L'institut de recherches économiques et sociales

Un instrument scientifique et prospectif au service des organisations syndicales

RAPPORT

Établi par

Philippe DOLE

Avec la participation de
Jerome GAUTIE Professeur de sciences économiques à Paris I
Philippe POCHET directeur général de l Institut syndical européen (ETUI)

- Décembre 2014

SYNTHESE

L'Institut de Recherches Economiques et Sociales (Ires) est un organisme « au service des organisations syndicales représentatives des travailleurs » et a pour fonction de répondre aux besoins exprimés par les organisations syndicales représentatives dans le domaine de la recherche économique et sociale. Créé en 1982 par l'ensemble des organisations syndicales représentatives françaises, avec le concours du gouvernement, L'IRES doit réaliser une association qui n'est pas simple : celle entre les demandes issues du monde syndical et les exigences du travail scientifique dont sont porteurs les chercheurs.

30 ans après sa création, au moment où se restructurent les acteurs principaux de l'action publique et du débat social, l'IRES souhaite ressourcer les fondements de son modèle original, combinant la recherche scientifique à l'analyse sociale, par une mixité associant les acteurs du monde syndical à la communauté des chercheurs. **La place singulière de l'IRES** dans ce cadre en mouvement interroge son statut, auprès des acteurs du monde syndical, mais aussi des pouvoirs publics, et ses sources de financement.

L'IRES a vocation à se situer sur des réflexions de moyen et long terme, de nature sociale, économique, environnementale et sociétale, très en amont des stratégies revendicatives ou de négociation.

Conduits à la demande du bureau de l'IRES par Philippe DOLE, Jérôme GAUTIE et Philippe POCHET, **les travaux d'évaluation de l'IRES** ont consisté à mesurer le niveau d'audience de l'IRES dans le monde syndical, dans celui de la recherche, et au sein des réseaux publics directement concernés par les analyses et questionnements dont témoignent les publications et conférences animées par l'IRES, d'identifier les attentes de ces acteurs au regard de ces préoccupations et le rôle qu'ils estiment utile de voir jouer à l'Institut en matière de prospective, veille, d'alerte ou de regard évaluatif.

Le questionnement a également porté sur le modèle organisationnel au regard de ces orientations et attentes, sur la pertinence du positionnement organique de l'IRES et sur ses productions, sur son modèle économique (en tenant compte des contraintes de gestion et de la remise en cause des mises à disposition par la réglementation propre à la gestion dans la fonction publique).

L'IRES est statutairement une **association** régie par la loi de 1901, dont le conseil d'administration comprend les représentants des six organisations syndicales fondatrices (la CFDT, la CFTC la CFE-CGC, la CGT,CGT-FO et l'UNSA-Education), neuf personnalités scientifiques désignées par ces organisations syndicales et quatre représentants du Premier ministre.

La gouvernance assurée sur l'institut englobe ses travaux propres et ceux de l'agence d'objectifs. Les orientations scientifiques à moyen terme sont définies au sein du bureau et d'instances collégiales ad hoc, complétées par des commandes (à caractère stratégique) définies par chaque syndicat au sein d'une « agence d'objectifs ».

L'IRES contribue à développer les liens entre le monde syndical et celui de la recherche. Pour les syndicats, l'IRES est un lieu d'expertise, d'apport de connaissance sur le monde syndical, qui contribue à la reconnaissance de la place du travail et du monde syndical.

Les travaux de l'IRES et de l'agence d'objectifs que l'institut regroupent, constituent un creuset de références **pour le monde syndical**, et répond bien aux finalités pour lesquelles l'institut a été créé à l'origine, et participent de l'intérêt général. Les travaux de l'agence d'objectifs permettent de construire des partenariats avec le monde de la recherche et de rayonner en son sein, et la qualité des experts de l'IRES est une opportunité pour faciliter des approches pluridisciplinaires de sujets parfois complexes auxquels ils doivent d'autant plus pour cette raison pouvoir contribuer. Cette spécialisation de l'IRES, sa gouvernance, le rendent également indispensable pour qui veut appréhender les fondements du droit négocié en France.

Pour l'Etat, l'utilité d'un institut indépendant, extérieur à l'administration, doté de moyens de recherche scientifique, ouvert aux échanges au plan national et international et au pluralisme, est avérée et soulignée par les directions d'études des Ministères rencontrés. La place d'instituts de recherche dans le débat économique et social est en effet cruciale. Toutefois il est observé que la visibilité externe des travaux de l'IRES n'est pas suffisamment assurée : *« On ne s'y réfère pas de façon explicite. Il serait utile que l'expression syndicale sur ce point se réfère aux travaux conduits par l'IRES. La controverse et le débat sont utiles à l'exercice de la démocratie ».* Est également soulignée l'absence d'un organe de conseil scientifique, permettant d'affiner le programme de travail, de proposer des priorités, et d'intégrer l'ensemble des travaux conduits sous ce prisme qualitatif.

Pour gagner en visibilité et en surface d'intervention, le rapport plaide notamment pour une stratégie de développement qui s'appuie sur une meilleure articulation entre les recherches intra et les recherches AO (avec une visée stratégique) tout en maintenant l'autonomie des organisations. Cette cohérence est nécessaire en amont, dans le suivi et dans la valorisation des travaux.

La direction et le bureau de l'IRES conviennent avec la mission qu'ils contribueront à se positionner à un niveau pertinent, en adoptant une démarche rendant plus visibles dans le débat public, les travaux et éventuellement controverses et débat qui en seront issus.

La stratégie de développement devra ainsi mieux articuler dans une vision stratégique portée par le bureau, les recherches intra et les recherches en AO, tout en maintenant l'autonomie de décision des organisations syndicales dans leurs commandes, et le pouvoir de décision dans le domaine scientifique et technique du Directeur de l'IRES sur la recherche elle-même.

Le programme scientifique de recherche, approuvé par le CA, est orienté sur les priorités d'analyse économique et sociale, utile à la définition d'analyses rigoureuses reconnues, et à la collecte de données fiables. Il est articulé autour des thématiques suivantes : relations professionnelles, en France et en Europe ; effets macro-économiques de la crise ; conditions de travail, transformation de l'emploi et du travail, et sécurisation des transitions ; politiques sociales et protection sociale ; dynamiques salariales et diversification des modes de rémunération. Mais à ce jour le programme est peu axé sur la prise en compte du territoire régional, de son affirmation politique, du rôle en évolution des partenaires sociaux dans ces territoires ni des thématiques liées au développement durable.

Les travaux de l'Ires sur les thèmes de recherche (Relations professionnelles, Revenus et Protection sociale, Emploi, travail) sont publiés dans le Revue de l'Ires ou dans d'autres revues. Au delà de des publications des chercheurs de l'Ires, la Revue de l'Ires, comme la Chronique internationale viennent compléter les thématiques grâce à l'apport de chercheurs d'autres instituts qu'ils soient français ou étrangers. L'analyse de J. GAUTIE, montre que si il y a une grande variété de thèmes, depuis quelques années la revue semble faire ressortir des thématiques plus centrées sur les relations professionnelles et un peu en retrait sur les questions macro-économiques d'emploi et de protection sociale.

Toutefois un véritable effort stratégique de communication semble indispensable pour que soient mieux connues les actions de l'IRES à chaque niveau utile (au niveau de l'Etat, en concertation avec les confédérations, puis en coopération à titre expérimental avec les acteurs en régions).

La valorisation des travaux de l'IRES et de son agence d'objectifs questionne ainsi sa notoriété, et sa stratégie globale de communication.

Au plan de ses moyens **L'IRES subit la double contrainte de la réduction du nombre de chercheurs mis à disposition (passé de 12 à 3 en l'espace de 5 ans), et de la contraction des budgets de travaux et études qui affecte l'ensemble des financeurs publics et génère des répercussions sur la communauté scientifique dans son ensemble.** Ces mises à disposition ne sont plus autorisées par les règles de droit public : de nouvelles formes de coopération et de contributions sont à rechercher.

Il s'ensuit une situation critique de nature capacitaire, l'IRES disposant de moins en moins des ressources lui permettant de mener tous les travaux et activités de front. Son principal poste de dépenses est la masse salariale des personnels permanents, qui représente 30 % du budget primitif pour 2014 (65% hors AO). Ces dépenses absorbent donc une part de plus en plus importante de cette subvention, qui s'établit aujourd'hui à 94% de l'ensemble des recettes.

Au budget 2013, la dotation globale (dont les mises à disposition) baisse ainsi de près de 6% (de 4 030 422 à 3 796 759). Face à cette situation, dont la répétition prévisible constitue une menace pour ses activités, l'IRES a limité l'effet sur les résultats par renonciation à des recettes sur l'agence d'objectifs de la part des syndicats, ce qui a pu lui redonner un peu de souplesse de gestion ; cette souplesse, qui dépend à présent de la reconduction de la mesure chaque année, ne fait toutefois que s'amenuiser du fait des contraintes croissantes décrites plus haut. **En 2013 les syndicats ont ainsi assuré un abandon de créances pour un montant de 409K€ afin de limiter le déficit structurel de l'IRES.**

Si la contrainte financière ne pouvait être desserrée, on doit s'interroger jusqu'à quel point les capacités de recherche peuvent être préservées. Ces questions sont déterminantes pour l'avenir de l'Institut. Elles doivent être partagées avec le bureau et le conseil d'administration, afin que l'organisme puisse construire une stratégie budgétaire et financière à la fois soutenable et cohérente avec sa politique scientifique.

Le rétablissement souhaitable de la subvention à son niveau de 2010 y compris MAD (environ 3 500 +1 200 = 4 700 K€) permettrait à l'IRES de répondre à ses missions comme aux attentes du monde syndical (et même de contribuer, en partenariat avec France Stratégie, à la réalisation des objectifs par la France de la dynamique Horizon 2020 de la Commission européenne).

La définition d'un nouveau projet pour l'IRES, conforme à ses valeurs et à son ancrage dans le monde syndical appelle selon la mission l'adoption d'une solution viable qui devra **intégrer les objectifs fondamentaux** re-exprimés par les syndicats, ainsi que par les pouvoirs publics dans le cadre d'un **contrat d'objectifs et de moyens**. Cette solution devra **garantir la primauté de la gouvernance syndicale**, **l'indépendance de la recherche,** la spécificité des champs couverts, mais aussi la **permanence et pluralité des ressources, constitutives de ces exigences. E**lle devra **prendre en compte les contraintes de la gestion publique** à l'horizon 2015-2017, et **intégrer les changements organisationnels** intervenus dans la gestion territoriale des politiques publiques, dans le monde de la recherche, et au regard de l'évolution des mécanismes de financement.

La mission recommande au bureau d'établir, à l'attention du Premier Ministre, et dans le cadre de la rencontre programmée à cet effet, une **proposition chiffrée assortie d'un calendrier prévisionnel d'exécution, disposant un schéma de financement appuyé sur une répartition 60-40, ou 55-45, proposant un prélèvement global à la source pour les syndicats, et le versement d'une subvention d'équilibre de l'Etat en complément.** Elle suggère de présenter une proposition transitoire prévoyant le versement de la subvention annuelle, un calendrier prévisionnel d'exécution, assorti du recours à l'expertise d'une personne qualifiée sur ces sujets.

La mission propose d'**emprunter un modèle statutaire revisité et un mode de financement sécurisé,** conforme à ses finalités et son ancrage auprès des syndicats et sa reconnaissance par les pouvoirs publics.

Elle recommande de **promouvoir la place originale de l'IRES par un positionnement permettant une anticipation des priorités sociales et économiques réaffirmée. Il est nécessaire dans ce cadre que l'IRES s'inscrive dans un cycle régulier d'évaluation, lui permettant de resituer ses missions et la portée de son action.**

Ce nouveau projet devra **promouvoir la place originale de l'IRES par un positionnement permettant une anticipation des priorités sociales et économiques réaffirmée et** d'inscrire les **capacités de recherche sur le long terme, instaurer un comité d'orientation scientifique, ainsi que développer** une **stratégie de services et de communication** rendant l'IRES plus visible, et consolidant son modèle original.

Sommaire

SYNTHESE 3

RAPPORT 11

1 L'AMBITION D'UN PLURALISME EXPRIME DANS LE MONDE LA RECHERCHE EN FRANCE, ECLAIRE LA SINGULARITE D'UN INSTITUT GERE PAR LES PARTENAIRES SOCIAUX 15

1.1 Le rapport LENOIR-PROT 15

1.2 Une gouvernance partagée, investie par le monde syndical 16

1.3 Une gouvernance forte ou les syndicats occupent une place centrale 17

2 LES OBJECTIFS, D'UN INSTITUT AU SERVICE DU MONDE SYNDICAL ORGANISATION SCIENTIFIQUE 17

2.1 Un positionnement original auprès des syndicats, permettant qu'ils y trouvent une expertise utile pour leurs analyses et la définition de leurs stratégies 17

2.1.1 Les attentes des confédérations vis-à-vis de cet institut de recherche 17

2.1.2 Les travaux de l'IRES nourrissent la réflexion et constituent un creuset de références pour le monde syndical 19

2.1.3 Les pouvoirs publics manifestent un intérêt renouvelé vis-à-vis de l'institut dont le positionnement et la qualité sont reconnus 19

2.1.4 Ce positionnement spécifique participe de l'intérêt général 21

2.2 Une organisation qui tend à concilier deux lignes d'actions spécifiques : une programme scientifique à l'écoute du monde social en France et à l'international, et la réponse aux préoccupations des confédérations 22

2.2.1 Des travaux de recherche propres à chaque organisation syndicale, regroupés au sein de l'agence d'objectifs 22

3 UN PROGRAMME SCIENTIFIQUE DE RECHERCHE A MOYEN TERME, UTILE A LA DEFINITION D'ANALYSES ECONOMIQUES ET SOCIALES RIGOUREUSES RECONNUES, ET A LA COLLECTE DE DONNEES FIABLES 25

3.1 Une organisation qui tend à concilier deux lignes d'actions spécifiques : une programme scientifique à l'écoute du monde social en France et à l'international, et la réponse aux préoccupations des confédérations 29

3.1.1 Les travaux de recherche commandités au sein de l'agence d'objectifs contribuent à une approche diversifiée et documentée de problématiques économiques et sociales diversifiées 30

3.1.2 Le regard de la communauté des chercheurs : des publications diversifiées qui témoignent de la vitalité de l'institut 33

3.2 Cette politique scientifique doit être valorisée : quelques points de consolidation 37

3.2.1 Une politique de recherche spécialisée 37

3.2.2 Une stratégie à inscrire dans le contexte global de la recherche 41

3.2.3 Les moyens d'une consolidation de la dimension européenne et internationale 42

3.2.4 Redéfinir les relations avec l'Etat, avec les Régions, avec les syndicats, avec l'UE, et dans le monde 45

3.2.5 L'institut doit se doter d'un véritable conseil scientifique 46

3.3 Une organisation collégiale et partenariale affirmée 47

3.3.1 La question de l'interdisciplinarité 47

3.3.2 Des chercheurs expérimentés dont l'expertise et les pratiques partenariales sont établies 47

3.3.3 La conciliation délicate de l'indépendance et de la neutralité 49

4 UNE POLITIQUE DE VALORISATION PERMETTRA A L'INSTITUT D'AFFIRMER SA SINGULARITE 50

4.1 Un rayonnement de l'IRES semblable à celui connu pour nombre d'instituts et un public spécifique 51

4.2 Favoriser l'innovation, le transfert d'expertise, et l'affirmation des relations avec les syndicats 53

5 L'IRES EST CONFRONTE A UNE CONTRACTION CONTINUE DE SES RESSOURCES 54

5.1 Les ressources humaines comptent pour 28% des dépenses, mais les capacités de recherche s'amenuisent 55

5.2 Le budget, dont l'équilibre a du être garanti par redéploiement interne, nécessite de trouver de nouvelles solutions propices au développement des moyens de recherche 55

6 LA DEFINITION D'UN NOUVEAU PROJET POUR L'IRES, CONFORME A SES VALEURS ET A SON ANCRAGE DANS LE MONDE SYNDICAL 62

6.1 Une dimension stratégique globale à renforcer 63

6.2 Management et vision stratégique 64

6.3 Un statut et une structure budgétaire et de financement qui doivent être rénovés 67

6.3.1 Une reconduction du statut associatif est proposée 67

6.3.2 Avec un budget construit sur des contributions intégrant les modes rénovés par le législateur du financement du dialogue social 69

6.3.3 Afficher une cible à dix ans 71

CONCLUSIONS ET PRECONISATIONS 73

RECOMMANDATIONS DE LA MISSION 75

LETTRE DE MISSION 77

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES 81

ANNEXE 1 : 83

Séminaires et conférences 83

ANNEXE 2 : 89

Refonte du site internet 89

RAPPORT

Introduction

L'Institut de Recherches Economiques et Sociales (Ires) est un organisme « au service des organisations syndicales représentatives des travailleurs » et a pour fonction de répondre aux besoins exprimés par les organisations syndicales représentatives dans le domaine de la recherche économique et sociale.

Créé en 1982 par l'ensemble des organisations syndicales représentatives françaises, avec le concours du gouvernement, L'IRES doit réaliser une association qui n'est pas simple : celle entre les demandes issues du monde syndical et les exigences du travail scientifique dont sont porteurs les chercheurs. Un de ses anciens dirigeants, Jean-Pierre Bompart, commentait ainsi les difficultés qui en résultent : « La tâche de l'IRES, c'est de parvenir à réaliser un mixage entre d'une part, une approche scientifique, validée – je dirais – scientifiquement, donc avec des comités de lecture, avec des procédures d'évaluation, et, d'autre part, un mouvement syndical qui est toujours pris par les questions immédiates, et qui dispose d'un temps de lecture limité. »[3]

30 ans après sa création, au moment où se restructurent les acteurs principaux de l'action publique et du débat social, l'IRES souhaite ressourcer les fondements de son modèle original, combinant la recherche scientifique à l'analyse sociale, par une mixité associant les acteurs du monde syndical à la communauté des chercheurs.

La refonte de la représentativité, l'articulation des rôles respectifs, affirmée par la constitution, qui se joue entre la démocratie sociale et le pouvoir législatif, la consolidation du fait territorial dans le cadre des actes de décentralisation, réinterrogent les analyses, stratégies et pratiques des acteurs syndicaux et pouvoirs publics.

La place singulière de l'IRES dans ce cadre en mouvement interroge son statut, auprès des acteurs du monde syndical, mais aussi des pouvoirs publics, et ses sources de financement.

L'IRES a vocation à se situer sur des réflexions de moyen et long terme, de nature sociale, économique, environnementale, et sociétale, très en amont des stratégies revendicatives ou de négociation.

Partageant ses travaux entre les analyses et recherches développées par son équipe de chercheurs, et ceux assurés par l'agence d'objectifs qui réunit les acteurs mandatés à cet effet par les confédérations et issus de leurs rangs**,** l'IRES assure auprès d'eux une fonction de supervision scientifique en proposant son expertise technique et un soutien à la qualité des productions. Par ses approches scientifiques, le partenariat avec d'autres centres et instituts de recherche, et ses publications, l'IRES contribue ainsi à la réalisation et diffusion des publications.

Objectifs de l'évaluation

Il s'agit de mesurer le niveau d'audience de l'IRES dans le monde syndical, dans celui de la recherche, et au sein des réseaux publics directement concernés par les analyses et questionnements dont témoignent les publications et conférences animées par l'IRES, d'identifier les attentes de ces acteurs au regard de ces préoccupations et le rôle qu'ils estiment utile de voir jouer à l'Institut en matière de prospective, veille, d'alerte ou de regard évaluatif.

Le questionnement doit également porter sur le modèle organisationnel au regard de ces orientations et attentes, sur la pertinence du positionnement organique de l'IRES et sur ses productions, sur son modèle économique (en tenant compte des contraintes de gestion et de la remise en cause des mises à disposition par la réglementation propre à la gestion dans la fonction publique).

Les principes méthodologiques observés pour cette évaluation

Échange préalable avec le bureau autour de la commande et de ses éléments structurants, restitution intermédiaire à mi septembre, finale fin décembre.

Constitution d'une instance d'orientation présidée par Annie FOUQUET ancienne directrice de la DARES et associant 6 personnes qualifiées afin de définir les questions évaluatives et approfondir l'analyse des observables

Équipe composée de 2 chercheurs qualifiés dans le champ scientifique et d'une personne qualifiée en évaluation de politique publique

Recueil d'informations, entretiens, échanges avec les chercheurs de l'IRES et le bureau, ainsi que l'ensemble des directions confédérales et administrations (attentes de ces acteurs au regard du rôle qu'ils estiment utile de voir jouer à l'Institut en matière de prospective, veille, d'alerte ou de regard évaluatif).

Il n'a pas été possible dans le temps imparti de rencontrer l'ensemble des acteurs de la sphère publique concernée, et la mission a du se concentrer sur France Stratégie, la DARES, la DGEFP, le cabinet du Premier Ministre.

Analyse et croisement des sources

Étude d'impact chiffrée du rayonnement des travaux de l'IRES (mesure du niveau d'audience de l'IRES dans le monde syndical, dans celui de la recherche, et au sein des réseaux publics)

Analyse de la pertinence du positionnement organique de l'IRES et sur ses productions, sur son modèle économique

Analyse des données comptables et de gestion

Approche de la valorisation des travaux et des ressources humaines

Étude de solutions juridiques, propositions dans ce domaine

Approche globale du positionnement de l'IRES demain dans le cadre institutionnel et dans celui de la recherche

Construction de scenarii, et proposition de plan d'actions

Champs d'analyse

Les champs d'analyse pressentis à l'issue de la réunion de mise au point de cette démarche en date du 18/06/2014 et complété des préconisations du comité d'orientation de l'évaluation :

L'audience de l'IRES parmi les décideurs du monde syndical en France et en Europe ;

La perception des travaux de l'IRES par les décideurs ou acteurs influents au sein des administrations publiques ;

La perception des travaux de l'IRES au sein de la communauté des chercheurs, et son attractivité pour ceux qui souhaitent y travailler ;

Le rayonnement, la notoriété et l'attractivité de l'IRES ;

La corrélation des programmes de recherche et des publications avec les problématiques économiques, sociales, et sociétales portées dans le débat public et le champ de la négociation collective ;

Le modèle original d'agence d'objectifs partagé avec les confédérations, ses modalités de gouverne et de restitutions ;

La cartographie des réseaux mobilisés et la portée des conventions de recherche conclues y compris en Europe ;

La qualité des méthodes, produits, publications, diffusion et leur impact dans la communauté des chercheurs, au sein des décideurs (idem ci-dessus) ;

Une comparaison à un ou des modèles voisins (proposition de Philippe POCHET) ;

La structure de production, le modèle de gestion, les Ressources Humaines, le budget, la structure des coûts de revient de ces travaux et les modes de financement

Moyens et méthodes

La mission d'évaluation est composée de Philippe DOLE* coordonnateur, Philippe POCHET* et Jérôme GAUTIE* en qualité d'évaluateurs experts associés au titre de la communauté scientifique à l'approche globale proposée, et plus particulièrement sur la production des travaux de recherche et la pertinence des publications.

Une instance d'orientation de l'évaluation présidée par Annie FOUQUET, *et composée de personnes qualifiées* , assurera le soutien à la démarche et la mise en débat des questions évaluatives

Les sources mise à disposition par l'IRES

Dossier Ministre, liste et thèmes des Interventions en formation , ou dans les congrès auprès des confédérations, thématiques et délibérations afférentes à l'activité de l'agence d'objectifs, listes de diffusion des publications et qualité des destinataires, liste et qualité des experts associés au réseau des chercheurs**,** participation aux entretiens de l'IRES…

Calendrier

Préfiguration en juin et communication du pré projet à Philippe POCHET et Jérôme GAUTIE, puis consolidation pour validation en bureau le 10/07/14.

