



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

Section des établissements

Évaluation du groupe des écoles
nationales d'économie et de statistique
(Genes)



Octobre 2014



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

Section des Établissements

*Pour l'AERES, en vertu du décret du 3
novembre 2006¹,*

- Didier Houssin, président
- Philippe Tchamitchian, directeur de la
section des établissements

Au nom du comité d'experts,

- Yves Brunet, président du comité

¹ Le président de l'AERES « signe [...], les rapports d'évaluation, [...] contresignés pour chaque section par le directeur concerné » (Article 9, alinéa 3 du décret n°2006-1334 du 3 novembre 2006, modifié).

Sommaire



Présentation.....	7
La stratégie et la gouvernance.....	9
I - Un cadre statutaire bien défini.....	9
II - Une stratégie insuffisamment affirmée, un leadership fragilisé	10
III - Une identité d'établissement qui reste floue	10
IV - Une réactivité volontaire pour accompagner les évolutions de ses sites d'implantation.....	11
1 ● Comue Université Paris-Saclay.....	11
2 ● Comue Bretagne-Pays de Loire	11
La recherche et la formation.....	13
I - Une politique de recherche en pleine évolution	13
II - Une politique de formation initiale centrée sur deux écoles d'ingénieurs reconnues.....	14
III - Une formation continue autonome, active et performante, pour un public diversifié.....	15
IV - Des doctorants bien accompagnés dans un contexte de forte complexité et d'évolution des écoles doctorales parisiennes.....	15
V - Une documentation centrée sur les besoins des élèves	16
La réussite des étudiants.....	17
I - Une insertion des diplômés ingénieurs très satisfaisante.....	17
II - Une vie étudiante qui reste propre à chaque école.....	17
La valorisation et la culture scientifique.....	19
I - Le CASD, un atout majeur à développer et à pérenniser	19
II - Datastorm, une société en voie de développement.....	20
III - Les contrats de recherche et conférences du CREST, des moyens classiques de valorisation de la recherche	21
Les relations européennes et internationales.....	23
I - Une stratégie et des moyens encore insuffisants pour atteindre les standards des meilleures formations d'ingénieur	23
II - Une faible mobilité entrante d'enseignants-chercheurs mais forte renommée internationale de la recherche	24
III - Actions de coopération vers les pays du sud.....	24
Le pilotage et la gestion.....	25

I - Des outils à formaliser et à développer pour améliorer le fonctionnement d'un établissement en mutation.	25
II - Une politique de ressources humaines qui reste à construire, dans un contexte historique prégnant.....	25
III - Une politique budgétaire et financière maîtrisée, mais manquant d'outils d'analyse.....	26
IV - Une fonction immobilière et logistique variable selon les implantations	27
V - Des systèmes d'information éclatés.....	27
Conclusion	29
I – Les points forts	29
II – Les points faibles	30
III – Les recommandations	30
Liste des sigles.....	31
Observations du directeur général.....	33
Organisation de l'évaluation.....	39

Présentation

Le Genes (Groupe des écoles nationales d'économie et de statistique²) comprend huit composantes³ ; deux écoles d'ingénieurs :

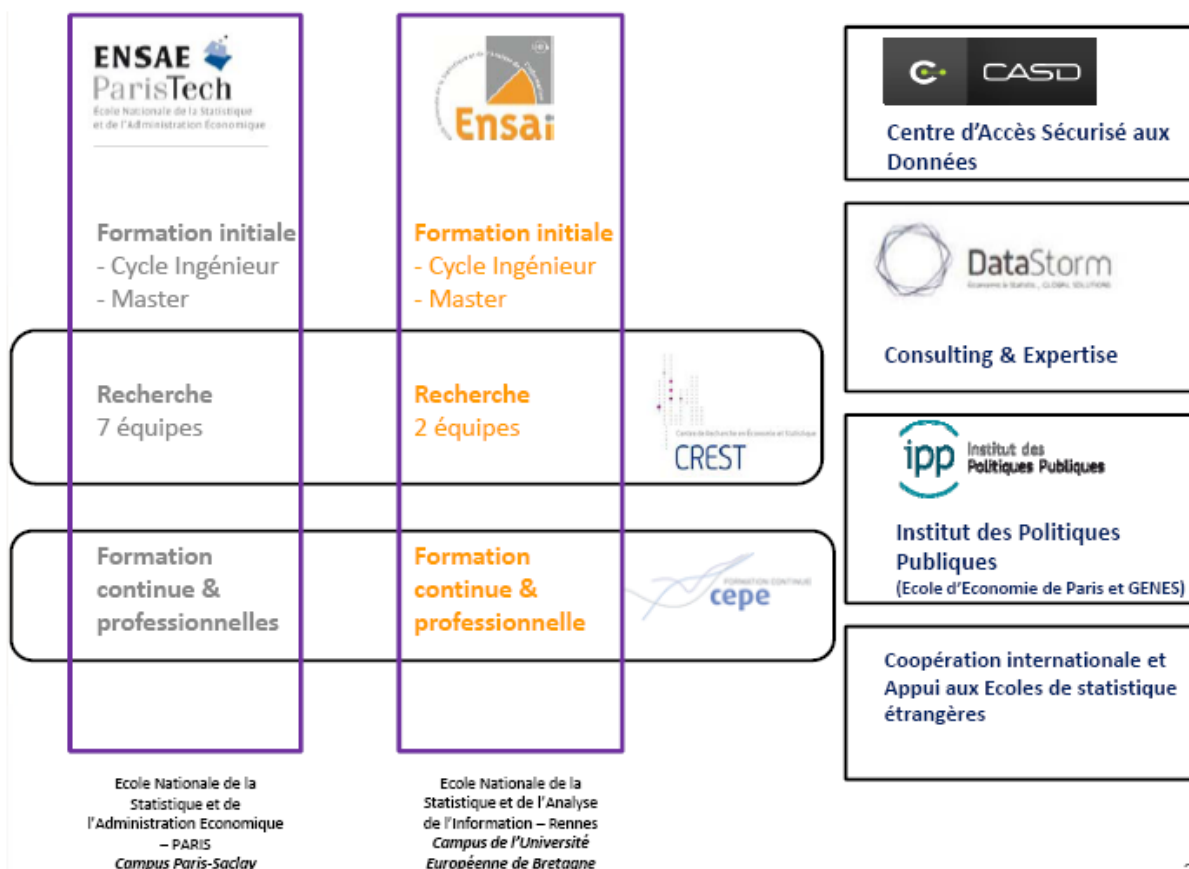
- l'École nationale de la statistique et de l'administration économique de Paris (ENSAE ParisTech), école d'application de l'École polytechnique, chargée historiquement de former les administrateurs de l'Institut nationale de la statistique et des études économiques (INSEE) ;

- l'École nationale de la statistique et de l'analyse de l'information (ENSAI), implantée depuis 1996 à Rennes, chargée de former, entre autres, les attachés de l'INSEE ;

Autour de celles-ci gravitent des centres :

- de recherche : le centre de recherche en économie et statistique (CREST),
- de valorisation : centre d'accès distant sécurisé aux données - CASD -, Datastorm)
- et de formation : centre d'études des programmes économiques (CEPE), institut des politiques publiques (IPP) -, centre d'appui aux écoles de statistique africaines (Capesa).

4



2

² Le Genes pourra être désigné sous l'appellation de « Groupe » dans la suite de ce rapport.

³ Le terme de composante a été retenu par le comité pour regrouper les multiples dénominations rencontrées dans les documents du GENES (voir Stratégie et gouvernance S3).

Cet établissement, de taille modeste, bi localisé (à Paris-Malakoff, dans les locaux de l'INSEE, et à Rennes sur le Campus de Ker Lann), occupe 13 000 m² et accueille environ 800 étudiants, répartis en deux catégories : la majorité sont élèves-ingénieurs, une part d'entre eux sont élèves fonctionnaires (administrateurs, pour 10 % des effectifs de l'ENSAE ParisTech, et attachés de l'INSEE, pour un tiers des effectifs de l'ENSAI). La proportion de boursiers est de 33 %⁵ et le taux de féminisation des promotions de 30 %. Les ressources humaines du Genes représentent environ 200 personnes, dont 40 % d'enseignants et enseignants-chercheurs. Son budget, en 2012, était de 12 M€, y compris la masse salariale du personnel rémunéré sur budget propre, auquel il convient d'ajouter 18 M€ de masse salariale du personnel rémunéré sur le budget de l'État.

Le Genes a, depuis 2011, le statut d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) et de grand établissement, au titre du livre VII du code de l'Éducation. Il est évalué par l'Aeres pour la première fois en 2013-2014 ; par contre, ses deux écoles, l'ENSAE ParisTech et l'ENSAI, sont examinées régulièrement par la commission des titres d'ingénieur (CTI).

Auparavant, cette structure était regroupée au sein de la direction des enseignements supérieurs et de la recherche de l'INSEE depuis la création, en 1942 de l'ENSAE comme une école d'application de l'INSEE. Juridiquement distinct de l'INSEE depuis son nouveau statut en 2011, le Genes garde néanmoins des liens étroits avec cette administration. Les domaines cœurs de l'établissement, explicités dans son décret constitutif, marient les sciences quantitatives et les sciences humaines et sociales ; cette originalité a longtemps été unique en France. Ils couvrent l'économie, les mathématiques, la gestion, la finance, les sciences humaines et sociales quantitatives, le traitement et l'analyse de l'information, à destination des décideurs publics et des entreprises. Plus récemment, la diversification et la taille croissante des sources de données conduisent à développer une orientation nouvelle dans le domaine des *big data*, domaine qui relie transversalement plusieurs thèmes de recherche du CREST (en économie comme en statistique). En appui à ces thématiques, une recherche originale et pertinente, positionnée sur cette niche longtemps réservée aux administrations publiques, mais qui concerne de plus en plus l'ensemble des secteurs économiques, vient compléter les atouts du Genes.

Conscient de son manque de taille critique, le Genes conduit une stratégie de collaboration avec des établissements portant des thématiques complémentaires : c'est ainsi qu'une nouvelle unité mixte de recherche (UMR), EXCESS, regroupant l'ensemble du CREST, est en cours de création en association avec l'École polytechnique et que le Genes est cohabilité dans la mise en place de plusieurs masters. Après avoir obtenu un statut lui permettant de jouir de son autonomie, le Genes s'engage dans les projets de regroupement d'établissements : s'implantant physiquement en 2016 sur le plateau de Saclay, il est membre fondateur de la communauté d'universités et établissements (Comue) de Paris-Saclay ; il est aussi acteur de la mise en place d'une Comue Bretagne-Pays de Loire en partenariat, entre autres, avec les universités de Rennes⁶. Dans cette logique, le Genes pourrait connaître une évolution dépassant largement son cadre actuel.

Le comité, ayant pris connaissance des récents rapports de la commission des titres d'ingénieur (CTI) concernant les deux écoles du GENES, pour la partie formation, ainsi que de l'évaluation AERES de l'UMR EXCESS, pour la partie recherche, a choisi de concentrer son évaluation sur les aspects stratégiques et la gouvernance, le développement des applications liées au *big data* mettant l'établissement au cœur d'un enjeu industriel et sociétal majeur.

⁴ La coopération internationale et l'appui aux écoles de statistiques étrangères sont réalisés par le Capesa.

⁵ Le taux de boursier est de 27,5 % à l'ENSAE et de 50 % à l'ENSAI.

⁶ La loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche prévoit que « ... les établissements d'enseignement doivent se regrouper sur un territoire académique ou inter académique, en partenariat avec les organismes de recherche ... trois modalités de coopération et de regroupement sont prévues : la fusion d'établissements, la communauté d'universités et établissements (Comue) et l'association ... ».

La Comue Université Paris-Saclay est à un stade très avancé puisque ses statuts Paris-Saclay ont été déposés et que, dès la rentrée 2015, des étudiants (en doctorat et en master) y seront inscrits. Les fondateurs sont au nombre de onze établissements d'enseignement supérieur et de recherche (deux Universités et neuf établissements, dont le Genes) et sept organismes de recherche.

La Comue Bretagne-Pays de Loire est à un stade beaucoup moins avancé, mais le Genes a une participation active aux réflexions qui concernent sa mise en place.

