



Évaluation des établissements

RAPPORT D'ÉVALUATION DU
GROUPE DES ÉCOLES NATIONALES
D'ÉCONOMIE ET STATISTIQUE
(GENES)

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2018-2019
VAGUE E

Rapport publié le 20/03/2020



Pour le Hcéres¹ :

Le Président du Hcéres
Par intérim, la Secrétaire
générale
Nelly Dupin

Au nom du comité d'experts² :

Bernard Belloc, Président du comité

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

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

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

Sommaire

Présentation de l'établissement	4
1 / Le territoire	4
2 / La structuration du site Paris Saclay	4
3 / Le Groupe des Écoles nationales d'Économie et Statistique (Genes)	5
a/ Recherche.....	5
b/ Formation.....	5
4 / Contexte de l'évaluation.....	5
Positionnement et stratégie.....	7
1 / Analyse du positionnement institutionnel.....	7
a / Un positionnement clair dans un premier temps.....	7
b / ... Mais troublé par un changement radical de l'environnement du Genes à Paris-Saclay et à Rennes...8	
2 / Stratégie du développement et des partenariats	9
a / Une stratégie du développement propre du Genes qui a toujours du mal émerger	9
b / Des projets de partenariats locaux qui créent des dynamiques contrariant l'émergence d'un Genes vraiment autonome.....	9
Gouvernance et pilotage.....	11
1 / Une organisation interne qui laisse apparaître une faiblesse du pilotage des fonctions support.....	11
2 / La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie.....	11
a / La direction du GENES peut s'appuyer sur des instances et des circuits de décision impliquant de façon accrue la communauté.....	11
b / L'établissement porte une politique globale de la qualité, prenant en charge le suivi de l'ensemble des activités et des résultats, ainsi que la mise en œuvre des actions correctrices	12
c / Une identité et une politique de communication à développer, dans le contexte d'une forte autonomie de l'Ensaë ParisTech et de l'Ensaï	12
3 / Pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique	12
a / Un passage aux RCE nécessaire pour gagner en autonomie, mais à mieux anticiper.	12
b / Faiblesse des fonctions support mais aussi du pilotage.....	13
c / Inadéquation des outils de gestion en regard de l'ambition de développement de l'établissement.....	13
4 / Grandes fonctions du pilotage	14
a / Une politique RH à repenser dans le cadre des RCE et des regroupements d'établissements	14
b / La professionnalisation des fonctions support et la dématérialisation à poursuivre	14
c / Une politique immobilière à construire en cohérence avec les regroupements d'établissements.....	14
La recherche et la formation.....	16
1 / Une recherche de qualité, une politique de recherche à la croisée des chemins.....	16
2 / Des formations initiales et continues performantes, reposant sur une recherche de grande qualité	17
3 / Lien entre recherche et formation	18
4 / Des bibliothèques de proximité	18
La réussite des étudiants.....	18
1 / Le Genes à travers l'Ensaë ParisTech et l'Ensaï bénéficie d'une excellente réputation et d'un recrutement optimal de ses étudiants.	19
2 / Une vie associative perturbée par le récent déménagement, avec de grands besoins.....	19
3 / Une démocratie étudiante écoutée et moteur de la gouvernance mais peu attractive par manque de visibilité.....	19

Valorisation et culture scientifique	21
1 / Valorisation des résultats de la recherche.....	21
a / le Centre d'Accès Sécurisé aux Données (CASD) est un équipement d'excellence en plein développement	21
b / DataStorm est une entreprise de droit privé, filiale à 100% du groupe, dont la croissance est rapide	21
2 / Diffusion, enrichissement du patrimoine, développement de la culture scientifique et technique.....	22
Relations européennes et internationales	23
Conclusion.....	25
1 / Points forts	26
2 / Points faibles	26
3 / Recommandations.....	26
Liste des sigles.....	26
Observations de la directrice du Genes	29
Organisation de l'évaluation	32

Présentation de l'établissement

1 / Le territoire

La région Ile-de-France est composée de trois académies (Créteil, Paris et Versailles) et de huit départements. Cette région compte quinze universités. Pour l'année 2017-2018, 707 000 étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur francilien, dont 384 000 à l'université. L'Ile-de-France est la première région européenne en matière de dépenses en recherche et développement. Elle occupe le premier rang des régions européennes en matière de production scientifique (4 %) et de demandes de brevets européens (5 %). En Ile-de-France, sept coordinations territoriales ont été mises en place, organisées sous forme de Communautés d'universités et établissements (Comue) et une sous la forme d'association.

2 / La structuration du site Paris Saclay

En janvier 2019, la coordination territoriale constituée par la Comue Université Paris-Saclay comprenait les 19 membres suivants :

- trois universités : Université Paris-Sud (UPSud), Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ), Université d'Evry-Val-d'Essonne (UEVE) ;
- neuf écoles : CentraleSupélec, École normale supérieure Paris-Saclay (ENS Paris-Saclay), École polytechnique, École nationale supérieure de techniques avancées ParisTech (Ensta), Institut Mines-Télécom (Télécom ParisTech et Télécom SudParis), École nationale de la statistique et de l'administration économique ParisTech (Ensaie ParisTech) - Genes, Institut des sciences et industries du vivant et de l'environnement (AgroParisTech), École des hautes études commerciales de Paris (HEC), Institut d'optique Graduate School (IOGS) ;
- six organismes de recherche : CNRS, Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA), Institut national de la recherche agronomique (Inra), Institut de recherche en informatique et en automatique (Inria), Office national d'études et de recherches aérospatiales (Onera), Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm) ;
- l'Institut des hautes études scientifiques (IHES).

La Comue est porteuse d'un projet Idex « Université Paris-Saclay », labellisé en février 2012, doté de 950 M€ non consommables (environ 30 M€ d'intérêts annuels) et en situation de période probatoire en vue de sa validation définitive jusqu'en décembre 2020.

La Comue est actuellement organisée en dix départements de recherche qui regroupent 185 unités de recherche (évaluées par le Hcéres), huit Schools qui portent 45 mentions de master (9 136 étudiants à la rentrée 2016) et 20 écoles doctorales regroupées dans le cadre d'un collège doctoral (4 380 doctorants inscrits à la Comue à la rentrée 2016, sur un total de près de 5 400 doctorants sur le site). En 2018, la Comue annonce sa transformation au 1^{er} janvier 2020 en un nouvel établissement expérimental disposant de composantes pouvant conserver leur personnalité morale.

Les établissements de la Comue accueillaient à la rentrée 2016 près de 76 000 étudiants. Ils disposaient à cette même date d'un effectif d'environ 4 000 enseignants et enseignants-chercheurs titulaires dont 3 400 enseignants-chercheurs¹. Sur le site, les organismes de recherche déclarent 3 900 chercheurs et cadres de recherche titulaires².

Depuis 2017, des évolutions importantes du site sont en cours avec la sortie de l'Idex puis de la Comue (fin 2019) de six écoles comptant près de 6 000 étudiants (l'École polytechnique, l'Ensta ParisTech, l'Ensaie ParisTech (Genes) l'Institut Mines-Télécom (Télécom ParisTech et Télécom SudParis) et HEC). Ces évolutions vont conduire à la création, pour les quatre premiers établissements, d'un nouveau regroupement récemment intitulé Institut polytechnique de Paris (IPP). Les établissements ont signé en octobre 2018 une convention de coopération. Un décret a été publié le 31 mai 2019 actant la création de ce regroupement. En février 2019, HEC Paris (Hautes études commerciales) et l'Institut polytechnique de Paris (IP Paris) ont signé une convention de coopération, pour permettre la création d'un parcours doctoral commun et une offre de nouveaux masters professionnels internationaux communs.

¹ Source : tableau de bord de l'enseignement supérieur (établissements Mesri), données certifiées CTI (écoles ingénieur), site internet HEC.

² Personnels CNRS, CEA, Inserm et Inra affectés dans les unités de recherche sous tutelle des établissements de la Comue (sources : notes de positionnement).

3 / Le Groupe des Écoles nationales d'Économie et Statistique (Genes)

Le Groupe des Écoles Nationales d'Économie et Statistique (Genes) est un établissement public d'enseignement supérieur et de recherche rattaché au ministère de l'économie et des finances, dont l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee) assure la tutelle technique depuis le 1^{er} janvier 2011. Créé en 1994, il rassemblait originellement les activités de formation et de recherche de l'Insee, autour de l'École nationale de la statistique et de l'administration économique (Ensaë) et de l'École nationale de la statistique et de l'analyse de l'information (Ensaï).

Le Genes regroupe aujourd'hui, sur ses trois sites de Palaiseau, Malakoff et de Rennes :

- deux écoles d'ingénieur assurant la formation initiale : l'Ensaë ParisTech, située à Palaiseau et l'Ensaï, localisée à Bruz près de Rennes ;
- un organisme de formation continue : Ensaë ParisTech-Ensaï Formation continue (formellement le CEPE) localisé à Malakoff ;
- un centre d'accès sécurisé aux données (Casd) localisé à Palaiseau qui permet aujourd'hui à 1 500 chercheurs européens d'avoir accès en toute sécurité, à des données individuelles confidentielles ;
- une filiale d'ingénierie de droit privé : DataStorm, qui ouvre le monde de la recherche aux entreprises localisé à Palaiseau ;
- une unité mixte de recherche (UMR) : le Centre de recherche en économie et statistique (Crest), qui rassemble l'intégralité du potentiel de recherche du Genes à Palaiseau et à Rennes.

Le nombre d'élèves en formation initiale s'élevait en 2017 à 876, et le nombre de personnels enseignants, enseignants-chercheurs, chercheurs et administratifs à 195. Le budget est de 28,1 M€.

a/ Recherche

L'UMR n°9194 CNRS/École polytechnique/Genes a été créée le 1^{er} janvier 2015 sous le nom d'Excess (X-Ensaë-Économie-Statistique-Sociologie). Elle a repris le nom historique de Crest en 2016. Le Crest est organisé en 4 pôles de recherche (économie, statistique, finance-assurances et sociologie) comprenant, début octobre 2019, 83 enseignants-chercheurs et chercheurs (CNRS, École Polytechnique, Professeur des Universités, Administrateur Insee, enseignants dans les deux écoles), 91 doctorants, 4 post-docs et 98 associés.

b/ Formation initiale

- L'Ensaï : localisée sur le Campus de Ker Lann, à Bruz, près de Rennes, est spécialisée dans le traitement et l'analyse de l'information avec des enseignements orientés sur les statistiques, le traitement informatique des données et l'économétrie. L'École forme à la fois des ingénieurs « datascientists » spécialisés en modélisation statistique et traitement de l'information, environ 100 par promotion, et les cadres statisticiens attachés de l'Insee, (40-50 par promotion). Créée en 1994, l'École est habilitée à délivrer le titre d'ingénieur par la Commission du titre d'ingénieur (CTI) depuis 2002.
- L'Ensaë ParisTech est habilitée à délivrer le titre d'ingénieur par la CTI dans sa configuration actuelle depuis 2006 : les formations délivrées à l'Ensaë ParisTech Paris reposent sur la modélisation mathématique, appliquée à la décision économique et financière (en particulier des entreprises, des banques, des compagnies d'assurance, de l'État), à l'analyse des phénomènes sociaux ou encore liés aux sciences de la matière et du vivant.

4 / Contexte de l'évaluation

L'évaluation a été menée dans un contexte de changements profonds de l'environnement du Genes, marqué notamment par son installation ainsi que celle de l'Ensaë ParisTech dans les nouveaux locaux de Massy Palaiseau, et surtout l'émergence de deux projets très dynamiques, à Palaiseau, avec la création toute récente de l'Institut polytechnique de Paris et à Rennes avec le projet d'Université de Rennes et l'abandon du projet initial de Comue, Université de Bretagne et des Pays de Loire (UBL).

L'évaluation est bien celle du Genes en tant que tel, même s'il est difficile, tant dans l'évolution de la trajectoire suivie que pour les anticipations des trajectoires futures possibles, d'éviter une appréciation séparée pour chacun des deux sites du Genes.