Planification des échéances en bureau le 10/07, avec une note d'étape et un premier retour en comité d'orientation en 2° quinzaine de septembre, permettant d'affiner les questions évaluatives.

Une présentation des premières analyses fin octobre au bureau de l'IRES, poursuite des investigations en novembre, conclusions et restitution fin décembre 2014 ou début janvier.

Membre de la mission d'évaluation

*Philippe DOLE : est membre de Société Française de l'Evaluation, auteur de plusieurs articles relatifs à la sécurisation de l'emploi et à la formation professionnelle continue dans la presse spécialisée, il est également actuellement Inspecteur général des Affaires sociales et a contribué à ce titre au pilotage comme à de multiples travaux d'évaluation de politiques publiques et intéressant les politiques mises en œuvre par les partenaires sociaux

*Jerome GAUTIE Professeur d'économie à l'Université de Paris 1

*Philippe POCHET Directeur de l'Institut de recherche internationales ETUI à Bruxelles

*Annie FOUQUET (présidente du comité d'orientation de l'évaluation): est membre de Société Française de l'Evaluation, anciennement Directrice de la DARES, et Inspectrice générale des Affaires sociales , elle a contribué à de nombreuses publications scientifiques et à de multiples travaux d'évaluation de politiques publiques

Jean Louis DAYAN Directeur du centre d'études de l'emploi

Eric HEYER Directeur adjoint du Département « Analyses et prévision » à l'OFCE

Christine LAGARENNE Sous-Directrice des Relations Professionnelles DARES

Patrick POMMIER Chef du département relations professionnelles

Henri ROUILLEAULT Economiste expert en conditions de travail et relations sociales

Marc Antoine ESTRADE Economiste chef du département Synthèses à la DGEFP

Laurent DUCLOS Economiste et sociologue adjoint au chef de la mission Synthèses DGEFP;

1 L'AMBITION D'UN PLURALISME EXPRIME DANS LE MONDE LA RECHERCHE EN FRANCE, ECLAIRE LA SINGULARITE D'UN INSTITUT GERE PAR LES PARTENAIRES SOCIAUX

1.1 Le rapport LENOIR-PROT

En 1979 René Lenoir et Baudoin Prost avaient établi un rapport à l'intention du président de la République sur « l'information économique et sociale des Français ». Ils y préconisaient la création en France de plusieurs instituts de conjoncture économique indépendants du gouvernement, à l'exemple de ceux existant à l'étranger, notamment en Allemagne fédérale.

L'une des recommandations essentielles du rapport LENOIR- PROT invitait à créer des instituts d'analyse économique indépendants. Concrètement, le rapport formulait plusieurs suggestions plus ou moins alternatives visant au total à favoriser la création de trois instituts de conjoncture indépendants (un institut universitaire, un institut d'obédience syndicale et un institut d'obédience patronale) :

- créer un ou deux organismes nouveaux financés par des subventions et des contrats publics, statutairement indépendants, et bénéficiant de transferts d'expertise de la part de l'administration ;

- renforcer les moyens des organismes existants (alors, REXECODE et le COE) ;

- créer un institut « abrité derrière le Conseil économique et social ».

Cf. le regard posé par la commission sénatoriale Baudouin 20 ans après ;

L'IRES dans sa configuration actuelle, est le seul organisme à représenter les syndicats et à être financé par des fonds publics, qui participent ainsi structurellement du soutien à la qualité du débat et dialogue social.

1.2 Une gouvernance partagée, investie par le monde syndical

L'IRES est statutairement une **association** régie par la loi de 1901, dont le conseil d'administration comprend les représentants des six organisations syndicales représentatives : la CFDT, la CFTC la CFE-CGC, la CGT, l'UNSA-Education (ce qui est la continuité du rôle historique de la FEN à l'origine) et la CGT-FO, neuf personnalités scientifiques désignées par ces organisations syndicales et quatre représentants du Premier ministre.

Le Conseil d'Administration élit pour deux ans un Bureau qui est composé : d'un président, d'un trésorier, d'un secrétaire, et de trois vice-présidents, issus des différentes organisations syndicales. La présidence est assumée à tour de rôle par le représentant de l'une d'entre elles.

L'IRES emploie **18 personnes**, dont onze chercheurs et disposait en loi de finances d'une dotation sur crédits budgétaires de **3,1 millions d'euros**. Cette dotation est complétée par des ressources issues de conventions de recherche avec des organismes extérieurs.

Une caractéristique fondamentale de l'IRES réside dans sa dualité. Dans la description du fonctionnement, il faut distinguer « l'IRES-intra-muros », qui regroupe les chercheurs, de « l'Agence d'objectif ». Cette dernière représente le vecteur par lequel transite le subventionnement des recherches économiques et sociales effectuées par les organisations syndicales. La subvention allouée à l'IRES est, pour 2/3, destinée à l'Agence, avec une répartition entre les différents syndicats.

Si l'IRES n'est pas un bureau d'études pour les syndicats, du moins ceux-ci trouvent-ils dans l'institut des ressources et analyses de haut niveau qui peuvent favoriser leur expertise. Toutefois**,** la conciliation entre la nécessaire indépendance des chercheurs et les positions syndicales demande un effort continu.

Les études réalisées en interne, en fonction du programme de travail arrêté par le conseil d'administration, ne sont publiées qu'au terme de discussions préalables. Au cours de leur élaboration, il existe un **dialogue permanent entre chercheurs et conseillers techniques des organisations syndicales.**

Un consensus existe aujourd'hui pour reconnaître l'utilité de disposer de travaux scientifiquement rigoureux. Cependant, ce consensus est parfois confronté **à des** domaines qui sont sujets à controverses et cela nécessite alors des efforts pour permettre l'expression des divergences, voire même éviter d' heurter les partenaires sociaux**.**

Ces difficultés sont naturellement beaucoup moins présentes lorsque l'IRES réalise des études dans le cadre de conventions passées avec des organismes extérieurs. Il reste que cette dernière catégorie de travaux reste assez peu développée.

Ainsi l'IRES promeut une approche originale des relations entre la science et le monde syndical, pour des sujets qui appellent expertise, débat et controverse scientifique.

1.3 Une gouvernance forte ou les syndicats occupent une place centrale

La gouvernance assurée sur l'institut englobe ses travaux propres et ceux de l'agence d'objectifs. Les orientations scientifiques à moyen terme sont définies au sein du bureau et d'instances collégiales ad hoc, complétées par des commandes (à caractère stratégique) définies par chaque syndicat au sein de l'agence d'objectifs.

Un soutien technique aux travaux réalisés sous l'égide de chaque syndicat au sein d'une agence d'objectifs est assuré par l'IRES au moyen de son fonctionnement collégial, auquel veille particulièrement son directeur. L'équipe intra doit pouvoir soutenir, par son expertise, ses ressources documentaires, son rayonnement international, les travaux réalisés par l'AO.

Toutefois la capacité de l'institut à élaborer des stratégies, à établir des alliances et à coordonner son action avec d'autres organismes semble inégale et gagnera certainement encore à être consolidée (développement de stratégies de recherche, définition de priorités de financement, structuration de l'action internationale…).

La direction et le bureau de l'IRES sont convenus avec la mission qu'ils contribueraient à mieux se positionner à un niveau pertinent, en adoptant une démarche rendant plus visibles dans le débat public, les travaux et éventuellement controverses et débat qui en seront issus.

La stratégie de développement devra ainsi mieux articuler dans une vision stratégique portée par le bureau, les recherches intra et les recherches en AO, tout en maintenant l'autonomie de décision des organisations syndicales dans leurs commandes, et le pouvoir de décision dans le domaine scientifique et technique du Directeur de l'IRES sur la recherche elle même.

Cette cohérence est nécessaire en amont, dans le suivi et dans la valorisation des travaux.

2 LES OBJECTIFS, D'UN INSTITUT AU SERVICE DU MONDE SYNDICAL ORGANISATION SCIENTIFIQUE

2.1 Un positionnement original auprès des syndicats, permettant qu'ils y trouvent une expertise utile pour leurs analyses et la définition de leurs stratégies

L'IRES contribue à développer les liens entre le monde syndical et celui de la recherche. C'est un lieu d'expertise, d'apport de connaissance sur le monde syndical, qui contribue à la reconnaissance de la place du travail et du monde syndical. L'utilité d'un institut indépendant, extérieur à l'administration, doté de moyens de recherche scientifique, ouvert aux échanges au plan national et international et au pluralisme, est reconnue.

2.1.1 Les attentes des confédérations vis-à-vis de cet institut de recherche

Les partenaires sociaux ont besoin de données et d'analyses fiables et autonomes pour pouvoir construire leurs revendications, l'action ne pouvant se passer de réflexion. C'est le message répété par les représentations syndicales, qui ont réaffirmé tout au long du 30° anniversaire de l'Institut, la nécessité des travaux de l'Ires. Depuis sa création en 1982, l'Ires se définit comme un organisme « au service des organisations syndicales représentatives des travailleurs » et a pour fonction de répondre aux besoins exprimés par ces organisations dans le domaine de la recherche économique et sociale

Dans un contexte européen où les thèses ultralibérales sont prédominantes, le milieu syndical se doit de préserver ou amplifier des outils de recherches autonomes et de ne pas se laisser grignoter par le « court-termisme ». Alors même que les effets des mesures d'austérité commencent à poser questions jusque dans des institutions tel le FMI, les partenaires sociaux peinent toutefois à faire valoir leurs positions. Les recherches européennes sur les questions sociales semblent par ailleurs manquer de coordination et le dialogue social européen perd du terrain.

Le besoin de recherches réalisées dans le champ économique, social, celui du dialogue social et des relations professionnelles, ainsi que dans les champs sociétaux (politique familiale, retraites, égalité et discriminations, politique éducative) est exprimé par l'ensemble des Secrétaires généraux, Président ou Secrétaires confédéraux rencontrés, qui soulignent l'intérêt des travaux réalisé aussi bien au plan national, qu'au plan international : *« les appréciations sur les politiques sociales et pratiques dans le champ international sont une source de connaissances exceptionnelle »*, *« il y a des mines d'or, peu connues »* ; *« l'IRES est le seul organisme à faire des comparaisons internationales pondérées sur le champ social avec une vision syndicale », « l'idée de sécurité sociale professionnelle, le nouveau statut du travail salarié sont nés dans ce rapport aux chercheurs » ; l'IRES est le pendant de REXECODE dans le monde patronal ;cela nous fait évoluer dans notre doctrine, dans nos structures syndicales ; c'est un lieu ressources et d'ouverture sur le sens des évolutions sociales».*

« L'existence dans le monde académique d'une spécificité de la recherche orientée sur les centres d'intérêt du monde syndical est indispensable ; ces travaux contribuent à affirmer la présence syndicale ».

Toutefois, ils souhaiteraient y trouver une prise en compte de certaines thématiques portées au sein de la société comme des politiques publiques telles que la prise en compte sous ses divers aspects du développement durable : *« les enjeux environnementaux nécessitent une approche française, européenne et internationale »,* de la politique industrielle, des enjeux territoriaux :par exemple : la mise en œuvre au plan territorial des politiques économiques et sociales au regard de la décentralisation et des responsabilités conférées aux partenaires sociaux . *« Il n'y a pas de lieu d'expertise en région pour éclairer les débats et confrontations et nous déplorons une pauvreté de l'information dans les territoires ; des CESER ont même mandaté des instituts d'analyse privés ».*

Sont également citées les questions que soulève le pacte de responsabilité, ou encore les questions afférentes au développement de l'économie sociale et solidaire.

Le positionnement de l'IRES est reconnu sur le champ social au titre de partenariats développés avec d'autres instituts de recherche, et dans le cadre de commandes de l'Etat ou l'UE. Au plan international, il serait utile de poursuivre le travail en réseau, de développer les analyses en direction des pays du Maghreb, (l'initiative CEMAGREF est citée) de l'Europe centrale, et même des pays émergents.

Les confédérations s'accordent sur l'étroitesse du nombre de chercheurs qu'elles déplorent, et l'utilité de partenariats avec d'autres centres d'études (le CEE est cité pour les revenus).

Toutefois la mission relève **certaines critiques** afférentes à des divergences d'appréciation sur une publication, (qui en mettait en cause l'objectivité : « *la participation était très orientée et politique* »). Le risque souligné lors de l'entretien est la décridibilisation du travail des autres chercheurs.

Ce cas illustre la difficulté inhérente à l'équilibre nécessaire à trouver quant à l'autonomie de la recherche, par rapport aux expressions qui peuvent en être faite, et pour lesquelles l'objectivité et l'expression des points de vue, fussent ils contradictoires, doit être préservée.

Le respect de cet équilibre questionne à la fois la relation avec les agences d'objectif rattachées à l'IRES et le rôle d'un conseil d'orientation scientifique, distinct des organes de gouvernance (CF.§4 sur ces points)

L'IRES n'est pas assez visible, et nous observons que lors des grandes conférences sociales, le reflexe IRES n'était pas installé (les travaux que l'Institut porte n'ont pas été mentionnés dans les dossiers documentaires : les questions ont été documentées par les ISST), et le CESE ainsi que le CGSP pourraient solliciter plus volontiers l'IRES. Les confédérations sont unanimes à appeler de leurs vœux une communication de type « grand public », qui permette de prendre position sur les sujets d'études conduites au plan social, avec l'ouverture sur leurs préoccupations. **La réalisation d'une note de conjoncture est proposée.**

2.1.2 Les travaux de l'IRES nourrissent la réflexion et constituent un creuset de références pour le monde syndical

Les travaux de l'IRES et de l'agence d'objectifs que l'institut regroupe, constituent un creuset de références pour le monde syndical, et répond bien aux finalités pour lesquelles l'institut a été créé à l'origine. « *Ils permettent de prendre de la hauteur, et donc de mieux assurer notre positionnement au regard de notre rôle social* ». Le rayonnement de ces travaux concerne aussi bien les confédérations, fédérations professionnelles, que les instances régionales, départementales et même les délégations en entreprises. Il se traduit particulièrement par la diffusion du lectorat (ce sont des travaux qui font autorité et références : les publications de l'IRES sont citées ainsi que la revue internationale) par des interventions au cours de congrès et colloques « *La recherche fait l'objet d'une appropriation collective, le matériau de recherche permet des confrontations ; les chercheurs interviennent dans nos réseaux famille-retraite, les travaux de l'IRES nous permettent d'éclairer des sujets de fond tels la protection sociale, les retraites, les salaires, les équilibres économiques, l'égalité professionnelle, et animer des débats au sein de la confédération ; nous avons pu aborder la place de l'université dans le monde du travail et l'accueil des salariés en son sein, anticiper sur des sujets tels que les MOOC, les territoires éducatifs, aborder des sujets de blocage tels : les enseignants décrocheurs ».*

2.1.3 Les pouvoirs publics manifestent un intérêt renouvelé vis-à-vis de l'institut dont le positionnement et la qualité sont reconnus

D'une façon générale, la singularité de l'IRES et du fonctionnement en agence d'objectifs sont considérés comme essentiels à la qualité du débat public. L'Etat n'a pas vocation à gérer l'institut mais manifeste l'intérêt de siéger dans les instances de gouvernance, tout en considérant que la majorité et le pouvoir d'administration et de décision revient aux seuls partenaires sociaux.

Les appréciations et constats qui suivent sont issus des entretiens avec France Stratégie, la DARES, la DGEFP (mission Synthèses) et le cabinet du Premier Ministre.

L'utilité de l'évaluation est avérée, pour refonder une perspective dans un environnement (celui de la recherche) en total bouleversement. La place d'instituts de recherche dans le débat économique et social est cruciale, et il est observé sur ce point que la visibilité des travaux de l'IRES n'est pas assurée : *« On ne s'y réfère pas de façon explicite. Il serait utile que l'expression syndicale sur ce point se réfère aux travaux conduits par l'IRES. La controverse et le débat sont utiles à l'exercice de la démocratie »*

D'un point de vue scientifique, il est souligné l'absence d'un organe de conseil scientifique, permettant d'affiner le programme de travail, de proposer des priorités, et d'intégrer l'ensemble des travaux conduits sous ce prisme qualitatif. De ce point de vue il est mentionné que dans le cadre strict de la recherche produite, la décision de publication doit revenir au directeur de l'institut : *« sans préjuger du fonctionnement interne actuel de l'Institut, ce mode organisationnel garantit la reconnaissance réciproque d'un fonctionnement auquel se conforment d'autres unités de recherche au plan national ».*

Au regard de ses départements qui travaillent sur les champs salaires, conditions de travail, relations professionnelles, temps de travail, en premier lieu est énoncée par la DARES l'utilité de disposer d'un lieu d'expertise proche du monde syndical, qui répond au besoin d'une diversité des sources.

La structuration d'instituts de recherche sur les champs du travail de l'emploi et de la formation professionnelle est utile. L'expression d'une pensée et de propositions venant du champ syndical, appuyé sur des travaux rigoureux et scientifiques est nécessaire dans l'exercice de la démocratie. *« Nous avons besoin d'un lieu de recherche de qualité, en étroite relation avec le monde de l'entreprise, avec une vision prenant en compte les perceptions des représentants des salariés, disposant de réseaux et d'un corpus de connaissances ».*

« L'IRES répond bien à nos demandes, les dossiers sont argumentés et les réponses fournies à nos appels à projet sont de qualité. Nous sollicitons l'expertise de l'IRES pour participer à des tables rondes, et nous pensons opportun de les intégrer dans notre comité des programmes au même titre que d'autres centres de recherche ». Pourrait être envisagé au titre du soutien aux politiques de dialogue social, et dans le cadre d'un contrat d'objectifs, un accès aux données de la DARES, afin de faciliter l'expertise développée dans la proximité du monde syndical. De même, et s'agissant des pistes envisagées par la mission au plan régional, pourrait être envisagé un recensement par les Direccte des sujets utiles à la réalisation d'études ou de monographies, qui pourraient alimenter une coopération fructueuse avec les OREF et les services déconcentrés de l'Etat.

Par ailleurs la sphère d'influence de l'IRES et des agences d'objectifs n'est pas au niveau des autres organismes de même nature, et cela participe d'un manque de pluralisme dans les expressions publiques qui s'affirment sur les champs de la protection sociale, de l'économie et de l'emploi. La visibilité des travaux de l'IRES n'est pas la même que celle de REXECODE ou d'autres cercles connus d'économistes ou de chercheurs, et cela génère la perception d'une dissymétrie des positions et expressions. A coté des études thématiques réalisées, pourrait être imaginée la mutualisation de travaux sous forme de synthèse accompagnée d'une communication appropriée.

La présence des chercheurs dans le monde syndical a pour la division Synthèses de la DGEFP une forte signification, et permet de soutenir une mise en perspective et la problématisation des questions sociales dont il s'empare. Son positionnement dans le monde réel, la contextualisation des résultats, et la connaissance des dispositifs sont essentiels. L'Institut déploie des analyses dans des domaines que l'on ne recouvre pas au sein du monde de la recherche académique. Il s'intéresse aux politiques publiques (L1 du code du travail), et doit pouvoir appréhender les questions relatives aux conditions de travail négociées, aux actifs, aux statuts, aux territoires, aux dispositifs publics). **L'IRES a vocation à s'insérer dans un réseau de laboratoires et à contribuer à la fédération de revues** traitant :

Des relations industrielles

De la sociologie du travail

Des sciences politiques

De l'économie et de la société

Il serait utile d'impliquer dans les instances collégiales quelques chercheurs émanant du conseil scientifique

2.1.4 Ce positionnement spécifique participe de l'intérêt général

Le syndicat a pour objet l'étude et la défense des droits, ainsi que des intérêts matériels et moraux, tant collectifs qu'individuels, des salariés, qui placés en état de subordination et d'assujettissement dans un rapport au travail contractuel ou statutaire, se regroupent afin de se prêter une aide mutuelle et d'améliorer leurs conditions (Article L2131-1 du code du travail *: Les syndicats professionnels ont exclusivement pour objet l'étude et la défense des droits ainsi que des intérêts matériels et moraux, tant collectifs qu'individuels, des personnes mentionnées dans leurs statuts)*.

Ainsi, le syndicalisme affirme dans son objet la défense des intérêts des travailleurs, au moyen d'actions revendicatives en matière de salaires, de conditions de travail, de prestations sociales, la représentation des travailleurs devant les pouvoirs publics, la conclusion d'accords, de conventions ayant une portée réglementaire générale, au-delà de ses adhérents et s'imposant à l'ensemble du salariat comme du patronat, dans le cadre d'une représentativité reconnue[1].

Leur action étant érigée au rang d'une liberté fondamentale reconnue par la Constitution (préambule de la Constitution du 27 octobre 1946 et du 4 octobre 1958), internationalement (Conventions de l'OIT, Convention européenne des droits de l'homme), les syndicats exercent un rôle dans l'exercice de la vie démocratique, un rôle dans la vie de la République, un rôle d'intérêt général qui a accompagné l'évolution de la société.

L'IRES et son agence d'objectifs, par son positionnement institutionnel, et la nature des travaux de recherche qu'il conduit, contribue à éclairer le débat social par des analyses et approches comparatives rigoureuses, qui favorisent les échanges avec les pouvoirs publics comme avec le patronat, dans le cadre d'une approche de réalités objectivées.

[1] Les syndicats sont reconnus élément constitutifs de la Nation, consacré par son état de membre du Conseil

Il s'agit de faire émerger le débat et sortir de malentendus, d'expliciter les différences de positions de façon argumentée et objectivée.

Les travaux de recherche conduits par l'IRES contribuent également à la formation et l'éducation permettant aux salariés de mieux se situer et comprendre les enjeux sociaux, économiques de l'entreprise et du monde dans lequel ils vivent, et de développer leurs facultés d'analyse en vue d'une « émancipation individuelle et collective ».

2.2 Une organisation qui tend à concilier deux lignes d'actions spécifiques : une programme scientifique à l'écoute du monde social en France et à l'international, et la réponse aux préoccupations des confédérations

2.2.1 Des travaux de recherche propres à chaque organisation syndicale, regroupés au sein de l'agence d'objectifs

Les études commanditées au sein des agences d'objectifs permettent à la fois une mise en cohérence et d'aller au delà des études communes à l'ensemble des syndicats (qui restent jusqu'à présent difficiles à définir). Elles soutiennent une approche à la fois pluraliste et documentée dans des domaines (hors IRES) souvent insuffisamment investis par la communauté des chercheurs.

Elles contribuent à diffuser au sein des instances et auprès des militants des travaux sur des sujets estimés comme cruciaux par les syndicats tels : discriminations, protection des personnes dépendantes, pénibilité, précarité et professionnalisation, distribution des revenus et salaires… qui participent aussi des revendications et projets politiques portés en leur sein.

Ces travaux sont qualifiés de vitaux par les confédérations, utiles pour la construction de leurs stratégies, et la prise en compte des visions pluralistes, voire des controverses qui accompagnent les sujets (par ex ceux inclus dans l'agenda social des négociateurs). Ils sont réalisés sur commande spécifique, le plus souvent par des centres de recherche et universitaires auxquels ceux de l'IRES sont parfois associés.

Tous les produits réalisés par les AO sont utilisables par les autres syndicats. « On s'entend bien entre syndicats, les choix sont discutés collégialement, les doublons sont évités et les différences exprimées sur les objectifs sont minimes ». Les délais de restitution de ces travaux se sont améliorés.

