une approche pluridisciplinaire permettant d'analyser les phénomènes démographiques dans leur ensemble. Cette diversité disciplinaire constitue une richesse essentielle pour appréhender les enjeux complexes qui se dessinent dans le domaine pour les prochaines années, en natalité, en vieillissement de la population et en dynamiques migratoires.

L'Institut se distingue par son expertise dans la production, l'exploitation et la mise à disposition de données, à travers la conduite de grandes enquêtes, en particulier longitudinales et/ou sur des sujets sensibles, qui constituent un élément central de son activité. Il bénéficie d'un ancrage solide dans les réseaux scientifiques nationaux et internationaux : il joue un rôle structurant dans le champ de la démographie en France et s'inscrit dans de nombreux partenariats académiques, tout en participant activement à des projets et collaborations à l'échelle européenne et internationale.

La double mission de l'Ined, associant production de connaissances et diffusion auprès des pouvoirs publics et de la société, constitue un axe central de son activité. Elle représente un atout majeur pour l'Institut, dont l'expertise est fortement mobilisée aux échelles locale, nationale et internationale, dans une dynamique demeurée soutenue ces dernières années. L'Ined contribue ainsi à l'analyse des grandes évolutions démographiques contemporaines et à leur diffusion auprès d'un large public.

Le rapport identifie néanmoins plusieurs enjeux majeurs auxquels il apporte des recommandations. En premier lieu, le pilotage stratégique de l'Institut doit être davantage affirmé dans un contexte économique tendu, où sa soutenabilité est fragilisée par des contraintes exogènes croissantes et par l'absence de programmation pluriannuelle des moyens et des activités.

Le rapport préconise ainsi l'élaboration d'une stratégie scientifique plus explicite et hiérarchisée, afin de clarifier les priorités de l'Institut au regard des missions qui lui sont confiées et d'assurer une articulation plus étroite entre les ambitions scientifiques et les moyens nécessaires à leur mise en œuvre. Il recommande en ce sens un renforcement du pilotage scientifique et stratégique dans une approche plus prospective, en associant davantage en amont les instances de gouvernance.

Une recommandation particulière est également portée à la stratégie en matière de données, dans un contexte marqué par l'évolution des sources, du cadre réglementaire, des besoins de sécurisation des données granulaires et sensibles, ainsi que par la montée en puissance de l'intelligence artificielle.

Par ailleurs, l'Institut apparaît fortement dépendant des financements issus du Programme d'investissements d'avenir. S'il convient d'assurer à l'Ined un soutien pérenne et une visibilité pluriannuelle de ses moyens, conditions essentielles à la poursuite de ses missions et à la conduite des grandes enquêtes qui les structurent, le renforcement du pilotage budgétaire, de la gestion des ressources humaines et des fonctions support doit s'inscrire dans une trajectoire économique soutenable et s'accompagner d'une gestion prévisionnelle des moyens et des emplois. Cela suppose également de développer, dans la mesure des leviers dont dispose l'Institut, des actions visant à renforcer l'attractivité de certains postes administratifs, à améliorer les conditions de travail et à structurer la gestion des compétences, afin de réduire les tensions pesant sur les services d'appui.

Le rapport encourage en outre la poursuite de la dynamique engagée au sein du Campus Condorcet et la consolidation du rôle national de l'Institut. Il appelle également à un renforcement de l'engagement de l'Ined dans les réseaux européens et internationaux, à travers sa participation aux projets et partenariats structurants, afin de conforter sa place d'acteur de référence sur les questions démographiques.

En conclusion, l'Ined repose sur des fondations scientifiques solides et occupe une place reconnue dans les sciences de la population. Il demeure toutefois confronté à des défis de pilotage scientifique et stratégique, de soutenabilité de ses moyens et d'adaptation aux évolutions du paysage scientifique et institutionnel, marqués par les profondes transformations des sciences de la donnée et une demande croissante d'expertise des décideurs publics.

Forces

- Une position scientifique de référence, en France comme à l'international, fondée sur la production de données originales et de fortes compétences méthodologiques.
- Une approche pluridisciplinaire solide, adossée à une identité scientifique affirmée.
- Un rôle majeur d'appui aux politiques publiques.
- Une activité éditoriale soutenue et une capacité reconnue de diffusion et valorisation des connaissances.
- Une dynamique partenariale structurante.
- Un engagement fort dans la formation par la recherche.
- Des fonctions support de qualité.