Suite à l'emménagement dans les nouveaux locaux de Palaiseau, que plusieurs personnels n'ont pas souhaité rejoindre pour des raisons liées aux difficultés d'accès au site, la capacité de pilotage par le Genes devenu établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), a sans doute été un peu affaiblie par des recrutements de personnels moins expérimentés et en tout cas connaissant moins les composantes du

Genes et son fonctionnement. De plus, le passage aux Responsabilités et compétences élargies (RCE) est une transformation délicate pour le Genes comme pour tout autre EPSCP. Ces considérations ont amené le comité à se pencher plus particulièrement sur la question de la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences, ainsi que sur les instruments de pilotage eux-mêmes.

Bien que se situant alors dans des contextes différents, ces changements récents majeurs dans l'environnement du Genes peuvent « *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* », comme cela est rappelé dans la conclusion du rapport d'évaluation du Genes par l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Aéres) en 2014.

Le Genes avait indiqué au cours de la réunion préparatoire avec le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres), que cinq points étaient importants pour son évolution :

- préserver un modèle « pluridisciplinaire » ;
- être un centre d'excellence ;
- préparer le passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE) ;
- développer l'augmentation de ses ressources propres ;
- développer la formation continue.

Le comité avait signalé dans la lettre de courtoisie qu'il serait intéressé par les thèmes principaux suivants :

- vision stratégique de l'entité Genes dans le cadre de ses alliances territoriales ;
- stratégie de développement des ressources propres (partenariats industriels, brevets...) ;
- gestion actuelle et prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- accompagnement des étudiants ;
- ambitions européennes et internationales.

Positionnement et stratégie

1 / Analyse du positionnement institutionnel

a / Un positionnement clair dans un premier temps...

Auparavant structure interne de l'Insee, le Genes a été érigé en EPSCP grand établissement en 2010. Le nouveau statut confère au Genes un statut d'EPSCP pouvant, en tant que grand établissement, déroger à un certain nombre de dispositions générales du Code de l'éducation. Cette évolution, voulue par le gouvernement, ne change en rien, la position institutionnelle des deux écoles du Genes, reconnues comme écoles d'ingénieurs et soumises à accréditation de la CTI, ni celle du Crest, unité de recherche mixte du CNRS, de l'École polytechnique et du Genes³.

Cette évolution du positionnement institutionnel est parfaitement cohérente avec l'évolution des débouchés des diplômés de l'Ensaie ParisTech et de l'Ensaï, ainsi qu'avec celle de la production scientifique du Crest dans le paysage scientifique français⁴ avec plus de 500 publications durant les cinq dernières années dont une centaine avec des laboratoires américains de premier rang et un facteur h de 17 (mesure de l'importance, de la portée et de l'impact des publications). En termes de formation, on constate en effet depuis de nombreuses années une part décroissante des formations d'administrateurs et d'attachés de l'Insee dans les formations de l'Ensaie ParisTech et de l'Ensaï, et corrélativement une augmentation de la proportion des débouchés directement sur le marché du travail vers les métiers de la statistique appliquée à l'économie et à la gestion.

Sur le plan de la recherche, les activités du Crest relèvent de plus en plus de celles d'un laboratoire de recherche classique de très haut niveau avec sa propre stratégie scientifique, alors que l'Insee s'adresse de moins en moins au Crest pour ses besoins en recherche, fondamentale et appliquée comme précédemment, et de plus en plus à d'autres centres de recherche d'excellence en économie comme l'École d'économie de Paris ou encore Sciences Po Paris dans un contexte de spécialisation des laboratoires et de concurrence scientifique normale.

En soi, cette diversification des partenariats de l'Insee pour des sujets de recherche n'est pas négative. C'est une des conséquences normales de la modification de l'exercice de la tutelle de l'Insee sur le Genes suite à l'acquisition d'une plus grande autonomie par celui-ci. Ce changement s'est aussi combiné avec le fait que le Crest a également l'École polytechnique pour tutelle. Manifestement les conséquences de ces changements ont été beaucoup plus larges qu'imaginées par l'Insee, comme en témoignent les entretiens avec ses responsables.

Le comité recommande que le Genes renouvelle le dialogue avec l'Insee pour définir ensemble les thèmes de recherche que le Crest pourrait traiter pour le compte de l'Insee.

Il semblait naturel, dans un contexte général d'évolution institutionnelle du paysage académique français (loi relative aux libertés et responsabilités des universités - LRU - de 2007 notamment), que le Genes, devenu grand établissement, développe son autonomie stratégique avec une gouvernance propre, et son autonomie budgétaire avec le transfert de lignes de budget autrefois affectées à l'Insee pour le fonctionnement des composantes du Genes, et surtout avec le passage aux RCE, avec le transfert des emplois et de la masse salariale.

On note tout de même une réelle ambiguïté dans l'interprétation qu'ont les responsables du Genes, de ce passage aux RCE⁵. Pour les universités et les grandes écoles qui ont déjà accompli ce passage, les RCE signifient le transfert des postes et de la masse salariale aux établissements qui en bénéficient, ainsi que la capacité à créer des emplois contractuels sur ressources propres. Dans le cas du Genes, le passage aux RCE ne semble pas inclure, dans l'esprit de la gouvernance, le transfert de l'ensemble des postes, mais seulement celui de la masse salariale lui permettant de signer des contrats à durée indéterminée (CDI) au nom du Genes. Il en résulte sans doute un certain flou dans le pilotage de l'établissement.

Le comité recommande qu'une véritable réflexion prospective soit menée au sein du Genes, en ce qui concerne la politique des ressources humaines, s'appuyant sur l'ensemble des marges de manœuvre et les opportunités ouvertes par le futur passage aux RCE. Cette réflexion doit inclure une réflexion stratégique sur le transfert des postes statutaires, les détachements et mises à disposition auprès du Genes d'enseignants-chercheurs, de chercheurs et de personnels administratifs, la gestion de la masse salariale et ne pas se limiter à envisager la seule signature de CDI et CDD (contrats à durée déterminée).

³ Voir présentation du rapport d'autoévaluation (RAE) du Genes, campagne 2018-2019.

⁴ Voir parties 5. et 6. du RAE du Genes, campagne 2018-2019.

⁵ Impression ressentie au cours de plusieurs entretiens, tant avec les responsables académiques qu'administratifs du Genes.

Par contre, la création du Casd, de DataStorm et le développement de la formation continue par le Genes s'inscrivent bien dans la marche de celui-ci vers son autonomie tout en lui permettant de générer ainsi des ressources propres en croissance rapide, condition nécessaire de toute véritable autonomie.

Le comité constate que le positionnement institutionnel du Genes reste marqué par l'influence historique de l'Insee, ce qui fait du positionnement institutionnel du Genes, une exception parmi les EPSCP grands établissements, certes souvent soumis à la tutelle de plusieurs ministères, mais beaucoup plus rarement à celle de services de ces ministères. Alors que le statut d'EPSCP, grand établissement, voulu en 2009 par le gouvernement, donnait au Genes tous les attributs d'un établissement académique autonome, le manque de clarification des limites de cette autonomie par rapport à l'Insee, conjugué au retard dans la rédaction d'un contrat d'objectifs et de performance n'ont pas encore permis de mettre en avant des objectifs stratégiques clairement identifiés. Une illustration est fournie par la vision interne du passage aux RCE soit ramené à un pur exercice budgétaire, soit vu uniquement comme un ballon d'oxygène permettant de recruter directement des personnels, administratifs et/ou académiques, en CDI, alors que le passage aux RCE est un instrument de pilotage qui doit être mis au service d'une stratégie et non une fin en soi.

La signature d'un contrat d'objectifs et de performance entre le Genes et ses autorités de tutelle est toujours en cours.

Le comité recommande qu'un contrat d'objectifs et de performance soit préparé rapidement, incluant un volet ressources humaines, afin de renforcer le positionnement institutionnel et la capacité de pilotage de l'établissement⁶.

Le changement de statut en 2009 semble avoir davantage suivi le mouvement général du passage à l'autonomie des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, qu'avoir répondu aux besoins de mise en œuvre d'une stratégie de développement du Genes. Ainsi, si sur un plan juridique le nouveau statut a clarifié son positionnement institutionnel, ce nouveau positionnement semble être interprété de façons très diverses au sein de l'établissement. Cette situation perdure et crée de nombreuses incertitudes et interrogations au sein de l'établissement, accentuées par le récent déménagement sur le campus de Palaiseau et les mouvements de regroupement en cours sur le plateau de Saclay et sur le site rennais.

Notons aussi que les difficultés d'accès aux nouveaux locaux de Palaiseau ont conduit de nombreux personnels à ne pas rejoindre le nouveau site, privant ainsi le Genes de compétences acquises par ses équipes administratives pour mettre en place son nouveau cadre institutionnel⁷.

À travers les différents entretiens, il apparaît qu'il y a très peu de références à un projet stratégique justifiant le positionnement institutionnel actuel du Genes. Ce positionnement est parfois exprimé comme un changement imposé plutôt que réfléchi, sauf en ce qui concerne le Crest, qui y voit la possibilité d'une plus grande agilité pour ses recrutements de chercheurs et le déploiement de ses activités de recherche. Ces incertitudes ne sont neutres ni pour le mode de gouvernance du Genes ni pour ses capacités à piloter sa marche vers l'autonomie.

Aujourd'hui le Crest est certainement la principale force de stabilité du positionnement institutionnel actuel de Genes par sa stratégie de recherche clairement définie.

Le comité recommande de veiller à ce que les différentes évolutions (nouveau statut, création de l'Institut polytechnique de Paris - IPP - et de l'Université de Rennes - UR, passages aux RCE...) ne créent pas de forces centrifuges alors même que la coordination par le Genes des activités de l'Ensaé ParisTech et de l'Ensaï n'est pas toujours explicite, sans par ailleurs que la qualité de leurs formations ne semble en souffrir.

b / ... Mais troublé par un changement radical de l'environnement du Genes à Palaiseau et à Rennes.

Alors que le nouveau cadre institutionnel du Genes se mettait progressivement en place, la loi de 2013 sur les regroupements universitaires et l'ordonnance donnant la possibilité de les réorganiser, prise en 2018, sont venues impacter très fortement cette mise en place. Même au niveau de la gouvernance et de la tutelle, la place et le rôle du Genes ne semblent aujourd'hui pas acquis.

Il en résulte une situation très complexe en ce qui concerne la stabilité du positionnement institutionnel du Genes, désormais confronté à deux nouveaux changements majeurs dans son environnement, la création de l'Institut polytechnique de Paris (IPP) autour de l'École polytechnique à Palaiseau d'une part, et celle de l'Université de Rennes (UR) autour des universités et grandes écoles de Rennes d'autre part.

⁶ Selon le rapport d'autoévaluation, c'est plutôt un positionnement d'attente qui a été adopté par la tutelle et le Genes lui-même.

⁷ Problème signalé à juste titre dans la présentation du RAE.

De plus, ces changements dans l'environnement institutionnel du Genès ne sont pas symétriques puisque si le Genès devient établissement composante de l'IPP, en lui apportant sa composante Ensaë Paristech, il semble qu'il ne pourra être qu'établissement associé à la future Université de Rennes, à travers sa composante ENSAI⁸.

Une des grandes difficultés qui va se poser au Genès dans les années, voire les mois, qui viennent, sera donc de se doter d'un positionnement institutionnel clair après sa création comme EPSCP grand établissement, son déménagement sur le campus de Palaiseau, et l'impact que vont avoir sur le Genès la création de l'IPP et de l'UR.