2.2.1.1 La participation des conseillers techniques aux travaux de l'IRES comme aux instances ad hoc des confédérations

Le travail de nos conseillers techniques est essentiel, pour faciliter ces choix, dans la cohérence avec la vie interne de l'IRES à laquelle ils contribuent, notamment dans le cadre de leur participation aux instances collégiales. « *Ils enrichissent la réflexion et permettent à la confédération de suivre les discussions* ». C'est aussi en majeure partie grâce à eux que les remontées se font au sein des confédérations. *« Nos conseillers techniques sont très attentifs à ce que l'on conserve cet ancrage du monde de la recherche académique dans le monde réel ».*

« *On va chercher un laboratoire pour répondre à notre commande et nous assurons le suivi des travaux en bureau confédéral* ».

Les chercheurs auditionnés soulignent pour leur part l'utilité de cette confrontation, qui devrait permettre en amont de la publication de leurs travaux d'éviter (en tout cas de limiter) des effets de surprise et controverse sur leurs analyses émanant ultérieurement des confédérations.

2.2.1.2 L'importance de l'agence d'objectifs et les travaux de l'IRES au sein de l'ensemble des travaux de recherche commandités

Quoique les Instituts du travail soient positionnés sur des créneaux et recherches voisines de leurs préoccupations, les confédérations considèrent qu'aujourd'hui la quasi totalité des travaux de recherche est réalisée par le truchement des agences d'objectifs (ou de l'IRES es qualité). Il n'en a pas toujours été ainsi : la CGT disposait par exemple d'un institut propre : l'ISERES qui a cessé activité en 2003 (la totalité de l'activité de l'agence d'objectif était réalisée par cet institut). « *Nos quatre études annuelles sont vitales et permettent de traiter des sujets de fond, ce que nous ne saurions conduire autrement ».*

Les travaux de l'agence d'objectifs permettent de construire des partenariats avec le monde de la recherche et de rayonner en son sein ; dans certains cas ces relations sont suivies (ex de la fédération des retraités CGT et du LEST de Grenoble sur le sujet du vieillissement).

Ce recours aux chercheurs de laboratoires tiers permet d'élargir les sujets de recherche. Dans tous les cas, la recherche commanditée fait l'objet d'une appropriation collective, suscite des confrontations, et la direction du travail de recherche associe la confédération. La mixité des équipes de recherche (avec l'IRES) est utile « Nous veillons le plus souvent à travailler avec de nouvelles équipes, avec des gens qui n'en ont pas forcément l'habitude afin de disposer d'un regard neuf ». Parfois ces recherches prennent la forme de recherche-actions mais elles sont lourdes à gérer (ex le sujet des transformations du travail et l'émancipation).

Sur une participation de l'IRES à la réalisation des études, les avis sont plutôt partagés, le critère avancé étant dans ce cas celui de l'indépendance et diversité dans les choix thématiques (avec le souci de ne pas s'enfermer dans le champ de compétence couvert par les chercheurs de l'IRES). « *On ne souhaite pas (mais ne s'interdit pas) de solliciter directement l'IRES (ex : bilan de la loi d'octobre 2008). Nous pourrions adopter une démarche volontariste et confier 1 recherche sur 4 ou 5 à l'IRES* ». Ceci est vécu parfois comme un paradoxe : l'Ires apparaîtrait trop proche des OS ce qui conduirait à ce que l'on préfèrerait citer des universitaires pour leur caractère plus neutre vis à vis de la cause syndicale.

Pour les autres, au contraire, la qualité des experts de l'IRES est une opportunité pour faciliter des approches pluridisciplinaires de sujets parfois complexes auxquels ils doivent d'autant plus pour cette raison pouvoir contribuer. Cette spécialisation de l'IRES, sa gouvernance, le rendent également indispensable pour qui veut appréhender les fondements du droit négocié en France.

Les études pour l'Agence d'objectifs sont présentées par les Organisations syndicales au Conseil d'administration, qui les approuve. Les propositions prennent la forme d'une note de problématique, un montant budgétaire affecté. En amont du CA, ces projets sont évoqués au sein du bureau pour vérifier qu'il n'y a pas de doublon en particulier. Ces études seront validées par le Directeur à la remise du rapport définitif. Elles sont ensuite diffusées à l'ensemble du CA et font l'objet d'une publication sur le site internet.

2.2.1.3 La recherche de cohérence des travaux de l'agence d'objectifs

La cohérence des travaux des AO (entre elles et éventuellement avec les études intra-muros) est importante et permettrait de nourrir des notes de synthèse ou de veille bibliographiques à diffuser largement pour offrir un contrepoint syndical aux analyses disponibles. « *L'outil commun n'est pas simple à gérer entre nous mais fonctionne* ». Il permet de disposer de liberté et de ne pas s'enfermer dans des thématiques. *« L'AO nous facilite cette approche. Le pluralisme de l'Agence d'objectifs nous procure plus de richesse et de diversité que si nous fonctionnions en appels à projet fermé ». « **La gestion de l'AO nous incite à travailler ensemble, c'est un point de rencontre utile pour des sensibilités syndicales différentes**. Nous souhaitons rester indépendants sur ces travaux (certaines de nos études sont destinées aux confédérations) tout en observant que les différences entre nous s'avèrent moins affirmées qu'autrefois* ».

Cette recherche de cohérence pose la question de la participation des chercheurs de l'IRES à la réalisation des études de l'Agence d'objectifs. Sur ce point, les avis sont plutôt partagés. Le critère avancé étant dans ce cas celui de l'indépendance et diversité dans les choix thématiques (avec le souci de ne pas s'enfermer dans le champ de compétence couvert par les chercheurs de l'IRES). « *On ne souhaite pas (mais ne s'interdit pas) de solliciter directement l'IRES (ex : bilan de la loi d'octobre 2008). Nous pourrions adopter une démarche volontariste et confier 1 recherche sur 4 ou 5 à l'IRES* ; *nous souhaitons rester indépendants sur ces travaux (certaines de nos études sont destinées aux confédérations) tout en observant que les différences entre nous s'avèrent moins affirmées qu'autrefois* ». Pour les autres, au contraire, la qualité des experts de l'IRES est une opportunité pour faciliter des approches pluridisciplinaires de sujets parfois complexes auxquels ils doivent d'autant plus pour cette raison pouvoir contribuer.

Plus globalement, L'équipe intra doit pouvoir soutenir, par son expertise, ses ressources documentaires, son rayonnement international, les travaux réalisés par l'AO, notamment dans les exercices délicats et complexes de rédaction des cahiers des charges. Cette cohérence est nécessaire en amont, dans le suivi et dans la valorisation des travaux.

En conclusion sur ce point, si l'affirmation d'autonomie de décision est réaffirmée par chaque syndicat, **le bureau de l'IRES soutient désormais l'idée de rechercher une plus grande cohérence de programmation des études et des recherches, et de « porter et promouvoir ainsi au plan politique l'ensemble des composantes qui constituent l'IRES ».**

Recommandation n°1 : Mieux affirmer (et communiquer à cet effet) la cohérence globale de programmation des études et recherches réalisées par l'Ires et son agence d'objectifs

Recommandation n°2 : Affirmer dans le cadre de cette approche globale, un principe de complémentarité (voire de subsidiarité) dans les relations avec l'agence d'objectifs

.

3 UN PROGRAMME SCIENTIFIQUE DE RECHERCHE A MOYEN TERME, UTILE A LA DEFINITION D'ANALYSES ECONOMIQUES ET SOCIALES RIGOUREUSES RECONNUES, ET A LA COLLECTE DE DONNEES FIABLES

La programmation scientifique des études de l'Ires (intra) est assez classique pour un centre de recherche : tous les 4-5 ans un programme de moyen terme est défini par l'équipe en lien avec les Organisation syndicales, notamment dans le cadre du Bureau. Il n'y a pas de programmations des études de l'Agence d'objectifs de moyen terme, en partie pour gagner en flexibilité ou en réactivité au regard des thèmes de la négociation. Le programme de moyen terme est ensuite décliné chaque année dans un document (Bilan et perspectives). Les réponses aux appels d'offre viennent modifier les intentions des programmes de travail. Du côté des OS, la programmation des études est interne à chaque organisation.

Focus sur le programme scientifique

Programme scientifique de travail Ires 2010-2011 et perspectives 2012

Le Programme scientifique à moyen terme de l'Ires (PSMT 2005-2009), avait déjà défini 4 groupes de travail permanents.

Les 4 axes de travail :

- Relations professionnelles et démocratie sociale Le groupe étudie l'évolution des relations professionnelles, du « dialogue social », de la représentation des salariés, des employeurs, des négociations à partir de comparaisons européennes, internationales.

- Mutations productives, financières et restructurations Le groupe étudie l'évolution des transformations des systèmes productifs, des mutations de l'économie mondiale et de leurs interactions avec les stratégies des entreprises.

- Transformations de l'emploi et du travail Le groupe étudie l'évolution des situations d'emploi et de travail et les mécanismes en œuvre ayant des effets sur la relation d'emploi ainsi que le contenu du travail et les conditions de travail à partir entre autre de comparaisons européennes, internationales.

- Dynamiques salariales et politiques sociales Le groupe étudie l'évolution des revenus salariaux sous l'angle des conditions de détermination des salaires et des impacts des transformations des politiques sociales en matière de retraite notamment.

Malgré un contexte fortement marqué par la dégradation de moyens en matière de personnels notamment, l'activité de l'Ires est restée dynamique en 2013 comme en témoignent les publications, les interventions des chercheurs ou encore les nombreuses réponses aux appels d'offre...

Source : rapport 02. 2014

Programme de travail 2013 et Perspectives 2014

1. **Dynamique des systèmes de relations professionnelles**
    1. La négociation collective en France
        - ✓ Accords emploi des seniors (Anact)
        - ✓ Régulations de la relation d'emploi dans la crise (Dares, enq. Réponse)
        - ✓ Place de la négociation dans la détermination des salaires (Cawie)
        - ✓ Les relations professionnelles dans le secteur public
    2. Les systèmes de relations professionnelles en Europe
        - ✓ La démocratie sociale à l'épreuve de la crise en Europe et dans le monde (CGT)
        - ✓ Gouvernance européenne et négociation collective (Gocoba)
        - ✓ La négociation décentralisée (pme) en France, Allemagne, Italie (Brodolini)
        - ✓ Efficacité de la représentation des salariés en Allemagne, Pays-Bas, France (WSI-Tilburg)
2. **Les relations professionnelles transnationales**
    - ✓ La négo. collective au niveau des entreprises multinationales (Euroacta)
    - ✓ Participation des salariés aux Conseil d'Administration (Seeurope)
3. **Les acteurs collectifs : crise ou renouveau ?**
    - ✓ Syndicalisme, travailleurs sans papiers, mobilisations
    - ✓ Syndicats et nouvelles gouvernance européenne (Chronique internationale)
    - ✓ La loi d'août 2008 et stratégies des Acteurs (CGT)
    - ✓ Capacité stratégique et renouvellement des équipes dans la mondialisation
1. **Les conditions du travail**
    - ✓ Conditions de vie au travail à la DGFiP
        - ✓ Espaces de dialogue ;
        - ✓ Encadrement de proximité .
    - ✓ Réseau Anact-Ires et la prévention des RPS
    - ✓ Participation, restructuration et revitalisation

2. **Sécurisations des transitions professionnelles**

- Parcours professionnels et validation des acquis de l'expérience
- L'accompagnement des demandeurs d'emploi à la création d'entreprise (DGEFP)
- Accompagnement des licenciés économiques et mis en œuvre dans le cadre du CSP (DGEFP)
- Les intermédiaires du service public de l'emploi et la relation à l'entreprise
- Pratiques d'accompagnement des missions locales

1. **Formation, distribution et évolution des revenus**

- Les inégalités de revenus
  - ✓ Les très hauts revenus des Etats américains
  - ✓ Très hauts revenus et effort contributif
  - ✓ Les inégalités de salaire au sein des pays de l'Ocde
  - ✓ La mesure des inégalités : questions méthodologiques
- Pauvreté
  - ✓ Pauvreté et emploi en Europe depuis 2005
  - ✓ Quantification d'un « revenu minimum décent » (ONPES)
  - ✓ Chômage et emploi inadéquat
  - ✓ Les nouveaux indicateurs pour décrire et lutter contre les inégalités

2. **Salaires, épargne salariale et diversification des formes de rémunération**

- ❑ Salaires négociés en Europe (CAWIE-II)
- ❑ Les effets de la crise sur les modes de gestion de l'emploi et des rémunérations (Dares, Réponse)
- ❑ L'épargne salariale et salaire
- ❑ Epargne salariale et ajustements salariaux durant la crise FR/RU
- ❑ Politiques de rémunération et négociations salariales
- ❑ Le salaire minimum en France et dans le monde

3. **Protection sociale**

1. *Retraites*

- Suivi des reformes du système de retraite

2. *Politiques sociales en direction des familles*

   - Comparaison des politiques publiques en matière de conciliation
   - Financement de la politique familiale
   - Coût de l'enfant (HCF)
   - Impacts de la crise sur les inégalités jh/jf

3. *Accès aux droits sociaux et égalité des droits en matière sociale*

   - Emplois précaires et droits sociaux
   - Politique sociale et économique à Mayotte
   - Accès à la protection sociale

1. **Les effets macro-économiques de la crise**

   - Les effets de la crise sur les modes de gestion de l'emploi et des rémunérations (Dares)
   - Lien entre financiarisation de l'économie et du chômage
   - Conflit de répartition entre actionnaires et salariés
   - Séminaires « trajectoires professionnelles et dispositifs publics »

     1. **Mondialisation économique et financière sur les stratégies d'emploi et de rémunération au sein des groupes**

   - Stratégies des groupes et emploi : exemples sectoriels
   - Grands groupes industriels et système productif
   - Stratégies de mondialisation des groupes bancaires
   - **Segmentation et inégalités sur le marché du travail**
   - Inégalités/ hommes/femmes
   - L'emploi des seniors (Dares, Anact)

1. **Publications**

   1. *Revue*

      ✓ Bilan des parutions : Expertise, Recrutement, Innovations et RP, Varia

      ✓ Programmation 2014 : aide à domicile, varia, les accords seniors

      ✓ Evolutions de la revue :

- ✓ Cairn ,
- ✓ Classement

2. *Chronique internationale*
   - ✓ Bilan des parutions : Syndicats et Europe ; 20 pays + UE (5)
   - ✓ Evolutions de la Chronique : devient trimestrielle ; charte éditoriale

2. **Journées et séminaires**
   1. Reprise du séminaire international
   2. Séminaire « RT-18 » Relations professionnelles
   3. Séminaire Lise-Idhe-Cee-Lest : trajectoires d'emploi
   4. Entretiens de l'Ires

3.1 Une organisation qui tend à concilier deux lignes d'actions spécifiques : une programme scientifique à l'écoute du monde social en France et à l'international, et la réponse aux préoccupations des confédérations

Le programme scientifique de recherche, approuvé par le CA, est orienté sur les priorités d'analyse économique et sociale, utile à la définition d'analyses rigoureuses reconnues, et à la collecte de données fiables. Il est articulé autour des thématiques suivantes :

Relations professionnelles, en France et en Europe

Effets macro-économiques de la crise

Conditions de travail, transformation de l'emploi et du travail, et sécurisation des transitions

Politiques sociales et protection sociale

Dynamiques salariales et diversification des modes de rémunération

Mais à ce jour le programme est peu axé sur la prise en compte du territoire régional, de son affirmation politique, du rôle en évolution des partenaires sociaux dans ces territoires ni des thématiques liées au développement durable.

Éclairer par les travaux prospectifs du conseil scientifique, et du bureau, portant sur les thèmes et priorité devant être traitées serait un appui précieux au Conseil d'administration comme aux chercheurs.

Du point de vue méthodologique on notera que l'accent est mis à la fois sur la prise en compte des acteurs, mais aussi se développe une approche comparative. Qui selon le directeur représente un marqueur fort de l'activité de l'Ires. Du point de vue disciplinaire, les travaux font l'objet d'analyse sociologique (à dominante monographique) et d'analyse économique (avec des approches statistiques ou monographiques).

3.1.1 Les travaux de recherche commandités au sein de l'agence d'objectifs contribuent à une approche diversifiée et documentée de problématiques économiques et sociales diversifiées

L'Ires soutient l'effort de recherche propre à chaque organisation syndicale en finançant des programmes établis par chacune d'elles. Ces travaux, regroupés sous l'appellation "Agence d'objectifs", sont menés sous leur responsabilité. Les résultats sont mis à la disposition de l'ensemble du mouvement syndical et du public. Les rapports remis à l'Institut sont enregistrés dans le fonds du Centre de documentation de l'Institut et sont disponibles auprès des organisations syndicales. Ils sont résumés dans *La Lettre de l'Ires.*

La liste complète des travaux réalisés est consultable depuis la base du fonds documentaire de l'Ires en ligne. Le catalogue et les références de l'ensemble des travaux déposés en 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 sont en ligne sur le site ; une majorité de ces rapports et documents sont dorénavant téléchargeables.

Etudes de l'Agence d'Objectifs remises en 2014

Etudes (enregistrées à la date de dépôt à l'Institut) consultables sur rendez-vous au Centre de documentation de l'Ires

Bilan de l'Agence d'objectifs mai 2012 - mai 2013 - Rapport Ires n° 02/2013

Thèmes et sujets des projets du programme de travail (Agence d'objectifs) des organisations syndicales lancés en 2014

Impact des allègements de cotisations sociales patronales sur la croissance des entreprises et des établissements (à paraître prochainement en ligne...) Etude d'*Aziza GARSAA* de l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne pour la Cfe-Cgc - juillet 2014

Féminisation des Conseils d'administration et performance des entreprises (à paraître prochainement en ligne...) Etude de *Mareva SABATIER* de l'Université de Savoie, IREGE pour la Cfe-cgc - juin 2014

L'actualité de la Loi de 1905. Une problématique (à paraître prochainement en ligne...) Etude de la fédération des métiers de l'éducation pour l'Unsa éducation - mai 2014

Sociographie des délégués au Congrès confédéral de la Cgt-Force Ouvrière de 2007 (Vient de paraître en ligne ce 24 juin) Etude de*Philippe GUIMARD* pour la cgt-FO - mai 2014

Travail intérimaire : quels enjeux pour le syndicalisme ? (Vient de paraître en ligne ce 6 mai) Etude de *Sébastien GROLLIER* pour la Cftc - avril 2014

Le contenu des accords d'entreprise portant sur l'aménagement du temps de travail. (Vient de paraître en ligne ce 16 avril) Etude de*Marie BOUNY* pour la Cfe-Cgc - février 2014

Les conditions du maintien des syndiqués Cfdt au moment du départ à la retraite. (Vient de paraître en ligne ce 17 février) Etude de*Georges UBBIALI* de l'Université de Bourgogne avec la participation de *Priya ANGES, Mathieu BERTON, Marine GUICHARD, Kevin MARTIN* du Master de sociologie pour la Cfdt - février 2014

La pratique des SMS des collégiens et des lycéens. (Vient de paraître en ligne ce 8 avril) Etude de *Josie BERNICOT* de l'Université de Poitiers-Cnrs (Umr 7295) Centre de recherche sur l'apprentissage et la cognition, CeRCA - MSHS) pour l'Unsa éducation - janvier 2014

Le baccalauréat professionnel en trois ans : les élèves de LP entre nouvelles trajectoires de promotion scolaire et risques d'espoirs déçus. (Vient de paraître en ligne ce 8 avril) Etude de *Pierre-Yves BERNARD, James MASY, Vincent TROGER* du Centre de recherches en éducation de Nantes, Cren pour l'Unsa éducation - janvier 2014

L'intérim : évolutions et syndicalisation. (Vient de paraître en ligne ce 29 janvier 2014) Etude de *Rachid BELKACEM, Cathel KORNIG, François MICHON* et *Christophe NOSBONNE* de l'Université de Lorraine pour la cgt-FO - janvier 2014

Etudes de l'Agence d'Objectifs remises en 2013

Etudes (enregistrées à la date de dépôt à l'Institut) consultables sur rendez-vous au Centre de documentation de l'Ires

Bilan de l'Agence d'objectifs mai 2012 - mai 2013 - Rapport Ires n° 02/2013

Les Pratiques syndicales face aux discriminations liées à l'origine Etude de *Alexandare POLI* avec la collaboration de *Louis BRAVERMAN* du Cadis - Ehess - Cnrs pour la Cfdt - décembre 2013

Le secteur du bâtiment durable : vers de nouveaux rapports entre les acteurs de l'acte de construire ? Etude de *Hubert AMARILLO* et sous la direction de *Martine GADILLE* du Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (UMR 7317) pour la CGT - octobre 2013

Carrière et rapport à la carrière chez les jeunes salarié-e-s d'exécution du privé Etude de *Pascal BARBIER*, Université de Louvain et*Pauline SEILLER*, Université de Caen, Chercheurs associés au Cerlis pour la CFE-CGC - octobre 2013

Protection sociale des entreprises. Etat des lieux et perspectives. Etude de *Vincent ROULET* de l'Université de Tours pour la CFE-CGC - septembre 2013

Système de prise en charge des personnes âgées dépendantes : une étude comparative entre la France et le Japon. Etude de Karine*ISHII*, Université de Paris Dauphine LEDa-DIAL pour la CFE-CGC - septembre 2013

Des cadres et de la RSE : perceptions, représentations et pratiques. Etude de *Cécile CHARLAP* pour la CFE-CGC - août 2013

Les dispositifs d'entreprise en direction des familles. Etude de *Delphine BROCHARD*, *Marie-Thérèse LETABLIER*, Cnrs-Ces Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne avec la collaboration de *Marie-Noëlle AUBERGER* et *Angela GREULICH* pour la CFDT - juillet 2013

Pénibilité : une figure libre imposée. Quelles prises en charge par les partenaires sociaux dans un système de relations sociales encadré par le législateur ? Etude de *Ludovic BUGAND, Geneviève TROUILLER*, Anact pour la CFDT - juillet 2013

Les organisations de l'économie sociale porposent-elles des conditions d'emploi différentes de celles des autres organisations ? Le cas des établissements d'hébergement pour personnes âgées. Etude de *Franck BAILLY, Karine CHAPELLE* du Cream-EA 4702, Université de Rouen et de *Lionel PROUTEAU* du Lemna-EA 4272, Université de Nantes pour la CFE-CGC - juillet 2013

La mise à l'épreuve de l'apprentissage. Les jeunes générations face à l'impératif de professionnalisation. Etude d'*Adeline GILSON*pour la CFE-CGC - juillet 2013

Le coût du capital et son surcoût. Sens de la notion, mesure et évolution, conséquences économiques. Etude de *Laurent CORDONNIER, Vincent DUWICQUET, Franck VANDEVELDE* de l'Université de Lile 1 - Clersé Umr 8019, *Thomas DALLERY* de l'Université du Littoral - Tves, *Jordan MELMIES* de l'Université de Nice Sophia Antipolis pour la CGT - mai 2013

Droits des travailleurs migrants : le cas des retraites. Combattre la discrimination à l'égard des assurés non communautaires, un enjeu social pressant. Etude de *Sophie BOBBE, Evelyne RIBERT, Emmanuel TERRAY* de l'Iiac pour la CGT - avril 2013

Les risques psychosociaux des pratiques managériales chez les cadres. Etude d'*Eric ROUSSEL* pour la CFE-CGC - avril 2013

Jeunesses précaires. Impasses et horizons. Etude de *Sylvain BORDIEC* pour la CFTC - mars 2013

Les rémunérations dans la fonction publique d'Etat : vers une nouvelle cohérence ? Etude de *Carole MONIOLLE*, Université Paris X Nanterre pour la Fédération générale des Fonctionnaires CGT-FO- mars 2013

La crise et l'emploi. Décrypter les statistiques et les politiques de l'emploi au service de la démarche syndicale. Etude de la CGT - mars 2013

Force Ouvrière et la Responsabilité sociale des entreprises (RSE). Etude de la CGT-FO - février 2013

L'enseignement en ligne (e-learning) : de la promesse à la réalité, quelles perspectives ? Etude de *Béatrice BOISSARD*, *Hélène BUSSIERE*, *Stéphane MANSON*, *Jean-Luc PENOT* de l'Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines pour l'Unsa Education - février 2013

Le développement d'Agences au sein de l'Etat. Etude de *Zaïnil NIZARALY* pour la CGT-FO - février 2013

Le syndicalisme et ses évolutions dans les pays d'Europe centrale et orientale. Etude de *Djamila MONES*, *Sébastien DUPUCH* pour la CGT-FO - février 2013

3.1.2 Le regard de la communauté des chercheurs : des publications diversifiées qui témoignent de la vitalité de l'institut

3.1.2.1 La spécificité de la Revue de l'IRES (analyses de Jerome GAUTIE)

Jacques Freyssinet, dans son article paru dans le n° spécial des 30 de l'IRES, ("**Qu'est-ce qu'une revue de recherche d'un institut « au service des organisations syndicales » ?), a rappelé les "*choix initiaux*" qui ont présidé au lancement de la *Revue de l'IRES*, il y a 25 ans (1989), et qui continuent aujourd'hui à en assurer la spécificité, soit la volonté de faire :**

- une revue de recherche (i.e. qui respecte les standards de qualité scientifique - nous reviendrons sur ce point dans la section suivante -, et dans laquelle les chercheurs publient en toute indépendance et sous leur seule responsabilité), mais qui "*n'est pas une revue de chercheurs pour des chercheurs*" ; l'exigence de lisibilité est donc essentielle, notamment pour toucher le public syndicaliste ;

- une revue pluridisciplinaire ;

- une revue dont les contributeurs viennent d'horizons divers (internes, externes et pas seulement académiques) ; et où les contributions sont de natures diverses. Un de ses objectifs de la Revue était notamment d'être un support de diffusion des "*savoirs syndicaux*". J.FREYSSINET indique aussi que "*le projet initial était de respecter, en moyenne, un partage en trois tiers parmi les auteurs des articles entre les chercheurs de l'équipe de l'IRES, les auteurs de recherches menées dans le cadre des Agences d'objectifs et, enfin, les contributions externes.*"

Si l'exigence scientifique et la pluridisciplinarité sont toujours des caractéristiques fortes, c'est sans doute sur le dernier point que l'évolution a été la plus importante au cours du temps. La part des contributions de valorisation des recherches de l'Agence d'objectifs est très inférieure à un tiers (si tant est que ce taux n'ait jamais été atteint dans le passé). Mais la contribution des chercheurs de l'IRES a elle-même fortement baissé au cours de ces dernières années. Ceci reflète en partie la réduction de la taille de l'équipe, mais aussi peut-être (ce point serait à analyser de façon plus systématique), la diminution de fréquence moyenne de publication dans la Revue des chercheurs en place.

