



ined

CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE

ENTRE L'ÉTAT ET
L'INSTITUT NATIONAL
D'ÉTUDES DÉMOGRAPHIQUES



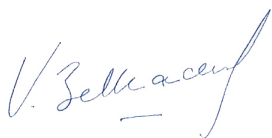
2016-2020



SOMMAIRE

Introduction	4
Les orientations scientifiques	6
Axe 1 : Réussir l'implantation sur le campus Condorcet	8
Axe 2 : Renforcer l'engagement européen et les actions à l'international pour développer les activités et pérenniser les partenariats	12
Axe 3 : Développer la valorisation des travaux de l'Ined	14
Axe 4 : Investir dans les données et les infrastructures de recherche	17
Axe 5 : Poursuivre la modernisation de la gestion de l'Ined et consolider les financements	20
Abréviations et sigles utilisés	23
Organigramme fonctionnel	24
Indicateurs pour la période 2016-2020	25

**La ministre de l'éducation nationale,
de l'enseignement supérieur
et de la recherche**



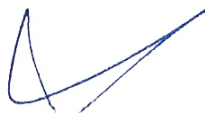
Najat VALLAUD-BELKACEM

**La ministre des affaires sociales
et de la santé**



Marisol TOURAINE

**Le secrétaire d'État
chargé de l'enseignement supérieur
et de la recherche**



Thierry MANDON

**La directrice de l'Institut National
d'Études Démographiques**



Magda TOMASINI

Le président du Conseil d'administration



Jean-Richard CYTERMANN



INTRODUCTION

Bien qu'il soit le plus petit établissement public à caractère scientifique et technologique français (EPST), l'Ined est le plus grand institut de recherche démographique au niveau européen et impulse des travaux de recherche en sciences démographiques, en son sein mais aussi avec ses partenaires, dans les universités ou les autres EPST. Ces travaux sont reconnus pour l'originalité de leur démarche, des terrains de recherche, et pour leur caractère pluridisciplinaire. L'Ined, avec une cinquantaine de chercheurs titulaires, concentre en France l'essentiel du potentiel de recherche en sciences de la population, mais le diffuse activement. L'évolution récente a vu s'intensifier le rôle de l'Ined dans la structuration du champ des sciences de la population. Grâce au dynamisme de son activité partenariale, il a pu intensifier ses collaborations et les faire fructifier avec les universités françaises, via son Labex iPOPs, et sa participation à deux Comue (Hesam et USPC). Il accueille en son sein des enseignants chercheurs en délégation et de nombreux chercheurs associés participent activement à la recherche à l'Ined. En encourageant les séjours à l'étranger de ses chercheurs, l'Ined assume pleinement sa volonté de nouer des partenariats internationaux. L'hébergement dans ses locaux de l'International union for the scientific study of population (IUSSP) et de l'Association Internationale des Démographes de Langue Française (AIDELF) témoigne aussi de cette volonté d'ouverture à l'international.

Les thèmes de recherche de l'Ined sont en prise directe avec l'actualité et les questions de société. En traitant de questions universelles telles que les naissances, les unions, l'espérance de vie, la

mobilité... ils intéressent à la fois le grand public et les décideurs publics, élus et les entreprises ; ils apportent une connaissance des phénomènes de société, permettent d'objectiver des questions sensibles, voire polémiques, et guident ainsi les politiques publiques. L'Ined collabore activement avec les institutions en charge des questions démographiques et sociales, que ce soit en participant aux hauts conseils ou instances de concertation comme le conseil national de l'information statistique, ou en apportant des expertises à la construction d'enquête ou à l'évaluation de politiques publiques.

Si l'Europe constitue un point d'ancrage important dans la dimension internationale de l'Ined, les travaux en collaboration avec les équipes de recherche d'Amérique du Nord se sont développés, que ce soit sous l'effet de projets d'initiatives de recherche ou de relations historiques avec les universités de Montréal, de Berkeley ou encore de Pennsylvanie.

Enfin, le rayonnement international est inscrit de longue date dans les orientations de l'Ined, l'établissement conduit conjointement une politique de partenariat avec des instituts nationaux de statistique et des instituts de recherche en Afrique. Il s'inscrit dans une coopération avec les Suds (Afrique, Asie), tant pour la formation des chercheurs que sous la forme d'une collaboration avec plusieurs observatoires en Afrique de l'Ouest pour le recueil de données.

Le précédent contrat s'organisait autour de quatre grands axes :

- Soutenir une recherche d'excellence en sciences de la population

- Intensifier les partenariats universitaires et la mobilité des chercheurs
- Organiser l'institut pour répondre aux nouveaux défis de la recherche
- Créer les conditions d'un appui renforcé et plus efficient des services aux unités de recherche

Les objectifs fixés dans le COP 2011-2015 ont été pris en considération dans le cadre des évaluations conduites durant cette période.

L'ensemble des évaluations externes réalisées sur la période 2011 – 2015 dressent un bilan positif quant à la qualité et la quantité de l'activité de recherche, tout autant que sur l'organisation et la gestion de l'établissement.

En témoigne, tout d'abord, la synthèse de l'évaluation des unités de recherche réalisée en 2014 par l'AERES (aujourd'hui HCERES) :

« L'Ined est un EPST d'excellence du point de vue de la politique de recherche, de ses infrastructures de support et de ses réalisations. La qualité scientifique des publications est généralement de très haute tenue et le rayonnement académique de l'Institut et de beaucoup de ses chercheurs en France et à l'étranger est indiscutable. La production, la mise à disposition, l'analyse et l'interprétation des données d'enquête sont au centre d'une restitution importante d'informations et de connaissances à l'ensemble de la société. La fonction d'expertise, fréquemment exercée par les membres de l'Ined dans différentes plateformes contribue à ce transfert. La formation doctorale élargie avec l'intégration à la European Doctoral School of Demography (EDSD) et dans le Labex iPOPs et une politique d'accueil soutenue de chercheurs étrangers font de l'Ined un centre de référence pour la formation et pour la collaboration internationale. La répartition interne en équipes relativement autonomes, les services, les ressources humaines et matérielles mises à disposition, les organismes de pilotage de l'institut, l'offre de formation et le suivi doctoral et, plus généralement, le fonctionnement de l'Ined semblent appropriés pour soutenir ses activités de recherche, de formation et de transfert des connaissances. Globalement, le comité d'experts ne peut qu'évaluer de manière extrêmement favorable la dynamique et la qualité de l'unité dans son ensemble. Le comité d'experts a néanmoins identifié quelques points d'amélioration à prendre en compte dans la stratégie future et lors de la prochaine évaluation, en

particulier concernant l'encadrement doctoral et la collaboration entre équipes. »

À cette évaluation des unités de recherche a succédé une évaluation de l'établissement, dont le rapport, lui aussi très élogieux, souligne que « le chemin parcouru depuis la précédente évaluation, en 2010, est impressionnant ». Il indique que « la mise en œuvre de la stratégie a progressé dans plusieurs directions : diversification et consolidation des partenariats nationaux, développement de la fonction d'accueil des doctorants, capacité de réponse aux appels à projets nationaux et européens, lancement de grandes enquêtes sur des thèmes novateurs, réactivité face à des demandes d'expertise, contributions argumentées et plurielles au débat public sur des questions de société, activité de diffusion de l'information scientifique en direction du grand public. L'organisme s'est efforcé d'inscrire son action dans le paysage institutionnel de l'Île-de-France en veillant à préparer les conditions de son installation au campus Condorcet ». La stratégie de diversification des partenariats nationaux, le succès aux investissements d'avenir et sur les projets européens, la mise en place du dispositif d'accueil doctoral, la production de grandes enquêtes et les activités d'expertise, de valorisation et de diffusion constituent les principaux points forts retenus par le comité d'évaluation.

L'agence nationale pour la recherche (ANR) a réalisé à l'été 2015 un point d'étape à mi-parcours des laboratoires d'excellence sélectionnés en 2011. Le comité « sciences sociales » qui a auditionné la direction exécutive d'iPOPs note dans son rapport que « the LABEX label has clearly augmented the profile of French demography in France and elsewhere in the world ».

Enfin, la Cour des comptes considère dans son rapport d'observation définitive rédigé en 2016 que la « réputation (ndlr de l'Ined) académique et internationale est incontestable », que l'établissement a, dans la période sous contrôle, poursuivi de manière efficace ses activités tout en prenant en compte l'évolution du contexte et les nouveaux enjeux des partenariats.