La stratégie et la gouvernance

I - Un cadre statutaire bien défini

Désormais juridiquement distinct de l'INSEE, le Genes garde des liens étroits avec cette administration. Son décret constitutif le place sous la tutelle du ministre chargé de l'Économie, mais précise qu'il est « soumis à l'inspection générale de l'INSEE » et qu'il « assure la formation des administrateurs et des attachés statisticiens de l'INSEE ». Le poids de l'INSEE est perceptible dans les instances de l'établissement. L'INSEE continue aussi à participer directement au fonctionnement du Genes à travers (i) le personnel (fonctionnaires du titre 2 du programme 192 de la direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services - DGCIIS -), (ii) le support administratif et matériel de l'établissement et (iii) l'hébergement des entités parisiennes du Genes à titre gratuit, le transfert programmé à Saclay en 2016 de celles-ci devant modifier cette situation.

Les organes de pilotage du Genes sont bien définis dans ses statuts : les articles 6, 7 et 8 précisent qu'il est « administré par un conseil d'administration (CA) de 25 membres, dont 6 membres de droit, 8 personnalités qualifiées et 11 représentants élus, présidé par un président et son vice-président élus par le conseil parmi les 3 personnalités nommées sur proposition du directeur général de l'INSEE. Il est dirigé par un directeur général assisté d'un comité de direction ». L'article 13 précise que « le directeur général du Groupe est choisi parmi les administrateurs ou les inspecteurs généraux de l'INSEE après avis du CA (...), les directeurs des écoles, des centres de formation, des centres de recherche et le secrétaire général sont nommés sur proposition du directeur général du Groupe ».

Le CA se réunit effectivement deux fois par an, avec une assiduité de plus de 80 %. Les ordres du jour et les débats témoignent de l'intérêt que porte l'ensemble de ses membres au bon fonctionnement du Genes. Les orientations stratégiques y sont présentées et discutées (les ordres du jour des CA ont systématiquement un point consacré aux « dossiers stratégiques » de l'établissement) ; mais l'absence de mise en œuvre et de relais au niveau des composantes (communication interne jugée insuffisante par le personnel, complexité des circuits de gestion et maintien de services propres aux composantes, découplage fort entre les composantes apparentant le GENES à une holding plutôt qu'à un établissement, ...) mériterait la mise en place de modalités de type contrats d'objectifs entre l'établissement et ses composantes. Une majorité des membres du CA ainsi que la quasi-totalité des responsables du GENES sont directement liés à l'INSEE ou au GENES (anciens élèves de l'ENSAE en particulier), ce qui confère le sentiment d'un établissement au fonctionnement endogène prononcé.

L'article 16 définit un conseil scientifique, composé de 17 personnalités désignées ou élues, qui assiste le CA « sur les grandes priorités de la politique de recherche et de formation du Groupe,... ». Celui-ci ne s'est réuni qu'une fois en janvier 2013.

Le comité de direction, véritable organe de coordination interne entre les composantes, réunit le directeur général du Groupe, le secrétaire général et les directeurs du CREST, de l'ENSAE ParisTech, de l'ENSAI et du CEPE pour assurer le fonctionnement du Groupe et mettre en œuvre les décisions du CA. Ses débats sont portés à la connaissance du personnel sur un site intranet.

Le CA du 9 Novembre 2012 a mis en place un comité de sélection, chargé de procéder à l'évaluation des candidats enseignants-chercheurs du Genes.

L'article 4 des statuts définit le Genes de la manière suivante : « Le GENES comprend l'École nationale de la statistique et de l'administration économique ParisTech (ENSAE ParisTech), l'École nationale de la statistique et de l'analyse de l'information (ENSAI), le centre d'études des programmes économiques (CEPE), des centres de formation et des centres de recherche. »

Ces textes statutaires définissent clairement les missions de l'établissement qui dépassent aujourd'hui largement l'objectif historique de formation des cadres de l'INSEE, tant en formation qu'en recherche. Les activités du Genes se déclinent parfaitement dans cet ensemble de missions, visant à le positionner comme *leader* sur son domaine de compétences, bien qu'il n'ait pas d'école doctorale propre.

II - Une stratégie insuffisamment affirmée, un leadership fragilisé

Le défi du Genes est de dépasser son cadre institutionnel de réponse aux besoins des administrations publiques, pour s'intégrer dans le monde économique où les applications des statistiques et de la modélisation permises par les outils économétriques sont des enjeux de plus en plus importants, dans des domaines de plus en plus divers : sciences de la vie et santé, organismes financiers, systèmes de production, etc. Le Genes a largement entamé ce virage au niveau de ses formations, puisque l'activité dans le secteur des administrations est aujourd'hui réduite.

La maîtrise des *big data*, qui visent à gérer un volume gigantesque de données non structurées, en utilisant des algorithmes de traitement rapides chargés de leur donner une valeur propre à chaque utilisateur, dépassant les approches traditionnelles de la gestion de bases de données, de l'informatique décisionnelle et de l'ingénierie statistique, est une rupture technologique récente. Sa diffusion, réservée jusqu'alors aux grandes entreprises, s'étend maintenant aux petites et moyennes entreprises (PME) qui visent à récupérer les informations pertinentes pour améliorer leur performance. En s'appuyant sur ses compétences, le Genes souhaite et peut acquérir une position de premier plan sur ce marché d'avenir. En même temps que sa stratégie était approuvée par son CA, le Genes ouvrait dans ses écoles, en octobre 2013, des modules de spécialisation en *Data Science* (ENSAE ParisTech) ou une année de spécialisation en statistique et ingénierie des données (ENSAI).

Par contre, dans le domaine des *big data* en particulier, secteur économique stratégique pour la France, le Genes, qui n'est plus le seul acteur du domaine, doit affirmer sa stratégie de partenariat pour mettre en place de nouvelles formations, davantage en adéquation avec les nouveaux métiers industriels ; c'est ce qu'il fait avec d'autres établissements : École polytechnique, École normale supérieure de Cachan (ENS Cachan), Écoles des hautes études commerciales de Paris (HEC), Institut Mines-Télécom, université Rennes 1 ; mais sa taille modeste risque de lui enlever un rôle moteur qu'il a eu pendant près de 50 ans.

Dans le secteur de la recherche, la création prochaine de l'UMR EXCESS, valorisant une collaboration déjà entamée avec l'École polytechnique, devrait offrir des perspectives de collaborations renforcées entre ses membres, au-delà de celles qui existent, permettant de déplacer les frontières. Les chaires d'enseignement et de recherche préexistantes dans les deux laboratoires (CREST et laboratoire d'économétrie de l'École polytechnique) sont des éléments importants de valorisation des recherches, même si beaucoup reste à faire quant à cette valorisation dans le secteur marchand.

Le CREST a une bonne visibilité internationale, basée sur les relations de chaque chercheur, sans qu'une stratégie claire en recherche ressorte des travaux du conseil scientifique. Au niveau des écoles, un effort particulier reste à mener pour développer l'attractivité et le niveau d'échanges d'enseignants-chercheurs et d'étudiants, l'adhésion de l'ENSAE à ParisTech⁷ pour développer cet aspect n'ayant pas encore permis d'atteindre cet objectif.

III - Une identité d'établissement qui reste floue

L'organigramme matriciel fonctionnel qui décrit le Genes (cf. *supra*) a le mérite de rendre lisible les interactions entre les composantes. Contrairement à un organigramme pyramidal arborescent classique, le positionnement de l'établissement par rapport à ses composantes n'est pas apparent et le sentiment d'appartenance à l'établissement paraît faible. S'il est unanimement reconnu au sein de l'établissement que le Genes a apporté une souplesse de fonctionnement indéniable, une mutualisation des fonctions support (pour les composantes parisiennes en particulier) et une taille certaine, la préexistence et l'importance du rôle des écoles, au fonctionnement quasi autonome (en accord avec la position de la CTI), relativisent le positionnement de l'établissement. La dénomination des composantes dans les textes et les discours est loin d'être stabilisée : on parle d'entités, d'unités, de centres, de marques, mais rarement de composantes, terme qui caractérise le rôle des structures opérationnelles de ce type d'établissement. On rencontre même des rapprochements du type ENSAE-CREST ou ENSAI-CREST qui n'ont pas de sens administratif, même si certaines fonctions sont portées par les mêmes personnes (secrétaires généraux des écoles par exemple), mais qui conduit à s'interroger sur l'importance du rôle des écoles par rapport au rôle de l'établissement.

Paradoxalement, le fait que la grande majorité du personnel, et la quasi-totalité des dirigeants du Genes, sont sous statut INSEE et issues de l'ENSAE ParisTech, ne pousse pas le personnel à adhérer pleinement à une structure qui,

⁷ ParisTech est un EPCS qui rassemble 12 grandes écoles franciliennes. C'est une structure de coopération inter écoles qui œuvre à l'élaboration de projets communs en formation, recherche et innovation, dans le domaine des sciences, des technologies et du management. L'ENSAE (mais pas le Genes) participe à ParisTech, notamment pour les actions de coopération internationale, et, dans une moindre mesure, pour des projets d'innovation pédagogique.

à terme, pourrait ne pas garantir la pérennité du statut du personnel de l'INSEE, placé cela dit actuellement en position normale d'activité.

Ce constat peut aussi s'appliquer en matière de politique de communication, faiblement développée au niveau du Genes, qui a choisi délibérément de privilégier celles de ses composantes : ainsi, les sigles, logos, sites internet et chartes graphiques sont multiples et non coordonnés. Avantage aujourd'hui pour la communication externe, qui s'adresse au public étudiant en particulier, cette politique risque d'être un obstacle dans le cadre des intégrations dans des communautés plus grandes comme les Comue, voire de distendre les liens entre les deux sites Paris-Malakoff et Rennes. Il est urgent que la politique de communication acquière plus de cohérence. Le risque est que le Genes se transforme peu à peu en *holding*, perdant ses prérogatives d'établissement.

Le dossier d'autoévaluation du Genes pour l'Aeres a bien été discuté en CA et diffusé sur l'intranet, mais il a été réalisé indépendamment par le CREST (évaluation de la recherche) et par le Genes (évaluation de l'établissement). L'éloignement de ses thématiques des problématiques de développement durable n'a pas non plus incité l'établissement à intégrer cette priorité dans ses actions internes ou externes. Par ailleurs, peu d'outils ont été développés pour engager une politique globale de la qualité. Celle-ci n'est évoquée que par l'ENSAI.

IV - Une réactivité volontaire pour accompagner les évolutions de ses sites d'implantation

Outre les points abordés précédemment, le Genes a opportunément engagé une politique volontariste en s'impliquant dans les projets de Comue, tant à Paris qu'à Rennes. Le CA doit s'emparer de ces politiques de site et du GENES engager une réflexion approfondie sur les risques et opportunités

Même si ce débat n'a pas encore eu lieu au CA du Genes, il n'est pas exclu qu'à échéance plus ou moins lointaine, cette orientation prenne l'ascendant sur la structure actuelle du Genes.

1 ● Comue Université Paris-Saclay

La Comue Université Paris-Saclay est l'opération la plus avancée, tant dans son élaboration que dans sa prise en compte dans la stratégie du Genes (ce point a été examiné au cours de plusieurs CA depuis 2011), même s'il est un peu regrettable que le Genes y soit représenté par l'ENSAE ParisTech : l'ENSAE ParisTech est concernée au premier chef, mais c'est le Genes au complet (du moins sa partie parisienne) qui est concerné par le transfert du site de Malakoff au site de Saclay.

Membre fondateur de la fondation de coopération scientifique (FCS), au même titre que onze autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche et sept organismes de recherche, le Genes doit s'implanter physiquement sur le site dans un nouveau bâtiment de 10 000 m² en 2016 (pour des raisons d'accessibilité, il n'est pas impossible que quelques composantes -CEPE, CASD- gardent des antennes sur Malakoff).