Ces mêmes raisons contribuent sans doute à une autre évolution importante : un certain repli de la Revue sur un nombre réduit de thématiques par rapport à l'ambition initiale d'une revue relativement généraliste sur les problèmes économiques et sociaux. Ce phénomène apparaît nettement dans le comptage auquel nous nous sommes livrés sur les 5 dernières années - depuis le premier numéro de 2009 (n° 60) - jusqu'au premier numéro de 2014 (n°80), soit un total de 132 articles (voir page suivante).

Les deux tiers des articles s'inscrivent dans deux thématiques : les relations professionnelles (dialogue social, accords collectifs, acteurs syndicaux et autres représentants....) pour près de la moitié, et le travail et la gestion de l'emploi (au niveau des entreprises ou des secteurs), pour un quart. La prédominance des ces thématiques est encore plus forte si on regarde leur part dans les n° spéciaux. Les articles concernant les problèmes d'emploi et de chômage, et plus largement le marché du travail sont devenus rares ces dernières années (17 sur 132, dont 9 pour le seul n° spécial sur "la sécurisation des parcours professionnels"). Le chômage et les politiques de l'emploi sont même pratiquement absents.

De façon étonnante, les articles sur les politiques sociales et la protection sociale (et dont le point d'entrée n'est pas un accord collectif ou une négociation) représentent moins de 5% du total. Les articles des sujets macroéconomie (conjoncture, système productif...) représentent aussi une faible part (20 articles au total, mais dont la moitié parus dans le n° spécial des 30 ans sur les salaires). Enfin, la thématique de la fiscalité et des inégalités a pratiquement disparu (2 articles sur la période). Il est intéressant de noter que ces thématiques semblent davantage présentes dans la *Lettre de l'IRES* ou les documents de travail.

	Nbre articles	Relations pro, dialogue social	Travail, emploi / entrep-secteurs	Polit Emploi, chômage, marché du T	Pol Soc, protection soc	Macro, éco indus	Inégalités / fiscalité	Comparaison inter
n°80	5	2	2	1				
n°79	5	2	1		1	1		
n°78 (spé)	6	3	3					
n°77	5	1	2		1		1	
n°76 (dos)	5		5					
n°75 (spé)	7	7						
n°74	8	7	1					
n°73 (spé)	12					11		10
n°72 (spé)	6		6					
n°71 (spé)	6	6						6
n°70	4	2			1	1		1
n°69 (dos)	5	4			1	1		
n° 68	8	8						5
n°67 (dos)	6	4	2					2
n°66	4	2	2					
n°65 (spé)	8	8						
n°64	5	1	1	1		2		
n°63 (spé)	9			9				3
n°62 (spé)	7		3			4		
n°61	5	4			1			
n°60 (spé)	6			6				
TOTAL	**132**	**61**	**28**	**17**	**5**	**20**	**1**	**27**
		46%	21%	13%	4%	15%	1%	20%

Au total, la Revue s'est de fait replié sur le champ des "industrial relations" au sens anglo-saxon du terme (champ qui ne couvre pas seulement les relations professionnelles *stricto sensu*, mais plus largement aussi le travail et la gestion de l'emploi). Elle a donc abandonné des terrains où les débats économiques et sociaux ont été importants ces dernières années. Ceci pose aussi un problème de positionnement par rapport à d'autres revues, et en premier lieu *Travail et Emploi*, de la DARES, dont l'évolution propre l'a aussi rapprochée d'une revue "*d'industrial relations*", avec la différence notable que les articles sur le chômage et les politiques de l'emploi y sont plus nombreux.

Certaines pistes peuvent être envisagées pour élargir le champ des contributeurs (et, en même temps peut-être, des thématiques abordées). Le lancement de n° spéciaux sur appel à contributions en est une (cf. la section suivante). En interne, la valorisation plus systématique dans la Revue des documents de travail est peut-être aussi à envisager - même si cela doit passer par l'introduction d'une rubrique "articles courts", pour les contributions plus ponctuelles ou les notes.

3.1.2.2 Chronique Internationale de l'IRES (Jérôme GAUTIE suite)

La *Chronique Internationale* est un marqueur fort de l'IRES - et, aujourd'hui peut-être, plus encore que la Revue, du fait que cette dernière, on l'a vu, a une différence moins marquée avec d'autres revues existantes sur des "créneaux" très proches. La veille systématique sur le champ du travail, de l'emploi et la protection sociale à un niveau international, à laquelle s'ajoute aussi des analyses plus systématiques et approfondies dans le cadre de n° spéciaux, sont une réelle "valeur ajoutée" dans le champ des publications sur ces thèmes aujourd'hui en France, notamment par rapport à celles des Ministères du travail et des affaires sociales.

Trois points peuvent être évoqués ici :

- la multiplication de numéros spéciaux sont un point fort en termes de qualités d'analyse et d'audience, mais surgit alors la question de la différence avec un format revue, et donc un brouillage potentiel d'identité entre la *Chronique* et la *Revue*, celle-ci pouvant aussi avoir des n° spéciaux ou des dossiers de comparaison internationale ;

- le travail de veille est d'autant plus précieux qu'il est systématique, en termes de pays couverts et de thématiques ; jusqu'ici, l'affaiblissement de l'équipe de chercheurs de l'iRES a pu être en partie compensé par le recours à un réseau de contributeurs externes (chercheurs associés notamment) ; mais il risque de poser problème assez rapidement (si ce n'est déjà le cas) ; ceci renvoie à une question plus générale : dans quelle mesure une équipe de recherche réduite peut-elle assurer la gestion de deux supports comme la Chronique et la Revue, en même temps que les alimenter en contributions ?

3.1.2.3 La Lettre de l'IRES (Jérôme GAUTIE suite)

La *Lettre de l'IRES* est un outil très précieux, et dont le positionnement est très clair par rapport aux deux autres publications.

- Elle permet de faire un point synthétique sur une question d'actualité économique et sociale (les inégalités, le taux de marge des entreprises, pour ne prendre que des exemples récents) ; on peut supposer que c'est la publication la plus lue par le public syndical, qui n'a pas forcément le temps de lire les articles de la Chronique et de la Revue.

- Ses autres rubriques constituent une communication très utile sur l'activité et les publications de l'IRES.

A ce titre, il faudrait introduire la possibilité d'un abonnement électronique à la *Lettre*, qui serait ainsi envoyée par mail systématiquement à chaque abonné dès sa parution. Ceci très est important pour la diffusion des travaux de l'IRES, à l'heure ou des plus en plus de bibliothèques se désabonnent des support papiers (et ce d'autant plus que les publications correspondantes sont disponibles sur internet comme c'est le cas pour celles de l'iRES). Les chercheurs et autres personnes intéressées par les publications de l'iRES n'ont ni le temps ni le réflexe d'aller sur le site pour se tenir au courant des dernières publications.

3.1.2.4 Procédure éditoriale et qualité scientifique (Jérôme GAUTIE suite)

L'évaluation des articles proposés à *La Revue de l'IRES* est originale. Je reprends ici la présentation faite par les éditeurs eux-mêmes. Cette évaluation est conduite de façon collégiale et ouverte, dans le cadre d'une réunion du comité de lecture à laquelle les auteurs sont conviés. Ce comité comprend l'ensemble des chercheurs de l'IRES (et sa direction), et des représentants des organisations syndicales parties prenantes au projet de l'IRES. Cette réunion vise à faire part aux auteurs « *de commentaires constructifs dans la perspective d'une reprise et d'une amélioration des articles qui puissent bénéficier des apports de la discussion* ». C'est cette évaluation collégiale des articles qui constitue la garantie d'objectivité des évaluations. A l'issue de la réunion du comité de lecture, une synthèse écrite des observations et suggestions formulées par le comité est transmise aux auteurs, pour la reprise de l'article en vue de sa publication. **Au final la décision revient au Directeur de l'Institut, garant de l'application de cette procédure collégiale.**

Les notes écrites transmises aux auteurs que j'ai pu consulter attestent du sérieux de la procédure, et témoignent de l'effectivité de ce travail éditorial collectif.

Ces procédures ne correspondent cependant pas aux critères de « scientificité » des revues académiques, qui reposent sur le recours à des référés anonymes (deux généralement), spécialistes du sujet traité - J.FREYSSINET rappelle dans l'article cité plus haut que cette procédure avait été clairement écartée lors de la création de la Revue. Ceci explique que la *Revue de l'IRES* ne soit pas référencée dans la liste des revues scientifiques de l'AERES ou du CNRS (du moins en économie et sociologie, deux disciplines importantes pour la Revue.)

Ceci peut avoir un effet négatif en termes d'attractivité : étant donnés les critères d'évaluation des chercheurs qui se sont généralisés au cours des dernières années, ces derniers peuvent être réticents à publier des travaux dans une revue non référencée.

Faut-il pour autant préconiser un changement radical de procédure d'évaluation ? On ne le pense pas, pour plusieurs raisons :

Le recours à des référés extérieurs présenterait certains avantages (comme par exemple avoir des avis de spécialistes de la question traitée, ce qui n'est pas forcément le cas des membres du comité de lecture sur tous les sujets abordés) ; mais aussi des inconvénients (délais rallongés, et surtout retours par forcément toujours plus riches et pertinents qu'une discussion collective avec discussion avec l'auteur) ;

L'enjeu dépasse la simple Revue : la discussion collective des articles soumis est certainement un moment fort de la vie de l'équipe de l'IRES ; elle a aussi pour grande qualité de faire participer à l'évaluation des représentants syndicaux, soit des destinataires prioritaires de la Revue ;

Surtout, la finalité de la Revue n'est pas d'être une publication « scientifique » comme les autres, comme il a été rappelé plus haut.

Cette spécificité peut se justifier, et il faut donc en assumer le coût en termes de non référencement, et de manque potentiel d'attractivité, comme indiqué plus haut, pour des contributeurs de qualité extérieurs à l'IRES, qui pourraient préférer valoriser leurs recherches dans des revues référencées sur des créneaux proches (et notamment *Travail et Emploi*).

Une de piste pour maintenir cette attractivité est peut-être d'instaurer le lancement de n° spéciaux par appel à contribution sur des thématiques intéressant l'IRES. On sait que, pour toutes les revues, ce sont le n° spéciaux qui ont la plus grande diffusion. Cet espoir de plus grande audience peut compenser, pour certains auteurs potentiels, le désavantage du non référencement. Le lancement des appels d'offre auprès d'une large audience aurait aussi peut-être pour avantage de faire connaître la *Revue de l'IRES* auprès d'un public plus large. Elle permettrait enfin de compenser sur certaines thématiques le manque de ressources en interne.

3.1.2.5 Un centre documentaire ouvert à la communauté des chercheurs et syndicats

Le **Centre de documentation** de l'Ires a pour fonction le soutien documentaire au programme de recherches de l'Ires et la réponse aux demandes du mouvement syndical, en complément des centres d'information et de documentation des organisations syndicales.

Les ressources du Centre de documentation sont multiples. Il reçoit les principales publications syndicales, de nombreux périodiques et ouvrages académiques et universitaires, dans le domaine économique, des relations professionnelles, du travail et de l'emploi.

Le Centre de documentation de l'Ires édite en particulier un Bulletin bibliographique des nouveautés qui recense, chaque semaine, les dernières acquisitions (périodiques, ouvrages) enregistrés dans son fonds documentaire consultable et interrogeable en ligne.

A la demande des chercheurs de l'Ires ou d'autres centres, le Centre de documentation réalise des bibliographies thématiques à partir de son fonds documentaire.

Le Centre de Documentation de l'Ires accueille sur rendez-vous (de 9h à 12h et de 14h à 17h30, du lundi au vendredi), des militants syndicaux, chercheurs, enseignants-chercheurs, étudiants de troisième cycle.

3.2 Cette politique scientifique doit être valorisée : quelques points de consolidation

3.2.1 Une politique de recherche spécialisée

En matière de recherche, les attentes de l'État à l'égard de l'IRES sont importantes et multiples : il doit participer aux trois grandes fonctions d'un système de recherche et de soutien à l'innovation sociale (contribution à la fonction d'orientation, renforcement de la fonction d'agence d'objectifs, fonction d'opérateur de recherche, et produire une recherche d'excellence, en cohérence avec les orientations partagées avec ses grands donneurs d'ordre ou partenaires (les partenaires sociaux, l'Etat et pourquoi pas demain les collectivités) la pluridisciplinarité et l'innovation.

Les travaux de l'Ires sur les thèmes de recherche (Relations professionnelles, Revenus et Protection sociale, Emploi, travail) sont publiés dans le Revue de l'Ires ou dans d'autres revues. Au delà de ces publications, la Revue de l'Ires, comme la Chronique internationale viennent compléter les thématiques grâce à l'apport de chercheurs d'autres instituts qu'ils soient français ou étrangers. L'analyse de J. GAUTIE, montre que si il y a une grande variété de thèmes, depuis quelques années la revue semble faire ressortir des thématiques plus centrées sur les relations professionnelles et un peu en retrait sur les questions macro-économiques d'emploi et de protection sociale.

Tableau des conventions de recherche 2013-2014

INTITULES DE RECHERCHES	COMMANDITAIRES	RESPONSABLES IRES	PARTENAIRES	DEBUT /FIN
229. Accords d'entreprises et plans d'actions emploi Travailleurs âgés	DARES	A. Jolivet, JM Pernot, C. Vincent	ANACT	Août 2011-avril 2013
230. Conditions de vie au travail	DGFIP	B. Brière, O. Join-Lambert, E. Lecomte, Y. Lochard, C. Meilland, JM Pernot		Déc. 2011-juin 2013
231. Décennie d'expérience avec le SE	ETUI	U. Rehfeldt		
232. Les salaires conventionnels en Europe	Commission des affaires européennes	N. Delahaie, M. Husson, C. Vincent	ETUI	Déc. 2011
233. Revenus minimum	Ministère des affaires sociales	P. Concialdi, A. Math	CREDOC	
234. Loi du 20 août 2008 rénovation sociale	CGT	A. Hege, M. Kahmann		Sept. 2012-mars 2013
235. Action européenne sur les accords transnationaux d'entreprise	Commission des affaires européennes	U. Rehfeldt	IRES ROME	Sept. 2011
236. Sensibilisation aux risques	INSEE	B. Brière		

psychosociaux				
237. Etudes de préparation d'enquêtes sur les pratiques des opérateurs au lancement des emplois d'avenir	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle	A. Fretel		Déc. 2012-avril 2013
238. Modes d'ajustement à la crise : des relations professionnelles sous tension	DARES	N. Delahaie, C. Sauviat	CES-DNRS	Juin 2012-avril 2014
239. Etude du fonctionnement du dispositif Nacre sur son volet d'accompagnement des porteurs de projets de création et de reprises d'entreprises	DARES	S. Grimault	AMNYOS	Nov. 2012-juin 2013
240. La démocratie sociale à l'épreuve de la crise en Europe et dans le Monde	CGT	F. Lerais, JM Pernot, U. Rehfeldt, C. Vincent	CRISP, CEEE Budapest	Février 2013-déc. 2013
241. La négociation collective décentralisée en France, Allemagne et Italie : relations professionnelles et PME, interactions en faveur de	FONDATION GIACOMO BRODOLINI	A. Hege		Nov. 2013-mars 2014

la croissance économique				
242. Observations et rapports sur les société européennes, les coopératives européennes et sur les applications de la directive européenne sur les fusions	ETUI	U. Rehfeldt		
243.L'efficacité des comités d'entreprises européens, comparaison entre l'Allemagne, les Pays-Bas et la France	Université de Tilburg (Pays-Bas)	A. Hege, M. Kahmann		Sept. 2013-mars 2014
244. GOCOBA. La gouvernance économique européenne et l'impact sur les négociations collectives nationales	Commission européenne, DG Emploi	JM Pernot, U. Rehfeldt, C. Vincent		Janvier 2014-déc. 2014
245. CAWIE 2. Les salaires et la négociation collective dans la nouvelle gouvernance économique européenne : autres points de vue et perspectives.	Commission européenne, DG emploi	N. Delahaie, M Husson, U. Rehfeldt, C. Vincent	ETUI	
246.	DARES	S. Grimault	AMNYOS	

Enquêtes monographiques sur les contrats de sécurisation professionnelle				

Ces travaux semblent satisfaire en tout point les parties prenantes : qualité de la recherche, modalités de partage de la propriété intellectuelle. Cela constitue un apport sur les thématiques portées par l'Etat ou les organisations syndicales et permet de creuser des sujets qui n'étaient pas forcément inscrits au programme de travail. Cela génère des contraintes de temporalité et infère le cours de l'activité. Il y a lieu de prioriser le programme de travail. Au plan administratif, le chercheur prépare la convention qui est validée sur le cadrage budgétaire, comme sur les fondements de la proposition et l'opportunité de la réponse par le directeur.

La charge de travail est amplifiée pour les appels à projets de l'UE, la collégialité permet de s'appuyer sur l'expérience de ceux qui ont déjà géré de tels dossiers. Ce sont des projets bâtis avec des partenaires et ils représentent un volume de deux à 3 dossiers par an.

3.2.2 Une stratégie à inscrire dans le contexte global de la recherche

L'affirmation du rôle stratège des organisations sociales au sein du bureau, celui de l'État à travers les commandes passées par la DARES notamment, gagnerait à être inscrits dans un contrat d'objectifs.

Faute de moyens, l'IRES doit désormais compter de plus en plus avec des actions de recherche assurées directement auprès des agences d'objectifs pour couvrir un large champ de thématiques d'intérêt pour les organisations syndicales

Par ailleurs, la place prise par les financements sur projet dans l'activité des chercheurs de l'IRES, et la restructuration de ses moyens du fait de la cessation des mises à disposition, limitent sa capacité d'orientation interne.

Enfin, l'IRES a des orientations spécifiques, qui tiennent à la nature de son objet d'étude et à ses champs disciplinaires lié au tropisme du monde syndical, peu couvert par les autres acteurs du système de recherche.

Il y a donc une convergence (ou une cohérence) à assurer entre programmation des recherches intra-muros de l'IRES, conventions de recherche et priorités énoncées au sein de l'agence d'objectifs

De ce point de vue, les études de l'agence d'objectifs constituent le maillon intermédiaire entre la recherche et l'action syndicale devant faciliter ce double travail de convergence, ascendant et descendant.

Cela implique aussi que l'IRES contribue mieux encore à soutenir la prise en compte des attentes scientifiques du monde syndical par exemple dans l'accompagnement en amont et dans le cours du projet des études de l'agence d'objectif.

3.2.3 Les moyens d'une consolidation de la dimension européenne et internationale

Les activités internationales et européennes de l'IRES sont nombreuses et diversifiées. L'institut est engagé dans de nombreux partenariats, de formes multiples : participation à des séminaires commun (par exemple la conférence de septembre avec ETUI sur l'Europe à la croisée des chemins, à la participation de recherches comparatives avec l'université de Tilburg, le WSI), l'invitation de chercheurs de centres de recherche étrangers à contribuer aux travaux de l'Ires sous forme de publication ou d'intervention, …

L'Institut a construit une forte attractivité internationale (des chercheurs étrangers associés annuellement dans les travaux de l'IRES par exemple dans les publications ou dans les séminaires (en particulier dans le séminaire international). Cette activité pourrait encore être renforcée en partie par l'offre de postes de chercheurs associés. Il entretient d'importants échanges avec l'étranger (106 jours de missions effectuées à l'étranger en 2010 soit 5% des ETP).

L'analyse de la politique européenne et internationale de l'IRES laisse une impression paradoxale : celle d'un organisme engagé de longue date dans des partenariats internationaux multiples et qui jouit d'une bonne visibilité à l'étranger, mais dont l'action paraît à la fois spécialisée et parfois un peu en retrait au niveau européen (Il n'y a plus de travaux avec l'Agence Eurofound par exemple).

Pour définir une politique internationale lisible et une politique européenne forte, l'IRES se doit de concentrer ses travaux dans les domaines ou son expertise est assurée, et de coopérer sur d'autres champs lui permettant d'élargir sa spécialisation à terme. Compte tenu du caractère limité des ressources, la multiplicité des cibles et des objectifs risque d'aboutir à une situation dans laquelle l'IRES se disperserait.

Un point de vue d'expert : Les analyses et propositions formulées par Philippe POCHET Directeur de l'ETUI à Bruxelles

« La *revue de l'Ires* pourrait mener une réflexion similaire à celle qui a été menée à l'Institut syndical européen autour de la Revue « Transfert ». C'est une revue qui s'adresse à un public particulier et vise à renforcer la crédibilité de l'institut tout en restant lisible.

Cependant pour qu'elle attire des articles des chercheurs, notamment de jeunes professionnels, il est nécessaire qu'elle ait une certaine reconnaissance dans le monde de la recherche. Pour cela il y a quelques règles académiques à mettre en place. Dans le cas de « Transfer », le choix a été fait d'avoir une diffusion globale par l'éditeur « Sage » privilégiant la version électronique qui se retrouve dans l'ensemble des bibliothèques universitaires.