Le COP 2016-2020 s'inscrit dans le cadre scientifique défini dans le document « orientations stratégiques 2016-2020 » de l'Ined retracé ci-après.



LES ORIENTATIONS SCIENTIFIQUES

Les travaux de recherche de l'Ined se fondent sur la combinaison d'approches quantitative, critique et qualitative des questions de population. La stratégie adoptée vise à cibler les recherches sur les questions clés des changements démographiques contemporains en s'intéressant à leurs ressorts et à leurs enjeux. La démarche est résolument interdisciplinaire, avec un souci de décloisonnement des approches. Sont ciblés les terrains où les enjeux en termes d'évolutions démographiques sont majeurs : bien sûr les terrains français, européens et plus généralement des pays à hauts revenus, mais aussi les pays du Sud (Afrique subsaharienne, Chine et pourtour méditerranéen notamment).

La prise en compte de l'hétérogénéité des populations est partagée par l'ensemble des équipes de recherche. Les populations sont extrêmement diverses et les évolutions récentes sont à envisager sous l'angle des contrastes et des divergences ou convergences. La question des inégalités est un aspect particulier de cette diversité qui occupera une place croissante dans les projets. L'analyse des ressorts des évolutions contemporaines, en prenant en considération non seulement les déterminants socio-économiques observés à l'échelle individuelle, mais en s'intéressant aussi au contexte, aux dynamiques locales et aux logiques des acteurs, sera développée.

Quatre axes de recherche sont prioritaires pour les cinq années à venir : renouveler l'analyse des phénomènes démographiques, approfondir l'analyse des trajectoires individuelles et des âges de la vie, étudier les interactions entre les acteurs et les politiques publiques, développer les travaux sur les mobilités des populations. Ces travaux s'appuieront sur un renouvellement méthodologique important.

RENOUVELER L'ANALYSE DES PHÉNOMÈNES DÉMOGRAPHIQUES

L'analyse des phénomènes démographiques proprement dits (fécondité, mortalité, migrations, structures démographiques), leur évolution dans le temps, leur différenciation dans l'espace et les enjeux sociétaux qu'ils soulèvent, constituent une des missions centrales de l'Ined. Loin d'être figée, l'analyse des phénomènes démographiques se renouvelle : de nouvelles thématiques sont étudiées (populations lesbiennes, gais, bi ou trans [LGBT]), violences de genre, problématiques environnementales), de nouvelles sources sont disponibles, de nouvelles méthodes sont développées.

APPROFONDIR L'ANALYSE DES TRAJECTOIRES INDIVIDUELLES ET DES ÂGES DE LA VIE

L'analyse des parcours de vie, en relation avec leur contexte (familial, professionnel, institutionnel, etc.) constitue une spécificité des approches démographiques et l'expertise de l'Ined en ce domaine est largement reconnue. Les approches longitudinales continueront à être mises en œuvre. Les méthodes d'analyse seront perfectionnées et de nouveaux âges de la vie seront couverts, notamment l'enfance et la vieillesse, grâce aux nouvelles enquêtes longitudinales que nous avons développées (enquêtes « étude longitudinale française depuis l'enfance [ELFE], étude des parcours individuels et conjugaux [EPIC] notamment).

ACTEURS PRIVÉS ET POLITIQUES PUBLIQUES

Les politiques publiques et le système de protection sociale influencent les comportements et les parcours de vie. Les politiques de population, d'immigration, de protection sociale, de santé, de la dépendance, d'égalité des droits entre hommes et femmes et de lutte contre les discriminations (nationales, locales ou d'entreprise) seront davantage explorées et leurs impacts analysés, tant par des analyses historiques, des comparaisons entre pays que par le recours aux outils économétriques d'évaluation. L'objectif est d'estimer l'efficacité de dispositifs d'intervention et d'évaluer s'ils atteignent leurs objectifs tout en garantissant une plus-value par rapport à des usagers qui n'auraient pas bénéficié du dispositif.

MOBILITÉS DES POPULATIONS

La thématique des mobilités des populations a un écho particulier lié à la crise des migrants dans laquelle l'Europe est plongée ces dernières années. Les ressorts de cette crise sanitaire et sociale nécessitent une réflexion approfondie pour nuancer et objectiver les discours. La question des mobilités relève du cœur de métier des démographes, mais sera analysée sous un prisme nouveau à l'aune de l'internationalisation de la recherche et des enquêtes que nous produisons.

UN RENOUVELLEMENT MÉTHODOLOGIQUE

Quel que soit l'axe de recherche, les projets comportent des innovations méthodologiques et de nouvelles approches transversales aux recherches conduites à l'Ined et aux services d'appui à la recherche : renforcement des analyses causales, innovation dans les modes de collecte d'enquêtes, importance croissante des données administratives, multiplication des systèmes d'observation, promotion des comparaisons internationales, reconstitution de l'historicité de la production des savoirs.



AXE 1

RÉUSSIR L'IMPLANTATION SUR LE CAMPUS CONDORCET

L'installation au sein du campus Condorcet n'est pas un simple déménagement. L'Ined va rejoindre un collectif de recherche très fort et doté d'équipements d'excellence : un grand équipement documentaire, une maison des chercheurs, un hôtel à projets, un centre de conférences. L'Ined contribuera avec son service de la documentation à la mise en commun de forces d'appui à la recherche au sein du grand équipement documentaire. D'autres voies de mise en commun peuvent être ouvertes dans le cadre du campus et une offre de services spécifiques de l'Ined vers ses partenaires peut permettre de renforcer en interne certains domaines de compétence.

CONTRIBUER À LA DYNAMIQUE SCIENTIFIQUE D'ENSEMBLE DU CAMPUS CONDORCET

Il ne s'agit pas, ici, de définir les termes d'une politique scientifique du Campus, qui ferait double emploi avec celle des établissements et des Comue. Il s'agit en revanche de montrer comment, sur des thématiques de l'Ined, et grâce à un maillage entre acteurs procédant à la fois de leur volonté de coopération et de la dynamique du site, l'atteinte des objectifs de la stratégie nationale de recherche, sera facilitée sur le Campus. En effet, l'accueil à Aubervilliers de la totalité des forces attendues permettra de développer, entre les établissements et, au-delà, leurs Comue, des polarités dans plusieurs domaines de grande importance :

- L'approche interdisciplinaire des migrations internationales ;
- *Les études sur le genre*, pour lesquelles

l'installation d'un groupement d'intérêt scientifique (GIS), dont l'Ined est membre, dans la voisine Maison des sciences de l'homme (MSH) Paris Nord peut être considérée comme un favorable signe avant-coureur ;

- *Les études à l'interface entre les sciences humaines et sociales et les sciences de la vie*, notamment en ce qui concerne la santé globale, le vieillissement de la population ou les questions écologiques et environnementales, domaines dans lesquels de nombreux fondateurs sont d'ores et déjà engagés, à travers des unités de recherche, d'autres entités (groupement de recherche [GDR], instituts...) et des formations, et dans lesquels est également impliquée l'école des hautes études en santé publique (EHESP), désormais installée à proximité immédiate du Campus. La question du vieillissement est évidemment incontournable pour l'Ined ; l'existence du pôle vieillissement et la participation active de l'Ined au GDR vieillissement en témoignent. Elle est abordée à l'Ined sous plusieurs angles, de l'analyse des causes de mortalité, aux conséquences économiques.

L'Ined participe à des partenariats qui associent d'autres membres fondateurs du campus Condorcet : avec l'école des hautes études en sciences sociales (EHESS), le service des méthodes statistiques organise un séminaire sur les problématiques d'analyses de réseaux. L'Ined est également partenaire du GIS Collège international

des sciences du territoire (CIST) depuis 2011. Deux unités de recherche de l'Ined participent aux activités de recherche du CIST et sont impliquées dans sa gouvernance. En 2017, le CIST deviendra une fédération de recherche. Ce changement de statut sera l'occasion de redimensionner le partenariat avec l'Ined autour des mobilités et de l'inscription spatiale des populations. Pour soutenir la dynamique de mise en place de partenariats de recherche, l'Ined entend :

- S'inscrire dans la dynamique du Campus Condorcet pour nouer des partenariats et participer aux événements de culture scientifique : conférences, vidéos, tables-rondes ;
- Organiser des conférences scientifiques, et ce dès le second semestre 2019. À cette échéance, l'Ined accueillera la prochaine conférence internationale des utilisateurs des données du Generation and Gender Programme ;
- Élaborer une offre des services de l'Ined aux autres membres du campus. L'Ined met à disposition ses enquêtes par le centre Quételet. En développant l'accompagnement dans l'utilisation des données d'enquête, l'Ined en facilitera l'usage et pourra ainsi multiplier les recherches utilisant ses enquêtes. Ce cercle vertueux renforcera la notoriété de l'Ined, permettra de nouer des partenariats de recherche et montrera l'importance des grandes enquêtes quantitatives pour les sciences démographiques.