Si les diplômés d'ingénieur, dont ceux du Genes, doivent rester du ressort des établissements, il est envisagé de transférer progressivement les doctorats, les masters puis les licences à la nouvelle Université Paris-Saclay selon des modalités qui ne sont pas encore définies totalement. Un master de recherche en économie, dont les opérateurs seront, l'ENSAE ParisTech, l'École polytechnique, HEC, l'ENS de Cachan et l'université Paris 11 ouvrira dès la rentrée 2015 au sein de la Comue Paris-Saclay. L'objectif est de rapprocher les établissements, tant en recherche qu'en formation et valorisation ; dans ce cadre, sur ses thématiques propres, le Genes va retrouver plusieurs établissements dont il est déjà proche : ENS Cachan, École polytechnique, HEC. L'Université Paris-Saclay devrait aussi être un pôle phare pour l'international, concurrençant à terme le rôle actuel de ParisTech pour le Genes. L'ENSAE s'est associée à ParisTech, essentiellement pour développer ses relations internationales (elle s'appelle d'ailleurs ENSAE ParisTech), mais au fur et à mesure de la concrétisation du projet de Comue, son intérêt à rester dans cette organisation devrait diminuer.

2 ● Comue Bretagne-Pays de Loire

Sur le site de Rennes, la réflexion est moins avancée, mais les établissements préparent la mise en place d'une « Comue Bretagne - Pays de Loire ». Le Genes, à travers l'ENSAI, est en effet membre du Pres Université européenne de Bretagne, avec des objectifs analogues à ceux décrits dans le cas de la Comue Université Paris-Saclay, qui aurait, pour la composante rennaise du Genes, l'avantage de conforter ses relations avec les établissements locaux (ENS Rennes, université Rennes 1,...) mais avec le risque de distendre ses liens avec le Genes.

La recherche et la formation

Ces deux domaines sont sans conteste des pôles d'excellence structurants pour le Genes.

I - Une politique de recherche en pleine évolution

À ce jour, plusieurs entités plus ou moins gigognes animent la recherche au GENES : a) Le CREST, qui se décline en CREST-ENSAE et CREST-ENSAI (ces entités ont avant tout une signification géographique, mais décrivent aussi une réalité de fonctionnements différents, avec un tropisme fort en direction des structures de recherche locales), b) l'UMR (GRECSTA, groupe de recherche en économie et statistique), qui regroupe celles des équipes du CREST relevant du domaine économique, c) les équipes de recherche constitutives des entités affichées ci-dessus. Par ailleurs le conseil scientifique du GENES (qui ne s'est réuni qu'une fois en 2013) n'a pas encore joué tout son rôle d'orientation de la recherche. Le CNRS (section 37 économie -gestion) est une tutelle importante pour la recherche menée au GRECSTA.

Le CREST comporte 70 personnes, dont 51 actives en recherche et 15 habilitées à diriger des recherches. Ce laboratoire n'étant pas à ce jour labellisé par le ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MENESR), il n'a pas été évalué par l'Aeres ; cette situation devrait évoluer avec la création de l'UMR EXCESS détaillée par la suite.

Les caractéristiques les plus marquantes sont une visibilité internationale du CREST, attestée notamment par les publications de ses chercheurs, une grande pluridisciplinarité, qui couvre des champs allant de l'économie à la sociologie quantitative en passant par la statistique, des séminaires réguliers (hebdomadaire au CREST-ENSAE en économie, moins régulier en statistique, un séminaire au CREST-ENSAI, en commun avec l'IRMAR, institut de recherche en mathématiques de l'université Rennes 1). Les équipes ont un effectif réduit (quatre à cinq personnes) mais de nombreux affiliés (personnes effectuant leur recherche au sein du CREST mais en poste dans une autre institution que le Genes) participent à ces travaux, de même que les étudiants en thèse. L'originalité de ces recherches est le fort appui sur l'étude de données réelles, grâce évidemment à l'INSEE en général et au CASD en particulier.

Le Labex Ecodec, les contrats, dont ceux relevant de l'Agence nationale de la recherche (ANR), l'Equipex CASD, font que le budget de la recherche est tout à fait conséquent. Il est de l'ordre de 7,4 M€, dont 0,4 M€ de crédits CNRS et 0,5 M€ de crédits sur programmes.

Le CREST-ENSAI est, compte tenu de sa taille (15 enseignants-chercheurs, 2 équipes : statistique d'enquêtes, statistique et modélisation), particulièrement actif dans l'organisation de manifestations scientifiques, telles les journées sur les sondages ou les journées SFDS 2014 (Société française de statistique).

On peut, toutefois, souligner une absence de politique claire de recherche au niveau du Groupe. Le rôle du conseil scientifique est embryonnaire et les orientations scientifiques et stratégiques poursuivies par le Genes sont peu connues. Le Genes, qui reste très attaché à son cadre historique de l'INSEE, ne semble pas avoir eu une réflexion sur la contribution de ses recherches au développement économique et socioculturel de son territoire ou sur son positionnement dans le contexte national et international de la recherche.

La création d'une seule UMR (EXCESS, pour ENSAE-ENSAI-X⁸ centre d'économie, statistique et sociologie) vient d'être actée par les tutelles (CNRS, Genes, Polytechnique). Pour clarifier le fonctionnement de la recherche au GENES et dans la perspective de l'implantation dans le périmètre de l'Université Paris-Saclay, il a été proposé en avril 2012 d'étendre la collaboration entre le GENES et le CNRS en inscrivant l'ensemble du CREST dans cette seule UMR. Celle-ci est centrée sur l'économie et a vocation à rassembler les chercheurs du CREST et ceux du département d'économie de l'École polytechnique (UMR CECO), voire ultérieurement de l'ENS de Cachan et de l'université Paris 11 et d'autres membres de Paris-Saclay. Mais l'éloignement géographique qui résultera de leur implantation sur le plateau de Saclay, dans le cadre de la Comue, risque de leur faire perdre leurs « affiliés » implantés au cœur de Paris (cf. *supra*). Il faudrait néanmoins que l'établissement et les chercheurs prennent conscience de la réalité d'une UMR dotée de

⁸ L'École polytechnique est parfois dénommée "Polytechnique" ou encore "X".

règles de gouvernance et de fonctionnement assez strictes et profitent pleinement de ses potentialités. Les points forts de cette future UMR, mis en évidence dans le rapport d'évaluation de l'Aeres, reposent sur l'appui de ses recherches sur des données quantitatives ; c'est particulièrement le cas de la sociologie quantitative, qui est un axe de recherche original en France. Les axes stratégiques d'EXCESS sont fixés comme suit :

- entreprises et marchés ;
- régulation et politiques publiques ;
- risque et décision.

À ce jour, la gouvernance de la recherche relève du conseil scientifique du Genes (qui remplace depuis 2012 un conseil de la recherche⁹ annuel) et d'un comité d'évaluation nommé « comité de sélection », dont le rôle apparaît multiple et mal défini, la charte de sa gouvernance n'étant pas votée à ce jour. Le passage à l'UMR EXCESS modifiera complètement cette gouvernance bien que les responsables des équipes n'en semblent pas conscients, pas plus qu'ils ne semblent appréhender tout l'intérêt d'une synergie entre les différents champs scientifiques couverts par l'ensemble des compétences qui seront rassemblées au sein de la Comue Paris-Saclay. Il faut enfin être attentif aux chercheurs du CREST qui ne relèvent pas de la section « économie-gestion » de l'UMR EXCESS, mais de la section « mathématiques » (section 41 du CNRS) : ils risquent d'être isolés au sein de cette UMR relevant très majoritairement de la section économie, et plus particulièrement les 15 chercheurs en poste à Rennes pour lesquels l'éloignement géographique s'ajoute à l'éloignement thématique.

II - Une politique de formation initiale centrée sur deux écoles d'ingénieurs reconnues

Les deux écoles (ENSAE ParisTech et ENSAI) ont pour caractéristique d'offrir une double compétence en économie et en statistique. La CTI a donné un avis favorable en 2013 à l'habilitation de l'ENSAE ParisTech à délivrer un titre d'ingénieur et a fait de même pour l'ENSAI en 2014.

Le recrutement des élèves est diversifié (classes préparatoires scientifiques ou non - les non scientifiques se voyant offrir une mise à niveau en première année - sur titre, élèves étrangers, etc.). À titre d'exemple, la promotion entrée en 2013 à l'ENSAE ParisTech est de 87 élèves, dont 45 entrés via le concours mathématiques, 25 via le concours économie, 10 sur titre et 8 en double diplôme avec HEC.

La scolarité dure trois ans à l'ENSAE ParisTech comme à l'ENSAI, à l'exception, dans cette dernière, de la formation des attachés statisticiens de l'INSEE (deux ans). Il existe six spécialités (appelées « voies » à l'ENSAE ParisTech et filières de spécialisation à l'ENSAI) en troisième année. Un atout important pour les élèves est la possibilité de valider un double diplôme. Ainsi y a-t-il un partenariat entre l'ENSAE ParisTech et HEC, l'ESSEC et certaines écoles du groupe ParisTech (en faisant les deux premières années d'une école et les deux dernières de l'autre par exemple), il existe des échanges de cours avec Sciences Po Paris, de même avec Polytechnique (d'autant plus qu'historiquement ce sont des enseignants-chercheurs du CREST qui délivraient les cours d'économie à l'X). Certains masters, tant en Île-de-France qu'à Rennes, sont ouverts aux élèves (par convention, ils passent certains modules du master concerné ce qui leur permet de valider aussi bien leur année d'école que le master) particulièrement les masters de recherche (ainsi quatre masters de recherche à Rennes). L'ENSAI a aussi un partenariat avec l'INSA Rennes.

Les effectifs 2012-2013, en formation initiale, sont de 705 élèves ingénieurs dont 121 étudiants étrangers (étudiants de nationalité étrangère ayant effectué leurs études secondaires à l'étranger), 93 inscrits pour les diplômes d'établissement de niveau master et 14 mastères spécialisés¹⁰. 194 étudiants sont boursiers de l'État sur critères sociaux (27,5 %). Les perspectives d'augmentation d'effectifs sont obérées, pour l'instant, par l'attente des nouveaux locaux de Saclay et l'exigüité actuelle des locaux de Rennes.

Chaque école possède plusieurs instances collégiales : un conseil d'école, un conseil de l'enseignement et de la recherche et un comité de direction. Suite à la création du GENES et de son CA, les anciens conseils de perfectionnement des écoles sont devenus les conseils d'école. Dans le cadre des conseils de chaque école, les maquettes sont revues chaque année, de fait avec un « toilettage » à la marge, notamment pour faire suite aux remarques des entreprises partenaires et aux évaluations des enseignements par les élèves. La création de nouvelles filières est examinée dans ces conseils d'école.

⁹ Ce conseil de 25 membres comprenait 13 membres extérieurs et 12 responsable du GENES et de ses « laboratoires ».

¹⁰ Diplôme labellisé par la Conférence des grandes écoles (CGE).

Le Genes n'est pas acteur direct dans le domaine des nouvelles approches pédagogiques ; néanmoins, l'ENSAE ParisTech a un projet de plateforme MOOC (*massive open online courses*) sous la responsabilité d'un nouvel enseignant-chercheur qui va développer son propre cours en pédagogie « inversée » (cours en ligne, travaux dirigés en présentiel). Cette plateforme sera développée dans le cadre de la Comue, avec des moyens mis en commun (l'ENSAE ParisTech pourra ainsi bénéficier des supports techniques de l'X, notamment d'un studio loué à prix coûtant). L'ENSAI, de son côté, déclare être trop petite pour se lancer seule dans ce type de projet. Sur la recommandation de la CTI, l'importance des stages au cours de la scolarité est accrue : ainsi, un stage de fin d'études sera rendu obligatoire à la rentrée 2014 à l'ENSAE ParisTech.

Les Comue devraient permettre une mutualisation intéressante dans les domaines qui ne constituent pas le cœur de métier des écoles du Genes. Dans ce cadre, même si les deux écoles fonctionnent de façon quasi indépendante, l'établissement devra veiller à ne pas laisser se rompre la synergie entre l'ENSAE ParisTech et l'ENSAI.

III - Une formation continue autonome, active et performante, pour un public diversifié

Le CEPE (Centre d'études des programmes économiques), service de formation continue du Genes, existe depuis 50 ans, notamment pour la formation permanente des personnels de l'INSEE. Actuellement, si cette tâche est toujours assurée, le public s'est beaucoup diversifié (grandes et moyennes entreprises, services statistiques des ministères, Conservatoire national des arts et métiers, Pôle emploi, ...). Le CEPE peut aussi répondre à des appels d'offres (de la Caisse des dépôts par exemple).