Faute de ce type d'engagement, le risque qui est ressorti dans le débat qui a eu lieu à ETUI sur cette question c'est que cela soit toujours les mêmes personnes qui écrivent dans la revue et qu'il y ait assez peu de renouvellement des auteurs comme des thèmes. Il faudrait envisager vers un processus de classement. Il faut noter que l'alimentation de la revue « Transfer » est surtout faite

au travers d'appel à des numéros spéciaux, donc ce sont souvent des papiers demandés. Il y a un processus de référés, néanmoins. Ce sont ces numéros qui sont par ailleurs les plus appréciés

La revue est aussi un moyen de valoriser les travaux de ceux qui ont travaillé avec l'ETUI. Ce qui est apprécié dans ce type de publication c'est le rôle dans le transfert de capacité académiques ; souvent à destination des services d'études des organisations syndicales.

En un mot, il faudrait renforcer le message, qui est un peu présent dans le texte de Freyssinet, sur "pourquoi une revue ?"

La Chronique internationale est un produit original qui permet de mettre à disposition pour un public francophone et particulièrement français des éléments sur les contextes étrangers. Du coup, il parait un peu compliqué de l'utiliser en réseau avec des chercheurs étrangers, car les contributeurs étrangers n'auraient pas forcement cette sensibilité aux questions des organisations syndicales françaises. Pour cette revue le rôle de plateforme est donc plus compliqué à faire jouer.

Au-delà des Publications, mais dans la même lignée, une mission de l'Ires qui pourrait être plus mise en avant, ce serait de mettre en contact deux milieux qui ne se rencontrent pas assez : le monde de la recherche et celui du syndicalisme. Dans ce cadre, l'Ires servirait, d'une certaine façon, plus fréquemment de plateforme.

Cela implique aussi que chaque chercheur soit aussi porteur d'un réseau (il en fait partie ou il l'anime pour les chercheurs seniors). Fonctionner ainsi permet aux chercheurs comme à l'institut de gagner en visibilité. Il faut aussi s'intéresser à pourquoi les chercheurs veulent collaborer avec l'Ires et pourquoi les OS participent à ces réseaux. En général, il y a une volonté de nourrir la réflexion des organisations syndicales sur des bases académiques et de l'autre côté, des chercheurs veulent influencer le mouvement syndical. Il faudrait faire plus plateforme qu'aujourd'hui pour le monde académique et faire en sorte que plus de syndicalistes participent aux réunions (notamment ceux issus des services formation et études qui sont, en ce qui concerne l'Etui la cible privilégiée)

Cela passe aussi par la mise en place de séminaires (mensuels par exemple) où sont présentés des travaux de l'Ires mais aussi d'ailleurs. Il faut aussi augmenter la visibilité et la participation à ce type d'événement. Dans le cas de l'Ires, il faudrait trouver dans le cadre d'un partenariat, d'avoir un endroit au centre de Paris pour faciliter l'accès par exemple avec Sciences-po ou encore le Commissariat général. Cela permet un accès plus facile notamment pour ceux qui viennent de l'Etranger.

L'influence des séminaires mensuels est importante car elle accroît la circulation de l'information. Elle met toutefois du temps à se construire. Les séminaires favorisent la dimension plateforme et la

visibilité de l'Institut. Dans le cas des conférences d'Etui, il y a souvent un commentateur syndical et un discutant. Cela permet d'avoir un ancrage syndical original.

Concernant le positionnement européen de l'Ires : une plus forte complémentarité IRES-ETUI est à promouvoir. Notamment Etui a un intérêt à publier en Français aussi. Ce type de publication pourrait être multiplié. Mais il pourrait aussi être envisagé des rencontres de l'ensemble des deux équipes pour échanger sur le programme de travail.

Concernant le positionnement de la recherche vis à vis des syndicats, il faut pouvoir repérer les questions d'actualités. Cela nécessite de connaitre l'agenda des OS pour pouvoir anticiper les sujets (C'est le cas de Ph. Pochet qui est invité aux réunions de la CES) et apporter des éléments de cadrages théoriques et empiriques. C'est ce qui nourrit en particulier les *Policy Brief*. Ces éléments sont utilisés par exemple pour les arguments dans le débat et permettent de renforcer le discours de la CES ».

Source : Interview de Philippe POCHET au téléphone le 12 décembre à 9h00 par Frédéric LERAIS

3.2.3.1 Les appels à projets européens

L'IRES est très impliqué dans les appels à projets de la Commission européenne : récemment Euroacta (sur les CE européens), GOGOBA (sur la gouvernance économique et sociales) ; CAWIE sur le lien entre salaire effectif et salaire négocié…

Il en est ainsi du développement de partenariats avec les grandes institutions de recherche européennes soit au travers d'échanges par exemple avec l'Institut Leibniz ou la Max Planck Gesellschaft en Allemagne (projets et publications conjoints, implication conjointe dans le soutien à des actions de long terme dans des domaines de recherche non finalisée par exemple).

Il faut aussi mentionner que de nombreux projets, le plus souvent européens, sont menés conjointement avec les « homologues » de l'Ires au niveau européen dans le cadre du réseau TURI (Trade union related institutes) animé par l'institut syndical européen (ETUI)

Nonobstant les difficultés rencontrées dans la préparation administrative et scientifique et l'exécution de certains programmes européens, il importe que l'IRES continue à occuper toute sa place en Europe. Son positionnement spécifique, sa couverture thématique et l'association étroite avec les syndicats devraient permettre l'élaboration et la conduite d'une politique européenne plus ambitieuse et plus visible.

Cette politique suppose de :

définir une ligne stratégique claire à partir des enjeux scientifiques, en matière de thématiques privilégiées,

de renforcement de sites majeurs et de construction effective de l'Europe sociale à 27 ;

d'approfondir les partenariat avec d'autres organismes européens de recherche (du réseau TURI, comme le WSI, LRD britannique, Fundacio Primero de Mayo… mais aussi plus largement)

de mesurer l'impact et la notoriété des actions menées et comparer les résultats à ceux des autres organismes européens de recherche comparables.

Cette ligne stratégique devrait contribuer à mieux articuler les travaux nationaux avec les initiatives de la Commission européenne (notamment en définissant les interactions entre la programmation spécifique de l'IRES, celle des agences d'objectifs, et les conventions de recherche.

Chroniques internationales

L'Ires alimente et anime la *Chronique internationale de l'IRES.* Son originalité réside dans le souci de proposer un décryptage, sur une base régulière, de l'actualité économique et sociale ainsi que du rôle des acteurs sociaux dans un grand nombre de pays. En cela, cette publication se distingue d'autres publications proposant des comparaisons internationales (et non un suivi « pays »), comme celles de l'OFCE, davantage focalisées sur des analyses macroéconomiques ou encore de celles de l'ETUI, centrées sur les acteurs syndicaux. La démarche de l'IRES se démarque d'autres instituts de recherche : la volonté de regarder ailleurs pour tirer parti des expériences étrangères correspond ainsi au souci de favoriser un regard décentré sur les réalités et pratiques nationales. Les valorisations de la Chronique internationale de l'IRES, sous la forme de publication ou communication des chercheurs, témoignent d'ailleurs du rayonnement de la publication dans le monde universitaire et syndical.

Pour viser un public varié, l'IRES mise sur plusieurs canaux de communication, à commencer par la diffusion d'informations par voie électronique. Chaque numéro de La *Chronique Internationale de l'IRES* (depuis 1993) est en accès libre sur le site internet de l'IRES. La parution de chaque numéro est par ailleurs annoncée par l'envoi électronique d'un flyer présentant le sommaire à une large liste de contacts) ayant préalablement manifesté leur désir d'être informés des publications de l'IRES d'une part, à des listes de diffusion et d'échanges d'informations scientifiques sur les relations professionnelles (Reinet), dans le domaine des sciences économiques (AFSE) d'autre part. En parallèle, chaque numéro est adressé par voie postale à près de 1 000 abonnés. La décomposition des abonnées selon leur appartenance institutionnelle montre que la publication est lue par un public diversifié. *La Chronique internationale de l'IRES* est avant tout lue par des membres du mouvement syndical (plus de 78% des lecteurs). Le restant des abonnés est représenté par des lecteurs issus du monde la recherche (10%, universitaires, autres instituts de recherche, etc.), suivis des représentants de l'administration (7%) ; enfin des médias (3%) et cabinets d'expertise (2%).

3.2.4 Redéfinir les relations avec l'Etat, avec les Régions, avec les syndicats, avec l'UE, et dans le monde

Les développements qui précèdent confirment que l'IRES est présent sur de nombreux enjeux essentiels de recherche recoupant les préoccupations sociales, et notamment celles intéressant les grandes confédérations syndicales.

Mais

Sur les thématiques prioritaires affichées par le gouvernement, il n'est jamais seul : il côtoie d'autres organismes, thématiquement plus ciblés, parfois plus tournés vers la recherche appliquée et plus proches des secteurs socio-économiques concernés (Rexecode, OFCE, CEREQ, CEE, Ined, Anact, …). Certains de ces organismes semblent plus à même que lui de réorienter rapidement des ressources en fonction de l'évolution des enjeux.

Dès lors, les partenariats nationaux avec d'autres organismes de recherche revêtent une grande importance pour l'IRES. Il conviendra de développer et renforcer également par la suite, les partenariats avec ces organismes.

Aujourd'hui, la position en retrait de l'IRES, quant aux travaux auxquels il pourrait contribuer au profit de l' agence d'objectifs, n'empêche pas les équipes de travailler sur le terrain, à l'instar des travaux de recherche mixtes (la commande de l'agence d'objectif sur l'épargne salariale avec une équipe mixte CEE et Ires). Mais il est clair que des relations plus dynamiques et plus ouvertes seront nécessaires pour rendre le dispositif de recherche globalement plus performant et plus lisible dans ces champs partagés.

3.2.5 L'institut doit se doter d'un véritable conseil scientifique

Le conseil scientifique de l'Ires n'existe pas en tant que tel dans les statuts de l'Ires. Il y a cependant 9 personnalités qualifiées qui font parties intégrantes du Conseil d'administration. A ce titre elles participent à la discussion et à l'approbation des programmes de travail des chercheurs de l'Ires et des approbations de programmes de l'Agence d'objectifs de l'ensemble des organisations syndicales.

Les 9 personnalités scientifiques sont élues au Conseil d'administration sur propositions des organisations syndicales avec les mêmes proportions que les membres des organisations syndicales.

La pratique peut conduire à les réunir à d'autres occasions. Il est déjà arrivé que le Directeur, ou le bureau les invitent à prendre part à la discussion en dehors même de l'instance de concertation. Cela par exemple ta le cas pour la constitution de documents sur les orientations scientifiques à moyen terme. Pour le reste, il semble que chacune des organisations utilisent différemment les personnalités qualifiées. Certaines les mobilisent pour le suivi des AO, d'autres non par exemple.

Voici ci-dessous la liste des personnalités aujourd'hui et leur nomination. Ces personnalités sont souvent sur des champs de recherche d'intérêt commun avec l'Ires.

Mario CORREIA, Maître de Conférences à l'Université de Méditerranée
Michèle DESCOLONGES, Centre de recherches sociologiques et politiques de Paris
Gilles FERREOL, Chercheur à l'Université de Poitiers
Cécile GUILLAUME, Maître de Conférences à l'Université de Lille 1
Bernard LAURENT, Professeur à l'Ecole de management, EM de Lyon
Nasser MANSOURI-GUILANI, Membre du Conseil économique, social et environnemental, Cese
Angel PINO, Professeur à l'Université Michel de Montaigne, Bordeaux III
Frédéric REY, Maître de Conférences en sociologie au Conservatoire national des arts et métiers, Cnam - laboratoire Lise-Cnrs
NN.

La rénovation du comité d'orientation scientifique de l'Ires permettra de favoriser cette cohérence et la stratégie de recherche, dans une perspective globale. Le comité COSIRES s'assurera ainsi de la cohérence thématique de la programmation globale, au regard des axes stratégiques définis par le bureau et la mission propose que ce comité puisse lui proposer également les thèmes susceptibles de faire l'objet d'une chronique ou , dans le cadre de sa fonction de veille technique, de donner lieu à une anticipation programmatique au regard de l'agenda social.

3.3 Une organisation collégiale et partenariale affirmée

3.3.1 La question de l'interdisciplinarité

C'est également une priorité constante, affirmée par le Directeur et portée par les équipes qui érige la pluridisciplinarité au rang de « principe » en raison même de l'objet des recherches qui est à la fois économique, social, politique et du public auquel il s'adresse.

Une i**nterdisciplinarité** fructueuse résulte et doit résulter d'initiatives de chercheurs qui réunissent les compétences nécessaires pour poursuivre un objectif scientifique commun dans un domaine plus large que leurs seuls champs disciplinaires respectifs.

L'IRES développe une approche pragmatique, la direction jouant un rôle de facilitateur : l'organisation collégiale témoigne de cet objectif auprès des équipes qui souhaitent développer des recherches interdisciplinaires. Plusieurs exemples permettent de l'illustrer cela : les articles de la Revue sont discutées par l'ensemble de l'équipe que le travail présenté soit sociologique, économique ou autre. Les commentaires effectués permettent d'enrichir certaines approches : par exemple des connaissances du monde de relations professionnelles dans les analyses des économistes du travail. De même, l'ensemble de l'équipe est impliqué dans les numéros spéciaux de la Chronique internationale que la dominante soit économique ou porte sur les relations professionnelles.

Un soutien, est assuré le cas échéant par un tutorat exercé par les chercheurs expérimentés, et par l'appui de directeur, lors de la préparation des réponses aux projets. Il concerne les relations avec des partenaires extérieurs, l'ingénierie administrative et juridique des dossiers, l'aide financière au démarrage. L'appui aux chercheurs se manifeste également par l'organisation de travaux collectifs réguliers et la valorisation en interne et externe des réalisations interdisciplinaires dans **l'évaluation** des chercheurs.

La mise en place d'une veille stratégique, notamment par rapport aux questionnements émergents au sein de la société, dont la résolution peut appeler la conduite de recherches à caractère interdisciplinaire pourrait apporter une vision transversale et garantir une homogénéité de méthode dans l'approche de l'interdisciplinarité, à toutes les étapes de la conception et de la mise en œuvre de la politique scientifique (identification des enjeux dans les rapports, place réservée dans la programmation des travaux de recherche, évaluation de la qualité des résultats obtenus et de leur impact)

Recommandation n°3 : Installer un comité d'orientation scientifique chargé de l'élaboration et du soutien au programme général de l'IRES

3.3.2 Des chercheurs expérimentés dont l'expertise et les pratiques partenariales sont établies

De l'analyse des travaux, des publications et des communications des chercheurs, il ressort les constats suivants :

Une expertise diversifiée sur le champ économique et social, des capacités d'investigations et d'analyses dont témoignent les publications et partenaires rencontrés

Des relations avec les instituts de recherche plutôt appuyées sur les connaissances interpersonnelles et facilitant la conduite de recherches croisées complémentaires

Une reconnaissance internationale dont atteste les travaux réalisés et les commandes obtenues, mais concentrées sur l'Europe, plutôt aléatoire dans d'autres régions du monde

Des relations étroites et suivies avec le BIT mais un lien plus ténu avec l'institut de Dublin

Les travaux de l'agence d'objectifs sont plutôt confiés à des universitaires auxquels l'IRES est toutefois parfois associé

Focus sur la vie collégiale qui soutient l'ensemble des travaux de recherche et des publications

Les chercheurs assurent leurs travaux souvent en binôme, avec des chercheurs associés, ou en association avec d'autres instituts, y compris au plan international

Des réunions d'équipe quasi hebdomadaires facilitent l'information mutuelle des chercheurs, la réflexion sur les projets, la réalisation des articles et de la ligne éditoriale

Les chroniques internationales comme les articles pour les revues sont soumises à la contribution des chercheurs et conseillers techniques

Les autres publications sont souvent valorisées dans le cadre de séminaires de restitution qui inclut des membres des organisations syndicales

Dans leur ensemble ces publications se distinguent par leur tonalité et leur ancrage dans le monde réel de nombreux travaux académiques

La collégialité se noue autour de la construction de la revue de l'IRES, et permet de situer les attentes de chacun y compris de réaliser des synthèses. Elle participe également de la programmation des axes de travail et la définition des méthodes en s'assurant de la variété des approches. Elle contribue à non seulement à la formation d'une culture identitaire mais également à rechercher des alliés et experts, pas forcément dans la communauté scientifique. *« Sans doute un rapprochement avec des enseignants dans certains cas, impliqués sur les sujets afférents à la demande sociale serait il bienvenu »*.

Les chercheurs associés apprécient de trouver à l'IRES ce qu'ils ne trouvent pas à l'université : Les thèmes de recherche sont orientés sur des sujets concrets, répondant à la demande sociale, cela permet également d'effectuer des prestations de formation en son nom (ex : journée de formation en mission locale et MDE). Le collectif de travail est accessible, ainsi que le centre documentaire avec des perles, enrichies au gré des recherches.

« Si le modèle habituel de valorisation personnelle est de publier un article dans une revue scientifique, pour autant dans le cas d'un travail au sein de l'IRES le modèle de valorisation se conçoit autrement, auprès des acteurs de terrain , nos travaux nous permettent de nous situer dans le débat , y compris d'un point de vue politique et l'IRES apporte quelque chose d'autre du fait qu'il se situe hors de la contrainte académique, et avec une certaine distance vis-à-vis de la construction théorique ».

3.3.3 La conciliation délicate de l'indépendance et de la neutralité

Sur le fonctionnement de l'Ires il y a pu avoir à quelques occasions des difficultés entre telle ou telle organisation et tel ou tel chercheur[2]. Elles ne sont pas forcément faciles à régler : Il y a une certaine autonomie de la recherche, mais cette autonomie s'exerce dans un cadre de respect et de loyauté aux organisations syndicales. Par ailleurs l'expression de faits et d'analyses fondées sur des éléments objectivés, peut susciter des controverses, dont il n'y pas lieu de s'attraire sous réserve de permettre le débat et la contradiction.

Plusieurs dispositifs existent aujourd'hui et sont susceptibles d'être mobilisés pour contenir et régler ce type d'incident. Ces dispositifs sont décrits dans plusieurs notes des directeurs précédents qui sont une bonne base. Il a été notamment pratiqué, de joindre des contributions syndicales sur les sujets traités, garantissant ainsi la liberté d'expression de tous « *Cet usage s'est perdu en raison de retards dans les dates de sortie des publications, et en considérant que rien n'interdisait de soumettre une contribution contradictoire pour publication dans la revue ».*

D'autre part l'exigence d'appuyer sur un travail documenté, l'expression d'une opinion, et de faire précéder celle-ci d'une critique préalable insérée dans la revue, doit permettre de respecter le principe contradictoire, et le pluralisme des points de vue. Il y a lieu également de distinguer l'expression personnelle de ce qui est avalisé par l'institution.

1) Les publications officielles de l'Ires (Revue et Chronique) sont discutées en réunion d'équipe avec un rapporteur ou les papiers circulent avant publication. **Dans ce processus, participent les conseillers techniques des organisations syndicales. Ils reçoivent en avance les documents : il leur est donc possible de réagir sur le fond comme sur la forme du document.** Il y a pu avoir des discussions qui se tendent. En général c'est à l'arbitrage du Directeur qui reste attentif à ces questions. Lorsque c'est arrivé le directeur insiste auprès du chercheur pour que les faits soient présentés et pas les jugements de valeur et faire en sorte que les versions intègrent ces modifications de manière satisfaisante3. Cela suppose bien évidemment que les conseillers techniques puissent jouer un rôle d'information et d'interface avec leurs propres organisations : *« ce qui est fait quasiment à chaque fois ».*

2) Il faut noter que certains documents considérés comme des documents de recherche ou des présentations simples ne donnent pas lieu à relecture collective mais à une relecture du Directeur. Il faudrait imaginer (pour les rapports commandités on est sur une autre dimension,) un circuit avec **un lecteur référent**.

[2] Il faut d'abord noter que ce n'est pas une difficulté générale, et que cela ne s'est produit que de façon ponctuelle.

[3] Dans un cas récent évoqué par une des OS, le directeur a demandé des modifications « car certaines intonations étaient trop fortes au regard des faits développés dans le dossier. Le texte a été retravaillé. J'ai cherché à la contenir en rappelant de s'en tenir aux faits ».

3) Dans le cadre du nouveau site web, de nouveaux produits vont être mis en place : Il faudra s'organiser que pour les notes d'éclairages ainsi que pour la newsletter il soit possible de faire circuler l'information avec toujours un lecteur référent (sur le modèle de la circulation de l'information pour la Chronique internationale)

4) Pour le cas des publications en dehors de l'Ires (mais en qualité de chercheur de l'Ires),des procédures sont en place : communiquer la version au directeur, diffusion de ces informations au bureau et à l'ensemble de l'équipe. Il conviendra de les réactiver .

5) Les prises de positions orales dans la presse ou lors de débat. **Les relations avec la presse** sont délicates pour les chercheurs au regard de l'effet immédiat recherché dans la communication sur des travaux. *« J'ai un rayonnement hors de l'IRES sur des thèmes pour lesquels mon expertise est reconnue sur plus de dix ans de travaux, et qui me conduisent même à répondre pour des auditions à l'assemblée nationale ».* Les chercheurs sont appelés à la prudence. Il y a en définitive les éléments d'une charte déontologique, qui pourrait être retravaillée. Sur ce point quelques incidents ont été notifiés au directeur lors d'interviews dans la presse. Il a évoqué le cas avec les chercheurs concernés pour les rappeler à la prudence et à l'objectivité.

Les prises de positions sont des cas complexes à traiter : par exemple un auteur peut être présenté comme chercheur de l'Ires alors qu'il avait demandé à ne pas l'être. Cela s'est récemment présenté dans le cadre du CNIS où il y avait eu confusion des rôles, non pas du fait du chercheur lui-même mais du fait de l'organisateur de la rencontre; Cela arrive aussi à la radio ou dans les journaux.

En somme, des règles de bonnes conduites sont nécessaires, il faut que le directeur fasse en sorte qu'elles soient respectées. Mais il faut faire aussi pouvoir communiquer (et ne pas *gripper la machine*). Un travail collectif sur une charte déontologique pourrait être lancé.

Toute autre serait la situation de documents communs des os pour les grandes conférences sociales. Là il faudrait imaginer un circuit spécifique qui mette en lien le directeur de l'Ires et les syndicats.

Recommandation n°4 : instaurer la pratique de lecteurs référents, la mise au point d'une charte déontologique, la définition précise à cet égard du rôle du responsable de communication pour les relations avec la presse, et l'usage des instances collégiales pour discuter des énoncés susceptibles de faire controverse

4 UNE POLITIQUE DE VALORISATION PERMETTRA A L'INSTITUT D'AFFIRMER SA SINGULARITE

4.1 Un rayonnement de l'IRES semblable à celui connu pour nombre d'instituts et un public spécifique

La communication des travaux de l'IRES, emprunte le modèle adopté par l'ensemble des centres de recherche français et européens : revue de l'IRES (diffusé sous cairn aussi), lettre de l'IRES, publications dans les revues scientifiques, chronique internationale, série des « documents de travail », participation à des séminaires et colloques, mises à disposition d'informations et de publications sur le site internet

Un centre de documentation spécialisé, recevant les principales publications syndicales, académiques et universitaires, ouvert aux militants syndicaux, chercheurs et enseignants – chercheurs, étudiants de troisième cycle

Des séminaires fréquentés par des syndicalistes et des chercheurs, y compris au plan international.