RÉNOVER L'ORGANISATION DE L'INED POUR S'ADAPTER AUX ÉVOLUTIONS DE LA RECHERCHE

Il subsiste un certain nombre d'interrogations sur le fonctionnement et l'organisation de l'Ined dans un environnement multipartenarial. Quelles seront les relations de l'Ined avec le campus Condorcet dont les statuts doivent être revus en 2018 ?

Une réflexion devra être engagée en interne sur l'évolution des métiers du secrétariat général et de certains services d'appui à la recherche. L'Ined dispose d'un service de reprographie performant qui pourrait entrer dans une offre de services aux autres membres du campus. La sphère informatique sera également interrogée sur les périmètres d'une

mutualisation possible, par exemple, pour la gestion de l'infrastructure réseau ou de la téléphonie. Les possibilités d'échanges entre les différents systèmes d'information seront également un point clé, prioritairement sur les questions d'interfaçage des annuaires et sur les outils de pilotage scientifique. Celles-ci permettront la mise en place d'outils communs pour faciliter et développer la collaboration entre équipes de recherche (portail de données...). Il faudra cependant être vigilant aux solutions proposées par le prestataire dans le cadre du partenariat (PPP). Celles-ci ne doivent pas créer de dépendance technologique ou entraîner un risque pour la sécurité des systèmes d'information de l'institut.

Enfin, le Grand Equipement Documentaire (GED) induit de multiples évolutions. La présence sur le campus d'un GED a induit des travaux dès 2010 ; le centre de documentation de l'Ined participe ainsi activement aux activités du groupe de travail Grand Equipement Documentaire (GT GED), chargé de coordonner l'ensemble du projet, et aux groupes de travail thématiques dédiés notamment au système d'information documentaire, à la politique documentaire et à l'organisation des collections, à l'offre de services et aux archives scientifiques.

Cette participation nécessite un investissement conséquent de l'ensemble du personnel qui ira croissant au fur et à mesure que l'échéance de 2019 se rapprochera. Elle consiste à imaginer et concevoir le futur équipement (services, outils, fonctionnement, etc.) tout en préparant très concrètement la mutualisation des collections imprimées et électroniques. La mutualisation des collections implique notamment une identification exhaustive et précise, dans la base documentaire Inedoc, des fonds détenus par l'Ined (exemplarisation des ouvrages, états des collections de revues) et parfois des changements dans les pratiques documentaires pour les aligner sur celles qui seront mises en œuvre dans le futur GED.

L'insertion dans cette bibliothèque du 21^e siècle s'anticipe aussi en développant le numérique au sein de l'actuel centre de documentation : il faut accorder une plus large part à la documentation électronique, dont l'utilisation est désormais entrée dans les pratiques, dans la politique d'acquisitions et d'abonnements et contribuer à développer une culture de l'IST (information scientifique et technique)

et de ses enjeux au sein de l'établissement par des actions de formation et de veille, notamment autour des questions de libre accès, de gestion des données de la recherche et d'identité numérique.

Si le service de la documentation joue un rôle très actif au sein des différents groupes de travail et accepte pleinement le principe de la mutualisation des collections et des compétences au sein d'un équipement unique, l'Ined n'en devra pas moins être attentif à la prise en charge correcte de ses besoins propres après 2019. En particulier, il faudra veiller à ce que les prestations sur mesure offertes par le service bibliothèque, documentation, comme par exemple l'alimentation d'une partie des rubriques du site web (dossiers thématiques, Population en chiffres...), la veille et le référencement des publications des chercheurs (cf Nos chercheurs ont publié), la participation à la bibliographie critique de la revue Population etc. continuent à être assurées après le déménagement sur le campus Condorcet. Par ailleurs, la relation de proximité entre les chercheurs de l'Ined et les documentalistes, déterminante pour assurer une prise en charge adaptée des besoins de la recherche à l'Ined, devra être maintenue, grâce à la fonction de documentaliste-référente mise en place au début de l'année 2016.

Tout en promouvant l'identité de l'Ined

Le HCERES et la Cour des comptes ont mis en garde contre un risque de dilution de l'Ined au sein du campus. Ce risque doit être pris en considération et une stratégie de communication doit être mise en place. Plusieurs actions seront programmées dans le quinquennal au fil de l'avancement du projet, notamment en mettant en avant les valeurs et la spécificité de l'institut. Il s'agira de :

- Démontrer l'apport de la démographie, sa place dans la recherche et dans les enjeux sociétaux à l'échelle nationale et internationale ;
- Montrer le dynamisme de l'institut à travers ses projets de recherche et ses séminaires en synergie avec d'autres organismes, les membres du campus, le milieu universitaire (Comue...) ;
- **Poursuivre le développement de la communication institutionnelle**, afficher un positionnement clair et travailler sur l'image Ined, un acteur majeur de la recherche

en sciences des populations, construire un discours de marque à formaliser par **la création d'une base line qui accompagne le logo** ;

- **Cibler en particulier les décideurs** de l'environnement économique, social et culturel, **acteurs publics et privés, potentiels financeurs, médias** : constitution de fichiers par type de familles, diffusion d'information, invitation aux conférences ;
- **Renforcer la visibilité de la production éditoriale des éditions de l'Ined : travailler par type de publications (ouvrages, périodiques). En particulier, l'espace du site Web de l'Ined dédié aux publications comporte des voies d'amélioration qu'il faudra emprunter** ;
- **Construire une stratégie digitale sur les réseaux sociaux** qui, tout comme le site internet, représentent la vitrine de l'Ined, outils incontournables aujourd'hui pour gagner en visibilité.

RÉUSSIR LE DÉMÉNAGEMENT PHYSIQUE ET VEILLER AUX CONDITIONS DE TRAVAIL DANS LE NOUVEAU BÂTIMENT

La question des conditions de travail sera au cœur du prochain quinquennal, l'enjeu étant de garantir le maintien de bonnes conditions de travail et de préserver la santé au travail.

Le déménagement à Condorcet est une opération logistique de grande envergure avec le déplacement de l'équivalent de 7 000 mètres carrés de surfaces équipées de matériel divers. Il devra se conjuguer, avec la nécessité de limiter au maximum les perturbations sur le fonctionnement général de l'institution. Dès 2016, l'Ined a mis en place un comité déménagement. L'objectif de ce comité est de proposer des modalités d'organisation de l'espace et d'imaginer des conditions de travail favorisant les échanges et le bien-être au travail. La plus grande attention du service informatique et du service patrimoine logistique prévention sera nécessaire pour suivre l'avancement du projet de construction, ainsi que la phase de déménagement, moins longue mais cruciale pour éviter toute rupture de service.

Il sera nécessaire d'aborder des questions concrètes comme la reprise ou le renouvellement du mobilier, la révision des procédures existantes dans la gestion au quotidien de l'établissement... Ces questions devront être anticipées pour évaluer les impacts financiers et budgétaires et faire en sorte qu'ils ne perturbent pas la gestion courante de l'institut.

Autre question concrète touchant au quotidien des personnels, la restauration collective prévue dans l'enceinte du bâtiment de l'Ined doit pouvoir accueillir des personnels extérieurs à l'Ined tout en garantissant la fréquentation de ses personnels. Certes la capacité de la restauration sera presque doublée mais elle ne permettra pas d'accueillir l'ensemble des personnels du campus. Il faudra donc, dans un premier temps, élaborer un montage juridique et économique permettant d'atteindre cet objectif puis très vite penser à l'offre de restauration qui sera proposée. Bien que la structure du laboratoire (cuisine) soit d'ores et déjà organisée par le promoteur, il faut prévoir l'implantation des matériels et l'aménagement complet de la salle de restauration. Un groupe de travail sera créé pour mener à bien ce projet.