Si les enseignants-chercheurs des écoles interviennent peu au CEPE, le comité observe une excellente qualité des intervenants, attirés par l'image de l'ENSAE ParisTech, celle du Genes étant complètement ignorée de ces derniers.

Le CEPE propose des sessions pour une douzaine de participants de un à cinq jours (plutôt quatre, car les entreprises trouvent trop longue une période de cinq jours), soit sur catalogue, soit « sur mesure », notamment à la demande de grandes entreprises. Il existe aussi des « à distance », les stagiaires restant à leur poste dans leur entreprise. Concernant les nouvelles technologies, un projet de MOOC est en cours, avec une « *open class room* » de 35 séances de 10 minutes. Globalement, le CEPE fournit 13 000 heures stagiaires par an, pour 1 100 stagiaires.

Le chiffre d'affaires, est en constante progression depuis 2009, passant de 450 k€ à 830 k€ en 2013. Les bénéfices de l'activité sont remontés au Genes, diversifiant ainsi ses recettes propres. Cette augmentation est en partie générée par l'augmentation de l'offre de formation. Toutefois, le déménagement à Saclay risque d'affecter cette progression. En effet, celui-ci peut poser problème car il n'est pas sûr que les clients suivent, au vu des problèmes de transport et d'un surcoût induit. L'établissement n'exclut pas de garder une antenne du CEPE sur Malakoff.

Le site internet du CEPE est mal référencé. Le comité estime qu'il devra faire l'objet d'une refonte majeure¹¹.

IV - Des doctorants bien accompagnés dans un contexte de forte complexité et d'évolution des écoles doctorales parisiennes

Bien que le Genes ne soit pas habilité à délivrer le doctorat, il accueille chaque année une quarantaine de doctorants encadrés par un enseignant-chercheur du CREST, inscrits dans une dizaine d'écoles doctorales différentes. La mise en place de la Comue Paris-Saclay, qui décernera le diplôme de docteur de sa propre école doctorale, devrait faire évoluer cette situation. Un master de recherche en économie, cohabilité entre plusieurs établissements de la Comue Paris-Saclay (cf. *supra*), ouvre dès la rentrée 2014. La position de la Comue Bretagne - Pays de Loire dans le domaine des écoles doctorales n'est, quant à elle, pas suffisamment figée pour préjuger de sa position vis-à-vis des doctorants hébergés à l'ENSAI).

Pour ce qui concerne les compétences du CREST, le futur collège doctoral de la Comue Paris-Saclay, qui a une vocation forte à se situer au niveau international, comprendra notamment une école doctorale en « sciences humaines et économie » et une en « mathématiques » (dont la statistique),

Le CREST propose, par appel à candidatures, des bourses pour des doctorants ; la sélection s'effectue en mai-juin, de façon collective. Certains étudiants en thèse sont des salariés et bénéficient d'une dérogation à la règle de la « thèse en trois ans » avec une scolarité doctorale en six ans, à condition d'un accord contractuel avec l'employeur.

¹¹ Le nouveau site du CEPE est en ligne au moment de la parution de ce rapport.

Les étudiants rencontrés ont témoigné de l'excellence de leurs conditions de travail dans différents domaines : encadrement (rencontre généralement hebdomadaire avec leur directeur de recherche), documentation (bibliothèques et ressources numériques), traitements numériques de leurs travaux (*cluster* numérique efficace du service informatique du Genes). Ils disposent d'un bureau dans les locaux de leur équipe de recherche, au sein de chaque école, ce qui favorise les contacts entre eux et avec les autres chercheurs outre leur directeur. Enfin, ils ont des facilités pour se rendre à l'étranger, par exemple pour des colloques scientifiques.

V - Une documentation centrée sur les besoins des élèves

Les services documentaires sont pour l'instant éclatés entre les composantes. Chaque école, en particulier, compte tenu de l'éloignement, possède sa propre bibliothèque. Le budget annuel global est de 353 k€ (ENSAI, ENSAE ParisTech, bibliothèque numérique Genes).

Dans ce domaine, les deux écoles collaboraient dès avant la création du Genes, notamment pour la mise à disposition et le prêt de l'ensemble des ouvrages pour tous les étudiants et pour le système numérique documentaire commun aux deux écoles. La création du Genes a permis d'améliorer ce travail collaboratif : réponse aux appels d'offres publics, construction d'un portail documentaire, commandes groupées et abonnements communs. Les économies ainsi réalisées ont été chiffrées à 50 k€ par an pour les deux bibliothèques.

S'agissant de l'ENSAE ParisTech, la question du déménagement a été anticipée. D'ores et déjà, les responsables de la documentation du Genes sont conviés aux réunions de travail et peuvent échanger avec leurs interlocuteurs des autres établissements concernés. En l'état, chaque entité semble vouloir conserver son système d'exploitation documentaire propre. Un projet de « site chapeau » proposant une charte graphique commune reste néanmoins à l'étude et semble convenir aux différents interlocuteurs. Ce déménagement sur Saclay est perçu comme une véritable aubaine pour les étudiants de l'ENSAE ParisTech qui pourront ainsi profiter d'une offre de ressources pédagogiques, à la fois plus complète et plus diversifiée.

Enfin, comme pour toutes les communautés universitaires, les étudiants ont accès aux autres bibliothèques universitaires *via* le prêt interuniversitaire.

La réussite des étudiants

L'établissement, dans la tradition des écoles d'ingénieurs, propose un ensemble de formations complémentaires et d'activités permettant d'assurer la réussite de l'insertion de ses étudiants.

I - Une insertion des diplômés ingénieurs très satisfaisante

La qualité des formations et le taux d'insertion des nouveaux diplômés à la sortie des études sont la véritable force des deux écoles du Genes. Les possibilités offertes à leurs étudiants de valider des doubles diplômes en partenariat avec des écoles françaises ou internationales, ainsi que d'effectuer des semestres d'études à l'étranger, participent à l'attractivité de ces écoles. L'insertion des jeunes diplômés est suivie par l'établissement au moyen des outils utilisés par la majorité des écoles d'ingénieur (enquêtes CGE notamment, auxquelles le taux de réponse des derniers diplômés s'élève à 65 %). Le cas des élèves fonctionnaires est singulier puisque leur insertion dans l'administration est automatique sauf accident de parcours ; le comité s'étonne que les élèves fonctionnaires attachés de l'ENSAI, dont le cursus n'est que de deux ans et débouche sur un niveau bac+4, n'aient pas la possibilité d'acquérir rapidement un niveau bac+5 à l'école, sauf à entrer dans le système de formation permanente qui leur est proposé.

L'aide à l'insertion professionnelle est en partie assurée par les associations d'anciens qui, par leurs réseaux, permettent aux étudiants de se renseigner sur les différentes orientations professionnelles envisageables et aux nouveaux diplômés d'intégrer plus facilement le marché du travail. Bien que toutes les deux actives, les communautés d'*Alumni* des deux écoles n'ont ni la même importance ni les mêmes activités : l'association parisienne (ENSAE *Alumni*) bénéficie en effet de l'afflux massif de nouveaux étudiants vers la capitale et peut ainsi consolider son réseau. L'association rennaise, ASCAS, rencontre, de son côté, plus de difficultés à créer un véritable effet de cohésion et d'appartenance avec les étudiants de l'ENSAI. Enfin, malgré la présence de ces différents acteurs et des différentes possibilités d'études, le panel d'étudiants interrogé s'accorde sur le fait que d'importants efforts doivent être réalisés pour étoffer le choix des destinations possibles à l'international et qu'il convient de continuer à développer les partenariats avec d'autres écoles.

La création du Genes et l'intégration des écoles dans les deux Comue semble être perçue comme une excellente occasion à saisir.

II - Une vie étudiante qui reste propre à chaque école

Les activités étudiantes sont majoritairement gérées au niveau de chaque école et la perception du rôle du Genes y est d'autant plus limitée que la communication sur ces sujets est lacunaire au niveau de l'établissement. Les différentes associations sont proches des administrations et la voix des étudiants semble être écoutée et entendue. Des élus étudiants siègent dans plusieurs conseils du Genes et de chacune des écoles : (i) au CA du Genes, trois représentants des élèves, dont un doctorant, (ii) aux conseils des écoles, trois représentants des élèves. Ils peuvent y traiter de la vie étudiante, de la vie de l'école, de pédagogie mais également de gouvernance.

Il existe différents types d'associations toutes très impliquées dans la vie des campus et offrant des activités à la fois diverses et complémentaires (sport, culture, vie professionnelle, projets humanitaires, etc.). Les étudiants et les mouvements associatifs ont à disposition salles, matériels informatiques, ressources financières ou encore infrastructures sportives. Les associations ont un périmètre d'activité qui se limite à celui de leur école de rattachement. Le comité s'étonne que les étudiants et responsables associatifs de l'ENSAI et de l'ENSAE ParisTech ne se connaissent pas et ne collaborent jamais entre sites, même si un projet a pu être évoqué par le passé. Il relève ainsi que la visite du comité a été la première occasion de rencontres intersites de ces responsables étudiants.

Ces derniers souhaitent par ailleurs une meilleure reconnaissance de l'engagement associatif en général de la part de l'école : aménagement du temps de travail ou crédits supplémentaires.

La vie étudiante rennaise se déploie sur le Campus de Ker Lann ; elle comporte des échanges entre les étudiants des différentes écoles d'ingénieurs du site (INSA, ENS), des rencontres sportives et culturelles. Le projet de Comue Bretagne-Pays de la Loire est encore trop peu avancé pour que les étudiants aient conscience, voire connaissance, des retombées d'un tel projet.

La valorisation et la culture scientifique

La valorisation et la culture scientifique, éléments d'une stratégie en cours de développement, se déploient essentiellement dans les composantes proches de la recherche : Datastorm, CASD et CREST.

Le comité a constaté que le Genes n'a pas formalisé, par écrit, de stratégie de valorisation de la recherche, qui pourraient encadrer des activités (actions partenariales, expertises, brevets, licences, création d'entreprises) en accord avec les axes de recherche et les spécificités du Genes. La politique de communication ne valorise pas l'offre de services à destination du monde économique et le suivi des activités de valorisation ou de gestion de la propriété intellectuelle n'est qu'embryonnaire. Il n'y a pas, à notre connaissance, de cadre contractuel sur les modes de distribution des bénéfices provenant des contrats de recherche entre les acteurs impliqués (i.e. la part des bénéfices qui revient au Genes, celle pour ses unités de recherches impliquées dans l'exécution des contrats de recherche (CREST, équipes) et celles pour ses chercheurs et sous-traitants impliqués dans l'exécution des contrats). Malgré l'absence de stratégie et de politique claires, il apparaît qu'au sein du Genes, outre les nombreuses conférences organisées par ses chercheurs, trois moyens sont utilisés pour la valorisation des résultats de la recherche scientifique soit : la société Datastorm, le CASD et les contrats de recherche obtenus directement par les équipes de recherche du Genes, le CREST et ses équipes, dont l'UMR GRECSTA.

I - Le CASD, un atout majeur à développer et à pérenniser

Le centre d'accès distant sécurisé aux données (CASD) est le premier outil utilisé par le Genes pour la valorisation de sa recherche. C'est une composante du Genes, hébergée dans ses locaux. Depuis 2012, il offre un service, unique en France, en ouvrant aux chercheurs nationaux et internationaux un accès sécurisé à un ensemble de données confidentielles d'origine publique mais aussi privées. Le CASD a développé un équipement informatique original, qui comprend une infrastructure informatique centrale « étanche » et des boîtiers spécifiques d'accès (les *SD-Box*). Il offre un accès à distance à des données individuelles, de l'INSEE et d'origine ministérielles, très détaillées qui concernent de nombreux domaines sur les individus et les ménages, d'ordre économique et financier, sur l'agriculture, etc. Des développements en cours visent à ouvrir l'accès à des données de l'administration fiscale, du ministère de la Justice et de la banque publique d'investissement. Il bénéficie d'un conseil scientifique spécifique, différent de celui du GENES qui comporte 13 membres (dont 3 étrangers).