Focus : le rayonnement embrasse un champ spécialisé, mais dont la portée gagnerait à être moins discrète

Parmi les usagers des publications de l'IRES, les syndicats représentent 61%

Les chercheurs 14%

Les administrations 6%

Les journalistes 3%

Les chercheurs contribuent à la réalisation de sessions de formation, à destination des acteurs du monde syndical. Ils sont également invités par des secrétaires d'Unions départementales (par exemple à St Nazaire sur une journée de réflexion sur la négociation collective). Ils contribuent aux travaux du centre d'histoire sociale de l'Université de Paris 1 ; certains d'entre eux précisent avoir participé à des travaux de congrès confédéraux, mais aussi à des sessions internationales organisées par des ambassades. A également été citée une intervention à l'ENM, dans le cadre d'un colloque relatif aux enjeux du syndicalisme, ainsi que des interventions auprès de l'ANDRH, du CJD, d'entreprises et personnel...

Les confédérations apprécieraient la diffusion d'une note de conjoncture de l'IRES qui permette un regard différent de celui porté par les notes des autres centre de recherche

Elles déplorent un défaut d'association de l'IRES à la préparation des conférences sociales, comme une insuffisante reconnaissance de ses travaux au sein des ministères, que les taux de pénétration des publications illustrent également

L'IRES devrait assurer une démarche proactive à cet effet

Focus sur la refonte du site WEB de l'IRES

Présentation du projet de refonte du site internet

L'Ires a lancé mi 2014 un projet de refonte d'ampleur de son site web, qui aboutira au printemps 2015. Le cahier des charges a été finalisé en mai 2014. Durant le second semestre 2014, le travail a porté sur la définition du zoning (de l'architecture du site), de la charte graphique et visuelle des pages du futur site. A compter du début 2015, le projet passera dans une phase de développement et d'intégration. Le projet est interactif : il est piloté par un comité retreint, mais les grandes étapes et arbitrages font l'objet de discussion et de validation auprès de l'équipe (chercheurs et conseillers techniques), ainsi que devant le Bureau de l'Ires.

Le nouveau site a vocation, tout comme l'actuel, à permettre l'accès à la production de l'Ires, à' accéder à l'ensemble de ses ressources, à présenter l'Ires. Mais le projet s'inscrit aussi dans une volonté claire de rayonnement, de plus forte visibilité et lisibilité auprès des publics très variés de l'Ires. L'objectif est de communiquer différemment sur les activités et le rôle de l'IRES, d'appuyer la dimension « offre de services » auprès des organisations syndicales de l'Ires, de communiquer davantage sur son en matière de dialogue social, afin de mettre en valeur son importance auprès des pouvoirs publics et du monde de la recherche dans son ensemble, de s'inscrire plus dans une logique d'éclairage des débats.

Une nouvelle architecture et de nouveaux produits sont prévus à cet effet.

- **Le nouveau site prévoira différentes « portes d'entrée » : par un menu thématique pour ceux qui sont à la recherche d'information sur les différents champs d'étude de l'ires, par un menu plus «institutionnel pour les visiteurs qui cherchent à connaitre l'Ires, à avoir accès directement à sa production et à ses ressources.**
- **Une porte d'entrée dynamique est créée, avec une rubrique « actualité » qui rendra compte de l'activité de l'Ires, de ses réseaux, de sa production. La dimension « responsive » et réseaux sociaux du site sera renforcée.**
- **De nouveaux produits seront mis à disposition :**
  - **des notes d'éclairage ayant vocation à accueillir des contributions s'inscrivant dans une démarche de décryptage et de pédagogie. Les contenus prévus sont très divers : résumé d'une production de chercheurs de l'ires, contribution ad hoc sur un débat social en cours, décryptage d'un chiffre, note de conjoncture, etc. ;**
  - **Des « tableaux de bord » rassemblant des données chiffrées sous forme graphique et de fichiers excel. Il s'agit à la fois de diffuser autrement de l'information sur les thèmes d'étude de l'ires, mais aussi de renforcer la présence de**

l'ires sur les enjeux de décryptage des grands enjeux économiques.

- **Pour renforcer le rayonnement du site, un travail important est aussi effectué pour renforcer l'ergonomie du site :**
  - **Charte graphique d'ensemble, possibilité d'accès aux articles en version html et pas seulement pdf, amélioration des moteurs de recherche, etc.**

Source : Ires

4.2 Favoriser l'innovation, le transfert d'expertise, et l'affirmation des relations avec les syndicats

La mise en perspective et en valeur de la politique scientifique passe par la communication et le partage des connaissances. L'IRES essaie de promouvoir une nouvelle approche des relations entre recherche et monde syndical, notamment face aux situations dans lesquelles se posent les questions relatives à la qualité de l'expertise, l'utilité du débat voire de controverses scientifiques.

L'IRES a entrepris, grâce à son réseau de chercheurs, et à ses relations avec les syndicats, voire avec les services de communication ad hoc, une diffusion des résultats de ses recherches. Mais ce point s'avère difficile à évaluer de façon satisfaisante, faute d'outils permettant de mesurer l'impact de ces démarches.

Avec un budget modeste (10 000 €) et un effectif de 1 personne ETP, de premiers résultats ont été réalisés, tant au niveau des publications que sur internet.

Toutefois un véritable effort de communication semble indispensable pour que soient mieux connues les actions de l'IRES à chaque niveau utile (au niveau de l'Etat, en concertation avec les confédérations, puis en coopération à titre expérimental avec les acteurs en régions).

La valorisation des travaux de l'IRES et de son agence d'objectifs questionne ainsi sa notoriété, et sa stratégie globale de communication.

La mission a pu mettre en évidence dans les paragraphes qui précèdent l'intérêt des organisations syndicales et pouvoirs publics en qualité de commanditaires, mais aussi d'administrateurs. Elle a également mis en évidence l'impact des travaux de l'IRES auprès des commanditaires, auprès du lectorat, et l'implication des partenaires associés à leur réalisation.

Un repositionnement à l'égard des pouvoirs publics et une place dans le débat économique et social territorial sont à affirmer .

Cette mise en perspective de l'action de l'IRES permettra d'assurer son rayonnement par une implication complémentaire des syndicats et de la communauté scientifique. La conduite d'une politique active de valorisation, nécessite une diversification des profils des personnels en charge de sa mise en œuvre (aujourd'hui, majoritairement chercheurs, et devant le rester).

L'affirmation à coté des chercheurs, de points de vue sur les questions économiques et sociétales, permettant l'expression des sensibilités différentes, ouverte au débat syndical, nécessitera plusieurs années pour porter ses fruits, c'est dans une politique de longue haleine que l'IRES doit s'engager. La construction d'un site multi public accessible sur des thèmes d'actualité et donnant un éclairage propre au monde syndical , ou émanant de la communauté des chercheurs qui lui sont proches par leur expertise du social et des questions économiques, est en effet nécessaire . La connaissance du maillage des acteurs sociaux, et la densité des travaux y contribueront. « La pratique de résumés est nécessaire pour organiser le sourcement de nos publications et ne pas gaspiller de temps ni d'énergie ».

L'IRES pourrait également faciliter l'outillage de la prospective, en s'appuyant sur une valorisation de ses travaux. « La revue de l'IRES est une des rares en France à s'intéresser aux relations sociales et professionnelles et n'est pas institutionnalisée ».

Il y a désormais lieu de s'interroger sur les termes d'un contrat d'objectifs et de recherches avec l'Etat, comme de contrats de recherche et développement avec les syndicats ?. Pour la mission les perspectives à moyen terme qui s'offrent à l'IRES dépendent en grande partie de la réponse à ces différents points.

La mission propose les axes suivants :

- Développer les impacts/ monde syndical et L'audience / pouvoirs publics au delà de la sphère de commanditaires tel la DARES, la DGEFP, France Statégie
- Le développement de l'expertise dans les domaines attendus aujourd'hui : le développement durable, les enjeux territoriaux…
- L'anticipation pour mettre à disposition des dossiers documentés au regard de l'agenda social des partenaires sociaux et du gouvernement
- Une communication systémique
- La valorisation des travaux, dans un ensemble de publications partenaires
- La mobilité des chercheurs.

Le chapitre 5 du rapport s'intéresse notamment au parcours des chercheurs eux –même, et de l'apport de l'IRES à leur carrière, de son attractivité (y compris pour les chercheurs associés), de leur mobilité.

5 L'IRES EST CONFRONTE A UNE CONTRACTION CONTINUE DE SES

RESSOURCES

L'IRES subit la double contrainte de la réduction du nombre de chercheurs mis à disposition (passé de 12 à 3 en l'espace de 5 ans), et de la contraction des budgets de travaux et études qui affecte l'ensemble des financeurs publics et génère des répercussions sur la communauté scientifique dans son ensemble

Ces mises à disposition ne sont plus autorisées par les règles de droit public: de nouvelles formes de coopération et de contributions sont à rechercher

Il s'ensuit une situation critique de nature capacitaire, l'IRES disposant de moins en moins des ressources lui permettant de mener tous les travaux et activités de front

Le recours au statut de chercheur associé apporte des solutions ponctuelles partielles très utiles, mais ne peut être amplifié sous peine de prendre le risque de fragiliser la communauté d'appartenance indispensable au regard des objectifs poursuivis par l'institut

5.1 Les ressources humaines comptent pour 28% des dépenses, mais les capacités de recherche s'amenuisent

- Rappel: la subvention de l'Etat (3 113 K€) représentait 93% des ressources en 2013 mais a connu une baisse de 11,5% / 2012
- Les contrats de recherche représentent 187K€ en hausse en 2012 de 14 %
- Les dépenses afférentes à l'agence d'objectifs représentent 1 660K€ soit 55% du total des dépenses (hors frais de gestion)
- Les charges de personnel au compte de résultat 2013 comptent pour 1 116K€ soit 28% des dépenses
- L'IRES compte 11 chercheurs permanents et 14 chercheurs associés (+ 7 personnes en fonctions support dont la direction).
- Le nombre de chercheurs mis à disposition se réduit au gré des évolutions et départs en retraite: restent en 2014 1 m.a.d du Ministère du Travail, 1 pour l'INSEE et 1 pour le CGSP (pour 12 m.a.d en 2007)

5.2 Le budget, dont l'équilibre a du être garanti par redéploiement interne, nécessite de trouver de nouvelles solutions propices au développement des moyens de recherche

Présentation du budget 2015

Le budget 2015 sera établi pour le CA de mars 2015. Les scénarios présentés ici reposent sur l'application du programme pluriannuel 2013-2015 qui prévoit une baisse de 3% (hors gel ou surgel).

La mise en œuvre effective de mesures exceptionnelles de redressement a permis à l'IRES de disposer d'un niveau de trésorerie suffisant pour couvrir la totalité des dépenses de 2014.
Les principales mesures qui ont été prises par l'IRES ont visé à ne pas remplacer les CDD en 2014 et à diminuer la part de l'agence d'objectif au regard des statuts de l'institut.

Emplois ressources : présentation des principaux postes

Principaux postes de recettes	**Années**			
	Réalisations 2013	Estimation 2014	BP 2015 hyp 1	BP 2015 hyp
Contributions au fonctionnement	3 113 740	3 275 996	3 092 968	3 092 968
Dont part agences d'objectifs	1 666 607	1 880 997	1 900 645	1 663 787
Subventions pour projets spécifiques	187 919	185 000	185 000	185 00
Dont Ministères*	30%	30%	30%	30%
Dont financements sur projets UE	25%	25%	25%	25%
Autres (OS notamment)	45%	45%	45%	45%
Autres ressources	15 135	15 000	15 000	15 000
TOTAL	**3 360 933**	**3 478 696**	**3 545 289**	**3 308 431**

*il s'agit ici d'une estimation à partir des conventions de recherche et non d'un suivi comptable ; cela reste une approximation

Le budget 2015 présenté ici s'appuie sur deux hypothèses . La première hypothèse (hyp 1) reconduit l'accord des dernieres années de prendre en charge une partie des frais de gestion de l'Ires intra muros ; l'hypothèse 2 inclus des frais supplémentaires pour aboutir au même effort des organisations que pour l'année 2014

En ce qui concerne les dépenses, tous les chapitres destinés à couvrir les frais de mise en œuvre des actions spécifiques couvrent un volume de dépenses relativement similaires par rapport à ceux de l'année 2014.

Principaux postes de dépenses	**Années**			
	Réalisations 2013	Estimation 2014	BP 2015 hyp 1	BP 2015 hyp

Personnel IRES	1 116 142	1 055 687	1 086 469	1 086 469
Fonctionnement IRES	541 756	554 158	552 258	552 258
Agences d'objectifs	1 666 607	1 880 997	1 900 645	1 663 787
Dont frais de gestion des AO	449 984	446 309	451 614	387 663
Dont frais de recherche	933 300	925 678	936 681	804 041
Dont frais de diffusion	183 327	181 830	183 991	157 937
Dont frais divers	99 996	99 180	100 359	86 147
Dont conseillers techniques en ETP	0	228 000	228 000	228 000
Investissements	5 917	5 917	5 917	5 917
TOTAL	**3 330 422**	**3 496 759**	3 545 289,00	3 308 43

Le montant des dépenses de fonctionnement hors masse salariale s'élève à 554 158 euros (incluant 300 000 euros environ pour les personnels mis à disposition, qui ne génèrent pas de flux de financier).

Pour les agences d'objectifs, les dépenses de fonctionnement (6 conseillers techniques) s'élèvent à 1 880 997 euros, les activités de recherche commanditées s'élèvent à 925 678 euros. A noter que l'IRES a réalise lui-même 0% de ces commandes en 2012 et autour de 4,5% en 2013 comme en 2014.

Le rapprochement entre les recettes et les dépenses permet de dégager un résultat prévisionnel positif de 678.56 euros, qui, augmenté de 6.000 euros de dotations aux amortissements, porte la capacité d'autofinancement de l'agence à 6 678.56 euros. Ce montant sera affecté à hauteur de 5.000 euros aux investissements. Le solde, soit 1 678.56 euros sera intégré au fonds de roulement.

Les effectifs de l'IRES et les moyens en personnels affectés aux travaux des agences d'objectif

En ce qui concerne les effectifs, le nombre de personnes en contrat avec l'IRES a été réduit. Il s'élève à 15 personnes contre 17 en 2013 en raison du non renouvellement de 2 CDD. Par ailleurs, 3 postes sont mis à disposition par les ministères contre 7 en 2013

Effectifs physiques	**2013**	**2014**	**BP 2015 hyp 1**	**BP 2015 hyp 1**
Mis à disposition	7	3	3	3
En contrat IRES	17	15	15	15
Total ETP IRES	***23,5***	***18,0***	***18,0***	***18,0***

*Conseillers techniques** ***Agences d'objectifs***		***3***	***3***	***3***
*ETP estimés sur travaux de recherche commandités***	***12,3***	***12,1***	***12,3***	***10 ;6***
Total ETP AO	***12,3***	***15,1***	***15,3***	***13,6***

- Par hypothèse on a fixé à 50% le temps IRES des etp ** L'etp est estimé en proratisant la masse salariale de recherche au prorata des conseillers techniques

- **Des contraintes budgétaires de plus en plus tendues:** baisse tendancielle des contributions de l'Etat (sous la forme des mises à disposition) et baisse de la dotation sur longue période
- Les statuts de l'IRES prévoient que 2/3 de ses ressources soient consacrées aux travaux réalisés à la demande des organisations syndicales dans le cadre de l'agence d'objectifs.
- La vente de produits d'abonnements est très modeste: 15K€ au regard des charges d'exploitation sur ce poste (93,7K€), et les capacités de production de travaux de recherche sont contraintes par les ressources…

Son principal poste de dépenses est la masse salariale des personnels permanents, qui représente 30 % du budget primitif pour 2014 (65% hors AO). Ces dépenses absorbent donc une part de plus en plus importante de cette subvention, qui s'établit aujourd'hui à 94% de l'ensemble des produits. À niveau et structure d'emploi constants, elles constituent des dépenses obligatoires.

Les dépenses affectées à la réalisation de projets, qui comprennent à la fois des éléments de masse salariale (personnels non permanents recrutés pour mener à bien les projets) et des dépenses de fonctionnement, d'équipement, voire d'investissement, réalisées spécifiquement pour un projet donné, sont en principe couvertes par des ressources ad hoc.

Toutefois, suivant les procédures de financement, les recettes reçues ne couvrent pas certaines catégories de dépenses, différentes selon les types de contrats de recherche. Ainsi le modèle dit universitaire ne couvre que les frais et éventuellement le recours à des vacations, et ne prend pas en compte les salaires et charges des chercheurs qui sont ainsi considérés comme des « apports en industrie ». Les dépenses correspondantes doivent donc, dans ce cas, être couvertes par les autres ressources de l'institut. Dès lors que le projet est sélectionné et financé, ces dépenses induites deviennent inéluctables.

Les marges de manœuvre sont ainsi très faibles pour les autres types de dépenses. La situation décrite ci-dessus désigne clairement la variable d'ajustement de l'équilibre entre ressources et dépenses de l'IRES : ce sont les autres contrats, et la dotation globale aux activités de recherche

qui supportent le poids des ajustements nécessaires. Au budget 2013, la dotation globale (dont les mises à disposition) baisse ainsi de près de 6% (de 4 030 422 à 3 796 759).

Face à cette situation, dont la répétition prévisible constitue une menace pour ses activités, l'IRES a limiter l'effet sur les résultats par renonciation à des recettes sur l'agence d'objectifs de la part des syndicats, ce qui a pu lui redonner un peu de souplesse de gestion ; cette souplesse, qui dépend à présent de la reconduction de la mesure chaque année, ne fait toutefois que s'amenuiser du fait des contraintes croissantes décrites plus haut.

En 2013 les syndicats ont ainsi assuré un abandon de créances (conforme aux principes de cofinancement) pour un montant de 409K€ afin de limiter le déficit structurel de l'IRES

Quel que soit le scénario d'évolution de ses ressources l' IRES doit impérativement dégager des marges de manœuvre pour préserver la capacité de fonctionnement, d'équipement et de recherche, ce qui suppose à la fois d'utiliser au mieux les ressources et de maîtriser les dépenses obligatoires ou inéluctables.

Le rétablissement souhaitable de la subvention à son niveau de 2010 y compris MAD (environ 3 500 KE +1 200 KE = 4 700 KE)…, permettrait à l'IRES de contribuer, en partenariat avec France Stratégie, à la réalisation des objectifs par la France de la dynamique Horizon 2020 de la Commission européenne.

Enfin, une question clef se pose : si la contrainte financière ne pouvait être desserrée, jusqu'à quel point peut on préserver des capacités de recherche ?

Les questions qui précèdent sont déterminantes pour l'avenir de l'Institut. Elles doivent être partagées avec le bureau et le conseil d'administration, afin que l'organisme puisse construire une stratégie budgétaire et financière à la fois soutenable et cohérente avec sa politique scientifique.
À cette fin, est inscrit à l'ordre du jour du conseil d'administration du 18/12/14 un débat d'orientation budgétaire permettant de faire le point sur les enjeux, les difficultés et les pistes d'action dans ce domaine.

.

Pilotage des RH

Avec près de 30 % des chercheurs appelés à partir à la retraite dans les dix prochaines années, l'IRES dispose d'un volant de 0,3 postes de chercheurs par an à renouveler ou à réorienter
Il existe donc des marges de manœuvre en matière d'allocation des ressources humaines, sous réserve que soit résolue la question centrale de son budget.
En 2015, ce sont ainsi 0 recrutements qui sont prévus : 0 chercheurs.
La politique menée par l'IRES comprend deux volets : d'une part, la gestion directe de chercheurs salariés de l'institut et d'autre part, de chercheurs associés.
L'évolution des effectifs, l'IRES, qui avait été pourvoyeur de postes de chercheurs à redéployer depuis sa création, a vu son taux de remplacement des départs à la retraite ou des personnes mise à disposition baisser de 1/5^{e} depuis 5 ans.

Le temps nécessaire à la recherche exige une certaine stabilité des ressources engagées sur un projet. Ce qui est en jeu ici, c'est l'allocation des ressources au service de la politique scientifique de l'institut.
Pour progresser dans ce sens, il est nécessaire de pouvoir objectiver les choix opérés, ce qui renvoie au besoin d'une évaluation régulière de l'institut et de ses réalisations.

Politique de ressources humaines

La politique de ressources humaines recouvre pour l'IRES des dimensions à la fois scientifique et technique (de la qualité des personnes dépend celle des résultats), managériale (adéquation profils/postes, motivation des équipes, cohérence des projets professionnels individuels et collectifs, équité de traitement…) et de gestion (la masse salariale étant le premier poste de dépenses de l'organisme).
Aujourd'hui, le statut de ses personnels permanents relève des profils suivants :

Des économistes avec des approches statistiques et monographiques (Marché du travail, et entreprise, protection sociale et revenus) : 7, dont 2 mises à dispositions
Des sociologues et des politistes spécialistes du travail, du marché du travail (approche monographique et éventuellement quantitative) et des relations professionnelles (France et Europe) : 4, dont 1 mise à disposition

Ce potentiel est complété ponctuellement par des statuts de chercheurs associés aux profils variés (environ 2 à 3 etp)
.
Dans une structure dont les résultats dépendent autant de l'expression du potentiel intellectuel et de la créativité des personnels, l'enjeu majeur est de s'assurer que ceux-ci sont à tout moment dans une situation professionnelle leur permettant de donner le meilleur d'eux-mêmes, dans le cadre dans lequel s'inscrit l'action de l'organisme. Plusieurs points positifs peuvent être notés.

Ainsi la fonction ressources humaines est assurée par le directeur qui a développé un certain nombre de dispositifs (suivi post évaluation des chercheurs, animation collégiale, missions sectorielles déléguées (communication, politique éditoriale, dialogue constant et organisé sur les missions et orientations qui témoignent de l'attention portée au vécu professionnel des personnels.

Toutefois, il importe aujourd'hui d'aller plus loin et de dynamiser la politique de ressources humaines, par le développement d'une approche anticipatrice, ouverte et diversifiée de tous les parcours professionnels.

Structuration et diversification des parcours professionnels

Plusieurs aspects méritent une attention particulière.

Recrutement et début de carrière

En premier lieu, il importe de développer et de mettre en place un programme structuré. L'IRES pourrait utiliser le renforcement de ses relations avec les universités pour attirer davantage de jeunes scientifiques, notamment étrangers, à cette étape de leurs cursus.
En ce qui concerne les chercheurs français, l'idée d'une incitation forte à effectuer une partie de leur post-doctorat à l'étranger est intéressante. Une telle systématisation suppose toutefois de mettre en place des dispositifs pour faciliter le départ des jeunes docteurs et, surtout, leur retour – soutien aux démarches administratives, coordination des auditions entre l'IRES et universités.

En matière de recrutement, l'IRES devrait étendre le rapprochement qu'il a engagé avec les universités et autres instituts de recherche : sans porter atteinte à l'autonomie des partenaires, un recrutement collégial avec d'autres organismes de recherche permettrait de réduire le travail de sélection, de simplifier les candidatures, d'apprécier d'emblée chez les candidats le potentiel de recherche.

Le début de carrière est souvent une période de grande créativité. L'appétit de recherche constitue dans bien des cas à lui seul un moteur puissant. Le rapprochement de l'IRES avec les universités

devrait permettre de valoriser le potentiel créatif des jeunes chercheurs. La création de chaires Université-IRES pourrait aller dans ce sens.

Dans le champ de la gestion, l'IRES pourrait travailler à la mise en place de référentiels budgétaires et de systèmes d'information partagés avec ses partenaires.

Mobilité

En second lieu, l'IRES devrait essayer de remédier à la faiblesse relative de la mobilité de ses personnels. Cette observation vaut tout particulièrement pour la mobilité vers le milieu socio-économique, trop rare alors même qu'elle est un facteur positif de valorisation et de transfert d'expertise.