ACCOMPAGNER LA CONDUITE DU CHANGEMENT CAMPUS CONDORCET

Faire entrer l'établissement dans une procédure de gestion prévisionnelle d'emploi et de compétences est plus que jamais d'actualité, en raison d'une part des évolutions prévisibles et à prévoir à Condorcet, mais aussi des modifications rapides du paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Pour les personnes travaillant actuellement au service de la documentation, un bilan des compétences actuelles des bibliothécaires-documentalistes de l'Ined sera réalisé, afin de les valoriser et d'identifier celles qu'il leur faudrait acquérir d'ici 2019 par des formations ou par la participation à des événements professionnels (séminaires, colloques), indispensables pour développer une culture professionnelle. Ce travail a commencé en 2015 avec le soutien du service des ressources humaines ; il devra se poursuivre dans les années à venir. Enfin, l'intégration des bibliothécaires-documentalistes au sein du GED nécessitera une réflexion sur leur statut

administratif à partir de 2019. C'est une question cruciale qui devra être étudiée en relation étroite avec elles et eux.

Au-delà du service de documentation, c'est l'ensemble du personnel qui sera engagé dans cette dynamique de changement, ne serait-ce qu'en repensant son mode d'organisation interne à l'occasion de l'emménagement dans de nouveaux locaux. Les activités des personnels du service patrimoine logistique prévention (PLP) seront amenées à évoluer. En effet, de propriétaire d'un immeuble dont il assure la gestion courante, l'Ined devient locataire pour une trentaine d'années, avant de redevenir propriétaire, d'un immeuble dont la gestion courante sera prise en charge par une entreprise sous la maîtrise d'ouvrage du campus Condorcet. Les équipes PLP auront davantage en charge la supervision du service rendu par le partenaire et seront moins en prise avec l'accompagnement des personnels au quotidien, ce qui nécessite d'identifier les postes concernés et de mettre en place des formations pour faciliter la transition.

C'est pourquoi il est essentiel de se doter de dispositifs visant à accompagner les équipes dans ces changements.

La direction de la communication sera réorganisée pour, conformément aux recommandations du HCERES, regrouper communication interne et communication externe. Cela est d'autant plus nécessaire que la communication interne jouera un rôle important dans l'accompagnement du changement. Elle pourra :

- Maintenir un fil rouge d'information en interne dans la durée jusqu'au déménagement sur le campus en lien étroit avec la direction ;
- Définir une politique de communication interne spécifique avec la définition de plans d'actions annuels qui s'adaptent aux situations et l'identification des moments forts de communication pour rythmer l'année avec une montée en charge jusqu'à l'installation ;
- Structurer l'information selon les canaux de diffusion.

AXE 2

RENFORCER L'ENGAGEMENT EUROPÉEN ET LES ACTIONS À L'INTERNATIONAL POUR DÉVELOPPER LES ACTIVITÉS ET PÉRENNISER LES PARTENARIATS

CONSTRUIRE UNE STRATÉGIE À L'INTERNATIONAL

L'Ined travaille en étroite collaboration avec des institutions du monde entier, œuvrant à mettre en place toujours plus de partenariats et à s'impliquer dans les réseaux internationaux. Chaque année, l'Ined accueille une soixantaine de chercheurs étrangers pour des séjours allant de 15 jours à 3 mois, voire un an pour les accueils sabbatiques par le biais de son programme d'accueil. Grâce au programme de mobilité internationale, l'Ined facilite également l'accueil de chercheurs étrangers auprès de ses partenaires.

L'Ined est engagé dans de multiples projets à l'échelle internationale et partenaire de la plupart des initiatives d'envergure concernant les sciences de la population au niveau européen. Aux côtés de l'Agence Nationale de la Recherche, l'Ined représente la France au sein de l'assemblée générale de la Joint Programming Initiative (JPI) More Years Better Lives une instance de programmation scientifique européenne multilatérale. L'Ined s'appuiera sur le GDR vieillissement, qui pourrait devenir un GIS à terme, pour assurer une représentation plus large des recherches françaises sur le vieillissement au sein de l'assemblée générale de cette JPI et susciter davantage de réponses aux appels à projet.

La nouvelle période qui s'ouvre permettra de :

- Consolider l'existant, notamment en faisant vivre les partenariats internationaux et en étant plus stratégique sur l'engagement dans

de nouvelles collaborations ;

- Stabiliser les outils de partenariats (convention cadre, mobilité des chercheurs) appropriés par les chercheurs au cours des périodes précédentes, consolider, rationaliser, adapter à la marge éventuellement en explorant de nouveaux besoins ;
- Développer une instance de discussion et de validation de la stratégie partenariale (en France comme à l'international). Un comité de partenariat porté par la direction des relations internationales et des partenariats (Drip), faisant partie intégrante des instances de l'Ined, pourrait assurer un rôle d'interlocuteur vis-à-vis de la Drip et animer les questions de stratégies partenariales institutionnelles.

La part des publications co-signées avec des chercheurs étrangers est en hausse : en 2015, cela représentait 30 % des articles référencés par les instances d'évaluation et 24 % des communications à des réunions scientifiques. 43% des publications proposées par l'Ined sont en anglais. Dans certaines disciplines, l'anglais est la langue de travail presque exclusive, que ce soit pour les colloques ou les séminaires. La polarisation sur deux langues s'accroît donc, y compris dans la communication auprès de l'ensemble des publics, avec un site internet bilingue et une production de nouvelles vidéos dans les deux langues, réalisées en partenariat avec Population Europe, en augmentation en 2015. À cela s'ajoute l'intégralité des articles des deux revues de l'Ined, Population et Sociétés entièrement bilingues. Le service des éditions de l'Ined a développé une collection en

anglais en partenariat avec Springer qui, pour être efficace, doit être alimentée annuellement par au moins un projet. Des efforts significatifs ont donc été consentis ces dernières années pour accroître le rayonnement de l'Ined à l'international par la voie de la traduction systématique et de la publication en langue anglaise. Cette politique, qui suscite une demande croissante de traductions d'articles, fera l'objet d'un bilan, à l'aune du plan SHS qui prévoit de doter chaque MSH d'une cellule d'aide à la publication en langue anglaise. Il convient par exemple de s'interroger sur le public du site internet de l'Ined en anglais : est-il le même que celui du site en français ? Quelles sont ses attentes ? Le rayonnement de l'Ined s'appuiera sur une valorisation éditoriale appuyée à l'international. Les actions suivantes seront développées :

- Affiner la stratégie de politique de traduction de ses titres du français vers l'anglais et d'autres langues ;
- Contribuer à une visibilité éditoriale de l'activité d'invitations et de coopération internationale. S'insérer dans les réseaux professionnels internationaux ;
- Continuer d'offrir un premier espace de diffusion pour des auteurs étrangers ;
- Former les chercheurs à la rédaction d'articles en anglais afin d'augmenter les chances de publication dans les grandes revues internationales.

L'Ined a connu un développement très rapide de son activité internationale, comme l'a souligné le HCERES, qui enjoint l'établissement à renforcer la lisibilité de sa stratégie à l'international.

Différentes actions devront être engagées dans ce sens au cours du prochain plan quinquennal :

- Évaluer l'existant, stabiliser les partenariats, identifier des axes stratégiques pour l'Ined sans se déconnecter de l'appui aux chercheurs ;
- Cibler annuellement les priorités thématiques et géographiques tant au plan national, européen qu'au plan international ;
- Continuer à être un centre d'accueil majeur pour les démographes et chercheurs en sciences de la population ;
- Continuer à soutenir la présence des chercheurs à l'étranger ;

- Mieux communiquer à l'international pour une meilleure lisibilité de l'activité de l'Ined ;
- Continuer à développer l'accueil doctoral.

Si sa lisibilité doit être renforcée, l'Europe est un point d'ancrage essentiel de la stratégie de l'Ined qui se doit de participer activement à la construction de l'espace européen de recherche en sciences de la population.

Il faudra maintenir la place de l'Ined comme acteur majeur de la recherche démographique en Europe. Ce positionnement sera conforté par l'encouragement des chercheurs de l'Ined à répondre à des appels à projets européens, par exemple par le soutien institutionnel des chercheurs qui candidateront aux ERC.