Faiblesses

- Un pilotage stratégique à affirmer.
- Une soutenabilité économique fragilisée par des contraintes exogènes croissantes et l'absence d'une programmation pluriannuelle des moyens et des activités.
- Une dépendance importante des activités structurantes au Programme d'Investissement d'Avenir.
- Des services d'appui sous tension.
- Une stratégie en matière de production et d'exploitation des données à développer au regard des nouveaux enjeux.
- Une politique de formation doctorale et d'encadrement à ajuster.
- Des marges de progression dans le positionnement européen.

Recommandations principales

Recommandation 1 Définir une stratégie à moyen terme et hiérarchiser les activités afin de répondre aux enjeux des prochaines années dans le domaine. Consolider le positionnement de l'Ined aux niveaux national, européen et international, en l'appuyant sur un plan d'action portant sur les ressources, dans un contexte d'incertitude économique.

Recommandation 2 (adressée à l'État) : Assurer à l'Ined un soutien pérenne et une vision pluriannuelle de ses moyens, notamment pour les enquêtes, par exemple dans le cadre du futur contrat d'objectifs, de moyens et de performance (COMP), condition indispensable à la continuité de ses missions, qui fondent la place de la France dans un domaine au cœur des grands enjeux sociétaux mondiaux.

Recommandation 3 Poursuivre et renforcer les coopérations avec les établissements du campus et l'établissement public Campus Condorcet, tout en consolidant le rôle national de l'Ined et ses partenariats avec les autres institutions.

Recommandation 4 Renforcer l'investissement dans les réseaux européens en s'appuyant sur des partenariats stratégiques et en améliorant l'accompagnement des équipes dans l'élaboration et la gestion des projets. Chercher à affirmer au plan européen le rôle de l'Ined comme interlocuteur de référence sur les questions démographiques.

Recommandation 5 Impliquer plus en amont les instances de gouvernance et de direction - en particulier le conseil scientifique - dans la co-construction de la stratégie scientifique - afin de développer une réflexion plus prospective et stratégique, ainsi qu'un suivi renforcé de sa mise en œuvre.

Recommandation 6 Mener une réflexion de fond sur la stratégie et le positionnement à moyen terme de l'Ined en matière de données (collecte, exploitation, mise à disposition), de sécurité informatique et d'usage de l'intelligence artificielle, dans un contexte de transformation rapide des sources, des acteurs, des méthodologies, des infrastructures et du cadre réglementaire, tant au niveau national qu'europpéen. Renforcer prioritairement la sécurité des données, développer la sensibilisation des personnels à ces enjeux, et déployer rapidement - en s'appuyant sur des solutions existantes - des dispositifs élargis de traitement sécurisé des données granulaires et/ou sensibles issues des enquêtes, pour les chercheurs, qu'ils soient internes ou externes à l'établissement.

Recommandation 7 Élaborer rapidement une trajectoire économique permettant de préserver l'équilibre budgétaire ainsi que la capacité de l'établissement à porter sa stratégie. Finaliser les outils de suivi du budget et de son exécution. Mettre en place une programmation pluriannuelle des moyens, notamment en définissant des mesures concrètes d'économie lors des dialogues de gestion avec l'ensemble des structures, et en élaborant un schéma pluriannuel des emplois et des effectifs, adossé à une réflexion sur les priorités stratégiques et les ressources mobilisables.

Recommandation 8 Améliorer l'attractivité des postes en élaborant une réflexion stratégique et un plan d'action structuré autour de plusieurs axes : la régulation de la charge de travail des équipes et des services, en intégrant dès la conception des projets de recherche leur impact sur les activités support ; la mutualisation de certaines fonctions ou missions - hors celles relevant de l'identité de l'Institut ou indispensables à sa réactivité - à l'échelle du Campus Condorcet, afin d'élargir les perspectives professionnelles des agents ; enfin, la mise en place d'un baromètre social - à l'échelle de l'Institut - destiné à évaluer l'attractivité des postes et les conditions de travail des personnels.

Les équipes du Hcéres ont accompagné cette évaluation :

- **Stéphane Régnier**, conseiller scientifique ;
- **Valentine Vigné**, chargée de projet.