À titre d'exemple, tous types de mobilité confondus (géographique, vers d'autres organismes ou vers des entreprises), les 2/3 des chercheurs de l'IRES présents au 31 décembre 2013 avaient connu à cette date au moins une mobilité au cours de leur carrière
Une politique de mobilité active, incluant des mesures d'accompagnement matériel des candidats, serait bénéfique à la fois pour l'IRES et pour les entités qui accueilleraient ses personnels pour un temps.

Évaluation

En troisième lieu, l'évaluation faite est réalisée de la façon suivante : pour les permanents de l'IRES, outre la présentation du bilan annuel, chaque salarié-é soumet un dossier avec ses Contributions à l'évaluation par deux personnes scientifiques (en général une du conseil d 'administration, et une personnalité universitaire indépendante de l'Ires). Pour les MAD, l'évaluation se fait dans le cadre de la procédure spécifique, en général annuel, de l'administration d'origine.
C'est un outil central qui doit être mis au service de la construction de parcours professionnels personnalisés.
Aujourd'hui, l'un des freins à toutes les formes de mobilité est la crainte, pour les personnels intéressés, d'une prise en compte insuffisante dans leur déroulement de carrière : la valorisation de l'effort de mobilité, la reconnaissance de l'expérience nouvelle ainsi acquise peuvent être perçues comme incertaines et s'avérer insuffisantes même si, pour ce qui concerne les chercheurs, la situation s'améliore.

Les modes d'appréciation et de valorisation professionnelle et la prise en compte d'une diversité des parcours possibles sont importants pour le déroulement des carrières, donc la motivation et l'épanouissement professionnel des personnels.

Évolutions professionnelles en cours de carrière

Enfin, plus largement, il est indispensable de diversifier les carrières. Dans toutes les universités et unités de recherche, la carrière de beaucoup de chercheurs évolue au cours du temps : initialement souvent plutôt axée sur la recherche, elle voit augmenter avec le temps une composante d'enseignement, d'appui technique (maintien d'appareillages de pointe) ou d'administration. Elle peut s'enrichir également de mobilités vers le secteur socio-économique.
Le rapprochement de l'IRES avec d'autres instituts de recherche devrait être l'occasion de favoriser de telles carrières évolutives.
Il convient de souligner que les développements qui précèdent confirment que les chercheurs de l'IRES, sont reconnus par ses partenaires comme constituant l'une de ses forces spécifiques. Ils contribuent de façon décisive à la fois à la qualité de l'appui à la recherche - notamment à la capacité de l'IRES à se positionner sur des travaux internationaux et à répondre aux préoccupations du monde syndical.

Dans sa performance globale, l'IRES doit promouvoir à leur endroit des dispositifs permettant des parcours dynamiques y compris à travers la recherche d'échanges de chercheurs entre instituts de recherche pour un temps donné.

- **Quelles hypothèses de développement?**

Parmi les hypothèses analysées par la mission plusieurs pistes sont envisageables pour développer les produits et recettes:

- le développement de travaux de recherche au plan national, international (dans le cadre de réponses à des appels d'offres communautaires, voire d'institutions internationales telles l'OIT, l'ONU…);

- un positionnement à rechercher et affirmer auprès des territoires, partenaires sociaux, et pouvoirs publics en Région;

- une intervention croissante de l'IRES dans la réalisation de travaux commandités par l'Etat, l'UE, voire dans les agences d'objectifs elles même;

Ces dispositions permettraient de financer des emplois de chercheurs (y compris de façon temporaire), et contribueraient à développer la ressource en chercheurs.

Assurer la poursuite du partenariat avec d'autres centres de recherche, dans le but de pouvoir répondre à un nombre croissant de commandes, doit s'accompagner de l'affirmation de la présence et la spécificité de l'IRES (affirmation stratégique ad hoc), en s'assurant d'un modèle de coopération profitable.

Cette situation rend également nécessaire, aux yeux de la mission, l'adoption d'un **plan prévisionnel pluri annuel par objectifs** impliquant la gouvernance et l'ensemble des financeurs.

6 LA DEFINITION D'UN NOUVEAU PROJET POUR L'IRES, CONFORME A SES VALEURS ET A SON ANCRAGE DANS LE MONDE SYNDICAL

- Une solution viable devra **intégrer les objectifs fondamentaux** re-exprimés par les syndicats, ainsi que par les pouvoirs publics
- Elle devra **garantir la primauté de la gouvernance syndicale**, **l'indépendance de la recherche,** la spécificité des champs couverts, mais aussi la **permanence et pluralité des ressources, constitutives de ces exigences**
- Elle devra **prendre en compte les contraintes de la gestion publique** à l'horizon 2015-2017
- Elle devra **intégrer les changements organisationnels** intervenus dans la gestion territoriale des politiques publiques, dans le monde de la recherche, et au regard de l'évolution des mécanismes de financement

- Elle **pourra emprunter un modèle statutaire revisité et un mode de financement sécurisé** , conforme à ses finalités et son ancrage auprès des syndicats et sa reconnaissance par les pouvoirs publics
- Elle devra **promouvoir la place originale de l'IRES par un positionnement permettant une anticipation des priorités sociales et économiques réaffirmée**
- Elle devra inscrire les **capacités de recherche sur le long terme**
- Elle devra régulièrement soumettre l'IRES à un exercice **d'évaluation de la qualité de ses travaux et de leur pertinence**
- Elle s'appuiera sur une **stratégie de services et de communication** rendant l'IRES plus visible, et consolidant son modèle original

Recommandation n°5 : Mettre en place un comité chargé d'une note ou d'un bulletin traitant des questions d'actualité économique et sociale

Recommandation n°6 : Développer la prise en compte du développement durable et d'autre part l'analyse des pratiques et politiques territoriales

6.1 Une dimension stratégique globale à renforcer

La politique scientifique de l'IRES doit lui permettre d'appréhender rapidement l'évolution des enjeux scientifiques et sociaux , de détecter précocement l'apparition de champs nouveaux pouvant avoir des applications importantes et de redéployer en conséquence ses moyens humains et financiers. Ceci exige qu'elle soit plus que la somme des initiatives, des réflexions disciplinaires, d'une volonté de promotion de l'interdisciplinarité. Pour ce faire, elle doit gagner en vision d'ensemble et en lisibilité.

A ce titre, l'apport du conseil d'orientation scientifique devrait être précieux.

Le manque de visibilité des travaux (notamment au moment des conférences sociales) et le fait que l'Ires ne fasse pas assez contrepoids à des travaux de recherche de Rexecode (par exemple) ou de think-tanks appelle des décisions stratégiques partagées au sein du bureau. Ce constat est d'ailleurs partagé également par l'Etat.

Pour gagner en visibilité et en surface d'intervention, une stratégie de développement est proposée, qui s'appuiera sur une meilleure articulation entre les recherches intra et les recherches AO (avec une visée stratégique) tout en maintenant l'autonomie des organisations. Cette cohérence est nécessaire en amont, dans le suivi et dans la valorisation des travaux.

Cette stratégie nécessitera la mise en place d'une cellule dédiée à la communication « stratégique » sous l'égide du Bureau pour que l'Ires fasse présence au moment des dossiers de négociation (tout en maintenant la diversité des points de vue et l'autonomie des organisations). Il s'agirait notamment de mobiliser les travaux de l'Ires (Intra et AO) et des dossiers documentaires. Cette cellule se différencie de la communication sur la recherche.

L'amélioration du fonctionnement du conseil d'orientation scientifique suppose une mise à plat des relations avec la direction générale et le bureau : identification des sujets sur lesquels l'avis du conseil scientifique devrait être sollicité et modalités de consultation.

Au-delà, il pourrait être envisagé la création d'une instance externe qui permettrait à l'IRES d'enrichir sa réflexion stratégique au contact d'une expertise différente de la sienne et de confronter ses choix à une mise en perspective internationale plus large (actualité et enjeux, valeur ajoutée de l'IRES).

S'agissant de l'allocation des moyens, il importera d'expliciter les modalités d'arbitrage et de veiller à la préservation des commandes spécifiques comme à la cohérence globale des travaux (en inter-syndicats) confiés à l'agence d'objectifs, afin d'éviter en toute hypothèse des concurrences internes dommageables et de faciliter les réorientations de ressources nécessaires.

6.2 Management et vision stratégique

Le management de l'IRES passe par une vision stratégique partagée, surtout dans un environnement en aussi forte évolution. Ce partage est nécessaire à la fois avec la tutelle de l'établissement et avec l'ensemble de la communauté de travail.

Le déroulement de la mission d'évaluation est l'occasion d'une première réflexion large sur la place actuelle de l'IRES et sur son devenir, sur ses forces et ses faiblesses pour relever les défis auxquels il est confronté.

L'organisation d'échanges larges autour de ces travaux permettant d'engager la communauté de travail dans les évolutions nécessaires pour atteindre une cible cernée au mieux se dégage clairement.

I – Un contrat d'objectifs et un projet d'établissement à construire

Aujourd'hui, il n'existe aucun document stratégique fixant le cap de l'IRES à court terme : tel un **plan stratégique Horizon 2015-2016**

La mise en chantier d'un nouveau contrat dès la fin du printemps 2015, avec un objectif de signature fin 2015, permettrait de s'engager avec l'État sur des bases actualisées et claires – notamment sur le plan des ressources, dans un contexte budgétaire très contraint mais aussi dans la perspective de l'objectif européen de 3 % du PIB consacrés à la recherche et au développement.

En parallèle, la déclinaison de ce nouveau contrat dans un projet d'établissement permettrait d'impliquer l'ensemble de la communauté de travail de l'IRES dans l'évolution de l'organisme au cours des quatre à cinq prochaines années.

Pour l'Etat (contrat d'objectifs proposé par la mission)

Les objectifs poursuivis devraient être explicités. S'agit-il de développer une politique globale de recherche , portant des priorités et complétée par des travaux spécifiques définis au sein de chaque syndicat ? de renforcer le potentiel de recherche en attirant des chercheurs exerçant dans d'autres disciplines ? de favoriser les approches comparatives dans le domaine du droit négocié ou d'autres champs d'action des partenaires sociaux ?

Ces objectifs ont chacun leur pertinence mais il serait difficile de les poursuivre tous en même temps.

Un contrat d'objectifs entre l'État et l'IRES, peut assortir aux moyens que l'État allouera à l'opérateur pendant la durée du contrat, un volet spécifique consacré aux objectifs qualitatifs attendus en matière d'animation, d'organisation de séminaires, mais aussi d'accès croisé aux données publiques disponibles ou à celles obtenues dans le cadre de travaux de recherche ou de la gestion des fonds documentaires.
Il pourrait aussi inciter à la coopération avec d'autres instituts internationaux.

Au moment de l'élaboration du contrat pluriannuel, il permettrait de vérifier l'adéquation entre les ressources prévisionnelles et l'ensemble des objectifs ainsi définis.
Pendant l'exécution du contrat, ils faciliteraient l'ajustement des objectifs en fonction des moyens réellement disponibles.

Non seulement, à ce jour, aucune réflexion partagée entre l'État et l'IRES n'est formalisée sur l'articulation entre objectifs et ressources, mais la vision prospective de l'organisme sur l'évolution de ses ressources et sur leur structure en est limitée.

Il convient de s'assurer de la prise en compte de la réalité des coûts dans le dimensionnement des financements sur projet. Il importe que des discussions soient conduites avec France Stratégie sur ce sujet.

Pour l'IRES et son agence d'objectifs

La négociation d'un contrat d'objectifs et de moyens avec l'Etat permettra de mieux ancrer l'action de l'IRES dans une relation d'échanges et contributions relatifs aux orientations scientifiques, aux travaux conduits et à l'usage de sources de données et documentaires utiles à la recherche. La réorientation de la politique internationale engagée devrait permettre d'accompagner la recherche en sciences sociales, et partant le rayonnement international de l'IRES doit faire l'objet d'une réflexion dès à présent.

6.3 Un statut et une structure budgétaire et de financement qui doivent être rénovés

Il s'agit à l'issue d'une rencontre entre l'Etat représenté par le Premier Ministre, et les confédérations représentées par leurs Présidents et Secrétaires Généraux, de fixer le niveau de partage des contributions au budget de l'institut.

Les modalités en seront également définies et inscrites dans le statut de l'association (y compris les droits de vote des administrateurs représentant les parties).

6.3.1 Une reconduction du statut associatif est proposée

La mission s'est interrogée sur l'opportunité d'un changement statutaire, en prenant pour hypothèse alternative, la création d'un groupement d'intérêt public dont la convention constitutive aurait fixé les droits de vote comme les contributions de ses membres au fonctionnement de l'Institut. Pour autant le processus de création présentait à la fois l'inconvénient d'un changement prévisible de statut pour la gestion comme pour les personnels (droit public applicable et statut des agents non titulaires), et une transformation comptable complexe nécessitant la désignation d'un agent comptable public auprès du GIP et d'un commissaire du gouvernement.

Cette hypothèse n'a pas été non plus jugée opportune par les interlocuteurs rencontrés, tant au niveau des confédérations qu'au niveau de l'Etat. Elle a permis cependant de s'intéresser à la clarification des responsabilités de chacun quant à l'administration de l'association, et son financement, en reposant les termes fondamentaux de sa gouvernance comme de sa gestion.

Il s'ensuit que le statut de l'association peut selon la mission réaffirmer que l'IRES est administré par les syndicats fondateurs de l'Institut et que l'Etat participe au conseil d'administration.

Il ne parait pas utile de modifier profondément les droits de vote qui sont les suivants :

CA avant	CA après	Comité d'Orientation scientifique après
Etat 4/22	Etat 4/13	personnalité scientifique proposée par CGT = 2/13
CGT = 2/22	CGT = 2/13	personnalité scientifique proposée CFDT = 2/13
CFDT = 2/22	CFDT = 2/13	personnalité scientifique

		proposée CGT-FO = 2/13
CGT-FO = 2/22	CGT-FO = 2/13	personnalité scientifique proposée CFE-CGC = 1/13
CFE-CGC = 1/22	CFE-CGC = 1/13	personnalité scientifique proposée CFTC = 1/13
CFTC = 1/22	CFTC = 1/13	personnalité scientifique proposée UNSA-Education = 1/13
UNSA-Education = 1/22	UNSA-Education = 1/13	Personnalité scientifique proposé par l'Etat 1/12
personnalité scientifique proposée par CGT = 2/22		Personnalité scientifique proposé par l'Etat 1/13
personnalité scientifique proposée CFDT = 2/22		Personnalité scientifique proposé par l'Etat 1/13
personnalité scientifique proposée CGT-FO = 2/22		Personnalité scientifique proposé par l'Etat 1/13
personnalité scientifique proposée CFE-CGC = 1/22		
personnalité scientifique proposée CFTC = 1/22		
personnalité scientifique proposée UNSA-Education = 1/22		

Toutefois, le fait de mettre les personnalités scientifiques au sein de la nouvelle structure d'orientation scientifique modifie le poids respectif de l'Etat et des Organisations Syndicales (respectivement 4/13 et 9/13) Cette question est d'autant plus importante qu'elle éclaire selon la mission les clés de répartition des contributions selon lesquelles le budget annuel devra désormais être construit. On rappellera que concernant l'Agence d'objectif la répartition du budget est la suivante

- CGT = 2/9
- CFDT = 2/9
- CGT-FO = 2/9
- CFE-CGC = 1/9
- CFTC = 1/9
- UNSA-Education = 1/9

Le droit de vote est en fonction de la présence au Conseil d'administration.

6.3.2 Avec un budget construit sur des contributions intégrant les modes rénovés par le législateur du financement du dialogue social

Dès sa création, l'institut disposait d'un budget alloué par l'Etat. **Cette contribution de l'Etat s'entendait d'un soutien au fonctionnement de l'exercice de la démocratisation de l'information et de l'analyse économique et sociale et par la même la démocratie sociale et les syndicats qui le portent**. Le pouvoir d'administration de ces fonds (et moyens mis à disposition) a été confié aux syndicats qui disposent de la majorité des droits de vote et assurent seuls les décisions de gestion en bureau.

La novation apportée au mode de financement des syndicats en France, conduit à devoir inscrire le mode contributif au fonctionnement de l'Institut dans le schéma d'organisation du financement des syndicats adopté par le législateur.

La mission prend acte à l'issue de son entrevue du 03/12/14 avec le bureau, que la contribution du monde syndical au fonctionnement de l'IRES, devra être fixée de façon globale, dans un budget en masse, conformément au projet qu'ils forment pour l'IRES, et à l'objectif unitaire de cohérence et visibilité qu'ils portent ensemble pour l'Institut. Cette contribution pourrait être prélevée à la source sur le financement qui leur est désormais alloué, dans telle ou telle section du fonds, voire en ajoutant une section spécifique dédiée à la recherche.

La mission propose, au regard des règles actuelles de répartition du budget entre agence d'objectifs et du fonctionnement général de l'Institut, que la contribution annuelle pour l'Etat permette de couvrir 40% ou 45% du budget alloué. Cette contribution pourrait emprunter le même véhicule de financement, ou transiter par une convention entre l'IRES et France Stratégie.

La mission observe toutefois que le cadre et le processus de gestion du financement des syndicats, comme les ressources et objets de financement ont été fixés, sans que cette éventualité n'ait été discutée entre les parties concernées, et qu'il s'ensuit que la structuration en sections spécifiques par objet du fond appellera des aménagements. Il est vraisemblable à cet égard que l'adoption d'un décret additionnel soit nécessaire.

Elle recommande en conséquence au bureau de l'IRES d'établir, à l'attention du Premier Ministre, et dans le cadre de la rencontre programmée à cet effet, **une proposition chiffrée assortie d'un calendrier prévisionnel d'exécution, disposant :**

- Un schéma de financement appuyé sur une répartition 60-40, ou 55-45, proposant un prélèvement global à la source, pour les syndicats, et le versement d'une subvention d'équilibre de l'Etat en complément, assorti d'un projet d'avenant juridique aux dispositions régissant le fonds paritaire (section concernée ou à créer, niveau de contribution en % de la masse)
- Une proposition transitoire, en l'attente que ces dispositions soient arrêtées (pour une période de 6 mois reconductible 1 fois), prvoyant le versement de la subvention annuelle.
- Des hypothèses chiffrées intégrant la transformation des statuts de mise à disposition en recettes et dépenses budgétisées
- Un calendrier prévisionnel d'exécution, assorti du recours à l'expertise d'une personne qualifiée sur ces sujets (le nom de Nicolas GRIVEL est suggéré)

Recommandation n°7 : établir, à l'attention du Premier Ministre, et dans le cadre de la rencontre programmée à cet effet, une proposition chiffrée assortie d'un calendrier prévisionnel d'exécution, disposant un schéma de financement appuyé sur une répartition 60-40, ou 55-45, proposant un prélèvement global à la source, pour les syndicats, et le versement d'une subvention d'équilibre de l'Etat en complément.

Recommandation n°8 : Présenter une proposition transitoire prévoyant le versement de la subvention annuelle, un calendrier prévisionnel d'exécution, assorti du recours à l'expertise d'une personne qualifiée sur ces sujets

Budget

La mission propose plusieurs scénarios de budget à cet effet, en appelant l'attention sur la nécessité d'un effort pour disposer d'une capacité de recherche suffisante.

Besoins budgétaires sous différentes hypothèses

	2013	2014	2015	2015	2015	2015	2015
Depenses			18 pers. dont 3 MAD	24 dont 3 MAD	24 sans MAD	29 dont 3MAD	29 sans MAD
Frais de personnel	1 072 466	1 055 687	1 086 469	1 521 057	1 738 350	1 883 213	2 100 507
Fonctionnement ires	541 477	534 157	552 258	736 344	736 344	889 749,0	889 749
AO	1 666 671	1 880 997	1 900 645	1 900 645	1 900 645	1 900 645	1 900 645
Investissment	5 917	5 917	5 917	5 917	5 917	5 917	5 917
Total	3 286 531	3 476 758	3 545 289	4 163 963	4 381 256	4 679 524	4 896 818
Dépenses intra	1 619 860	1 595 761	1 644 644	2 263 318	2 480 611	2 778 879	2 996 173
Recettes							
Subvention	3 113 740	3 275 996	3 092 968	3 092 968	3 092 968	3 092 968	3 092 968
Prestations	188 390	187 700	187 000	249 333	249 333	301 278	301 278
Pdts de getion	18 803	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Total	3 320 933	3 478 696	3 294 968	3 357 301	3 357 301	3 409 246	3 409 246
Résultat	34 402	1 938	- 250 321	- 806 661	- 1 023 955	- 1 270 278	- 1 487 572

Le tableau retrace les dépenses et les recettes en fonction de scénarios de ressources humaines sous les hypothèses suivantes

(1) Le budget 2015 est réduit de 3,3% sans gel, ni sur gel
(2) Les AO sont conformes au statut actuel (hors frais de gestion)
(3) Les frais de personnels sont calés sur les frais de personnels moyens des présents 73 000 euros environ, les MAD sont en général d'un cout plus élevé entre 90 et 100 K€ par an
(4) Les frais de fonctionnements sont ajustés à la taille des effectifs, mais l'investissement reste inchangé
(5) Les prestations sont elles aussi proportionnelles aux effectifs

Différents scénarios sont envisagés selon que l'on retient le scénario minimal ou optimal et selon aussi que l'on intègre les 3 MAD encore présents ou pas

- **Le scénario A correspond au statuquo :** baisse de la subvention publique sans changement sur les effectifs ni sur l'Agence d'objectifs. **Dans ce scénario apparait déjà un besoin de financement de 250 K€. Il permet d'étalonner les scénarii.**

- Dans le Scénario B : il s'agit du scenario minimum (**24 salariés dont 3 MAD**), se traduit toute chose égale par ailleurs par un besoin de **financement supplémentaire de 806 K€**

- Dans le scénario C : on décide de monétiser les MAD, dans ce cas, le besoin de financement complémentaire est de **1 020 K€**
- **Dans le scénario D : la structure a 29 salariés dont 3 MAD, le besoin de financement complémentaire est de 1 270 K€**
- Dans le scénario E : on monétise en plus les MAD, le besoin de financement complémentaire au budget actuel est de **1 487 K€**

En conclusion sur cet aspect essentiel pour l'avenir de l'Institut, la mission présente aux parties concernées : Etat et syndicats, des hypothèses réalistes permettant la poursuite d'activité de l'Institut et son développement selon des scénarii raisonnables. Le scénario E, sous réserve d'une mise en application graduée (sur 2 ans par ex) lui parait le mieux à même de répondre aux différentes attentes exprimées au cours de ses entretiens, et à permettre à l'IRES de tenir la place que veulent lui reconnaitre l'ensemble de ceux qui soutiennent son action.

Recommandation n°9 : Organiser chaque année un débat d'orientation budgétaire au conseil d'administration, afin de faire le point sur les enjeux, les difficultés , les solutions et les pistes d'action en matière budgétaire et financière, ainsi que sur leur articulation avec la politique scientifique globale de l'IRES.

6.3.3 Afficher une cible à dix ans

Autant la ligne à court-moyen terme de l'IRES est affichée clairement au regard de la programmation annuelle de ses travaux et des orientations scientifiques à quatre ans, autant l'explicitation d'une cible stratégique (et pas seulement scientifique) à moyen et long terme manque.

La difficulté à définir cette cible ou à la partager se comprend, compte tenu de l'importance des facteurs exogènes susceptibles d'influer, au premier rang desquels les attentes et stratégies des syndicats, la place des partenaires, l'évolution du contexte économique et social, son emprise sur l'agenda social, et l'équilibre des modes de financement. Ces questions relèvent essentiellement des syndicats qui administrent l'IRES et de la responsabilité de l'État.
Toutefois, en termes de conduite du changement, l'absence de "point de sortie" connu (même s'il devra être ajusté en cours de route) ne peut qu'alimenter un éventuel sentiment d'inquiétude et freiner l'adaptation de l'organisme aux enjeux à venir de la recherche économique et sociale.