CONTINUER DE TISSER DES LIENS AVEC L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR FRANÇAIS

L'Ined est membre des deux Comue Hautes études Sorbonne arts et métiers (HÉSAM) et Université Sorbonne Paris Cité (USPC). Au-delà de ces partenariats, l'Ined a tissé des liens avec des universités grâce à son labex iPOPS. Il finance une chaire mixte avec l'université Paris 1 Panthéon Sorbonne et s'apprête à en financer une autre avec l'université de Bordeaux. Il accueille en délégation des enseignants chercheurs de plusieurs universités partenaires du labex pour contribuer à faire émerger, au sein des universités, des directeurs de thèse potentiels familiers des structures et des recherches de l'institut, et permettre de fédérer les écoles doctorales qui s'intéressent aux questions de population. La poursuite de cette orientation sera recherchée au-delà de la fin de la période probatoire du labex, dans la limite des possibilités financières de l'Ined. En particulier, l'Ined doit envisager de renforcer ses partenariats avec des Comue disposant d'un IDEX.

L'Ined a tissé des liens de longue date avec l'université de Strasbourg en développant conjointement une expertise sur l'Outre Mer. Cet acquis et la nécessité de continuer à développer la connaissance dans ces territoires conduisent à envisager des partenariats avec les universités ultra-marines afin d'y développer les sciences démographiques et de leur donner un rôle d'acteur dans la réalisation des enquêtes sur le terrain.



AXE 3

DÉVELOPPER LA VALORISATION DES TRAVAUX DE L'INED

La transmission de ses travaux est au cœur des préoccupations de l'Ined, et ce depuis l'origine. Les recherches qui y sont conduites sont souvent en prise directe avec l'actualité ou peuvent être mobilisées pour l'éclairer et ce, d'autant plus que le développement d'une capacité d'expertise des politiques publiques figure parmi les missions de l'Ined. Nombreuses sont déjà les valorisations de la recherche à l'Ined ; il est important de les faire connaître. Par ailleurs, avec une recherche d'excellence, il est nécessaire d'extraire les résultats et de les rendre accessibles au plus grand nombre. De façon à valoriser davantage les publications dans des revues à comité de lecture françaises ou internationales, une collection de Digests, présentant de façon simple en une page les résultats principaux, leur contexte et les enjeux scientifiques d'une sélection d'articles, sera créée. Enfin, cet objectif est sous-tendu par une ouverture de la recherche, qu'il s'agisse de ses données ou de ses résultats.

INED ÉDITEUR : RENDRE VISIBLE LA LIGNE ÉDITORIALE, AJUSTER LA POLITIQUE DE PRODUCTION ET DE DIFFUSION

Le service des éditions produit et diffuse les publications scientifiques validées par les comités de lecture. Soumis à validation, l'exigence prioritaire pour les ouvrages et périodiques actuellement publiés se concentre sur la qualité et l'originalité scientifiques et éditoriales.

La politique éditoriale n'évitera pas les questions de coûts de production et de diffusion. L'enjeu à venir est de continuer à faire évoluer la production pour être au plus près des résultats de recherche et pour suivre les mutations des écosystèmes de la recherche et de l'édition, ainsi que l'évolution des techniques et usages.

La production éditoriale des ouvrages et revues et la politique de diffusion seront à ajuster. Une étroite collaboration avec les autres services d'appui sera indispensable.

Les collections d'ouvrages

La diffusion multi-canaux multi-supports sera à diversifier et à intensifier. La diffusion numérique du fonds comme des nouveautés doit être une priorité des années à venir. Pour les nouveautés, il faut envisager la complémentarité de la diffusion en ligne et du papier dès la soumission d'un projet de publication. Une attention particulière devra notamment être portée au site de l'Ined, outil de valorisation de son activité éditoriale par définition. Concernant la ligne éditoriale, le service des éditions devra œuvrer à une plus grande clarté et attractivité de ses collections.

Population et sociétés, vecteur de valorisation de la recherche

Population et Sociétés est le bulletin mensuel d'information de l'Ined. Publication à la réputation établie, elle contribue à la diffusion des travaux de recherches de l'institut et de façon plus générale

de la science démographique. Elle confère une bonne visibilité à l'Ined et est souvent citée comme exemple par les instituts de recherche européens.

La politique vise à alterner de façon équilibrée les sujets entre la France, l'Europe et les autres pays du monde et d'éviter d'être trop centré sur la France tout en couvrant, là aussi de façon équilibrée, les questions démographiques importantes de l'hexagone.

Cependant, le nombre de téléchargements semble se tasser, alors que les reprises de presse sont toujours aussi vives. Alors qu'elle pourrait être un bon support pour la diffusion des travaux de l'Ined à l'international, il convient de faire évoluer la publication suivant les orientations suivantes :

- Une redynamisation des consultations en ligne passe par une étape d'analyse des raisons de la diminution du nombre de téléchargements annuels depuis trois ans. Cette publication, initialement conçue pour un support papier, doit sans doute offrir des fonctionnalités que seul le Web peut offrir comme la possibilité de télécharger les chiffres des figures et des tableaux complémentaires. L'obtention du référencement systématique de *Population et Sociétés* par les grandes bases de données bibliographiques (Medline, etc.) lui donnera plus de visibilité ;
- Un développement des usages pédagogique de *Population et Sociétés* sera entrepris, à la fois dans l'enseignement supérieur et dans les écoles, collèges et lycées ;
- Enfin, il faudrait réfléchir à une politique concernant les droits de reproduction et de réutilisation des articles par des tiers, adopter une licence pour la mise à disposition en ligne en la choisissant peut-être parmi les six proposées par l'association Creative Commons, et l'afficher clairement.

De par sa notoriété parmi les instituts de recherche européens, *Population et Sociétés* est un vecteur privilégié de valorisation des travaux de recherche en sciences démographiques à l'international. La stratégie pour soutenir cet objectif est de développer les contacts avec d'autres institutions de recherche dans le domaine de la population en Europe en vue de collaborations dans le domaine de la vulgarisation. Le deuxième

levier est l'identification avec la direction de la communication des cibles/relais de diffusion pour la version anglaise de *Population et Sociétés*.

PUBLIER LES PREMIERS RÉSULTATS DES GRANDES ENQUÊTES

Pionnières, les enquêtes de l'Ined sont souvent pour tout ou partie reprises par la statistique publique. Fruit d'un travail de recherche, elles trouvent leur aboutissement dans la livraison d'un ouvrage complet et cohérent qui donne une vision très complète de l'ensemble des thématiques abordées. Mais la construction d'une telle œuvre prend beaucoup de temps, alors que la diffusion de premiers résultats permet un travail de validation, mais aussi un guide pour les utilisateurs de l'enquête. Elle permet aussi de fournir les fondements méthodologiques de l'enquête et les conseils à ses utilisateurs. Elle met enfin en valeur l'équipe de recherche dans son ensemble. Les documents de travail sont un support pour ces premiers résultats mais ils ne donnent pas une identité à l'objet de la publication. Une publication dédiée aux premiers résultats des enquêtes sera créée ; en ligne, elle fournira les données sources des graphiques, elle donnera la méthodologie de l'enquête et servira de référence bibliographique pour les utilisateurs de l'enquête.

REDÉFINIR LA POLITIQUE ÉDITORIALE

En avril 2013, le conseil scientifique de l'Ined s'est interrogé au sujet du modèle économique de la revue *Population* et de la question de l'accès libre. La pratique de l'auteur payant pour publier un article qui se développe dans le monde des revues scientifiques est récusee parce qu'elle serait en contradiction avec l'idée même de service public. Pour anticiper les normes de la législation européenne, sans pour autant tarir ses recettes, l'Ined et sa revue *Population* ont décidé d'abaisser la barrière mobile de l'embargo à un an, mais les transformations en cours du paysage éditorial dans le domaine des revues scientifiques de rang international pourraient conduire à repenser cette orientation. Afin de pouvoir réagir vite à ces transformations et conformément aux recommandations du HCERES, l'Ined doit se poser la question de la réalité des coûts d'exercice de la


mission de service public et procéder à un examen détaillé des recettes de l'établissement et du rôle de son diffuseur.

La revue continuera chaque année de décerner son prix Jeune auteur qui contribue à recruter de nouveaux auteurs français et internationaux.