Ce centre donne actuellement un accès à des données pour environ 600 chercheurs (dont les chercheurs du CREST). Tous doivent avoir obtenu une habilitation à cet effet, délivrée par le Comité du secret statistique. La valorisation vise également l'exploitation de la technologie présentement utilisée. Le CASD travaille avec 130 sites en France et à l'étranger, en Angleterre, en Italie, aux Pays-Bas et aux USA (université du Michigan). Depuis 2011, le CASD a été cité dans près de 80 publications.

Le Genes possède le brevet lié à la technologie utilisée, brevet qui lui a été transféré gratuitement par l'INSEE en 2011. Le budget annuel du CASD est actuellement de l'ordre de 2 M€ comprenant les dépenses de fonctionnement et d'investissement : le Genes y contribue pour 400 k€, les autres partenaires (INSEE, X, CNRS, HEC) pour 600 k€, 1 M€ venant du Plan d'investissements d'avenir (PIA, qui participe globalement à hauteur de 4 M€). Afin d'équilibrer ses comptes annuels, le CASD facture actuellement ses 600 clients sous forme d'un abonnement mensuel de l'ordre de 83 € seulement, avec une prévision d'augmentation pour atteindre 239 € en 2019, pour équilibrer son budget une fois la ressource PIA éteinte. Une tarification adaptée à des clients privés pourrait être une piste pour pérenniser le fonctionnement du CASD et abonder les sources d'autofinancement du Genes.

Le CASD a plusieurs projets de développements en cours. Au niveau européen, dans la continuité du pilote « DARA »¹², il vise à jouer un rôle important dans le contexte de développement de l'ouverture des données européennes. La plateforme TeraLab, projet réalisé avec l'Institut Mines-Télécom pour un budget de 5,5 M€, doit

¹² DARA ("Decentralised and Remote Access to Confidential Data in the ESS") est un projet européen regroupant plusieurs instituts de statistique européens (France, Allemagne, Portugal, Angleterre, Hongrie) pour la mise en place d'un pilote de centre d'accès sécurisé européen à Eurostat.

servir à tous les utilisateurs de données *big data*, mais aussi au transfert du savoir au sein des classes d'élèves de l'ENSAE ParisTech et l'ENSAI. Un site « *datascience.net* » vise à animer la communauté des *data scientists* pour développer de nouveaux usages autour des données. D'autres projets à l'international sont également en développement.

Afin d'assurer la transparence dans son mode de fonctionnement et pour éviter les critiques liées à un accès préférentiel des chercheurs du CREST, le CASD s'interdit désormais l'embauche de tout personnel provenant du CREST. Seuls sont conservés des liens au niveau du développement de produits avec le service informatique du Genes.

Concernant les enjeux de sécurité, il a été précisé que des sociétés spécialisées effectuaient des audits de sécurité et que l'intégralité des volets sécurité du CASD a été validée par la CNIL. Le CASD est en cours de certification Iso 27 001. Il n'y a par contre aucune clause spécifique, notamment en matière de non concurrence, dans les contrats de travail du personnel du CASD (16 personnes, qui sont soit des agents du GENES issus des corps de l'INSEE pour les chercheurs, soit des contractuels en CDD de trois ans pour les administrateurs de données et les informaticiens).

Le CASD apparaissant à la fois comme un « produit technologique » et une composante du Genes, il est difficile d'évaluer les contours « juridiques » exacts de la prestation effectuée. Les enjeux liés à la propriété intellectuelle et aux valorisations en matière de transfert de technologies n'ont pas été abordés par l'établissement au cours de la visite mais paraissent fondamentaux au développement du CASD et à la défense de ses intérêts ainsi que de ceux du Genes et de ses chercheurs.

II - Datastorm, une société en voie de développement

Datastorm est une entité juridique constituée en 2013 sous la forme d'une société par actions simplifiées. Son but principal est de proposer des services d'expertise, de conseil et des prestations d'appui aux entreprises. Elle offre des échanges entre les entreprises et le monde de la recherche sur des sujets d'application directe de la recherche au profit de projets concrets en entreprise. Selon son président, Datastorm s'assure que les contrats entre les entreprises et les chercheurs soient plus facilement gérés en libérant les chercheurs du Genes des soucis administratifs liés à la gestion de ces ententes. À cet effet, Datastorm pilote l'ensemble des projets pour les chercheurs, fait le pont avec les entreprises et recrute les experts au sein des unités de recherche du Genes ou à l'extérieur en sous-traitance. Les profits ainsi générés doivent retourner en partie au financement de la recherche des laboratoires et du CREST. En dehors de la mention de frais de gestion de 20 % sur les contrats de recherche facturés par Datastorm au Genes, aucune politique concernant la répartition des bénéfices n'existe actuellement. Le Genes facture directement Datastorm pour les personnels du Genes impliqués dans les projets.

Les sujets porteurs identifiés sont la modélisation statistique, la macroéconomie, l'échantillonnage et les *Big Data*. À ce jour, plusieurs contrats ont été signés parmi lesquels un contrat d'envergure sur deux ans, de 240 k€ qui implique deux équipes, dont notamment des experts de l'ENSAI, un contrat de modélisation de scores dans le secteur de l'immobilier pour un montant de 100 k€, et un contrat d'environ 45 k€ avec un grand cabinet conseil sur le thème de la macroéconomie.

Datastorm est une jeune entité au développement ambitieux : d'un chiffre d'affaires de l'ordre de 30 à 40 k€ (avec des pertes équivalentes) en 2013, l'objectif est d'atteindre 700 k€ en 2014 (avec un budget à l'équilibre) et d'atteindre pour 2015 un chiffre d'affaires de 1,3 M€ intégrant une quote-part de 40 % de contrats sur deux ans. Datastorm a l'obligation de présenter annuellement ses comptes au CA du Genes. Sa gouvernance est effectuée par un CA dont les membres sont nommés pour trois ans : y figurent aujourd'hui le directeur du CASD, le directeur du CEPE et un enseignant chercheur du CREST-ENSAI. Ce conseil s'est déjà réuni trois fois avec un objectif à terme de deux réunions par an.

À ce stade, Datastorm n'a pas encore eu le temps d'aboutir à la maturité de son déploiement opérationnel. Notamment, sur le plan économique, il n'y a pas de tarification horaire définie, ni en interne ni en matière d'accord-cadre avec les partenaires et les sous-traitants ; sur le plan de la gestion de la propriété intellectuelle, les règles à appliquer avec le Genes, ses clients, ses partenaires (que ce soient des chercheurs ou des personnalités morales) ne sont pas définies, de même que la capitalisation de la propriété intellectuelle interne à la société.

Actuellement, le Genes est le seul actionnaire, mais des pourparlers sont en cours avec les deux associations d'anciens élèves des écoles, ce qui permettrait de développer le carnet de commandes, d'élargir le bassin de contrats de recherche potentiels et de mieux faire connaître Datastorm. En effet, le démarchage auprès des acteurs économiques se fait aujourd'hui par l'entremise du réseau de contacts de Datastorm, *via* son président notamment. Au-delà des interrogations soulevées sur le fait de savoir si une association d'anciens élèves peut investir dans du

capital-actions, il semble prématuré, au regard de la jeunesse de cette société, d'avancer trop vite dans cette voie avant d'avoir réglé les fondamentaux en termes de règles de fonctionnement et de gouvernance.

III - Les contrats de recherche et conférences du CREST, des moyens classiques de valorisation de la recherche

Le document intitulé « bilan et projets » des équipes laboratoires fourni lors de la visite de l'établissement permet de constater une véritable implication des chercheurs du CREST dans l'organisation de conférences internationales ainsi que dans la participation à des comités scientifiques, dans la mise en place de séminaires de recherche et dans des réalisations à l'étranger, telles que la formation à l'entrepreneuriat au Maroc, la réglementation du marché du travail en Afrique du Sud. Ces activités contribuent à la valorisation des résultats de recherche, notamment auprès du monde économique et scientifique. Le site web du CREST est utilisé pour diffuser les activités liées aux conférences. L'établissement envisage aussi de faire porter la valorisation de certains contrats par le CNRS.

La récente mise en place d'un conseil scientifique devrait constituer une occasion pour permettre au Genes de réfléchir à la définition et à la mise en place de politiques de valorisation et sur sa politique de propriété intellectuelle. Il serait souhaitable que ce conseil se penche également sur les politiques de diffusion et de publication qui seront importantes lorsque les chercheurs auront à signer des articles scientifiques sous l'égide des Comue.

Les relations européennes et internationales



Les relations internationales du Genes, décentralisées au niveau des écoles et des laboratoires, montent en puissance, au service de la valorisation et du développement des formations et de la recherche, mais sans réelle ligne directrice forte.

Le Genes affiche clairement sa volonté de participer pleinement aux évolutions en cours dans le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche, en France et à l'international, mais ne se positionne pas directement en tant qu'établissement. Les relations européennes et internationales sont portées par l'ENSAE ParisTech, l'ENSAI et le CREST, mais aussi par le centre d'appui aux écoles de statistique africaines (Capesa) et le CASD. À l'horizon de 2016, le site de Saclay va réorienter *de facto* la gouvernance internationale du Genes : l'Université Paris-Saclay pourrait être *a minima* la « vitrine export » des activités du Genes installées sur le site de Saclay ; les relations alors établies entre le Genes et ParisTech devraient à terme aussi évoluer, voire s'éteindre, dans ce contexte d'unique « vitrine export ».

Il n'existe pas à ce jour de plan stratégique au niveau du Genes permettant d'anticiper sur les priorités européennes et internationales en termes d'alliances, de partenariats ou de choix de pays.

La priorité que le Genes s'est donnée, à court terme, étant la réussite du déménagement à Saclay, le volet international sera étudié et déployé ensuite, avec l'aide de l'Université Paris-Saclay. Il n'y a pas non plus de réflexion stratégique engagée au niveau de l'établissement concernant les potentielles synergies entre les pôles rennais (ENSAI, Rennes Métropole, Comue, etc.) et parisien (ENSAE ParisTech, Comue, etc.)

Les deux écoles souhaitent développer leurs relations internationales en favorisant des doubles diplômes et des stages à l'étranger et en recrutant d'excellents élèves étrangers. Il n'existe pas à ce jour de synergies structurées entre l'ENSAE ParisTech et l'ENSAI pour le développement des relations internationales. Historiquement, ces deux écoles se sont appuyées sur des conventions d'échange *Erasmus*. Ces conventions sont aujourd'hui actives à moins de 50 % car elles ne répondent pas toutes à la demande de étudiants et au choix de positionnement international de ces écoles, tant en formation qu'en recherche. De nouveaux partenariats sont donc recherchés pour compléter les catalogues de formation des écoles.

I - Une stratégie et des moyens encore insuffisants pour atteindre les standards des meilleures formations d'ingénieur

À l'ENSAE ParisTech, le bureau des relations européennes et internationales de l'école vient d'être restructuré et renforcé afin de pouvoir réussir les différents objectifs suivants :

- inciter les élèves à partir au moins une fois à l'étranger durant leur cursus (pour l'année 2012-2013, seulement 84 étudiants sur 320 sont partis). À titre d'exemple, les élèves peuvent partir toute la 3^{ème} année, à condition d'avoir préparé un projet cohérent de scolarité à l'extérieur. Le contenu pédagogique de cette formation à l'étranger doit avoir une validation d'équivalence à une 3^{ème} année ENSAE ParisTech par la direction des études ;
- établir de nouveaux accords avec des universités, notamment en Russie, au Canada et aux États-Unis, avec par exemple l'Université de *Berkeley Business School (Master of Financial Engineering)* ou de Columbia ;
- faciliter les projets de scolarité à l'étranger pour les élèves ingénieurs par la création en septembre 2013 du « *Bachelor of Sciences* » ;
- créer un guide regroupant l'historique de tous les projets internationaux des anciens élèves de l'école.

L'ENSAE ParisTech s'appuie aussi sur les accords-cadres et les recrutements mutualisés de ParisTech. À titre d'exemple la marque ParisTech accolée au nom de l'école facilite les relations avec les grandes universités internationales, le flux étant essentiellement orienté vers le recrutement d'étudiants chinois, brésiliens, avec des pistes vers la Russie. En 2012-2013, 121 élèves étrangers (étudiants de nationalité étrangère ayant effectué leurs études secondaires à l'étranger) étaient inscrits dans les écoles du GENES.