Il serait illusoire de penser que ce positionnement ne sera pas touché par les créations de l'IPP et de l'UR. L'IPP et l'UR créeront de nouvelles opportunités pour le Genès mais aussi de nouvelles contraintes. Pour s'adapter au mieux à cette situation il est tout à fait possible que le positionnement institutionnel du Genès ait à évoluer très rapidement. Cela est évoqué sans détour par des membres de la gouvernance du Genès ainsi que des représentants de la tutelle. En soi, cela n'est pas un problème tant que les performances du Genès dans ses principales activités de formation et de recherche resteront excellentes comme en témoignent la qualité de l'insertion des diplômés, la demande croissante pour l'offre de formation continue du Genès et le niveau de ses publications scientifiques (plus de 600 publications dans des revues à comité de lecture ces cinq dernières années d'après le Web of Science et 2 000 citations). Mais ne pas aborder franchement le problème pourrait faire courir un risque de déstabilisation assez fort à l'établissement, y compris en ce qui concerne la qualité de ses activités de cœur de métier.

Le comité recommande qu'une réflexion soit rapidement menée d'une part au sein du Genès dans sa globalité (pas séparément par chaque composante : écoles, Crest, DataStorm, Casd, CEPE), et entre le Genès et ses tutelles d'autre part, afin de positionner plus clairement le Genès par rapport à l'IPP et au projet rennais.

2 / Stratégie du développement et des partenariats

a / Une stratégie du développement propre du Genès qui a toujours du mal à émerger

Le développement du Genès s'inscrit dans plusieurs politiques de site, qui présentent de possibles synergies mais également des risques de contradictions : d'une part développer le Genès en tant qu'établissement autonome ayant à achever sa mue institutionnelle et s'assurer de la mise en cohérence de l'ensemble de ses composantes, et d'autre part affirmer sa place au sein de deux nouveaux établissements en gestation mais aux périmètres bien plus larges : l'établissement public expérimental de l'Institut polytechnique de Paris et l'Université de Rennes.

L'IPP et l'UR sont désormais des projets assez précis alors même qu'ils n'existaient pas lors de la dernière évaluation du Genès par l'Aéres en 2014. Cependant, les 4 axes stratégiques et les 5 dimensions de la stratégie affichés par le Genès⁹ s'en tiennent à des affirmations de principe assez imprécises et générales. Seul le développement des ressources propres de l'établissement à partir de la valorisation de toutes ses compétences apparaît être un axe stratégique constant et précis. Des actions concrètes ont d'ailleurs commencé à porter leurs fruits dans ce domaine, même s'il est possible que ce soit au prix d'un risque de relâchement des liens entre certaines composantes ou filiale du Genès et leur établissement¹⁰.

Il est certes tout à fait légitime que le Genès cherche à se donner les moyens d'une autonomie d'action au service du développement de l'excellence tant dans le domaine de la formation que celui de la recherche. Cependant, et pour reprendre les termes du rapport d'évaluation de l'Aéres de 2014, l'impression dominante est celle « d'une stratégie insuffisamment affirmée ».

b/ Des projets de partenariats locaux qui créent des dynamiques contrariant l'émergence d'un Genès vraiment autonome

De nouveaux regroupements d'établissements ambitieux et conquérants

⁸ Article 1 de l'ordonnance n° 2018-1131

⁹ Voir partie 4 du rapport d'autoévaluation.

¹⁰ Selon les entretiens menés, les atouts de DataStorm, filiale du Genès, et du Casd, Groupement d'intérêt public - GIP - partagé avec d'autres établissements extérieurs au Genès, ainsi que la spécialisation de l'Ensaï dans la formation de *datascientists* et l'utilisation des données en intelligence artificielle, créent paradoxalement des forces centrifuges au sein du Genès.

Sans forcer le trait, on peut dire que les responsables des deux projets de regroupement pour lesquels le Genes est sollicité, ont de grandes ambitions pour les composantes du Genes qui seront impliquées, l'Ensaie ParisTech pour le projet d'IPP et l'Ensaie pour le projet d'UR¹¹.

Pour ce qui est du futur partenariat avec l'IPP la qualité des formations de l'Ensaie ParisTech et le fait que cette école sera certainement le « pôle de référence en matière d'économie et de sciences sociales »¹² au sein du futur Institut, sont des atouts déterminants, qui devraient permettre au Genes de tirer avantage de sa position dans le nouvel ensemble, pour sa visibilité et son attractivité, notamment à l'international.

Sur le site rennais, l'ancienneté et la qualité des liens entre les équipes de l'Ensaie et les équipes de mathématiques appliquées de l'Université de Rennes 1 faciliteront l'intégration des activités de l'Ensaie dans le futur ensemble rennais. Les entretiens avec les responsables du projet d'UR ont clairement fait apparaître que le Genes, à travers l'Ensaie, occupe une place de choix dans les objectifs stratégiques de la future Université. C'est par exemple le cas de la formation des *datascientists* et des compétences scientifiques en mathématiques appliquées au traitement des données, qui bénéficieront d'une visibilité dans tous les domaines de la future Université de Rennes, notamment dans les domaines de la santé et des sciences sociales. À noter également que le futur partenariat du Genes avec l'Université de Rennes pourrait lui permettre de trouver une solution à son isolement géographique actuel¹³.

Pour ce qui est de la recherche, la situation est un peu différente car l'École polytechnique, principal acteur du futur IPP, est déjà tutelle du Crest, aux côtés du Genes et du CNRS. Sur le site de Palaiseau l'intégration, y compris physique, d'une grande partie du potentiel de recherche en économie et statistique appliquée à l'économie du futur IPP est déjà réalisée.

Dans tous les cas, la question de la coordination de la formation, celle de la recherche, de la formation doctorale et de la valorisation entre les deux sites du Genes se posera avec plus d'intensité, car ces activités seront certainement de plus en plus intégrées à celles de partenaires locaux qui auront leurs logiques propres. Cela rendra plus difficile le maintien de la cohérence interne du Genes. L'affirmation insuffisante d'une stratégie claire propre au Genes risque de faire du maintien de cette cohérence un défi redoutable.

Comme lors de la précédente évaluation de l'Aéres, le comité constate que la stratégie de développement du Genes est restée particulièrement floue. Définir une réelle stratégie de développement aujourd'hui est sans doute plus compliqué avec l'apparition de deux projets locaux d'ampleur nationale et internationale, à Palaiseau et à Rennes, beaucoup plus dynamiques et profondément renouvelés par rapport au contexte de création du Genes comme établissement autonome en 2010

Le comité recommande au Genes de définir sa stratégie, puis dans un second temps, sa position lorsque les modalités concrètes de mise en œuvre des conventions qui le lieront à l'IPP d'une part et à l'UR d'autre part seront précisées.

¹¹ Les entretiens avec les responsables de ces projets l'ont illustré de façon très claire.

¹² Pour reprendre le libellé du second axe stratégique décrit par le Genes dans son rapport d'autoévaluation.

¹³ Selon les représentants du site universitaire rennais, des discussions ont déjà été entamées avec les collectivités locales rennaises pour envisager une relocalisation au centre-ville de l'Ensaie et de l'École normale supérieure. De telles discussions ont à l'évidence plus de chances d'aboutir lorsqu'elles sont menées par les responsables de l'Université de Rennes plutôt que par les responsables du Genes, qui, pour les élus locaux rennais, reste un acteur éloigné.

Gouvernance et pilotage

1 / Une organisation interne qui laisse apparaître une faiblesse du pilotage des fonctions support

Le conseil d'administration (CA) reflète largement l'histoire des écoles du Genes et continue à représenter la tutelle Insee par les administrations auxquelles les membres du CA appartiennent : Direction du budget, Banque de France, Direction du trésor, Insee, etc. De ce fait, le conseil d'administration n'a, peut-être, pas eu pour priorité le pilotage des fonctions support de l'établissement.

La sortie progressive de la tutelle Insee a permis de se pencher sur la comptabilité analytique, de comparer la position du groupe Genes avec d'autres organismes tant sur les coûts (des formations notamment) que sur les résultats. L'évaluation permet toutefois de rappeler que la comptabilité analytique, comme le suivi budgétaire et financier de l'établissement, constituent toujours des enjeux importants de pilotage interne.

Le comité recommande la mise en place rapide d'un véritable outil, complet, de comptabilité analytique au sein du Genes, et que l'accent soit mis sur le développement d'un instrument de suivi de l'exécution budgétaire.

Aux côtés de la directrice générale, nommée un mois et demi avant la visite du comité, un secrétariat général est en charge des fonctions support du groupe Genes. Il est mutualisé avec l'Ensaë ParisTech, étant sur le site de Palaiseau.

Après la prise en main et l'accoutumance aux nouveaux locaux et à la nouvelle localisation sur le campus de Palaiseau, le Genes aura pour difficile mission de gagner et de concrétiser son autonomie vis-à-vis de ses tutelles. Les fonctions support, au sein du Genes, avec des effectifs limités, présentent des fragilités, notamment dans les domaines patrimonial et financier.

De plus, le Genes a acquis les responsabilités et les compétences élargies (RCE), dans les conditions prévues par la loi LRU de 2007, le 5 décembre 2019 par arrêté ministériel.

Le passage aux RCE est manifestement vécu comme une opportunité en matière de gestion des ressources humaines, avec le recrutement et la gestion des carrières des enseignants-chercheurs. Néanmoins, les interlocuteurs rencontrés sont notamment préoccupés par la charge du travail administratif, comme celle qui a été entraînée par le projet immobilier et l'installation récente sur le site de Palaiseau. Tant sur le plan comptable et financier, qu'en matière de contrôle interne et de gestion des ressources humaines (RH), les chantiers de préparation à l'accès à cette autonomie sont nombreux et la feuille de route n'est toutefois pas établie.

Le comité s'interroge sur les capacités de l'établissement à mettre en place les responsabilités et les compétences élargies. Le comité considère que, concernant la gestion du campus de Palaiseau, la mutualisation dans le cadre de l'IPP offre des perspectives intéressantes.

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

a/ La direction du Genes peut s'appuyer sur des instances et des circuits de décision impliquant de façon accrue la communauté de l'établissement encore peu informée

Les comités techniques ont exprimé au sujet des changements actuels avec la création de l'IPP, des besoins d'informations et de concertations complémentaires, considérant que l'information des parties prenantes n'était pas suffisante. De plus, les groupes de travail sur les réflexions stratégiques ne font pas l'objet d'une communication satisfaisante, et les représentants du personnel demandent de disposer de restitutions régulières, ce qui n'est actuellement pas le cas.

Les services administratifs et techniques soulignent ainsi l'enjeu de participer davantage aux orientations stratégiques de l'établissement, en particulier dans le contexte du projet de l'IPP. Le personnel en général est peu sensibilisé aux orientations et la communication interne peut être accrue.

Le comité recommande le renforcement du dialogue stratégique interne au Genes.

b/ L'établissement face à des enjeux de qualité

Le Genes n'est engagé ni dans une démarche d'amélioration continue et homogène de son fonctionnement et de ses activités, ni dans une démarche formalisée de maîtrise de ses risques.

Comme la démarche qualité, le contrôle interne reste peu développé, avec une hétérogénéité dans l'établissement, en particulier avec des enjeux importants de modernisation dans le domaine des fonctions support.

Le comité recommande qu'une politique de la qualité, notamment l'évaluation de la maîtrise des risques soit mise en place, dans l'intérêt de l'établissement. Le comité recommande la mise en place d'indicateurs de suivi pour permettre un pilotage opérationnel des activités du groupement.

Aujourd'hui, des outils tels que les tableaux de bord, ne semblent pas développés en particulier dans le domaine budgétaire et financier. Le contrôle de gestion peut être développé pour permettre un réel pilotage de l'organisme.

L'établissement ne dispose pas d'un système d'information suffisamment intégré pour permettre le suivi de ses activités et la mesure fiable et pérenne de ses résultats. Ces outils contribuent de façon insuffisante notamment à l'identification des trajectoires parcourues au cours de la période de référence et des indicateurs de pilotage nécessaires à la gouvernance. L'établissement a ainsi déployé des outils sur ses principaux sites de Palaiseau, de Malakoff et de Rennes en faisant parfois des choix techniques différents pour chacune de ses implantations.