RENDRE ACCESSIBLE LA PRODUCTION SCIENTIFIQUE

Devant l'intérêt indéniable de diffuser encore plus largement la production scientifique des publiant-e-s de l'Ined, et celui, contingent, de développer les services actuellement rendus aux publiant-e-s et à l'institut en termes de gestion et de référencement

de la production scientifique, l'Ined doit ouvrir le chantier de construction d'une archive ouverte institutionnelle, dans le cadre de la politique définie par l'institut, les contrats et le droit de la propriété intellectuelle. L'Ined s'engagera donc dans le développement d'une archive ouverte des travaux de ses chercheurs, en mobilisant l'expertise reconnue des documentalistes en matière de description bibliographique de publications scientifiques, de gestion de documents électroniques et d'informatique documentaire. Cette archive devrait permettre de rendre encore plus visible et accessible la production des chercheurs de l'Ined, de constituer la mémoire scientifique de l'établissement, tout en fournissant les données et outils nécessaires à l'établissement des bilans d'activité scientifique.



AXE 4

INVESTIR DANS LES DONNÉES ET LES INFRASTRUCTURES DE RECHERCHE

En amont de la production scientifique, les chercheurs de l'Ined s'appuient sur des données quantitatives, souvent collectées par l'Institut, en particulier des données d'enquête. Le contexte de la collecte a considérablement évolué depuis quelques années :

- L'Insee, partenaire historique de l'Ined, pour les grandes enquêtes dispose de moyens moindres pour conduire des enquêtes ménages et de moins en moins d'enquêtes de l'Ined peuvent être conduites en partenariat avec lui ;
- Les contraintes budgétaires pèsent de plus en plus sur la réalisation des enquêtes ; les conditions dans lesquelles monter les enquêtes se sont dégradées ;
- Le potentiel offert par les données administratives s'est considérablement développé avec notamment l'ouverture récente des données de santé ;
- D'autres types de données deviennent accessibles mais d'une part elles sont extrêmement volumineuses, d'autre part les clés de leur exploitation à des fins statistiques ou de recherche doivent encore être expertisées voire identifiées (Big data).

Or il est vital pour la recherche en démographie et en sciences de la population que la construction des grandes sources de données partagées soit maintenue.

RENFORCER LA PROFESSIONNALISATION DE LA GESTION DE PROJET D'ENQUÊTE

Les efforts notables entrepris lors du précédent contrat d'objectifs pour doter l'établissement de systèmes d'information visant à améliorer le pilotage de l'activité ont amorcé une prise de conscience collective de la nécessaire professionnalisation de la gestion de projet. Cette professionnalisation doit être renforcée sur le champ de la production d'enquête dans le contexte d'incertitudes sur le financement des projets de recherche évoqué plus haut mais aussi dans le cadre de l'évolution du paysage de la collecte des données pour la recherche. Si les collaborations avec l'Insee restent nombreuses et fructueuses, son appui dans la réalisation des enquêtes a diminué en raison des modifications du cadre d'emploi de ses enquêteurs et d'une pression budgétaire accrue. L'Ined doit rechercher des collecteurs ou des modes de collecte alternatifs et doit ainsi faire évoluer ses compétences dans la gestion de projets. Auparavant acteur de la collecte, une partie des équipes doit devenir prescripteur et superviseur. Diversification des financeurs, incertitudes budgétaires qui conduisent à une évolution adaptative du projet d'enquêtes, collaborations avec d'autres partenaires pour supporter les contraintes financières et complexification des types de collecte sont autant de facteurs qui plaident pour renforcer encore la professionnalisation en matière de pilotage de projet. Ces adaptations doivent aussi être mises en œuvre dans le souci permanent de la qualité de vie des agents au travail.

Il faudra notamment que l'Ined s'organise pour coordonner directement les futures opérations de collecte, souvent longitudinales, parfois associées à des micro-données administratives et dont le coût sera renchéri par la nécessité de recourir systématiquement à une sous-traitance privée. Ces nouvelles orientations accroîtront potentiellement la charge des services – service des enquêtes comme services du secrétariat général ou DRIP – ainsi que le coût des opérations de collecte. Cet investissement dans la collecte de données est d'autant plus nécessaire que l'Ined joue un rôle moteur dans certains grands projets de recherche européens comme le *Generation Gender Program* (GGP) qui coordonnent des projets d'enquête à l'échelle européenne. En particulier, l'Ined y intervient dans la production et la diffusion de données européennes à la communauté scientifique. Les attentes en matière d'expertise sont très fortes de la part des partenaires européens et l'Ined peut jouer un rôle clé dans le traitement des données quantitatives s'il peut s'appuyer sur une infrastructure nationale de recherche. Ce rôle est fortement encouragé par le HCERES dans son évaluation. La prise en compte par l'infrastructure de recherche PROGEDO de cette composante sera déterminante pour les années à venir.

Compte tenu de ces considérations, la stratégie de l'Ined au cours des prochaines années consistera à renforcer la professionnalisation dans la conduite des projets d'enquête suivant les 3 axes : comitologie, réflexion sur l'évolution des métiers, renforcement de la communication interne sur les projets. Il s'agira notamment d'instruire plus en amont les projets afin d'identifier les risques et de les prévenir.

DÉVELOPPER DES MÉTHODOLOGIES DE COLLECTE DE DONNÉES INNOVANTES

Un second axe portera sur le développement des méthodologies d'enquêtes visant à en réduire le coût (enquêtes Web, enquêtes multimode, enrichissement par des données administratives, échantillonnage optimisé pour réduire le coût du contact).

Ce second axe nécessitera de développer les compétences juridiques et informatiques et les infrastructures informatiques pour pouvoir traiter

des appariements de données à grande échelle et garantir la confidentialité et la sécurité des données collectées et traitées.

L'Ined cherchera à prendre une place active au sein de PROGEDO notamment avec son département *Generation Gender Program* (GGP) France : financement d'enquêtes, sécurisation des traitements de données, rediffusion des données à la communauté des chercheurs, accompagnement des utilisateurs pour l'exploitation des données et participation aux actions de PROGEDO à l'international.

ELFE : UN INVESTISSEMENT À CONSOLIDER

Fruit d'un partenariat entre l'Ined, l'Inserm et l'établissement français du sang, Elfe est la première cohorte de personnes suivies dès leur naissance associant des collectes de données sanitaires et sociales. Cette infrastructure offre des données extrêmement riches et met la recherche française dans une situation très favorable pour conduire des travaux de recherche pluridisciplinaires de tout premier plan.

L'augmentation de la notoriété de la cohorte Elfe est à l'évidence un élément fondamental pour stimuler l'utilisation des données par des équipes de recherche qui n'étaient pas impliquées initialement dans la construction du projet. C'est aussi une condition nécessaire pour obtenir de nouveaux financements au moyen des droits d'accès aux données de partenaires publics et privés. La stratégie pour augmenter cette notoriété passe par :

- La communication de résultats dans le monde scientifique mentionnant les modalités d'accès aux données ;
- La communication grand public sur des phases d'enquête innovantes comme c'est le cas actuellement pour l'enquête « École » ou sur des résultats d'intérêt général ;
- Des séminaires sur les résultats Elfe ouverts aux chercheurs, institutionnels et journalistes dans le prolongement de ceux qui ont été mis en place pour les chercheurs associés à Elfe.

Favoriser l'utilisation de données complexes comme celles de la cohorte Elfe passe également

par la mise en place de formations sous la forme de séances présentielles ou d'outils en ligne. Cela passe aussi par une réflexion sur l'ergonomie de l'usage des données dans un cadre contraint par la réglementation.

Toutefois, le financement pour la collecte de nouvelles données Elfe n'est pas assuré au-delà de 2017. Les montants nécessaires pour financer une cohorte nationale ne peuvent être réunis dans le cadre des appels d'offres classiques. La principale piste envisagée pour le financement réside dans l'appel à Projets Investissements d'Avenir 3. Les financements complémentaires via des appels à projets de recherche classiques pour des opérations complémentaires seront également recherchés. De même, la collecte de droits d'accès aux données auprès des équipes de recherche utilisant les données Elfe doit être accélérée. Si la réflexion sur les modalités de tarification de l'accès aux données d'enquête a bien progressé sur la période précédente, il reste à la mettre en œuvre en pratique, tout en s'adaptant au contexte des pratiques pour d'autres enquêtes et cohortes nationales. Les principes de la tarification de l'accès aux échantillons biologiques posent des problèmes plus complexes sur lesquels la réflexion naissante devra se poursuivre. Enfin, les partenariats avec le privé pourront être développés plus facilement, maintenant que les premières données sont disponibles, ce qui implique une stratégie de recherche de partenaires, une réflexion sur les enjeux éthiques et en particulier les modalités d'information des familles, la mise en place des outils juridiques et de pilotage de ces projets.