L'ENSAE ParisTech compte beaucoup sur la valeur ajoutée aujourd'hui par ParisTech mais surtout à horizon 2016 sur l'opportunité qu'apporte l'Université Paris-Saclay afin de pouvoir se positionner parmi les écoles les plus attractives dans les domaines de la statistique, de l'économie et des finances.

À l'ENSAI, le volet international est déjà une dimension importante de l'école avec, notamment, l'obligation pour chaque élève de passer *a minima* une période de quatre semaines de stage ou de scolarité à l'étranger. La politique internationale de l'ENSAI est orientée vers des pays prioritaires comme les États-Unis, le Royaume-Uni ou la Chine. Plusieurs nouveaux partenariats viennent d'être signés dans ce sens. Concernant l'accueil des étudiants étrangers, l'ENSAI s'appuie sur le réseau des écoles d'ingénieurs « n+i » et le centre de mobilité internationale de Rennes, associé à l'Université de Bretagne. Ne pouvant s'appuyer sur la future ressource de l'Université Paris-Saclay, l'ENSAI a donc anticipé son développement international, ce qui lui a permis d'avoir une vision stratégique plus aboutie que l'ENSAE ParisTech dans ce domaine. L'école cherche notamment à vérifier le niveau de reconnaissance de son diplôme au sein des entreprises multinationales. En complément, l'ENSAI vient de créer un master international dans le domaine des « *Big Data* » ce qui va lui permettre de promouvoir l'école avec efficacité sur la scène internationale.

Pour l'ENSAI, les récents rapprochements avec le Canada, le Royaume-Uni ou les États-Unis devraient pouvoir favoriser son positionnement international. Rennes Métropole, par son dynamisme, peut aussi permettre à l'ENSAI de s'épanouir à l'international *via* sa stratégie de soutien à l'enseignement et à la recherche: bourses de mobilité entre laboratoires pour les doctorants, soutien aux colloques, création d'une cité internationale avec plus de 80 logements, financements européens et régionaux notamment.

II - Une faible mobilité entrante d'enseignants-chercheurs mais forte renommée internationale de la recherche

L'ENSAE ParisTech et l'ENSAI essaient d'être financièrement attractifs pour recruter des enseignants-chercheurs sur le marché international. Il est largement souligné que la taille des équipes de recherche du CREST limite les possibilités de collaborations internationales. Il y a donc peu d'échanges à ce niveau (3,3 % d'enseignants chercheurs étrangers en 2012).

Cela n'exclut pas que le CREST ait une activité et une renommée à l'international reconnues (publications, colloques et conférences, participation aux comités de lecture de revues internationales, etc.).

Les représentants des milieux économiques ont aussi insisté sur les enjeux du renforcement des laboratoires de recherche afin d'obtenir une meilleure reconnaissance à l'international.

III - Actions de coopération vers les pays du sud

À travers le Capesa (Centre d'appui aux écoles de statistique africaines), le Genes a historiquement une action de coopération, ciblée vers les pays du Maghreb et sub-sahariens. Cette mission fait partie des « devoirs » historiques de la France et doit donc être poursuivie tant que le poids financier direct reste supportable. Le Capesa n'est pas une véritable structure, mais un moyen de comptabiliser et de coordonner les actions ; il s'appuie sur le CEPE pour répondre aux appels d'offres lorsque les actions ne relèvent pas directement de la coopération et génèrent des flux financiers.

La coopération est organisée sous forme de missions directement contractualisées par l'ENSAE ParisTech et l'ENSAI. Ce sont des missions sans objectif de retour économique immédiat. Elles visent principalement, (i) au Maghreb, l'Algérie, la Tunisie, le Maroc, (ii) en zone subsaharienne, le Cameroun, la Côte d'Ivoire, le Sénégal.

Tous ces pays ont une école d'ingénieurs, chacune bâtie sur le modèle de l'ENSAE ParisTech.

La zone du Maghreb se développe et a les moyens de financer des missions d'enseignements et de fonctionnement de ses écoles. La zone subsaharienne ayant moins de moyens, le Genes assure (sous financement français) une mission d'opérateur des écoles pour les concours, ainsi que quelques missions d'enseignements.

Même si les montants financiers en jeu sont peu significatifs (10 k€ d'achat d'ordinateurs par exemple ou encore près de 100 k€ au titre de la gestion des concours de ces écoles), la coordination de la coopération nécessite un investissement en temps qui n'est pas facile à trouver. Le Genes souhaiterait avoir une petite équipe dédiée, afin de pouvoir faire le travail de fond. L'objectif serait de pouvoir définir une stratégie en matière de coopération internationale dans ces pays où six écoles « clones » de l'ENSAE ParisTech sont d'ores et déjà implantées, mais aussi pour répondre aux autres sollicitations (Lybie, Pakistan, Pays de l'Est).

Le pilotage et la gestion

I - Des outils à formaliser et à développer pour améliorer le fonctionnement d'un établissement en mutation.

Le groupe Genes est une structure en maturation. Le comité de direction, qui associe (cf. *supra*) le directeur et le secrétaire général du Genes ainsi que les directeurs des composantes, arrête la stratégie de l'établissement, qui est ensuite présentée et votée en conseil d'administration. Même si le comité perçoit le rôle d'impulsion des directeurs des écoles, il ne peut que regretter le manque de visibilité de cette stratégie. Dès lors le portage des axes stratégiques relève plus de l'implication des directeurs que d'une volonté affirmée du Genes.

Si le dialogue de gestion se déroule de manière harmonieuse, il doit néanmoins faire l'objet d'une formalisation. Ainsi, un contrat d'objectifs et de moyens entre le Genes et sa principale tutelle (INSEE) mais également entre le Genes et ses deux écoles pourrait être un outil utile pour articuler les objectifs des écoles avec ceux du groupe.

Enfin, d'une manière générale, le Genes aurait intérêt à se doter de tableaux de bord qui permettrait d'assurer un suivi détaillé de sa gestion, notamment dans le domaine des ressources humaines. En outre, pour illustrer et suivre la mise en place de sa politique, une batterie d'indicateurs avec des objectifs chiffrés semble nécessaire à une structure en phase de maturation.

La communication interne, peu formalisée et peu maîtrisée par les services centraux, semble néanmoins suffisante pour un établissement de taille modeste, même si l'on peut craindre, à terme, une distanciation des éléments basés à Rennes.

II - Une politique de ressources humaines qui reste à construire, dans un contexte historique prégnant

Selon les données qui ont été communiquées au comité, le nombre d'emplois équivalent temps plein s'élève à 211 (ne sont pas comptés ici les 130 à 150 élèves attachés statisticiens et élèves administrateurs de l'INSEE qui sont intégrés au plafond d'emploi mais ne font pas partie du personnel du Genes). Le nombre d'enseignants, en 2013, est de 90, dont 46 fonctionnaires, 16 contractuels et 27 doctorants. Il faut ajouter à cela un lecteur. Le Genes compte également 121 personnels BIATSS, dont 88,7 titulaires, 30,25 personnes en CDD et 2 agents en CDI.

L'ENSAE ParisTech compte 41 enseignants et enseignants-chercheurs et 47 BIATSS. Quant à l'ENSAI on dénombre 23 enseignants et enseignants-chercheurs et 37 personnels administratifs. Les autres agents sont affectés au Genes directement ou dans les autres composantes de l'établissement.

La fonction ressources humaines est en cours de construction. Après la création du Genes, la direction des ressources humaines, s'est consacrée à la mise en place des instances (conseil d'administration, comité technique, comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail). Cette jeunesse de la structure explique les retards pris dans la mise en place d'une véritable politique de ressources humaines s'appuyant sur une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences.

La mise en place d'une politique structurée suppose au préalable que le Genes assure la gestion directe de tous ses agents. Ainsi, un transfert de la gestion des personnels financés aujourd'hui sur le titre relatif aux dépenses de personnels du programme « Recherche et enseignement supérieur en matière économique et industrielle » semble un préalable nécessaire à la construction d'une réelle politique dans ce domaine. Même s'il est légitime que l'établissement prenne le temps de faire monter en compétence les gestionnaires de la direction des ressources humaines, cette gestion globale des personnels est indispensable dans la perspective d'une réelle autonomie. De la même façon, et en complément, la gestion de la masse salariale devrait être progressivement transférée à la direction des ressources humaines qui pourrait ainsi assurer un pilotage globale des emplois et des crédits de rémunération.

La directrice des ressources humaines rencontre chaque semaine les secrétaires généraux des écoles. Si ces réunions permettent un suivi des personnels, la structuration de la politique des ressources humaines est encore

insuffisante. À ce jour, il n'existe pas de réelles procédures formalisées pour le recrutement ou le déroulement de carrière. Il n'existe pas non plus de tableau de bord de gestion qui permettrait un meilleur suivi des emplois et une projection dans une approche pluriannuelle. La mise en place prochaine du logiciel Astre RH est une opportunité à saisir pour développer des requêtes utiles à la gestion des personnels.

Si le recrutement des enseignants-chercheurs et des enseignants semble correspondre aux objectifs de l'établissement en matière de recherche et de formation, en s'appuyant sur un Comité de sélection, il reste à structurer et formaliser les règles de gestion des personnels contractuels. Ainsi, la mise en place d'une politique de rémunération permettant de mettre en cohérence les règles applicables aux fonctionnaires et aux contractuels est souhaitable. Il va de soi que cette politique devra faire l'objet d'une large concertation entre les personnels et au sein des instances. Des règles doivent également être arrêtées pour que le Genes ne se trouve dans l'obligation d'offrir des contrats à durée indéterminée à des agents dont les rémunérations ne sont pas assises sur des financements pérennes. La transformation de CDD en CDI »est naturellement possible, mais elle doit relever d'une volonté de l'établissement, dont les règles ne sont pas explicites aujourd'hui (en particulier parce que les cas à traiter ne sont pas encore nombreux). Il est également nécessaire d'accompagner les enseignants, les enseignants-chercheurs et les personnels administratifs dans le déroulement de leur carrière. Pour ce faire, l'élaboration d'un plan de formation doit être envisagée à terme pour l'ensemble des personnels du Genes.

Le dialogue social au sein du Genes fonctionne correctement. Le conseil d'administration, le comité technique ou encore le comité d'hygiène et sécurité se réunissent régulièrement sur des ordres du jour précis. À la lecture des procès-verbaux on constate que nombre de décisions sont prises à l'unanimité. Toutefois, quelques sujets suscitent des tensions au sein de l'établissement. C'est notamment le cas de la charte de gouvernance qui doit expliquer les règles de vote, la composition et les critères d'évaluation du comité de sélection et qui n'a toujours pas été adoptée en conseil d'administration.

L'absence de médecin de prévention et d'un inspecteur hygiène et sécurité (en tout cas non connu des représentants du personnel) est à déplorer, sachant que ce sont des acteurs nécessaires au respect par l'établissement des impératifs et obligations réglementaires en matière d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail. Enfin, un bilan social doit être mis en place pour alimenter le dialogue au sein des instances. Le déménagement à Saclay reste une source d'inquiétude pour les personnels. Il semble donc nécessaire de les associer en amont et d'en débattre au sein des instances pour favoriser le succès de cette opération.

III - Une politique budgétaire et financière maîtrisée, mais manquant d'outils d'analyse.

En se fondant sur les chiffres du compte financier 2013, on observe que le montant des dépenses du Genes s'élève à 11,5 M€, dont 5 M€ au titre de la masse salariale (hors les 18 M€ inscrits sur le programme 192 et qui n'apparaissent pas dans le budget du Genes), 5,7 M€ au titre des dépenses de fonctionnement et 700 k€ au titre des bourses. Les recettes s'élèvent à 12,4 M€, dont 8,4 M€ de subvention pour charges de service public, 500 k€ de taxe d'apprentissage et 3,5 M€ de recettes provenant des droits d'inscription ou des contrats de recherche notamment. Ainsi, pour 2013, on enregistre un résultat positif de 950 k€, une capacité d'autofinancement de 1,6 M€ et un apport au fonds de roulement de 69 k€.