Compte tenu de la coexistence constatée de systèmes d'informations spécifiques dans les composantes du Genes, le comité recommande la mise en œuvre d'une approche intégrée des systèmes d'information.

Le comité recommande au Genes d'harmoniser les outils et les pratiques des deux entités Ensaie ParisTech et Ensaie notamment en matière de scolarité et de paye.

c/ Une identité et une politique de communication à développer, dans le contexte d'une forte autonomie de l'Ensaie ParisTech et de l'Ensaie

Les outils d'expression de l'identité Genes ne paraissent pas coordonnés.

L'évaluation permet de relever que les différentes catégories de personnel du Genes ont davantage un sentiment d'appartenance aux différentes composantes du groupement plutôt qu'au groupement lui-même.

Les identités des différentes composantes du Genes sont affirmées indépendamment du groupement. Par conséquent le Genes ne parvient pas à s'imposer dans la politique de communication, chacune des écoles conservant une identité et une autonomie fortes dans sa propre stratégie et sa politique de communication.

Le service de communication du Genes s'appuie sur les cellules communication de l'Ensaie ParisTech et l'Ensaie. La communication interne de l'établissement est assurée par le secrétaire général. L'appartenance au Genes se limite pour chaque entité à la charte graphique commune. La stratégie de communication est décidée par chaque école et axée sur la capitalisation de leur réputation. La politique de communication du Genes reste à construire.

Le comité recommande, comme cela était déjà indiqué dans le rapport précédent de l'Aéres, de mettre en place une politique de communication au niveau du groupe.

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

Le renforcement de la qualité des fonctions support, le développement des relations avec les entreprises, l'augmentation des ressources propres constituent trois des cinq dimensions portant la stratégie affichée par le Genes¹⁴ pour les cinq prochaines années.

a/ Un passage aux RCE, nécessaire pour gagner en autonomie, mais à mieux anticiper.

Le passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE) est envisagé par la direction du Genes, pour de nombreuses transformations et s'affranchir des contraintes de l'Insee en matière de recrutement : faciliter la participation aux appels d'offre de contrats de recherche, création de plus de CDI avec l'utilisation d'outil stratégie de gestion et pilotage RH (GPEEC).

¹⁴ RAE, p. 19.

Malgré le sous-dimensionnement et la faiblesse des fonctions support¹⁵, le passage aux RCE est envisagé par le Genes comme un processus positif de modernisation, l'établissement gérant déjà la masse salariale du titre 3, la gestion de proximité des agents du titre 2 et la pré-liquidation de la paye.

Le comité rappelle que la réussite du passage aux RCE implique un renforcement significatif de l'organisation et des fonctions support.

b / Une faiblesse des fonctions support mais aussi du pilotage

Les processus RH (compte épargne-temps - CET, congés) sont dématérialisés mais les processus complexes (demande de recrutement, gestion des arrivées, etc.) sont traités encore manuellement. La dématérialisation est en progression depuis le 1^{er} janvier 2019 en matière budgétaire et comptable mais n'est pas totalement aboutie. Un groupe de travail, constitué dans le cadre de l'IPP sur la mutualisation des outils, a vocation à établir des pistes de travail dans ce domaine, dont le Genes attend des bénéfices.

Le contrôle interne sur l'aspect budgétaire a été renforcé par la création dans les derniers mois d'un poste de responsable de la maîtrise des risques et de la performance. Toutefois, l'établissement n'est pas en conformité complète avec la réglementation et en particulier avec l'arrêté du 17 décembre 2015 sur le contrôle interne des établissements publics nationaux. La cartographie des risques est en cours d'élaboration. La faiblesse au niveau financier est liée au manque d'effectifs et de compétences, mais aussi à un manque de dématérialisation et d'organisation robuste des processus.

Dans les premières années d'existence du Genes, l'administration était composée de fonctionnaires de l'Insee. À la suite du déménagement, la proportion de contractuels a augmenté. La contrainte sur la durée de recrutement des CDD de catégorie B a provoqué un *turn-over* important sur les fonctions support et soutien.

Dans le cadre de la stratégie d'augmentation des ressources propres, de nouvelles compétences en fonctions support sont nécessaires comme par exemple pour accompagner le montage de projets européens, leur suivi et leur justification.

Le comité recommande de veiller à ce que la politique de prélèvement des contrats couvre les coûts réels de gestion afin de financer des personnels en CDD nécessaires à la gestion.

Le service de la commande publique repose pour le site de Palaiseau sur un seul agent en CDD en cours de formation. Le processus achats est autonome sur le site de l'Ensaï. Il n'y a pas de stratégie achats à l'échelle du Genes.

Des problèmes de qualité budgétaire et comptable ont été relevés lors des entretiens comme par exemple le respect des délais de paiement, la qualité du service fait, etc.

Le comité recommande l'affectation de moyens suffisants pour mettre en place des instruments de pilotage efficaces. Le passage aux RCE pourrait être l'occasion de cette mise en place.

c/ L'inadéquation des outils de gestion en regard de l'ambition de développement de l'établissement

L'outil de scolarité « pamplemousse », déjà ancien, a été initialement développé en interne avec des choix fonctionnels différents entre l'Ensaë ParisTech et l'Ensaï. Il ne propose pas de fonction de gestion des stages, de la formation continue, de la taxe d'apprentissage, etc. L'adhésion à l'IPP soulève une nouvelle réflexion sur le choix d'un outil mutualisé et plus adapté à la stratégie de développement du Genes.

En ce qui concerne le système d'information, le directeur des systèmes d'information et télécommunication (DSIT) du Genes n'a pas d'autorité hiérarchique sur le responsable informatique de l'Ensaï mais seulement un lien fonctionnel. Il n'y a pas de schéma directeur commun. Les deux services coopèrent mais sont autonomes dans leur organisation et leur fonctionnement. L'établissement ne dispose pas de réelle politique informatique harmonisée à ses deux composantes Ensaë ParisTech et Ensaï. La mutualisation est forte sur le campus de Palaiseau. Par exemple, l'Ensaë ParisTech a une opportunité de positionnement dans l'IPP pour la mise en place d'un cluster de calcul pour les services.

La mise en place de la réglementation RGPD (règlement général sur la protection des données) a fait l'objet d'une sensibilisation à l'Ensaï mais pas encore à l'Ensaë ParisTech. Le déménagement sur Palaiseau a permis de remettre à plat la sécurité informatique. La création de l'IPP est vue comme une opportunité pour développer le système d'information (SI) de l'Ensaë ParisTech. Une cartographie des applications a été réalisée au sein de l'IPP.

¹⁵ RAE, p. 7.

Le comité recommande vivement la mise en place d'outils de gestion communs à l'ensemble des composantes du Genes et une clarification des rôles et des attributions notamment en matière de sécurité informatique et de conformité à la RGPD.

4 / Les grandes fonctions du pilotage

a/ Une politique RH à repenser dans le cadre des RCE et des regroupements d'établissements

En 2013, le CA du Genes a adopté une définition d'un statut d'enseignant-chercheur (EC) avec une répartition des charges d'enseignement et de recherche. Le Genes a mis en place une procédure de *tenure track*¹⁶ qui permet de recruter définitivement l'EC au bout de six ans. Les professeurs d'autres établissements sont en détachement sur contrat. Il existe également un statut d'émérite.

L'IPP est envisagé comme une réelle opportunité de recrutement sur des ressources nouvelles. L'IPP offre, en effet, de nouvelles perspectives aux agents titulaires et contractuels. A la création de l'IPP, il est prévu des mises à disposition de personnels des établissements. La structure de tête IPP comprendra peu de personnels, qui seront en charge de l'allocation des ressources et de l'école doctorale. Un groupe de travail « Organisation IPP » analyse, fonction par fonction, la valeur ajoutée d'une mutualisation. Il y a une forte attente sur la communication internationale de l'offre IPP (recrutement des enseignant-chercheurs étrangers notamment).

Du point de vue RH, cependant, les modalités de départ des agents vers l'IPP ne sont pas encore formalisées. Chaque emploi serait comptabilisé en termes de contribution à l'IPP. Le Genes contribuera à hauteur de 250 k€ par an. Il n'y a pas de convention autre que le décret en cours de signature et de publication.

Le comité recommande au Genes de réfléchir à la politique RH et à un cadre juridique de transfert possible de ses personnels vers l'IPP.

b/ La professionnalisation des fonctions support et la dématérialisation à poursuivre

Dans le domaine financier, le passage aux RCE au 1^{er} janvier 2020 s'appuie sur la fiabilisation des processus. Une responsable du service des affaires financières (SAF) est arrivée en septembre 2018 sur un poste vacant depuis six mois. La gestion des immobilisations est réalisée, en dehors du système d'information financier, de manière manuelle, et il existe ainsi un risque de manque de qualité en l'absence de rapprochement entre les données physiques et comptables. En conséquence, les valeurs des actifs sont à fiabiliser et le fond de roulement doit être analysé avec prudence au regard des données présentées dans le compte financier.

L'agent comptable, en adjonction de service, dispose d'un temps limité au regard des chantiers comptables en cours, ce qui retarde en particulier la mise en place des procédures. Au niveau de la paye, le SAF intègre le mandatement des éléments du service des ressources humaines, contrôle et valide pour le titre T3. Un groupe de travail doit préciser le circuit de la paye des agents au 1^{er} janvier 2020.

Le comité a constaté pendant la visite que les recettes des frais de scolarité 2018 de l'Ensaie ParisTech n'avaient pas été titrées et restaient comptabilisées en compte d'attente. Huit cents comptes de tiers, correspondant à chaque élève, étaient à créer manuellement à la suite de la disparition de la régie. Le compte d'attente présentait ainsi un solde d'1 M€, l'absence de titrage impactant à la baisse le résultat de l'exercice 2018.

La justification de contrats complexes repose sur une seule personne, ce qui présente un risque majeur sur des actes de gestion importants.

Le comité s'interroge sur la capacité des cinq personnes du SAF en charge des dépenses, contrats et conventions, des achats et du budget à assumer les tâches nécessaires au passage aux RCE en regard de leur nombre, de leur compétence technique et des outils de gestion mis à leur disposition.

Le comité recommande la mise à plat des procédures de titrage des recettes. L'installation d'un logiciel pour titrer automatiquement les frais de scolarité, permettrait d'éviter tout risque de dysfonctionnement et d'alléger le processus.

c / Une politique immobilière à construire en cohérence avec les regroupements d'établissements

Le service immobilier en charge des locaux en région parisienne est composé de cinq agents. La majorité des contrats fait appel à l'Union des groupements d'achats publics (Ugap) : sécurité, accueil et nettoyage. Un marché de prestation maintenance est en cours, d'un montant de 150 k€ par an.

¹⁶ RAE, p. 22.

Les locaux de Malakoff (utilisés pour la formation permanente) font l'objet d'un bail privé : 90 k€ hors charges pour 300 m² SHON (surface hors œuvre nette).

Dans le cadre de l'IPP, un groupe de travail « campus accueillant » traite uniquement de l'aménagement mais pas de la gestion mutualisée du campus. La reprographie, la restauration et l'accès aux équipements sportifs sont assurés par l'École polytechnique.

La maîtrise d'ouvrage du nouveau bâtiment de Palaiseau a été assurée par le Genes, avec l'assistance du service patrimoine de son ministère de tutelle (ministère de l'Économie et des finances) pour la phase construction. Des expertises de l'assurance dommage-ouvrage sont en cours. De nombreux et graves problèmes techniques sont apparus qui remettraient en cause la sécurité des personnes dans le bâtiment.

L'Ensaï a sa propre autonomie de site. Le manque de place et son isolement géographique à l'écart des principaux campus rennais actuels sont des freins réels à son développement. L'attribution des locaux est couverte par des conventions d'occupation avec l'État.