AXE 5

POUR SUIVRE LA MODERNISATION DE LA GESTION ET CONSOLIDER LES FINANCEMENTS

ÉVALUER LA RÉORGANISATION DE 2013

Chargé de l'administration de l'établissement, le secrétariat général participe, sous l'autorité de la directrice, à l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de l'établissement. À cet égard, les cinq services du secrétariat général assurent des activités d'expertise et/ou de gestion dans des proportions diverses. Pour assurer son rôle de conseil et permettre de définir des priorités visant à apporter un appui efficient aux unités/services/directions, tout en optimisant les moyens de l'établissement, une nouvelle organisation du secrétariat général a été mise en place depuis le 1^{er} décembre 2013. Elle vise à ce que les services budgétaire et juridique se recentrent sur leur cœur de métier d'expertise et de conseil. Les services à dominante gestionnaire – « patrimoine, logistique, prévention » (PLP), « ressources humaines » –, et le service d'« appui au pilotage » nouvellement créé, doivent pour leur part, développer leur capacité d'analyse et de proposition pour mettre en place une stratégie immobilière, une politique de ressources humaines et un pilotage économique des dépenses.

La nouvelle organisation a également été conçue pour renforcer l'interdépendance entre les services et développer ainsi une culture d'équipe.

Presque trois ans après la mise en œuvre de cette organisation, diverses actions structurantes ont été entreprises :

- dans les domaines budgétaire et financier avec la mise en place en 2015 d'une

plateforme centralisée de saisie pour disposer d'une vision intégrée et transversale de l'ensemble des activités de l'établissement et définir un pilotage approprié des différentes étapes de la dépense (Copilote) ;

- dans le domaine RH, la démarche de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) a été engagée avec la création d'un groupe de travail spécifique qui s'est réuni 3 fois et l'établissement de modèles de projections des effectifs initiés sous la responsabilité d'une chercheuse spécialisée.

Toutefois, force est de constater que les activités de gestion prennent le plus souvent le pas sur celles d'expertise, d'analyse et de conseil. La réorganisation initiée en 2013 doit donc être évaluée, d'autant que l'installation de l'établissement sur le site du Campus Condorcet au second semestre 2019 place les services du secrétariat général en première ligne au vu des enjeux humains, budgétaire, financier et logistique qu'elle représente.

L'attachement des agents à l'Ined et leur volontarisme sont un gage fort de réussite à condition qu'une nouvelle dynamique, portée par les responsables de service, soit engagée pour faciliter les synergies internes et l'intégration de l'Ined dans son nouvel environnement.

OPTIMISER LE PILOTAGE BUDGÉTAIRE

Toute la chaîne de la dépense sera modernisée et sécurisée pour offrir une réelle plus-value aux acteurs et constituer un véritable outil de pilotage. Cela passe par une consolidation et une appropriation collective des outils créés ou à disposition mais également par une approche renouvelée du dialogue avec les unités/services/directions.

L'optimisation du pilotage budgétaire sera conduite grâce à :

- la modernisation et la sécurisation de la chaîne de la dépense : vers la dématérialisation des processus (services faits et factures) ;
- un système d'information rénové notamment à travers la version 2 de Copilote et la mise à niveau du système d'information Sirepa au décret dit GBCP effectif pour l'exercice 2017 ; ces deux outils permettront d'effectuer une programmation infra et wpluriannuelle des dépenses et des recettes et, à terme, d'optimiser la gestion de la trésorerie ;
- à partir de requêtes périodiques, l'établissement de tableaux de bord pour un suivi régulier de la consommation des crédits (autorisations d'engagement et crédit de paiements) et de l'encaissement des recettes ;
- une appropriation par les utilisateurs (responsables d'unités, de services, assistantes) des possibilités offertes par le décret GBCP grâce à la communication vers les unités/services/direction sur les nouveautés introduites par le décret et un dialogue de gestion direction – unités de recherche ou service dont le périmètre ne concernera plus seulement les crédits sur subvention d'État mais sera élargi aux ressources propres (conventions de recherche), dont l'horizon dépasse très souvent le cadre annuel ;
- une réflexion sur l'organisation interne afin de simplifier les processus et de pouvoir faire converger les enjeux budgétaires et financiers dans la recherche d'une plus grande efficacité dans les délais de paiement et d'une meilleure connaissance de la dépense pour accroître la maîtrise des risques.

OFFRIR UN ACCOMPAGNEMENT JURIDIQUE POUR L'INNOVATION

Le service juridique est très vigilant pour préserver les intérêts de l'Ined, comme par exemple au moment de l'examen des modalités de cession du bâtiment de l'Ined dans le cadre du Campus Condorcet. Il intervient également, voire se substitue, régulièrement au-x service-s métier-s, le plus souvent pour pallier une insuffisante maîtrise dans tel ou tel domaine.

Le service juridique sera un acteur majeur de cet objectif d'accompagnement juridique pour soutenir l'innovation, à travers deux actions :

- la sensibilisation des acteurs à l'importance de protéger et de valoriser la production scientifique (droits d'auteur, méthodologies innovantes y compris dans les services d'appui à la recherche) ;
- le renforcement du rôle de conseil et d'expertise du service auprès des autres fonctions support.

CONDUIRE UNE POLITIQUE RH DYNAMIQUE POUR UNE MEILLEURE ADÉQUATION DES BESOINS ET PROFILS DES PERSONNELS :

Le service des ressources humaines maîtrise l'activité foisonnante et chronophage de gestion et porte une attention particulière à la formation et l'accompagnement des personnels. Il peine cependant à s'en extraire pour impulser une dynamique et proposer une offre de services innovante en matière de recrutement, de formation et de mobilité des personnels.

La modernisation de la gestion RH se traduira par les actions suivantes :

- dresser une cartographie des compétences et l'identification des nouvelles fonctions pérennes liées à l'évolution du cadre de la recherche ;
- optimiser le système d'information RH ;
- renforcer l'accompagnement des personnels titulaires et contractuels dans leur projet professionnel et notamment ceux des services les plus impactés par l'installation de l'Ined sur le Campus Condorcet (service documentation, bibliothèques, archives et PLP en particulier) y compris à travers l'offre de formation ;

- renforcer l'accompagnement des unités, services, direction dans leur recrutement ;
- renforcer l'offre de formation ciblée en particulier dans le domaine du management de projet et du management de personnel ;
- le développement d'une politique de prévention des risques psycho-sociaux.

POURSUIVRE L'OBJECTIF D'UN FONCTIONNEMENT INTÉGRÉ

Même si le HCERES estime que l'objectif du « collectif secrétariat général » est atteint, et donc qu'il existe bien une interdépendance des services et une culture d'équipe, il convient d'être vigilant pour qu'elle soit avant tout un état d'esprit au service de l'intérêt collectif, et non un morcellement des tâches source de tensions ou contre-productif et préjudiciable à tous. À cet égard, les conditions de travail seront une préoccupation du prochain quinquennal.

CONSOLIDER LES FINANCEMENTS

L'Ined poursuivra sa démarche de diversification des ressources auprès des grandes agences de financement nationales et internationales (Projets Investissement d'Avenir, projets ANR, projets européens), ainsi qu'en direction des ministères sociaux, des organismes de la protection sociale et des collectivités territoriales, notamment pour préparer la suite des investissements d'avenir. Il renforcera sa réflexion sur la recherche des fonds privés. Il pourra en ce sens s'appuyer sur la Direction des relations internationales et des partenariats (DRIP) dans l'accompagnement des chercheurs dans leurs recherches de fonds mais surtout sur la nature des recherches conduites à l'Ined, en prise avec les préoccupations des entreprises et de la société. C'est pourquoi les chercheurs et la DRIP lanceront une réflexion sur les enjeux et axes de recherche à financer, en identifiant notamment les grandes fondations internationales et le positionnement qu'il sera possible d'adopter face à leurs axes de financement. La DRIP, en collaboration avec la direction de la communication, mettra en place des actions de communication spécifiques sur les projets de recherche qui ont bénéficié d'un financement privé.