On notera les efforts fournis pour développer les ressources propres. Ainsi, le chiffre d'affaires de la formation continue s'établissait en 2009 à 460 k€ pour atteindre en 2013 un montant de 830 k€. De la même façon, la taxe d'apprentissage s'établissait à 440 k€ pour un montant de 540 k€ en 2012.

S'il est difficile de faire une analyse des évolutions de la masse salariale globale (5 M€ sur budget établissement et 18 M€ imputés sur le programme 192), les grands équilibres sont tenus. Les phases d'élaboration du budget du Genes s'inscrivent dans le calendrier habituel. La double tutelle de la DGCIS, responsable du programme 192 et celle de l'INSEE pour la gestion des personnels du titre 2 du budget de l'Etat ne semble pas susciter de difficultés particulières. L'élaboration du budget s'appuie sur un dialogue de gestion entre le Genes et les écoles. Il fait l'objet d'une présentation en conseil d'administration. Sur le plan des outils, une cartographie des risques ainsi qu'un suivi mensuel de la masse salariale par les écoles ont été mis en place, permettant à l'établissement de maîtriser sa situation financière.

Si quelques données ont été produites (fonds de roulement notamment), il reste néanmoins difficile, en l'absence d'une gestion en recettes affectées, de connaître la situation financière réelle de l'établissement. Le suivi des encaissements semble complexe à réaliser, notamment pour les contrats de recherche. À ce titre, la procédure de signature des contrats doit être fiabilisée afin que le directeur du Genes soit signataire en tant qu'ordonnateur de tous les contrats qui sont passés par les composantes de formation et de recherche. Il s'agit ici d'un point essentiel pour suivre et optimiser les recettes de l'établissement.

Le Genes aurait maintenant tout intérêt à mieux associer l'agent comptable (aujourd'hui partagé avec l'école *polytechnique*), à la fonction financière et comptable. En dépit d'une charge de travail importante, il peut mettre son expérience et sa compétence au service de l'établissement : la présentation du compte financier devant le conseil d'administration est de sa responsabilité et il apporte, par ses commentaires, une vision comptable de l'exécution du budget.

Enfin, au même titre que les universités, le Genes pourrait demander que ses comptes soient certifiés par un commissaire aux comptes. Cette procédure, vécue souvent au départ comme une contrainte, permet de réels progrès dans la gestion d'un établissement.

IV - Une fonction immobilière et logistique variable selon les implantations

La fonction immobilière et logistique est assurée par chacune des écoles, avec des problèmes différents. S'agissant de l'ENSAI, le secrétaire général de l'école a une connaissance précise du bâtiment et des coûts de maintenance et de gestion. La principale difficulté rencontrée concerne aujourd'hui le manque d'espace. Comme il n'est pas envisagé à court terme de construire une extension au bâtiment actuel, seule une mutualisation des locaux au niveau du campus rennais peut apporter une réponse aux difficultés actuelles. Cette réflexion est d'ailleurs engagée au sein du collège des directeurs du campus.

Concernant l'ENSAE ParisTech qui n'assure pas la gestion du bâtiment Malakoff, la seule question, mais de taille, concerne la gestion du futur bâtiment sur le site de Saclay. Le service immobilier et logistique a chiffré à 1,6 M€ le coût engendré par ce bâtiment, dont la construction doit débuter en 2014. Il conviendra que le Genes obtienne des moyens nouveaux au budget 2016 pour assurer la gestion de cette nouvelle structure.

V - Des systèmes d'information éclatés

La stratégie, en l'absence de schéma directeur numérique, est peu lisible. Néanmoins, l'établissement dispose d'une infrastructure performante qui répond aux besoins des chercheurs (Clusters de calcul) et des étudiants (250 postes de travail à l'ENSAE ParisTech, 160 à l'ENSAI). Peu de synergies existent entre les deux services, l'un à Paris (12 personnes-600k€), l'autre à Rennes (6 personnes-350 k€), chacun ayant à gérer son implantation locale (existante au sein de Campus de Ker Lann pour Rennes, en préparation au sein de Paris-Saclay pour Paris) et la stratégie d'établissement se limite à quelques applications métiers.

Le secrétaire général de l'ENSAI développe un plan d'action destiné à rationaliser la politique d'impression.

La création récente du Genes doit conduire l'établissement à développer les applications métiers pour répondre aux besoins des gestionnaires. Il va de soi que le service informatique sera mobilisé pour l'élaboration des tableaux de bord et outils de « *reporting* » dans le domaine de la gestion des ressources humaines ou en matière financière.

Conclusion

Le Genes est un acteur incontournable dans le domaine mondialisé des statistiques appliquées à l'économie. Compte tenu de sa taille, il reste cependant un acteur encore modeste au niveau international et au niveau national.

La révolution du « *big data* », à laquelle est consacrée l'un des 34 Plans industriels du gouvernement, est un enjeu majeur pour les secteurs économiques. Porteurs d'emplois, les enjeux sont aussi stratégiques, car ils incluent la question de la protection des données numériques. Dans ce domaine, la France possède de nombreux atouts : outre ses industriels, elle peut aussi s'appuyer sur des laboratoires de recherche dont le Genes, à travers le CREST ou le CASD, qui sont des fleurons qu'il faut conforter et mieux accrocher aux secteurs économiques.

Le Genes aurait intérêt à saisir cette opportunité en s'associant avec d'autres établissements qui assureraient une masse critique indispensable et à faire des choix dans ses priorités, pour tenir compte de ses moyens limités. Le GENES revendique en effet sa place dans ce domaine, dans lequel il doit faire face à la concurrence d'autres établissements comme l'Institut Mines-Télécom, Grenoble INP, etc. Partant, il pourra d'autant mieux répondre à ces enjeux qu'il renforcera sa stratégie et sa gouvernance. Bien que ses actions de valorisation ne soient encore qu'au stade embryonnaire, le Genes a en main les outils de développement en s'appuyant sur la recherche au sein de ses composantes ou filiales : CREST, Datastorm et CASD, ce dernier vu comme un outil essentiel pour les chercheurs français et européens.

Dans le domaine de la formation, mais aussi de la recherche, le contexte globalisé impose au Genes de mieux se projeter dans le futur, en confortant le niveau d'excellence de ses écoles et en s'intégrant dans un réseau d'écoles doctorales, par une politique de *benchmark* systématique et un choix judicieux de ses partenaires, tant au niveau national qu'international.

Dans ce cadre, la volonté de jouer un rôle actif dans l'Université Paris-Saclay est un atout, sachant toutefois, qu'une telle organisation peut mettre en danger la vie même de l'établissement s'il ne gère pas au mieux la subsidiarité imposée par sa bi localisation : une scission entre Paris et Rennes est une éventualité qui ne doit pas être écartée, mais dont il faut évaluer tous les avantages et les inconvénients, sans passion.

Tout comme l'intégration au sein de l'Université Paris-Saclay, la création de l'UMR EXCESS est une opportunité, à condition que ses acteurs se saisissent du concept pour augmenter leur cohésion et leur visibilité internationale ; ici encore, une éventuelle rupture entre Paris et Rennes n'est pas impensable, mais elle n'est pas pour autant souhaitable, d'autres ruptures thématiques pouvant aussi apparaître.

Pour conserver ses atouts et asseoir ses principes de subsidiarité lui permettant de conserver son unité, l'établissement doit affiner son pilotage opérationnel et ses outils de gestion, qui demandent eux aussi une évolution radicale afin que le Genes joue pleinement sa qualité d'établissement. Les risques financiers auxquels le Genes peut être confronté, suite à l'intégration dans son budget de personnels aujourd'hui gérés par l'INSEE, mais aussi suite à son déménagement dans des locaux dont il devra assumer toutes les charges, doivent être examinés lucidement.

I – Les points forts

- Un groupe à la thématique bien identifiée, facteur d'unité.
- Des formations pertinentes et de qualité, dont l'évaluation par la CTI retient la bonne adéquation avec les besoins des entreprises.
- Une recherche de niveau international, en voie de structuration au sein d'une UMR associant des acteurs de premier rang.
- Un équilibre entre recherche et formation au sein des deux écoles, s'intégrant dans le développement de politiques régionales de mise en place des Comue.
- Une subsidiarité de fait, bâtie sur les champs de compétences de chaque composante.
- L'insertion professionnelle des élèves et les conditions d'accueil des doctorants.

II – Les points faibles

- Un projet stratégique insuffisamment affirmé dans la perspective de l'intégration dans les Comue locales d'une structure de taille sous critique.
- Une subsidiarité non maîtrisée par l'établissement.
- Une absence de stratégie et de visibilité internationale, avec des moyens insuffisants.
- Une composition des instances de gouvernance et une politique de recrutement des RH trop endogènes. Une multiplication des structures rendant difficile l'émergence en interne d'un sentiment d'appartenance au Genes en tant que tel.
- Une communication déficiente brouillée par un lien entre le Groupe et ses composantes ni assez développé, ni assez organisé.

III – Les recommandations

- S'engager rapidement dans une réflexion prospective en mobilisant les tutelles sur les enjeux représentés par le secteur porté par le GENES ; élaborer et mettre en œuvre une stratégie de valorisation et de partenariat industriel volontariste.
- Renforcer l'identité du Groupe et son pilotage.
- Trouver de nouvelles sources de financement qui permettent, non seulement, de conforter le positionnement légitime du Genes sur la scène internationale, mais aussi de faire face aux besoins découlant de l'installation sur le site de Saclay et à la diminution prévisible des ressources publiques.
- Diversifier les origines des membres des différentes instances de l'établissement et le recrutement de son personnel, au-delà des seuls viviers des corps de l'INSEE. Assumer pleinement les voies de coopérations ouvertes par la mise en place des nouvelles Comue, tant en recherche qu'en formation, au niveau national, européen et international.
- Ne pas sous-estimer la gestion du changement, notamment pour la transition vers l'UMR EXCESS.

Liste des sigles

A

Aeres	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche
ASCAS	Association des anciens de l'ENSAI
Astre	(Logiciel de gestion de la paie des personnels rémunérés sur budget d'établissement)

B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
--------	---

C

CA	Conseil d'administration
Capesa	Centre d'appui aux écoles de statistique africaines
CASD	Centre d'accès sécurisé aux données
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CEPE	Centre d'études des programmes économiques
CGE	Conférence des grandes écoles
CNAM	Conservatoire national des Arts et Métiers
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
CREST	Centre de recherche en économie et statistique
CTI	Commission des titres d'ingénieur

D

DGCIS	Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services
-------	--

E

Ecodec	<i>Economics and Decision Sciences</i> (Labex)
ENS	École normale supérieure
ENSAE	École nationale de la statistique et de l'administration économique
ENSAI	École nationale de la statistique et de l'analyse de l'information
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
Equipex	Équipement d'excellence
EXCESS	ENSAE-X centre d'économie, statistique et sociologie

F

FCS	Fondation de coopération scientifique
-----	---------------------------------------

G

Genes	Groupe des écoles nationales d'économie et de statistique
GIE	Groupement d'intérêt économique
GRECSTA	Groupe de recherche en économie et statistique

H

HEC	École des hautes études commerciales
-----	--------------------------------------

I

IMT	Institut Mines-Télécom
INSA	Institut national des sciences appliquées
INSEE	Institut nationale de la statistique et des études économiques
IPP	Institut des politiques publiques
IRMAR	Institut de recherche en mathématiques
Iso	<i>International Organization for Standardization</i>

L	
Labex	Laboratoire d'excellence
M	
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
MOOC	<i>Massive open online course</i>
P	
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PME	Petite et moyenne entreprise
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
R	
RH	Ressources humaines
S	
SFDS	Société française de statistique
T	
TD	Travaux dirigés
U	
UMR	Unité mixte de recherche
X	
X	École Polytechnique

Observations du directeur général



Paris, le 2 octobre 2014

Observations relatives au rapport d'évaluation de l'AERES concernant le Groupe des Ecoles Nationales d'Économie et Statistique (GENES)

L'équipe dirigeante du GENES remercie vivement l'AERES / Section des établissements pour la qualité et la pertinence de son rapport. La présente note vise à compléter – et parfois nuancer – les constats et préconisations de ce rapport. Elle se concentre principalement sur les points suivants :

- La stratégie de l'établissement et son articulation avec la stratégie de ses composantes
- L'identité de l'établissement et sa politique de communication et de visibilité du GENES
- La politique budgétaire et financière du GENES

I. La stratégie de l'établissement et son articulation avec la stratégie de ses composantes

En préambule, il convient de rappeler que le GENES est un établissement de création récente sur le plan juridique (2011) et faisait partie de l'INSEE jusqu'en 2011. La création de l'établissement public GENES en 2011 a imposé à ses personnels deux mouvements de structuration majeurs :

- La structuration du GENES comme établissement public de plein exercice et pleinement fonctionnel, alors qu'une bonne part de son fonctionnement était assurée par les services de l'INSEE jusqu'en 2011 ;
- La structuration en établissement d'enseignement supérieur et de recherche français, alors que la culture et les modes opératoires du GENES étaient ceux d'une administration du ministère de l'économie.