Le comité recommande de lancer une réflexion globale sur la politique immobilière comme élément de la stratégie de développement mais aussi sur sa politique de réduction de coûts d'exploitation en intégrant les opportunités de mutualisations au travers des regroupements d'établissement (marchés d'entretien, nettoyage, gardiennage, etc.).

La recherche et la formation

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

1 / Une recherche de qualité, une politique de recherche à la croisée des chemins

Depuis le rapport de l'Aéres en septembre 2014, peu d'évolutions significatives ont marqué le Genes, en tant que tel. Les atouts en recherche ont continué à être renforcés au sein du Crest, et les faiblesses mentionnées dans le rapport, principalement la difficulté pour le Genes d'apparaître comme la marque du groupe en termes de recherche dans les signatures des articles scientifiques persiste.

L'UMR n°9194 CNRS/École polytechnique/Genes a été créée le 1^{er} janvier 2015, par fusion de deux entités préexistantes : le Crest historique, ancien laboratoire de recherche du Genes (Ensaie ParisTech-Ensaie), avec l'UMR n°2773 (Grecsta) en son sein et le Laboratoire d'Économétrie de l'École polytechnique (Preg-Ceco, UMR n°7176). Cette nouvelle UMR, temporairement appelée Excess (CNRS-X-Ensaie ParisTech-économie-statistique-sociologie), a repris le nom historique de Crest en 2016.

Depuis la création de l'UMR n°9194, en 2015, les effectifs sont restés stables avec un peu plus de 160 personnes (74 EC, 10 administratifs et le reste composé de doctorants ou post-doctorants). Financièrement, la recherche au sein du Genes bénéficie, en 2017, des dotations d'environ 1,7 M€, deux European Research Council - ERC (budget de 2,7 M€) et le Laboratoire d'Excellence (LabEx) Ecodec (budget de 8,5 M€ à diviser par trois institutions).

La recherche du Genes est effectuée au sein du Crest, qui se décline de facto en Crest-Ensaie ParisTech et Crest-Ensaie, sur deux sites d'implantation du Genes. De la rencontre avec les parties prenantes du Crest, il apparaît clairement que celui-ci a une très bonne vitalité scientifique avec, en 2018, 115 articles de catégories A (104 en 2017) et une très bonne réputation internationale avec 2 000 citations durant les cinq dernières années.

La sélection des EC ou des doctorants repose sur la qualité scientifique afin d'attirer les meilleurs chercheurs et étudiants. Un problème déjà souligné en 2014 est l'impossibilité pour le Genes, qui n'a pas les RCE, de proposer des postes de professeurs d'universités (PU) aux chercheurs seniors. Le Genes pourrait, sur ses ressources propres, proposer davantage de possibilités d'accueil des PU (détachements, délégations, mises à disposition) en poste dans d'autres établissements. Ce dispositif ne semble pas être suffisamment utilisé.

Il a été difficile d'obtenir la composition des membres du laboratoire et leur statut.

Les contrats de travail actuels sont ainsi des contrats Genes de droit privé, dont l'attractivité est clairement le confort de la recherche (au maximum 70 heures d'enseignement), mais cela semble peu tenable dans le moyen terme si une véritable politique de ressources humaines n'est pas déployée dans la durée en cohérence avec la pérennisation des ressources propres du Genes.

La politique de recherche du Genes est confiée au conseil scientifique. Il assure le développement de recherches au plus près de l'intérêt des chercheurs en lien avec l'enseignement. Il ne s'agit pas d'une politique descendante mais bien d'une politique de soutien et de support. Cela se traduit par une visibilité assez floue des recherches du Genes. La marque Genes n'apparaissant que rarement dans la diversité des signatures des articles des chercheurs du Crest (11 fois dans les 522 articles de la période 2015 -2018). Cela avait déjà été signalé dans le rapport de l'Aéres de 2014¹⁷.

Le déménagement sur le plateau de Saclay a permis le rapprochement des chercheurs de l'Ensaie ParisTech et des chercheurs de l'École polytechnique. L'intégration de cette composante à l'IPP est vue comme une opportunité forte au sein du Crest-Ensaie ParisTech pour développer une recherche de très haut niveau, mais ce seul rapprochement n'améliorera pas forcément la visibilité du Genes. Parallèlement, les chercheurs du Crest-Ensaie voient avec enthousiasme le rapprochement avec l'Université de Rennes. Chacune des deux équipes espère, de ces rapprochements, un accroissement du nombre de doctorants, des filières de recherche (médecine et intelligence artificielle à Rennes, *Data Sciences* et sociologie quantitative à Palaiseau), et de nouveaux masters spécialisés.

L'IPP va se construire sous forme de communautés : mathématiques et statistiques d'un côté et sociologie et économie de l'autre. Déjà les membres de l'Ensaie ParisTech, reconnus et incontournables, sont présents dans les instances et pèsent sur les choix stratégiques à faire par l'IPP. Les diplômés de doctorat en mathématique via l'école doctorale de mathématique Hadamard (EDMH) et en statistique et économie via l'école doctorale

¹⁷ « 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 », rapport de l'Aéres, septembre 2014.

de Sciences humaines et sociales (EDSHS), seront désormais signés par l'IP Paris. Cela confèrera aux chercheurs de l'Ensaie ParisTech, une plus grande notoriété internationale, simplement par la mention de la marque « Paris ».

À l'Ensaie, les liens et collaborations avec l'Université de Rennes se renforcent et les filières porteuses semblent bien identifiées. Le dynamisme de l'équipe est leur meilleur atout pour la recherche, qui s'est positionnée en fonction des demandes et des besoins de la région : une formation plus appliquée et en lien avec l'entreprise (3 thèses Cifre - Conventions industrielles de formation par la recherche - sur 4).

Le Centre d'accès sécurisé aux données (Casd) est un outil mis à la disposition des chercheurs, qu'ils soient du Crest ou d'ailleurs. Plusieurs recherches au Crest se basent sur les données hébergées au Casd (principalement venant de l'Insee, mais également la base de données de santé venant de divers ministères). Le Casd ne demande pas d'apparaître dans la signature de l'article, mais dans les remerciements. Sa direction a établi une cartographie des articles ayant utilisé des bases du Casd, mettant ainsi en évidence les liens entre bases de données et articles, ce qui est une belle vitrine de la recherche faite au Genes. Le Casd est devenu un GIP créé par un arrêté interministériel le 29 décembre 2018, regroupant l'État représenté par l'Insee, le Genes, le CNRS, l'École polytechnique et HEC et à ce titre se présente comme la charnière entre la recherche, les institutions publiques et le monde de l'entreprise. La provenance des données, l'utilisation en mode distant et la nécessité d'infrastructures sécurisées « big data » sont des points à préciser dans les évolutions futures.

Les mécanismes de financement européens de la recherche (H2020 et bourses Marie Curie) sont peu utilisés par le Genes.

Le comité recommande que l'internationalisation de la recherche soit encore plus développée au Crest, en particulier par des accueils longs de post-doctorants, pour 3 ou 4 ans, via des financements européens ou autres.

Mais la mise en œuvre de cette dernière recommandation demande un support administratif à la recherche qui existera sans doute au sein de l'IPP et n'existe pas au sein du Genes.

Le comité renouvelle sa recommandation de déployer et de consolider des fonctions « support » efficaces et dédiées aux missions du Genes (recherche, enseignement, service à la société).

2 / Des formations initiales et continues performantes, reposant sur une recherche de grande qualité

En termes de formation initiale, l'Ensaie (basée à Rennes) forme des *datascientists* et des attachés de l'Insee (pour 30 % des effectifs étudiants) à partir d'un recrutement diversifié en économie et en mathématiques. La formation propose 10 mois de stages et 4 semaines à l'étranger, soit le minimum fixé par la CTI. Le taux d'emploi est élevé en sortie, proche de 100 % selon les affirmations des personnes rencontrées. L'adossement à la recherche, notamment via le Crest et les laboratoires de l'Université de Rennes, est vu comme un élément important.

De son côté l'Ensaie ParisTech connaît également un adossement fort au Crest auquel appartiennent des chercheurs et enseignants-chercheurs aux statuts variés (CNRS, École polytechnique, Ensaie ParisTech). La sélection à l'entrée participe à l'excellence des étudiants, laquelle est confortée par le cursus et les enseignements de haut niveau.

L'étude des débouchés montre une prédominance forte de la banque, de la finance et des assurances et, parmi les métiers, des *datascientists* et des actuaires pour ce qui est des élèves ne se dirigeant pas vers l'administration.

La pédagogie proposée par les deux établissements paraît assez classique. Il semble y avoir peu de place à des innovations pédagogiques ou à l'interdisciplinarité dans le sens moderne de l'interaction entre disciplines. La lecture du rapport et les entretiens montrent par exemple que l'interdisciplinarité repose principalement sur l'application des mathématiques et de la statistique à l'économie ou à la sociologie de manière plus minoritaire.

En ce qui concerne la formation continue (FC), elle tire son origine du CEPE. Tout comme en formation initiale, les cursus de *datascientists* et de *data analysts*, ainsi qu'en finance, sont assez nombreux. Il s'agit pour 50 % de certificats, pour 30 % de formation inter-entreprises et pour 20 % de formation intra-entreprises. Les sujets sont évolutifs et influencés par les développements de la recherche. Il n'y a pas de recherche d'extension du périmètre ; en réalité, un nombre limité d'experts (enseignants-chercheurs ou intervenants extérieurs) est susceptible d'enseigner en FC sur ces sujets si l'on souhaite conserver un excellent niveau. Donc il est fort improbable que le rythme de croissance enregistré ces dernières années soit poursuivi. En outre, la bi-localisation des sites de la FC (Malakoff et Palaiseau) risque de se terminer en novembre 2020, à la fin du bail de Malakoff, et il y a une incertitude sur la volonté des étudiants en formation continue de se déplacer à Palaiseau. Sur la forme, la FC a peu changé. Un Mooc (*Massive open online course*) *data analyst* est en préparation sur l'analyse statistique mais la clientèle traditionnelle est peu preneuse de *e-learning*.

3 / Le lien entre recherche et formation

Comme on l'a déjà écrit, les enseignants-chercheurs participent fortement à la recherche. Une partie des enseignements est donnée par des intervenants extérieurs, reconnus dans leur spécialité, ce qui donne un lien très fort entre formation et recherche en général. La sélection des étudiants est elle-même axée sur les compétences en recherche. De la rencontre avec les étudiants de l'Ensaie ParisTech, il est apparu que la formation était très théorique et peu appliquée. Les étudiants n'ont pas accès au Casd car l'habilitation demande trop de temps. Les attachés, étudiants ou doctorants, de l'Insee se disent peu préparés à l'emploi qu'ils en feront par la suite.

Les doctorants trouvent leur encadrement très propice au travail intellectuel, en particulier lors des séminaires de recherche. L'accessibilité des chercheurs et des enseignants est réelle, mais proposée sur le mode de l'informel.

Le comité recommande de formaliser davantage les relations entre enseignants chercheurs et doctorants.

4 / Des bibliothèques de proximité

Les services documentaires sont pour l'instant éclatés entre les composantes. Chaque école, en particulier compte tenu de l'éloignement, possède sa propre bibliothèque. La rencontre avec les deux bibliothécaires, ainsi que celle avec les étudiants et les doctorants, a souligné la proximité entre les bibliothèques et les utilisateurs. Le contact est aisé et la réactivité du service est appréciée. Les collaborations entre les deux bibliothèques existaient 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 les abonnements communs aux périodiques numériques.

Les étudiants de l'Ensaie ParisTech peuvent accéder à l'ensemble des ressources du plateau de Saclay via les « *discovery tools* » partagés avec l'Université Paris-Saclay. La bibliothèque de l'Ensaie ParisTech utilise le logiciel « *Affluence* » pour évaluer son utilisation, et elle a accru ses heures d'ouverture afin de mieux répondre aux besoins des étudiants et chercheurs. Celle de l'Ensaie propose des conseils à l'utilisation des outils de consultation, de lutte contre le plagiat, etc.