ABRÉVIATIONS ET SIGLES UTILISÉS

AERES (devenue HCERES) : Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

AIDELF : Association internationale des démographes de langue française

ANR : Agence nationale de la recherche

CIST : Collège international des sciences du territoire

COMUE : Communauté d'universités et d'établissements

DRIP : Direction des relations internationales et des partenariats (Ined)

EDSD : European Doctoral School of Demography

ELFE : Etude longitudinale française depuis l'enfance (enquête Ined-Inserm-Etablissement français du sang, avec d'autres partenaires)

EPST : Etablissement public à caractère scientifique et technonologique

EPIC : Étude des parcours individuels et conjugaux (enquête Ined)

GBCP : Gestion budgétaire et comptable publique

GDR : Groupement de recherche

GED : Grand équipement documentaire du Campus Condorcet

GIS : Groupement d'intérêt scientifique

GGP : Generations and gender programme

HCERES : Haut conseil d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (ex AERES)

héSam-université : hautes écoles Sorbonne arts et métiers (comue)

iPOPs : Individus, populations, sociétés (labex)

ITA : Ingénieurs, techniciens et administratifs

JPI : Joint programming initiative

LABEX : Laboratoire d'excellence (Programme Investissements d'Avenir)

LGBT : Personnes lesbiennes, gays, bisexuelles, trans

PLP : Service de l'Ined « patrimoine, logistique, prévention »

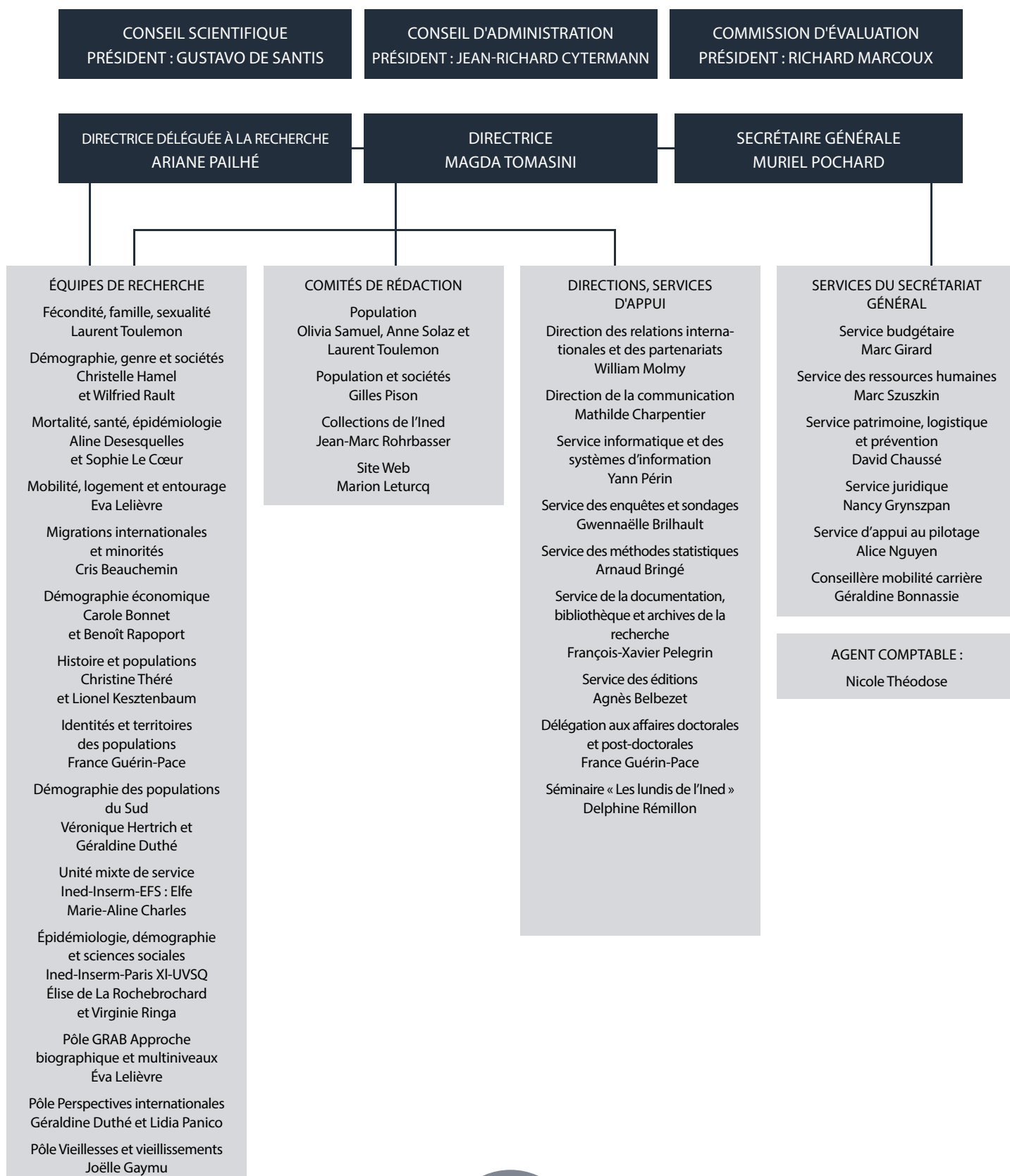
PPP : Partenariat public-privé

PROGEDO : PROduction et la GEstion des DONnées en sciences humaines et sociales (infrastructure de recherche nationale)

SHS : Sciences humaines et sociales

USPC : Université Sorbonne Paris-Cité (comue)

ORGANIGRAMME FONCTIONNEL




INDICATEURS POUR LA PÉRIODE 2016-2020

IR = indicateur de résultats, permettant de suivre la progression des performances de l'Ined

IS = indicateur de suivi, attestant que l'Ined remplit ses missions

	Intitulé	Type	2016	2017	2018	2019	2020	cible
N°1	Nombre de réponses à des appels à projets (moyenne glissante sur 4 ans) --Au titre des agences internationales et européennes --Au titre des agences françaises	IS						
N°2	Taux de réussite aux réponses à des appels à projets (moyenne glissante sur 4 ans) --Au titre des agences internationales et européennes --Au titre des agences françaises	IS						
N°3	Nombre d'actions de formations dans lesquelles sont mobilisés les chercheurs, doctorants ou ingénieurs Ined ou qui sont financées par l'Ined - dont pays du Sud - Partenaires Condorcet - Encadrement de stage de master	IS						
N°4	Proportion de chercheurs Ined encadrant ou dirigeant des thèses	IR						
N°4 bis	Taux de chercheurs Ined dirigeant des thèses	IR						
N°5	Nombre de doctorants accueillis à l'Ined - dont nouveaux doctorants dans l'année	IS						
N°6	Nombre d'universitaires et chercheurs non titulaires Ined dans des projets mobilisés financés par l'Ined - chercheurs d'institutions françaises dont membres du Campus Condorcet - chercheurs d'institutions étrangères dont pays du Sud	IS						
N°7	Nombre d'instances extérieures où siègent des chercheurs ou ITA - instances liées au Campus Condorcet - instances d'expertises (auditions, demandes ministérielles) - fonctions éditoriales	IS						
N°8	Nombre de chercheurs Ined en séjour de longue durée à l'étranger (> 1 mois)	IS						
N°9	Moyenne (sur 4 ans) des publications scientifiques par les chercheurs et ingénieurs de l'Ined - dont articles dans des revues référencées	IR						
N°10	Part des publications en langue étrangère (moyenne sur 4 ans) part des publications en anglais	IS						
N°11	Part des publications co-signées avec des chercheurs étrangers (moyenne sur 4 ans)	IS						
N°12	Nombre de citations des travaux de l'Ined (panel de médias français, base Argus)	IS						
N°13	Nombre moyen de connexions quotidiennes au site internet	IS						
N°14	Nombre de publications à partir des enquêtes Ined	IS						
N°15	taux d'exécution du budget voté Elfe/hors Elfe : - taux d'exécution des dépenses en AE - taux d'exécution des dépenses en CP - taux d'encaissement/prev	IS						
N°16	ratio des frais de fonctionnement sur l'ensemble du budget de l'établissement hors MS Elfe/hors Elfe	IS						
N°17	part des ressources propres dans le budget total de l'établissement Elfe/hors Elfe	IS						
N°18	Dresser une cartographie des compétences et identifier les nouvelles fonctions pérennes liées à l'évolution du cadre de recherche	IR						Fin 2017
N°19	Optimiser le système d'information RH dont : - consolider les référentiels individus	IR IR						2020 mi-2018



Institut national d'études démographiques
133 boulevard Davout 75980 Paris Cedex 20 France
Tél. : +33 (1) 56 06 20 00

www.ined.fr