Ces deux mouvements se sont effectués à marche forcée, et par surcroît dans un environnement budgétaire particulièrement contraint et en même temps qu'une évolution sans précédent de l'organisation de l'enseignement supérieur et de la recherche français.

Ce contexte étant rappelé, l'équipe dirigeante du GENES partage l'essentiel des constats de la mission de l'AERES, à savoir :

- des **stratégies propres à chaque composante** (ENSAE, ENSAI, CREST, CEPE, CASD) que la mission AERES juge dans l'ensemble claires et qui ont fait la preuve et qui continuent de faire preuve de leur pertinence face aux évolutions en cours de l'enseignement supérieur et de la recherche en France.

GENES,
18, boulevard Adolphe Pinard
75675 PARIS Cedex 14
Timbre-adresse Insee : J001

Tel. : +33 (0)1 41 17 64 79
Fax : +33 (0)1 41 17 64 80



- une **stratégie globale** du GENES - au sens d'une stratégie allant au-delà de la somme des stratégies propres de chaque composante - qui nécessiterait d'être mieux formalisée et affirmée selon la mission AERES.

Ces constats posent de fait la question du degré d'autonomie des composantes du GENES (i.e. les écoles d'ingénieurs ENSAE et ENSAI, les laboratoires du CREST ou la formation continue) par rapport à la structure centrale. Le rapport AERES semble regretter la trop grande autonomie des composantes du GENES.

En premier lieu, il faut noter que le GENES n'a pas été conçu comme une technostructure centralisatrice cherchant à se construire au détriment de l'autonomie des écoles et des laboratoires de recherche. Plusieurs arguments de fond sous-tendent cette doctrine :

- L'autonomie des écoles et de leur projet pédagogique et de leur stratégie scientifique est un élément-clé pour développer l'innovation, l'agilité mais aussi le sentiment d'appartenance des personnels qui travaillent dans ces composantes. Les regrets de l'AERES sur l'autonomie des composantes sont d'autant plus étonnants que l'autonomie comme facteur d'innovation et de pro-activité dans le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche a été impulsée par les gouvernements successifs et est fortement promue par la Commission du Titre de l'Ingénieur. A titre d'exemple, si la seule impulsion concernant le « big data » était venue des services centraux du GENES, il est probable que les écoles ENSAE et ENSAI n'auraient pas installé en un temps record de nouvelles filières d'enseignement et de nouveaux axes de développement dans ce domaine.
- La stratégie des écoles ENSAE et ENSAI et des équipes de recherche (CREST) ne peut se concevoir qu'intégrée à une stratégie globale de site (Université Paris-Saclay, Université de Bretagne et Pays de Loire) et dans une vision collaborative avec nos partenaires tels que l'Ecole Polytechnique, HEC, l'ENS Cachan et l'ENS Rennes, l'Université Rennes 1, le CNRS etc. Ainsi, imposer une vision et une stratégie centralisées à des composantes immergées dans des campus distincts et des coopérations locales distinctes serait l'assurance de conflits entre les campus et l'établissement national GENES. En clair et comme le rapport de l'AERES le constate, le GENES et sa tutelle ont fait le choix stratégique d'accorder la primauté stratégique aux COMUE d'appartenance des composantes.

Ainsi, la stratégie du GENES en tant qu'établissement peut paraître « peu affirmée » selon l'AERES mais si à l'inverse elle l'était trop, cela pourrait conduire à des conflits avec les COMUE d'appartenance de ses composantes.

En revanche, contrairement à ce que le rapport de l'AERES semble craindre, le GENES ne se réduit pas à une structure « holding ». Il assure 4 grands ensembles de fonction :

- **Les fonctions « régaliennes »** : pilotage budgétaire de l'établissement, contrôle budgétaire des composantes, allocation des budgets par composante, gestion des personnels, implémentation des textes législatifs et réglementaires, contrôle interne, relations avec la tutelle, avec les ministères et avec les instances (Conseil d'administration, Comité technique), recherche de financement, etc.



- **Une fonction de mutualisation** de certaines fonctions supports quand l'arbitrage coût / bénéfice penche clairement vers la mutualisation : services RH, gestion de la paie, service facturier, logistique, informatique etc.
- **Une fonction d'impulsion** des grandes orientations fixées par le Conseil d'administration du GENES en matière pédagogique et scientifique¹, via notamment les débats du Conseil d'administration et au sein du Comité de direction du GENES, ainsi qu'une **fonction de contrôle de cohérence** des stratégies de chaque composante afin d'éviter des redondances ou des concurrences internes coûteuses.
- Et enfin, **une fonction d'animation d'activités qui ne rentrent pas directement dans le champ des campus d'appartenance** : activités de coopération à destination des écoles de statistique africaines, formation professionnelle (CEPE), conseil et expertise (Datastorm), hébergement et diffusion des données de la statistique publique (CASD).

En conclusion, au-delà des stratégies particulières de chaque composante – dont le rapport reconnaît le succès – le GENES pourrait davantage expliciter sa stratégie globale, mais à la condition que cette dernière ne prenne pas le dessus sur le mouvement actuel de structuration des COMUE et ne soit pas non plus un facteur de ralentissement de l'innovation et de la réactivité des composantes.

II. L'identité de l'établissement et sa politique de communication et de visibilité

Compte-tenu de ce qui a été dit précédemment, il est logique que la politique de communication du GENES soit davantage une communication institutionnelle et qu'elle ne cherche pas à se substituer à la politique de communication des composantes.

Le GENES est sans ambiguïté l'interlocuteur reconnu et visible de la tutelle, des ministères et, plus généralement des institutions administratives. En revanche, s'agissant de la recherche, de l'enseignement, ou encore de la formation continue et professionnelle, les marques « ENSAE », « ENSAI », « CREST » ou « CEPE ENSAE-ENSAI Formation » sont bien plus connues et reconnues dans leur périmètre d'intervention que la marque « GENES ». En outre, elles servent de marqueur identitaire fort pour les personnels de ces composantes.

Ainsi, le GENES n'a jusqu'à présent pas cherché à avoir une politique de communication active, en partie faute de moyens car il est hors de question dans le contexte actuel de créer ex nihilo un service de communication supplémentaire, mais aussi et surtout parce qu'il est bien plus rentable et fructueux de poursuivre le développement des marques « ENSAE », « ENSAI » etc. en les associant de plus en plus à leur COMUE d'appartenance.

Dans un avenir proche, l'ENSAE pourrait par exemple être amenée à s'appeler « ENSAE – Université Paris Saclay » comme l'a fait récemment l'Ecole Polytechnique (« Ecole Polytechnique // Université Paris-Saclay »). Il en sera très probablement de même pour l'ENSAI et l'Université Bretagne et Pays de Loire. Et enfin, s'agissant du CREST, cette marque va progressivement disparaître au profit du nom de l'Unité Mixte de Recherche EXCESS (portée par le CNRS, le GENES/CREST et l'Ecole Polytechnique).

¹ Par exemple, ont été discutés en profondeur au Conseil d'administration du GENES : la politique d'équilibre entre enseignement et recherche, le service des enseignants-chercheurs et des enseignants du GENES, la stratégie relative aux MOOCs, la politique de rémunération des enseignants et des enseignants-chercheurs, la politique de valorisation de la recherche etc.



A terme, resteront donc les noms :

- ENSAE // Université Paris-Saclay : école de plein exercice exerçant des activités d'enseignement et de recherche au sein de l'Université Paris-Saclay ;
- ENSAI // Université Bretagne Pays de Loire : école de plein exercice exerçant des activités d'enseignement et de recherche au sein de l'Université Bretagne Pays de Loire ;
- Une Unité Mixte de Recherche EXCESS rassemblant les forces de recherche de ces deux composantes (ENSAE et ENSAI) auxquelles s'ajouteront les forces de recherche de l'actuel département d'économie de l'Ecole Polytechnique et bien sûr les personnels CNRS des UMR actuelles du CREST et de l'Ecole Polytechnique. En outre, la signature scientifique de cette UMR sera du type « Univ. Paris-Saclay, UMR EXCESS ».

Les autres marques « CEPE ENSAE-ENSAI Formation continue », « CASD », « Datastorm » ou encore « Institut des Politiques Publiques » garderont leur stratégie de communication autonome et largement indépendante des COMUE d'appartenance, au service de leur développement organique.

Enfin, il faut noter que tous les logos des composantes du GENES vont être harmonisés d'ici la fin 2014 pour leur assurer une cohérence d'ensemble.

III. La politique budgétaire et financière du GENES

Le rapport AERES constate que la politique budgétaire et financière [du GENES] est maîtrisée mais manque d'outils d'analyse. L'essentiel de ses observations sont liées à la traduction comptable des contrats de recherche. Il convient de rappeler que les comptes du GENES appliquent fidèlement les règles de la comptabilité publique. Malheureusement, comme pour tous les établissements, il est difficile de rendre directement lisible – en terme de comptabilité publique des opérateurs - l'exécution budgétaire de contrats de recherche pluri-annuels, tels que les Labex, Equipex, contrats ANR etc. dont la durée s'étale sur plusieurs années. Bien évidemment, le GENES assure un suivi budgétaire projet par projet comme le prévoient les règlements financiers de ces contrats, et ce suivi permet une lecture plus claire des comptes comptables du GENES.

La mise en œuvre des nouvelles règles de la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP), qui distinguent notamment les autorisations d'engagement et les crédits de paiements, permettra à partir de 2016 un meilleur suivi des engagements pluriannuels de l'établissement.

Antoine Frachot
Directeur général du GENES



Annexe : Quelques remarques diverses

Page 8 : Nouvellement page 9

- 5^{ème} paragraphe du I : il faut noter que le directeur du CASD est également membre du Comité de direction du GENES. Ce point est important car il marque la volonté du GENES de placer le CASD au même niveau hiérarchique que le CREST. Ainsi, le CASD ne peut pas recevoir d'ordre des équipes du CREST quant à l'accès aux données.

Page 9-10 : Nouvellement pages 10-11

- 1^{er} paragraphe page 10 : le rapport AERES suggère que le statut du personnel de l'INSEE en poste au GENES n'est pas garanti à terme. Cette phrase n'a pas de sens : les membres des corps de l'INSEE ont un statut fixé par décret, comme les enseignants-chercheurs des universités ont un statut fixé par décret. Le GENES – comme les universités ou comme toutes les administrations – n'ont aucun pouvoir pour modifier le statut de personnels issus des corps de la fonction publique française.

Organisation de l'évaluation



L'évaluation du Genes a eu lieu du 8 au 10 avril 2014. Le comité d'évaluation était présidé par Yves Brunet, Ancien président de l'Institut national polytechnique de Grenoble ;

Ont participé à l'évaluation :

- Valérie Dérouet, Directrice auprès du directeur exécutif groupe production Ingénierie et coordonnateur du Comité stratégique de la filière nucléaire (CSFN) ;
- Nathalie Drouin, Vice-doyenne de l'école des sciences de la gestion, université du Québec à Montréal (Canada) ;
- Pierre Gabette, Directeur général des services, université de Tours ;
- Antoine Ledent, Etudiant, ESSEC-ISFOGEP ;
- Monique Pontier, Professeur des universités émérite, université de Toulouse.

Patrick Garnier, délégué scientifique, et Célia Alfonsi, chargée de projet, représentaient l'Aeres.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par l'Aeres* à l'adresse URL https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=Aeres_DIFFCV