L'évolution du Genes inquiète les responsables des bibliothèques, en particulier en ce qui concerne les périodiques numériques dont le coût pourrait doubler si les deux sites devaient relever d'institutions disjointes en cas d'autonomisation de l'école de Rennes.

Le comité recommande au Genes d'explicitier sa stratégie ¹⁸ notamment en termes de ressources documentaires, en réfléchissant à la transformation au moins partielle de ses bibliothèques en véritables *e-learning centres*.

La réussite des étudiants

¹⁸ Par exemple, aucune mention des bibliothèques n'est faite dans le RAE.

1 / Le Genes, à travers l'Ensaie ParisTech et l'Ensaie, bénéficie d'une excellente réputation et d'un recrutement optimal de ses étudiants.

Les voies de recrutement du Genes sont sélectives et offrent des formations de qualité. Le recrutement de l'Ensaie et de l'Ensaie ParisTech relève de différents concours et admissions sur titre, amenant des profils différents et complémentaires¹⁹.

L'Ensaie est d'ailleurs pilote de l'enquête « insertion des diplômés » de la Conférence des grandes écoles (CGE) qui suit cette insertion sur 5, 10, 15 et 20 ans. Le taux d'embauche des ingénieurs statisticiens et économistes sortants des écoles du Genes est excellent, comme le montrent les statistiques de la CTI. La récente montée en puissance de la stratégie de diversification des recrutements du Genes apporte une réelle force au groupement, cohérente avec les besoins sociétaux.

Le comité recommande de veiller à rendre visible les écoles sur les nouveaux concours (physique-chimie par exemple) via une communication plus active auprès des classes préparatoires et dans les forums.

2 / Une vie associative et étudiante perturbée par le déménagement

Le Genes accompagne activement la vie étudiante en accordant des subventions importantes (60 k€/an) notamment aux associations étudiantes qui ont vocation à dynamiser les activités étudiantes en dehors des cours mais aussi en accompagnant les initiatives étudiantes avec un contact privilégié dans chaque école. Cependant les modalités de pilotage de la vie étudiante peuvent être différentes au sein de chaque composante du groupement, et peu homogènes par conséquent au niveau du Genes²⁰.

La vie associative des écoles est ressentie comme valorisante par les étudiants. Mais avec le déménagement de l'Ensaie ParisTech, les structurations étudiantes ont été bouleversées. De plus, l'isolement de l'Ensaie en périphérie de la ville de Rennes n'a pas permis de créer une vie de campus à proprement parler avec l'Ecole normale supérieure (ENS) Rennes²¹.

Les étudiants et les écoles manifestent un besoin de formations aux responsabilités associatives.

Par ailleurs, la vie étudiante est marquée, pour les deux principaux sites, par un éloignement avec les offres de services, en particulier dans le domaine du sport et de la santé, qui peuvent conduire à des situations individuelles à risques, les assistantes sociales et psychologues peuvent être surchargés. L'actuelle taille limitée des écoles permet toutefois un suivi personnalisé et rapproché par les équipes de direction ainsi que les directeurs d'études et les responsables vie étudiante, qui sont mobilisés sur ces problématiques²².

Le comité encourage le Genes à identifier les besoins prioritaires des étudiants et à mettre en place des actions correctives, dès à présent, pour qu'ils disposent de conditions d'études optimales, tout en co-construisant avec l'IPP et l'Université de Rennes des services répondant aux besoins de la vie étudiante.

3 / Une démocratie étudiante respectée et active dans la gouvernance mais à consolider.

Les étudiants semblent satisfaits du dialogue institutionnel. Deux étudiants sont présents au conseil d'école, deux étudiants au CA du Genes et les délégués de promotion participent aux commissions des études. Ils sont sollicités dans la construction de l'IPP et de l'Université de Rennes et estiment être écoutés, même si les écoles comme les élèves ont souligné l'enjeu de clarifier les attendus des fonctions des représentants étudiants.

Depuis la période de 2014, les *alumni* se connaissent mieux et soulignent leur implication dans les choix stratégiques en cours et passés²³.

¹⁹ RAE, p. 44 et 51.

²⁰ RAE, p. 19 – absence de mention de la vie étudiante dans les missions.

La valorisation de l'engagement correspond à des dispositifs différents à Rennes et à Palaiseau. A l'Ensaie, la moyenne peut être valorisée de 0,1 à 0,5 points sur la base d'une liste établie par l'administration. A l'Ensaie ParisTech, les élèves font des demandes (127 demandes sur une année) puis réalisent une soutenance ou un rapport.

La vie étudiante est soutenue sur le plan financier : à l'Ensaie ParisTech un budget de 30 K€ est alloué à la vie étudiante et réparti par l'administration ; à l'Ensaie c'est le BDE (bureau des étudiants) qui répartit aux associations un budget, avec un contrôle mensuel et a posteriori de l'école.

²¹ Entretiens pendant la visite.

²² Entretiens pendant la visite.

²³ Entretien avec les *alumni* durant la visite.

Le comité recommande de mieux former les élus étudiants ainsi que les délégués. La représentation des troisièmes années à l'Ensaï comme à l'Ensaë ParisTech est à dynamiser. Le comité a en effet remarqué un taux de participation faible des étudiants à la vie associative.

Le comité recommande vivement d'harmoniser entre les écoles une procédure claire et transparente de communication et de sensibilisation aux rôles des élus étudiants.

Valorisation et culture scientifique

1 / Valorisation des résultats de la recherche

La politique de valorisation intègre l'ensemble des dimensions de cette activité, avec des actions de recherche partenariale, d'expertises, d'interfaces avec des partenaires externes, en accord avec l'activité de recherche et les spécificités disciplinaires de l'établissement. Cette politique de valorisation se traduit principalement avec le Casd et DataStorm présentés ci-après.

Pour atteindre ses objectifs en matière d'utilisation de données et de déclinaison opérationnelle des nombreux travaux de recherche, l'établissement s'appuie sur son excellence académique en termes d'employabilité et de carrière, sur la valorisation de sa recherche au sein du Crest et sur le développement de l'école à l'international. L'offre globale de « formation-recherche-valorisation » que propose le Genes apparaît également comme un marqueur différenciant.

a/ Le Centre d'accès sécurisé aux données (Casd) est un équipement d'excellence en plein développement

Le Centre d'accès sécurisé aux données (Casd) est un service permettant aux chercheurs, *datascientists* ou consultants, de travailler à distance, de manière sécurisée, sur des données individuelles très détaillées confidentielles (identifiantes ou indirectement identifiantes). Il s'appuie sur une solution technologique dédiée qui a donné lieu au dépôt d'un brevet, détenu aujourd'hui par le Genes. Le Casd met aujourd'hui à disposition, outre les données de l'Insee, des données des ministères en charge de la justice, de l'éducation, de l'agriculture, des finances, des données de santé (Programme de médicalisation des systèmes d'information - PMSI, cohortes et bientôt le système national des données de santé - SNDS) et des données de la Banque publique d'investissement - Bpifrance).

Les missions du Casd sont devenues doubles avec le temps. A côté de la mission historique « Casd Service à la recherche » dont l'objet est de gérer une infrastructure informatique permettant d'utiliser des données administratives confidentielles à des fins de recherche scientifique, d'étude, d'évaluation et d'innovation, mission de quasi-service public, s'est développée une mission « Casd Technologie pour usage privé ». Son objet est de permettre l'utilisation d'une infrastructure pour mettre à disposition soit des données privées (exemple : données de clientèle d'une entreprise privée) à des fins d'usage privé, soit pour mettre à disposition d'une entreprise, une infrastructure clé en main (« bulle sécurisée »), soit encore pour fournir une prestation de service en lien avec la technologie ou des droits d'usage de cette technologie.

Le Casd a été lauréat d'un Equipex (équipement d'excellence du PIA) pour un montant de 4 M€ arrivant à échéance en 2019. Le Casd a ainsi pu se développer en embauchant des personnels en CDD dont la durée ne peut excéder celle de l'Equipex.

b/ DataStorm est une entreprise de droit privé, filiale à 100 % du groupe, dont la croissance est rapide

Face à une demande croissante d'expertise dans le domaine de la statistique, de l'économie, de la *datascience* et de l'intelligence artificielle, le Genes a créé en 2013 une société par actions simplifiée à associé unique, filiale à 100 % du groupe. Il s'agit de DataStorm qui a pour objectifs :

- de répondre aux besoins des entreprises et organismes publics en mobilisant l'expertise du Genes et de ses partenaires ;
- d'offrir une réactivité élevée et un point de centralisation unique aux donneurs d'ordre ;
- de permettre une déclinaison opérationnelle des nombreux travaux de recherche et de développement réalisés au sein du Genes.

Les points forts de DataStorm sont l'atteinte de ses objectifs initiaux, notamment la croissance de son chiffre d'affaires, qui est rapide avec des opportunités de croissance externe, un portefeuille clients équilibré et une image positive.

Selon les cas, le laboratoire ou les chercheurs, en nom propre (cumul d'activité), interviennent. Bien que la gouvernance du Genes soit représentée dans le CA de DataStorm par les directeurs de l'Ensaie ParisTech et de l'Ensaie et que ses membres soient désignés par le Genes, la coordination des activités de valorisation au sein du Genes n'est pas simple. Cela pose la question du Genes qui possède une filiale à 100 % sans qu'il la contrôle directement.

DataStorm n'exclut pas de répondre à des appels à projet, mais cela nécessiterait une mobilisation plus forte du laboratoire.

Le comité recommande que le laboratoire et les chercheurs se mobilisent pour répondre aux appels à projet pour constituer un levier de développement significatif pour DataStorm.

L'IPP constitue une opportunité, supplémentaire pour intégrer des compétences de l'École polytechnique et d'HEC, sous réserve de clarifier les relations entre DataStorm et ses intervenants.

2 / Diffusion, enrichissement du patrimoine, développement de la culture scientifique et technique

Le Genes n'intervient pas dans la diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique. Nous n'avons pas relevé d'activité significative dans ce domaine ni dans le RAE ni au cours des entretiens réalisés.

Le comité encourage le Genes à développer, à l'avenir, des activités de culture scientifique dans le but d'améliorer sa visibilité auprès de la société.

Relations européennes et internationales

Une réalité qui n'est pas à la hauteur du potentiel

La difficulté de recruter des chercheurs internationaux de haut niveau a été soulignée à de nombreuses reprises au cours des entretiens. Cette difficulté viendrait, selon les responsables du Genes et du Crest, de l'impossibilité qu'il y aurait actuellement pour le Genes de proposer des CDI.

Le passage aux RCE est vu par les responsables du Genes comme par ceux du Crest comme une nouvelle possibilité permettant de faire des offres plus claires et plus attractives à de chercheurs internationaux, notamment en leur proposant des CDI, seuls des CDD étant actuellement proposés.

Le comité recommande au Genes d'analyser l'ensemble des dispositifs adaptés aux relations internationales dont l'accueil des chercheurs étrangers sans se cantonner uniquement à la nature des contrats de travail que peut éventuellement apporter le passage aux RCE.

Ces éléments plutôt restrictifs pour des recrutements internationaux tranchent avec une renommée internationale du Crest par les publications de très haut niveau dans des revues internationales de qualité, des enseignants chercheurs des écoles. Ainsi durant les cinq dernières années, le laboratoire a publié 522 articles, cités 1 800 fois avec environ 293 citations par an²⁴.

Le comité recommande de concevoir et de mettre en œuvre une politique de recrutement d'enseignants-chercheurs internationaux s'intégrant dans une politique globale de RH.

Du côté des étudiants, on ne peut que constater la modestie des expériences internationales. Les mobilités entrantes et sortantes sont faibles. Même si les écoles déclarent suivre les recommandations de la CTI de l'obligation minimale de 4 semaines d'expérience à l'étranger, les séjours académiques en formation ou en stage n'apparaissent pas clairement comme une priorité²⁵.