Le bureau a clairement exprimé sa volonté d'affirmer la place de l'IRES, au sein de l'appareil de recherche en France, dans sa globalité (c'est-à-dire la réunion de l'IRES « Intra muros » et de l'agence d'objectifs), en soulignant la spécificité et singularité de son modèle auprès des syndicats et sa proximité du terrain social.

Il a également affirmé son souci de cohérence, dans la diversité des moyens mis à disposition de l'IRES, pour jouer de la convergence des moyens en tant que de besoins, et de leur diversité selon les décisions prises, dans la concertation au sein du bureau, par chaque syndicat.

Il retient parmi ses priorités à cet effet, la mise en place d'un conseil d'orientation scientifique, ouvert à des personnes qualifiées de la sphère publique et privée.

Il crée auprès du bureau, un comité de rédaction d'une note spécifique, destinée aux médias et grand public, permettant une expression en son nom, respectueuse du pluralisme syndical, sur des sujets d'importance susceptibles de relayer des travaux conduits par l'IRES et l'ensemble de ses composantes.

La gouvernance de l'organisme gagnera à expliciter avec le directeur, dans un document court, partagé avec tous ses personnels, sa vision de la cible pour l'établissement à dix ans, sous les réserves indiquées.

Enfin l'IRES doit, selon la mission **s'inscrire dans un cycle régulier d'évaluation, lui permettant de resituer ses missions et la portée de son action.**

Recommandation n°10 : Expliciter les objectifs ciblés à dix ans dans un document court, partagé avec l'ensemble des personnels de l'IRES.

Recommandation n°11 : Inscrire l'IRES dans un cycle régulier d'évaluation, lui permettant de resituer ses missions et la portée de son action.

CONCLUSIONS ET PRECONISATIONS

L'IRES est un institut de recherche sociale et économique, singulier par son positionnement auprès du monde syndical, qui a contribué à la structuration de l'histoire sociale et scientifique de la France.

Dans un environnement national et international en pleine mutation (nouvelle organisation de la recherche, recomposition de la représentativité syndicale, affirmation du rôle de l'État dans les appels à projet, évolution des modes de financement, développement des évaluations externes, contrainte croissante sur les ressources, et structuration de l'Espace européen de la Recherche), l'IRES est confronté à la nécessité d'adapter son positionnement institutionnel (relations avec les syndicats, les autres centres de recherche, partenariats nationaux et internationaux), sa politique scientifique (vision globale, ouverture à de nouvelles thématiques et aux territoires…) et son fonctionnement (gestion de la ressource, , optimisation de la gestion).

Les 30 ans d'existence de l'IRES ont forgé son identité actuelle, caractérisée par des éléments qui peuvent, paradoxalement, constituer des forces ou se muer en faiblesses pour l'avenir, selon l'utilisation qui en sera faite. L'IRES dispose d'une agilité et pertinence de recherche toute singulière, liée à son positionnement, sa taille, et la nature de son champ disciplinaire. Sa culture interne fondée sur la liberté de chercher, et le sentiment d'appartenance du personnel doivent lui permettre de reconnaître et surmonter ses points faibles. Ainsi l'IRES conservera une place majeure et originale dans le dispositif de recherche français, tout en œuvrant de manière plus efficace au rayonnement de la connaissance du monde social et des préoccupations économiques partagées par les syndicats.

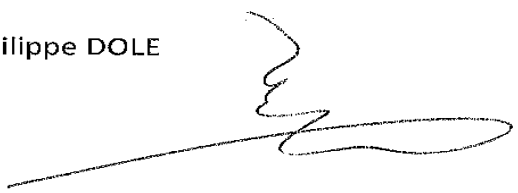
À l' horizon de dix à quinze ans, avec des partenariats renouvelés, l'IRES devrait, dans un cadre budgétaire clarifié et consolidé, et si sa communauté de travail s'en donne les moyens, conforter sa valeur ajoutée sur des fonctions clefs comme la veille et la prospective, la participation à la définition des grandes orientations de recherche, la facilitation de l'interdisciplinarité, le financement et la conduite de projets de longue durée, la détection et le soutien des équipes de qualité, et une vision globale de la valorisation, en interface avec les syndicats, les entreprises et les acteurs territoriaux.

Ces défis supposent que l'IRES s'appuie, en les renforçant, sur les valeurs qui lui ont permis de contribuer, depuis sa création, aux travaux reconnus par le monde syndical et les pouvoirs publics en matière de recherche économique et sociale : la promotion d'une recherche originale, conduite en appui aux syndicats, ancrée dans les réalités du monde du travail, et du champ social, fondée sur la liberté de chercher, le respect du pluralisme et de la pluridisciplinarité.

.

Signataire du rapport

Philippe DOLE



RECOMMANDATIONS DE LA MISSION

N°	Recommandation	Autorité responsable	Echéance
1	Mieux affirmer (et communiquer à cet effet) la cohérence globale de programmation des études et recherches réalisées par l'Ires et son agence d'objectifs	Bureau	Février 2015
2	Affirmer dans le cadre de cette approche globale, un principe de complémentarité (voire subsidiarité) dans les relations avec l'agence d'objectifs	Bureau	Février 2015
3	Installer un comité d'orientation scientifique chargé de l'élaboration et du soutien au programme général de l'IRES	Bureau	Février 2015
4	instaurer la pratique de lecteurs référents, la mise au point d'une charte déontologique, la définition précise à cet égard du rôle du responsable de communication pour les relations avec la presse, et l'usage des instances collégiales pour discuter des énoncés susceptibles de faire controverse	Directeur	Janvier 2015
5	Repenser les étapes des parcours professionnels. Valoriser le potentiel créatif des jeunes chercheurs (indépendance de recherche et moyens associés). Définir et mettre en œuvre avec ses partenaires des actions d'échange et de partenariat	Directeur	1° semestre 2015
6	Mettre en place un comité chargé d'une chronique traitant des questions d'actualité économique et sociale	Bureau	Février 2015
7	Développer la prise en compte du développement durable et d'autre part l'analyse des pratiques et politiques territoriales	Directeur	1° semestre 2015
8	Etablir, à l'attention du Premier Ministre, et dans le cadre de la rencontre programmée à cet effet, une proposition chiffrée assortie d'un calendrier prévisionnel d'exécution, disposant un schéma de financement appuyé sur une répartition 60-40, ou 55-45, proposant un prélèvement global à la source, pour les syndicats, et le versement d'une subvention d'équilibre de l'Etat en complément.	Bureau	Décembre 2014
9	Présenter une proposition transitoire prévoyant	Bureau	Décembre

	le versement de la subvention annuelle, un calendrier prévisionnel d'exécution, assorti du recours à l'expertise d'une personne qualifiée sur ces sujets		2014
10	Organiser chaque année un débat d'orientation budgétaire au conseil d'administration, afin de faire le point sur les enjeux, les difficultés , les solutions et les pistes d'action en matière budgétaire et financière, ainsi que sur leur articulation avec la politique scientifique globale de l'IRES.	Bureau	Année 2015
11	Expliciter les objectifs ciblés à dix ans dans un document court, partagé avec l'ensemble des personnels de l'IRES.	Bureau	1° trimestre 2015
12	Inscrire l'IRES dans un cycle régulier d'évaluation, lui permettant de resituer ses missions et la portée de son action.	Bureau	Horizon 2017

LETTRE DE MISSION

INSTITUT DE RECHERCHES ECONOMIQUES ET SOCIALES
Frédéric LERAIS
Directeur général
Tel. : 01.48.15.18.92
E-mail : frederic.lerais@ires.fr

FL/MJ/5124

Noisy le Grand, le 10 juillet 2014

Monsieur Philippe DOLE
IGAS
39-43, quai André Citroën
75739 PARIS Cedex 15

Objet : Recherche –évaluation relative au positionnement de l'IRES et à l'impact de ses travaux

Monsieur,

Par la présente je vous confirme notre décision de vous confier une mission de recherche – évaluation relative au positionnement de l'IRES et à l'impact de ses travaux.

Conformément au document cahier des charges annexé et approuvé en bureau de l'IRES le 10/07/14, Il s'agit de mesurer le niveau d'audience de l'IRES dans le monde syndical et au sein des réseaux publics directement concernés par les analyses et questionnements dont témoignent les publications et conférences animées par l'IRES, d'identifier les attentes de ces acteurs au regard de ces préoccupations et le rôle qu'ils estiment utile de voir jouer à l'Institut en matière de prospective, veille, d'alerte ou de regard évaluatif.

Le questionnement doit également porter sur le modèle organisationnel au regard de ces orientations et attentes, sur la pertinence du positionnement organique de l'IRES et sur ses productions, sur son modèle économique (en tenant compte des contraintes de gestion et de la remise en cause des mises à disposition par la réglementation propre à la gestion dans la fonction publique).

La mission d'évaluation se déroulera entre la date de présente signature et la fin de l'année 2014. Elle est composée de vous-même coordonateur, Philippe POCHET et Jérôme GAUTIE en qualité d'évaluateurs experts associés au titre de la communauté scientifique à l'approche globale proposée, et plus particulièrement sur la production des travaux de recherche et la pertinence des publications (qui font l'objet d'une lettre de confirmation séparée).

Une instance d'orientation de l'évaluation présidée par Annie FOUQUET et composée, en concertation entre l'IRES et elle-même, de personnes qualifiées, assurera le soutien à la démarche et la mise en débat des questions évaluatives.

Nous avons noté pour ce qui vous concerne que ces travaux de recherche-évaluation, étaient effectués indépendamment de votre fonction à l'IGAS, sur des temps de congés, et que vous ne sollicitiez pas de rémunération.

Au plan des modalités matérielles, l'IRES assure la prise en charge de frais de déplacement, hôtel, restaurant, et pourvoie aux facilités matérielles (abonnements à des revues ou éditions spécialisées et matériel numérique dont vous nous indiquerez la nature) utiles pour cette mission et vos travaux de recherche. L'IRES annoncera aux partenaires et commanditaires la mission afin de faciliter toute prise de rendez-vous par un courrier préalable, et d'une façon générale facilitera par tout moyen utile et collaboration interne la réalisation de cette mission.



Le Directeur général
Frédéric LERAIS

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Cabinet du Premier MINISTRE

Benjamin RAIGNEAU Conseiller

CFDT
Marylise LEON
Jean Paul BOUCHET
CFECGC
Alain GIFFARD
Jean Claude LAUTIER
Justine VINCENT
CFTC
Philippe LOUIS
Bernard IBAL
CGT
Agnes LEBOT
Marie Laurence BERTRAND
Mohammed OUSSEDIK
Michel DONNEDU
Pierrette CROSEMARIE
Fabrice PRUVOST
Michel DONNEDU
CGT-FO
Jean Claude MAILLY Secrétaire Général
Christophe COUILLARD
UNSA Education
Laurent ESCURE
Luc Bentz

France Stratégie
Jean PISANI FERRY Commissaire général
Hélène PHANER Secrétaire Général

DARES
Françoise BOUYGARD Directrice
Christine LAGARENNE

DGEFP
Marc Antoine ESTRADE Chef Mission Synthèse
Laurent DUCLOS adjoint

Direction Ires
Frédéric Lerais, Directeur général

Benoit Robin, Directeur adjoint en charge de la communication et de la documentation

Equipe chercheurs Ires

Marcus Kahmann

Noelie Delahaie

Udo Rehfeldt

Catherine Vincent

Catherine Sauviat

Anne Fretel

Solveig Grimault

Jean-Marie Pernot,

Odile Chagny

Le bureau de l'Ires

Bernard Ibal (CFTC)

Luc Bentz (Unsa-Education)

Jean-Paul Bouchet (CFDT)

Jean-Claude Lautier (CFECGC)

Christophe Couillard (CGT-FO)

Michel Doneddu (CGT)

ANNEXE 1 :

Séminaires et conférences

Conférence internationale 24-26 septembre 2014 à Bruxelles L'Europe à la croisée des chemins. Quelle voie pour des emplois de qualité et la prospérité?

Conférence de l'Institut syndical européen (Etui - Etuc) en partenariat notamment avec l'Ires
24 septembre - 26 septembre 2014, Hotel Thon Europe, 1040 Bruxelles, Belgique

Bâtir une Europe de l'emploi et de prospérité durable : tel est fondamentalement le projet que porte le monde du travail. Pour plus de cohésion sociale et des emplois de qualité, il faut engager l'Union européenne dans un véritable processus de reconstruction.

Séminaire international : prochaine séance vendredi 27 juin 2014

Le Séminaire international est chargé d'exercer une fonction de veille sur la production scientifique dans le domaine des relations professionnelles comparées et notamment sur les débats internationaux.
Créé en octobre 1990 et animé par Udo Rehfeldt, ce séminaire réunit des chercheurs de l'Ires, des représentants des organisations syndicales françaises et des experts extérieurs.
En 2013, il commence une nouvelle programmation préparée collectivement par Anne Dufresne, Marcus Kahmann, Jean-Marie Pernot, Udo Rehfeldt et Catherine Vincent.

Il y aura environ six séances par an, en alternant des approches comparatives, transnationales et monographiques (par pays).

Les séances de 2013 et de 2014 ont porté ou portent sur :

- le syndicalisme argentin et brésilien : mardi 2 juillet 2013
- la démocratie sociale à l'épreuve de la crise, un essai de comparaison internationale : jeudi 26 septembre 2013
- l'action syndicale européenne d'entreprise dans un contexte de restructuration transnationale : jeudi 14 novembre 2013
- la syndicalisme brésilien et les gouvernements du parti du travail : jeudi 12 décembre 2013 reporté au jeudi 9 janvier 2014
- la coordination de la négociation salariale en Europe : jeudi 13 février 2014
- types de capitalisme et de régulation en Amérique latine : une comparaison Mexique-Brésil-Argentine-Chili : jeudi 3 avril 2014

- les syndicats face à la nouvelle gouvernance européenne : vendredi 27 juin 2014 Rapport / Report: Industrial democracy under the strain in crisis. An essay of international comparison

Colloque international : 12 & 13 juin 2014 Trajectoires professionnelles et dispositifs publics en action

- 
- 

Trajectoires professionnelles et dispositifs publics en action

Colloque international Paris- Université Paris-Dauphine
12-13 juin 2014

A l'initiative des sept institutions de recherche suivantes : Cee, Idhe.s, Ires, Irisso, Lest, Lise, Printemps (soutenu par le DIM GESTES et la Région Île-de-France)

Séminaire du réseau des relations professionnelles : mardi 20 mai 2014 "syndicats et nouveaux acteurs face aux restructurations"

Le Séminaire du réseau relations professionnelles RT18 Association française de sociologie, AFS avec le soutien : Ires - Cee - Clersé - Lise - Idhe-ens Cachan - Imager - Irisso - Printemps
Le Séminaire des relations se propose de revisiter les concepts clés de la discipline, mais aussi de présenter les nouveaux terrains et enjeux qui se font jour dans les domaines d'études. Une place importante est faite aux méthodologies d'enquêtes. Le Séminaire est l'occasion de présenter les travaux en cours ou de revenir sur des travaux récents. Il se veut pluridisciplinaire : sociologie, histoire, droit et science politique.

Syndicats et nouveaux acteurs face aux défis des restructurations multinationales
20 mai 2014
Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris

Entretiens Economiques Européens 2014 : jeudi 20 mars 2014

Les Entretiens Economiques Européens (EEE) organisés par Confrontations Europe en partenariat avec l'Ires et une trentaine de partenaires de plusieurs pays européens (Allemagne, Belgique, France, Italie, Pologne) visent à contribuer au débat public sur le rôle des acteurs de la société civile (entreprises, syndicats…) pour rebâtir des relations industrielles en Europe à la hauteur des enjeux, en prenant appui sur une vision de long terme sur le contenu de la croissance et un triptyque pour sa mise en œuvre: formation, mobilité, emploi.

Valorisation de l'investissement humain : formation, mobilité, emploi en Europe

Jeudi 20 mars 2014 de 9 heures à 17h30
au Comité Economique et Social Européen à Bruxelles

Avec 4 tables rondes :

- Anticiper et gérer les mutations et restructurations dans les secteurs et les régions
- Investir dans le développement des compétences et la formation pour la compétitivité en Europe
- Modernisation des marchés du travail et mobilité professionnelle et géographique des jeunes et des travailleurs

- Mobiliser les financements publics et privés pour la formation, la mobilité et l'emploi en Europe

Séminaire du réseau des relations professionnelles : programme 2014-2015

Le Séminaire du réseau relations professionnelles RT18 Association française de sociologie, AFS avec le soutien : Ires - Cee - Clersé - Lise - Idhe-ens Cachan - Imager - Irisso - Printemps
Le Séminiaire des relations se propose de revisiter les concepts clés de la discipline, mais aussi de présenter les nouveaux terrains et enjeux qui se font jour dans les domaines d'études. Une place importante est faite aux méthodologies d'enquêtes.
Le Séminaire est l'occasion de présenter les travaux en cours ou de revenir sur des travaux récents. Il se veut pluridisciplinaire : sociologie, histoire, droit et science politique.

- Séance 1 : L'accord national interprofessionnel de 2013 : de la négociation d'un accord aux nouveaux usages du dialogue social - vendredi 7 février 2014
- Séance 2 : Le syndicalisme américain - mardi 20 mai 2014
- Séance 3 : Le syndicalisme de services - octobre 2014
- Séance 4 : (thème non défini) - janvier 2015
- Séance 5 : L'état du dialogue social en France : les résulats des post-enquêtes Réponses - mai 2015
- VIème Congrès de l'Afs - été 2015

Les 30 ans l'Ires : jeudi 24 janvier 2013

Pour un dialogue social renouvelé
Quelles analyses économiques et sociales pour les organisations syndicales en France et en Europe ?

jeudi 24 janvier 2013

À l'occasion des 30 ans de l'Ires, l'institut a organisé une journée de conférence européenne de haut niveau.

La conférence a conduit autour du Premier ministre, du Ministre du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, du président du Conseil économique, social et environnemental et des présidents et secrétaires généraux des organisations syndicales une réflexion de nature prospective sur les besoins en matière d'analyses économiques et sociales, notamment dans une optique de comparaisons européennes et internationales. Cette conférence a mobilisé quelques 450 participants inscrits (acteurs et chercheurs français et européens).

- programme
- Interventions Conférence des 30 ans de l'Ires
- numéro spécial de La Revue de l'IRES n° 73 : "30 ans de salaire, d'une crise à l'autre"

Déjà paru : La Revue de l'IRES n° 42 - 2003/2 + supplément spécial XX° anniversaire

Séminaire international : 22 avril 2013 "Economic Crises, Labour Markets and Gender"
Economic Crises, Labour Markets and Gender

Journée du 22 avril 2013 co-organisée par l'Ires, le Cee et Presage-Ofce avec le soutien du Cape

The financial crisis of 2007 has diversely hit European countries, causing economic and labour market disequilibria of more or less magnitude. As with past global crises, the current one has gendered implications. While women's employment is said to be preserved relatively to men's in the early stages of a recession, austerity plans implemented in several countries to limit public deficits and debts are deemed to affect female workers more deeply.

Lire la suite : Séminaire international : 22 avril 2013 "Economic Crises, Labour Markets and Gender"

Séminaire : 12 avril 2013 "Les CHSCT, une instance centrale, mais fragile ?

Enjeux et acteurs des relations professionnelles. Quel renouveau ?

Les CHSCT, une instance centrale, mais fragile ?

Séminaire relations professionnelles Association française de sociologie, AFS - RT18 - journée du 12 avril 2013

Avec le soutien : Ires - Cee - Clersé - Lise - Idhe-ens Cachan - Imager - Irisso - Printemps

Le CHSCT est une instance centrale du dialogue social dans l'entreprise. En étudiant cette instance de manière pluridisciplinaire (droit, sociologie académique, sociologie en entreprise), on propose d'interroger les modes de négociation, la place des savoirs et de l'expertise dans les CHSCT.

Séminaire Ires-Etui : 14 mars 2013 "les administrateurs salariés en France"

Les administrateurs salariés en France

bilan et projet d'extension

Séminaire européen co-organisé par l'Ires et l'Institut syndical européen (Ise\Etui) sur "**les administrateurs salariés en France : bilan et projet d'extension**".

Journée co-organisée par l'Ires et l'Ise avec la participation financière du Fonds européen de participation des travailleurs (EWPCC)

Journée inter-réseaux RPS : 14 février 2013 "Espaces de discussion et d'expression sur le travail"

Intitulé de la journée inter-réseaux "Politiques et stratégies de prévention des Risques psychosociaux, RPS en entreprise" :

Espaces de discussion et d'expression sur le travail

Journée co-organisée par l'Ires, l'Anact, Entreprise & Personnel, Gfr Management et Organisation de l'Université Paris-Dauphine

ANNEXE 2 :

Présentation du projet de refonte du site internet

L'Ires a lancé mi 2014 un projet de refonte d'ampleur de son site web, qui aboutira au printemps 2015. Le cahier des charges a été finalisé en mai 2014. Durant le second semestre 2014, le travail a porté sur la définition du zoning (de l'architecture du site), de la charte graphique et visuelle des pages du futur site. A compter du début 2015, le projet passera dans une phase de développement et d'intégration. Le projet est interactif : il est piloté par un comité retreint, mais les grandes étapes et arbitrages font l'objet de discussion et de validation auprès de l'équipe (chercheurs et conseillers techniques), ainsi que devant le Bureau de l'Ires.

Le nouveau site a vocation, tout comme l'actuel, à permettre l'accès à la production de l'Ires, à' accéder à l'ensemble de ses ressources, à présenter l'Ires. Mais le projet s'inscrit aussi dans une volonté claire de rayonnement, de plus forte visibilité et lisibilité auprès des publics très variés de l'Ires. L'objectif est de communiquer différemment sur les activités et le rôle de l'IRES, d'appuyer la dimension « offre de services » auprès des organisations syndicales de l'Ires, de communiquer davantage sur son en matière de dialogue social, afin de mettre en valeur son importance auprès des pouvoirs publics et du monde de la recherche dans son ensemble, de s'inscrire plus dans une logique d'éclairage des débats.

Une nouvelle architecture et de nouveaux produits sont prévus à cet effet.

- **Le nouveau site prévoira différentes « portes d'entrée » : par un menu thématique pour ceux qui sont à la recherche d'information sur les différents champs d'étude de l'ires, par un menu plus «institutionnel pour les visiteurs qui cherchent à connaitre l'Ires, à avoir accès directement à sa production et à ses ressources.**
- **Une porte d'entrée dynamique est créée, avec une rubrique « actualité » qui rendra compte de l'activité de l'Ires, de ses réseaux, de sa production. La dimension « responsive » et réseaux sociaux du site sera renforcée.**
- **De nouveaux produits seront mis à disposition :**
  - **des notes d'éclairage ayant vocation à accueillir des contributions s'inscrivant dans une démarche de décryptage et de pédagogie. Les contenus prévus sont très divers : résumé d'une production de chercheurs de l'ires, contribution ad hoc sur un débat social en cours, décryptage d'un chiffre, note de conjoncture, etc.;**
  - **Des « tableaux de bord » rassemblant des données chiffrées sous forme graphique et de fichiers excel. Il s'agit à la fois de diffuser autrement de l'information sur les thèmes d'étude de l'ires, mais aussi de renforcer la présence de l'ires sur les enjeux de décryptage des grands enjeux économiques.**
- **Pour renforcer le rayonnement du site, un travail important est aussi effectué pour renforcer l'ergonomie du site :**

- **Charte graphique d'ensemble, possibilité d'accès aux articles en version html et pas seulement pdf, amélioration des moteurs de recherche, etc.**