Il n'y a pas, à l'heure actuelle, de définition formalisée de priorités géographiques de la part des écoles. La recherche de partenariat avec des pays anglophones tient seulement compte des aspirations des étudiants. Les modalités de séjours courts restent peu lisibles. Il est envisagé que des étudiants français partent à l'étranger, à partir de l'an prochain, pour des semestres académiques.

L'exemple systématiquement avancé de relations internationales est l'accord qui existe avec le MFE (*Master of Financial Engineering*, très réputé) de l'université de Californie à Berkeley (Californie). Mais cet accord n'est pas basé sur la réciprocité des échanges et les étudiants de l'Ensaë ParisTech qui accèdent à ce master très sélectif doivent y acquitter des droits élevés de scolarité.

Concernant la mobilité entrante, une limitation forte est due aux exigences qualitatives qui pèsent sur les étudiants étrangers potentiellement intéressés par un séjour académique à l'Ensaë ParisTech. L'École affiche une politique d'accueil des étudiants étrangers sélective et les étudiants candidats diplômés d'une université ou école étrangère doivent passer un test de mathématiques afin de vérifier leur niveau. Ces exigences limitent le flux des étudiants entrants. Il est alors assez difficile à l'Ensaë ParisTech de bâtir une politique d'échanges académiques avec les établissements étrangers. Ceux-ci étant souvent basés sur les principes de confiance et de réciprocité qui exclut en général des examens. Il en résulte une absence d'accords d'échange et une limitation de *facto* des mobilités symétriques entrantes et sortantes semestriels.

Dans chacune des deux écoles, les flux d'étudiants étrangers seraient de 10 par promotion avec un total de 183 étudiants étrangers à l'Ensaë ParisTech et 68 à l'Ensaï pour l'année académique 2018-2019. La taille modeste des services d'accompagnement est soulignée par les étudiants, qui indiquent que les services rendus pourraient pu être plus importants : aide au visa, logement, etc.

En outre, les étudiants déplorent l'absence d'un recensement des *alumni* basés à l'étranger qui pourrait les inciter et les aider dans leur mobilité internationale.

Manifestement, la réflexion interne en matière de coopération internationale est insuffisante, bien que l'ouverture et l'attractivité internationale aient été fréquemment évoquées au cours des entretiens. Plus surprenant encore, les partenariats qui se dessinent à Rennes avec la future Université de Rennes et surtout à Palaiseau avec l'IPP sont systématiquement évoqués pour accroître la visibilité et l'attractivité internationale du

²⁴ Web of Science.

²⁵ Les données sont disponibles dans les « Données certifiées CTI campagne 2018 » concernant le Genes. Il n'a pas été possible, par ailleurs, de disposer des accords internationaux passés par le Genes, ce qui n'a pas permis d'avoir une vision précise du type d'échanges et du type de séjours proposés aux étudiants du Genes tout comme aux étudiants internationaux du Genes.

Genes. Mais en l'absence d'une réflexion propre au Genes dans ce domaine, ce sont les stratégies des partenaires locaux, IPP à Palaiseau et Université de Rennes qui s'imposeront au Genes.

Les étudiants étrangers présents sur les campus proviennent très largement des accords passés au travers du Capesa (Centre d'appui aux écoles de statistiques africaines). La qualité des relations entre les écoles du Genes et les écoles africaines couvertes par l'accord avec le Capesa, tranche singulièrement dans le panorama assez terne de la politique internationale de l'école.

Parmi les missions du Capesa, il faut noter :

- l'organisation du concours d'entrée dans les écoles de statistiques africaines à Dakar (Sénégal), Yaoundé (Cameroun) et Abidjan (Côte d'Ivoire) et un concours très sélectif organisé pour 20 pays francophones majoritairement qui réunit 6 000 candidats pour 200 places ;
- l'appui pédagogique avec par exemple, l'an dernier, la refonte en profondeur des programmes des écoles adhérentes au Capesa ;
- des coopérations en enseignement supérieur et en recherche ;
- l'appui pour l'offre de formation continue.

Les deux écoles du Genes ont des conventions de double diplôme avec les 3 écoles relevant de la mission du Capesa (Dakar, Yaoundé et Abidjan), ce qui permet le recrutement d'excellents étudiants africains. Il faut ajouter à ces trois écoles, une école au Maroc et une à Tunis, sans accord de réciprocité pour l'instant.

De nouveaux établissements pourraient rejoindre le réseau, au Bénin et aussi en Europe centrale et orientale via le réseau Emos (*European Master in Official Statistics*, réseau auquel appartient l'Ensaï).

Certains étudiants étrangers auraient sans doute souhaité poursuivre en thèse au Crest ce qui n'a pas été possible jusqu'à présent, alors même que des étudiants issus du même processus de sélection réussissent avec succès leurs études doctorales au Canada, attestant ainsi de leur bon niveau scientifique. Cela pousse ainsi des étudiants à se tourner plutôt vers le Canada pour leurs études doctorales.

Le comité recommande qu'une réflexion soit rapidement menée pour formaliser autant que faire se peut, la stratégie du Genes pour la coopération internationale, hors les accords passés avec le centre d'appui aux écoles de statistiques africaines, notamment, concernant la mobilité étudiante entrante et sortante.

Conclusion

La qualité des activités de formation et de recherche du Genes est de tout premier ordre, que ce soit sur le site de Palaiseau, ou sur le site rennais. L'impact prévisible de l'intelligence artificielle sur l'économie et la société conforte le Genes dans son rôle de premier plan dans ce domaine, que ce soit en formation initiale et continue, ou en recherche avec l'excellence de son laboratoire. Indiscutablement les équipes du Genes ont su élargir leurs domaines de compétences et faire fructifier leurs compétences en développant le Casd, et, plus récemment DataStorm, qui génèrent d'ores et déjà des ressources propres importantes pour le Genes, lui permettant d'envisager à terme une meilleure autonomie.

Mais passée la phase d'autonomisation du Genes par rapport à l'Insee et le déménagement de l'Ensaë ParisTech, du Crest et des services centraux du Genes sur le nouveau campus de Palaiseau, l'établissement, avant même d'avoir atteint un positionnement institutionnel stable, doit faire face à de nouveaux et profonds changements de son environnement.

Ces changements dans son environnement surviennent alors que le Genes n'a pas encore achevé de construire les instruments de pilotage et les cadres institutionnels qui lui permettront d'évoluer comme un véritable EPSCP grand établissement autonome. Ces changements arrivent aussi à un moment où l'établissement doit passer aux RCE dont la réussite nécessite que le Genes ait une compréhension claire de l'ensemble de ses implications, ce qu'il n'a semble-t-il pas, et acquière des fonctions de support adaptées tant en ressources humaines qu'en outils de gestion.

Ces changements créent une certaine fragilité sur le plan financier ainsi que pour la maîtrise du pilotage de l'établissement. C'est donc à un moment crucial de sa jeune histoire que se trouve le Genes avec la création de l'Institut polytechnique de Paris (IPP) et de l'Université de Rennes, créations qui comportent pour lui autant d'opportunités que de risques.

Opportunités, car la participation du Genes à de plus grandes entités académiques comme l'IPP et la future Université de Rennes lui permettra d'accroître sa visibilité internationale et vis-à-vis de partenaires industriels, mais aussi de mutualiser sans doute un certain nombre de fonctions support et d'outils de pilotage.

Risques, car il est clair que les atouts du Genes et ses compétences dans des secteurs dont les applications et le développement sont cruciaux pour l'économie et la société ne passent pas inaperçus aux yeux de ses futurs partenaires, à Palaiseau comme à Rennes, et suscitent clairement un fort intérêt, notamment compte tenu des compétences du Genes pour tout ce qui touche aux mathématiques appliquées aux sciences sociales ainsi qu'à l'intelligence artificielle.

L'évaluation comparative de ces risques et opportunités doit être appréciée lucidement et avec rigueur, non seulement du point de vue du Genes mais aussi du point de vue des avantages que représentent les deux nouveaux projets, celui de l'IPP et celui de l'UR.

En tout état de cause si le Genes veut garder son unité et justifier le statut d'EPSCP grand établissement dont il bénéficie, il lui faut éviter d'attendre trop de ses nouveaux partenaires, ce qui transparait parfois à l'issue de plusieurs entretiens. Il doit mener d'urgence une réflexion stratégique en interne et avec ses tutelles, qui doit rapidement aboutir à l'élaboration d'un contrat d'objectifs et de performance. Cette réflexion doit notamment porter sur la complémentarité entre les composantes du Genes, y compris le Casd, DataStorm et la formation continue, l'articulation des activités de recherche entre les différents sites, et une organisation plus rigoureuse de sa gestion et de son pilotage. Le Genes doit aussi réfléchir à une stratégie propre en matière d'attractivité et de coopération internationales s'il veut éviter d'être seulement un instrument de mise en œuvre de stratégies décidées par les nouveaux ensembles auxquels il envisage de participer, à Palaiseau et à Rennes.

1 / Points forts

- Communauté des personnels et des étudiants impliquée et ambitieuse.
- Qualité et environnement très favorables de la recherche.
- Réputation des formations, qualité des recrutements et débouchés assurés.
- Inscription et enracinement dans des écosystèmes porteurs, notamment en ce qui concerne l'environnement de l'Ensaï.

2 / Points faibles

- Politique de relations internationales inconsistante, y compris sur le plan européen.
- Faiblesse des fonctions support et du pilotage, inadaptation des outils de gestion, notamment dans la préparation aux RCE.
- Image du Genes très brouillée du fait d'une politique de communication qui manque de cohérence.
- Lien entre le groupe et ses composantes ne demeurant ni assez développé ni assez organisé.

3 / Recommandations

- Élaborer un contrat d'objectifs et de performance et prendre rapidement une décision sur le positionnement du Genes dans le contexte des nouveaux projets à Rennes et à Palaiseau.
- Renforcer la professionnalisation des fonctions support et des fonctions soutien, et doter l'établissement d'indicateurs fiables, d'un contrôle interne et d'une démarche qualité pour sa gestion et son pilotage.
- Clarifier les statuts des personnels chercheurs et enseignants-chercheurs pour développer la visibilité et l'attractivité scientifique du Genes.
- Développer les services aux étudiants et la vie de campus.

Liste des sigles

A

Aéres Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

C

CA Conseil d'administration
 Capesa Centre d'appui aux écoles de statistiques africaines
 Casd Centre d'accès sécurisé aux données
 CDD Contrat à durée déterminée
 CDI Contrat à durée indéterminée
 CEA Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
 CET Compte épargne-temps
 CGE Conférence des grandes écoles
 Cifre Convention industrielle de formation par la recherche
 CNRS Centre national de la recherche scientifique
 Comue Communauté d'universités et établissements
 Crest Centre de recherches en économie et statistique
 CTI Commission des titres d'ingénieur

E

EC Enseignant-chercheur
 Emos *European Master in Official Statistics*
 ENS École nationale supérieure
 Ensae École nationale de la statistique et de l'administration économique ParisTech
 Ensaï École nationale de la statistique et de l'analyse de l'information
 Ensta École nationale supérieure des techniques avancées
 EPSCP Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
 Equipex Équipement d'excellence
 ERC *European Research Council*

G

Genes Groupe des écoles nationales d'économie et statistique
 Gip Groupement d'intérêt public

H

Hcéres Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

I

IDEX Initiative d'excellence
 INP Institut national du patrimoine
 Inra Institut national de la recherche agronomique
 Inria Institut de recherche en informatique et en automatique
 Insee Institut national des statistiques et des études économiques
 Inserm Institut national de la santé et de la recherche médicale
 IPP Institut polytechnique de Paris

L

LabEx Laboratoire d'Excellence
 LRU Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

M

Mooc *Massive open online course*

O

Onera Office national d'études et de recherches aérospatiales

P

PIA Programme d'investissements d'avenir

PMSI Programme de médicalisation des systèmes d'information

R

RAE Rapport d'autoévaluation

RCE Responsabilités et compétences élargies

RGPD Règlement général sur la protection des données

RH Ressources humaines

S

SAF Service des affaires financières

Sciences Po Institut d'études politiques

Shon Surface hors œuvre nette

SHS Sciences humaines et sociales

SI Système d'information

SNDS Système national des données de santé

SRH Services des ressources humaines

U

UBL Université Bretagne Loire

UEVE Université d'Evry Val d'Essonne

UMR Unité mixte de recherche

UPSud Université Paris Sud

UR Université de Rennes

UVSQ Université de Versailles Saint-Quentin

Observations de la directrice du Genes



HCÉRES
M. le Président
2, rue Albert Einstein
75013 Paris

Palaiseau, le 18 février 2020

Nos réf : DG GENES/2020-0253

Objet : CAMPAGNE D'ÉVALUATION ÉTABLISSEMENT 2018-2019 VAGUE E – HCERES - RAPPORT D'ÉVALUATION

Monsieur le président,

La direction générale et le comité de direction du groupe national des écoles d'économie et statistique ont examiné attentivement le rapport d'évaluation de l'établissement établi par le HCERES, qui leur est apparu très complet, clair et constructif. Par le regard extérieur qu'il apporte, cet exercice dans son ensemble nous est très précieux. Je tiens à souligner qu'il s'est déroulé dans des conditions très satisfaisantes, et à en remercier le comité de visite et les équipes du HCERES.

Ce rapport intervient au moment de la création de l'institut polytechnique de Paris (IP Paris), qui aura certainement un impact important sur l'établissement.

L'équipe de direction partage bon nombre des constats établis par le rapport. Elle en retient notamment l'évaluation très positive de la qualité des formations et de la recherche, ainsi que de l'engagement des personnels et des étudiants. Ceci conforte le positionnement des formations initiales, qui visent à donner aux élèves une vraie maîtrise des méthodes de modélisation, et en particulier d'analyse des données (statistique mathématique, économétrie, machine learning...), à les faire travailler sur les applications (projets) et ainsi à les doter, au-delà de la capacité à implémenter les méthodes « sur étagère » à leur sortie de l'école, de capacités d'innovation et de capacités à suivre les évolutions scientifiques dans des domaines qui changent rapidement.

Par ses recommandations, le HCERES nous invite à progresser dans cinq directions principales.

1) La clarification et l'explicitation des axes stratégiques

Le GENES s'engagera dès 2020 dans l'élaboration d'un contrat d'objectifs et de performance avec l'Etat. Ce contrat développera les axes stratégiques du groupe qui dans son ensemble propose une offre très complète dans les domaines de la statistique et de l'économie : formation initiale, formation continue, recherche, valorisation, infrastructure d'accès aux données. Il définira les conditions de leur mise en œuvre et appuiera la démarche de performance de l'établissement.

2) Le positionnement du GENES dans le contexte des nouveaux projets à Palaiseau et à Rennes

Je partage bien évidemment le constat d'une forte évolution de l'environnement, qui s'effectue à une cadence très différente selon que l'on s'intéresse à l'un ou l'autre site.

- a) A Palaiseau, le décret de création d'IP Paris a été publié quelques jours après la visite du comité. Depuis lors, le déploiement de l'offre de formation s'est effectué à un rythme soutenu, comme en témoignent la création de l'école doctorale en septembre 2019, et la mise en place des masters IP Paris à la rentrée 2020. Sur le plan de la stratégie de recherche, la première réunion de l'International Scientific Advisory Board est programmée dans les prochains jours. Parallèlement à ces avancées, qui sollicitent fortement les équipes, les mois récents ont été marqués pour le GENES par le succès de l'école universitaire (EUR) Data EFM, projet interdisciplinaire dans les domaines des méthodes quantitatives pour l'économie, la finance et le management.

De façon générale, la posture de l'établissement dans la mise en œuvre de ce projet est marquée par l'objectif d'apporter et de valoriser l'excellence de ses formations et de sa recherche, par l'ambition d'être clairement identifié comme l'établissement de référence dans les domaines indiqués ci-dessus, bien davantage que par une position d'attente comme semble le suggérer le rapport.¹

- b) A Rennes, la réflexion institutionnelle relative à ce que pourrait être la structuration du site et la place de l'ENSAI, dont l'ambition est de contribuer à un pôle majeur d'enseignement et de recherche dans le traitement et l'analyse de l'information sur le site rennais, est sensiblement moins avancée.

Dans ces conditions, et de façon très pragmatique, l'ENSAI s'attache à :

- Consolider sa recherche (l'habilitation à co-délivrer le doctorat dans le cadre de l'école doctorale Mathématiques et Sciences et Technologies de l'Information et de la Communication de l'UBL a été obtenue à la rentrée 2017). Avec 5 doctorants en statistique, l'ENSAI et ses enseignants chercheurs ont enclenché une dynamique vertueuse ;
- Nouer des partenariats pertinents en matière de formation et de recherche. A titre d'illustration concrète, l'ENSAI et le CREST sont partenaires de deux des trois EUR lauréates du site rennais : CYBERSCHOOL (portée par Université de Rennes 1) et DIGISPORT (portée par Université de Rennes 2). Un recrutement commun avec l'Université de Rennes 1 dans le domaine de l'IA et du Machine Learning a été lancé et permettra de renforcer les liens avec cet établissement. Enfin, l'ENSAI est présente et joue un rôle actif dans les projets inter-établissements du site (« Développement d'un Enseignement Supérieur Innovant à Rennes (DESIR) » lauréat de l'appel à projets DUNE ; projet d'institut en cyber sécurité de Rennes ; challenge étudiants « Digital transformer », ...).

Toutes ces actions permettront à l'ENSAI d'aborder, le moment venu, les réflexions institutionnelles en faisant valoir l'ensemble de ses atouts.

3) Les fonctions support

Le rapport appelle de ses vœux une meilleure professionnalisation des fonctions support et soutien.

Cette orientation est pleinement partagée par la direction de l'établissement, pour qui les composantes « métier » doivent pouvoir s'appuyer sur des fonctions support à la fois de qualité et économes de moyens.

Elle est en tout état de cause d'autant plus nécessaire que l'établissement bénéficie depuis le 1er janvier 2020 des responsabilités et compétences élargies (RCE), ce qui renforce les exigences de pilotage financier et de ressources humaines.

L'ambition de l'établissement est de conduire un plan de modernisation, notamment des outils, permettant l'accroissement de la qualité des processus, de leur sécurité, de leur réactivité, ainsi que des gains de productivité.

C'est aussi dans le contexte des RCE mais également dans celui de la loi de transformation de la fonction publique, qui comporte des modifications très significatives du cadre juridique applicable aux agents publics, que l'établissement conduira un chantier visant à clarifier et à expliciter les conditions d'emploi et de rémunération de ses personnels. Comme le souligne le rapport, la politique des ressources humaines constitue un enjeu important en matière d'attractivité de l'établissement.

4) La vie étudiante

Le déménagement de l'ENSAE à Palaiseau a engendré une perturbation de la vie étudiante. On constate cependant une dynamisation de la vie associative, en lien avec le regroupement des élèves sur un campus, dynamisation qui a été accompagnée par les financements de l'établissement et qui a donné lieu à une meilleure professionnalisation du suivi des associations. L'interaction avec les écoles voisines est désormais permanente, notamment dans le cadre du comité dédié au sein d'IP Paris.

¹ IP Paris ayant vocation à demeurer une structure légère, aucun transfert de personnel n'est à envisager dans un avenir prévisible.

L'accès aux infrastructures sportives est en effet un enjeu sur le campus de Polytechnique, mais globalement meilleur qu'à Malakoff. Le sport est désormais obligatoire à l'ENSAE, l'école s'est donc engagée à soutenir l'accès aux infrastructures sur le campus.

S'agissant des conditions de vie, la santé est en effet un enjeu très important. Il reste très difficile à ce jour d'attirer des médecins pour une permanence sur le campus. Sur le plan du logement et de la vie quotidienne, l'école se coordonne avec les écoles voisines, notamment Télécom Paris, qui ne dispose pas non plus de logements en propre, dans le cadre du guichet unique Paris-Saclay. La rareté du logement est réelle sur le plateau, mais tous les publics prioritaires de l'école ont pu être logés en 2017, 2018 et 2019, au prix d'un investissement en temps considérable auprès de l'EPAPS, du Crous et des bailleurs privés, avec lesquels le contact est quasi-permanent pour faire valoir les besoins de l'école au sein d'IP Paris.

S'agissant de l'ENSAI, la taille de son bâtiment ne permet plus d'augmenter l'effectif de ses promotions, ce qui à l'évidence entrave son développement. Pour cela, l'école devra soit trouver un accès de proximité à des surfaces complémentaires, soit faire agrandir son bâtiment actuel (hypothèse qui se heurte à un refus de l'architecte), soit déménager à Rennes. L'hypothèse d'un déménagement vers Rennes est privilégiée dans la mesure où le campus de Ker Lann (Bruz) n'est plus fléché comme un campus d'enseignement supérieur. Cette relocalisation devra naturellement s'inscrire dans la dynamique de coopération en place avec la future Université de Rennes et les liens privilégiés existant avec certains membres (INSA Rennes, ENS Rennes et l'Université de Rennes 1) en matière d'enseignement et de recherche. Ces questions devront évidemment faire l'objet des financements adéquats à discuter avec l'Etat, les collectivités territoriales et les établissements du site.

5) La politique de relations internationales

S'il est exact que les acquis en termes de relations internationales de l'établissement ne sont pas à la hauteur de ce qu'ils devraient être, il dispose de points forts, dont une identité claire, un réseau d'enseignants chercheurs de stature internationale, une formation reconnue (notamment aux Etats-Unis), un réseau de partenariats en Afrique, un partenariat de mobilité Erasmus. Il s'appuiera sur ces atouts pour construire une stratégie plus ambitieuse en matière d'internationalisation, passant notamment par l'organisation de parcours enseignés entièrement en anglais, la conclusion de partenariats et de doubles-diplômes avec des universités étrangères. Cet effort, qui a déjà débuté par le biais du renforcement des moyens qui y sont consacrés et d'une meilleure coordination entre écoles, devra être mené parallèlement à un renforcement de notre politique de communication mettant en évidence nos forces d'enseignement comme nos forces de recherche, qui constituent un atout très précieux pour inciter les étudiants du meilleur niveau à venir se former au sein de nos écoles.

En renouvelant mes remerciements aux experts du comité, je vous prie d'agréer, Monsieur le président, l'expression de ma parfaite considération.

Catherine Gaudy



Directrice générale du GENES

Copie :

Michel ROBERT, Directeur - Département d'évaluation des établissements

Organisation de l'évaluation

L'évaluation du Groupe des Écoles Nationales d'Économie et Statistique (Genes) a eu lieu du 15 au 17 mai 2019.

Le comité d'évaluation était présidé par M. Bernard Belloc, professeur des universités en économie, président honoraire de l'université Toulouse 1 – Capitole.

Ont participé à cette évaluation :

- Mme Ghislaine Gibello, déléguée régionale du CNRS pour la circonscription Provence et Corse ;
- Mme Florence Legros, directeur général d'ICN BS, professeur de sciences économiques à l'université Paris Dauphine, ancien recteur de l'académie de Dijon ;
- M. Jérôme Mourroux – directeur associé au sein du cabinet EY, spécialisé dans le secteur public, Jérôme Mourroux intervient particulièrement auprès des acteurs de l'enseignement supérieur et la recherche (universités, organismes de recherche, écoles) ; il a été rapporteur général du rapport « Enseignement supérieur et numérique » de l'Institut Montaigne en 2017 ;
- M. Marcel Rémon, professeur de mathématiques et statistiques, université de Namur, président du conseil supérieur belge de la statistique ;
- M. Gabriel Soleil, vice-président étudiant, Grenoble INP.

Jean-Luc Clément, professeur des universités, conseiller scientifique et Etienne Cazin, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

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 le Hcéres à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/MODALITES-D-EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>.

