



HAL
open science

L'ENSAE demain : réflexion prospective

Jacques Lesourne, Nicolas Curien

► **To cite this version:**

Jacques Lesourne, Nicolas Curien. L'ENSAE demain : réflexion prospective. [Rapport de recherche] Centre national de l'entrepreneuriat (CNE); ENSAE. 2010, 135 p., bibliographie. hal-02185993

HAL Id: hal-02185993

<https://hal-lara.archives-ouvertes.fr/hal-02185993>

Submitted on 17 Jul 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'ENSAE DEMAIN

REFLEXION PROSPECTIVE

Jacques LESOURNE et Nicolas CURIEN

The logo for INSEE, the French National Institute of Statistics and Economic Studies. It features the word "insee" in a stylized, lowercase, rounded font. The letters are black and set against a light gray, textured rectangular background.

L'ENSAE DEMAIN

REFLEXION PROSPECTIVE

Jacques LESOURNE et Nicolas CURIEN

*A Denise Michoux,
en très cordial
hommage des auteurs,*

Nicolas Curien

A Jacques Mairesse,
qui a souhaité cette réflexion.
A Philippe Nasse,
qui lui donne réalité.

*“ Ces choses là sont rudes.
Il faut pour les comprendre
avoir fait ses études.”*
Victor Hugo,
Les pauvres gens.

Table des matières

Synthèse	7
Introduction	15
1 L'Ecole et son environnement	21
1.1 Le devenir professionnel des anciens élèves	21
1.1.1 La répartition des anciens par secteurs d'activité	23
1.1.2 L'analyse statistique des fonctions et des carrières	26
1.1.3 L'analyse des propositions d'emplois	34
1.1.4 L'analyse qualitative des parcours professionnels	36
1.2 Le recrutement des élèves	41
1.2.1 Les modalités de recrutement	42
1.2.2 Les facteurs d'évolution	45
1.3 L'image de l'Ecole	47
1.3.1 L'opinion des employeurs	47
1.3.2 L'opinion des anciens élèves	49
1.3.3 L'opinion des élèves présents à l'Ecole	53
2 L'Ecole aujourd'hui	59
2.1 La scolarité et les contenus pédagogiques	59
2.1.1 Les cursus SEA et CGSA	60
2.1.2 Les forces et les enjeux	65
2.2 La recherche et la formation doctorale	73
2.2.1 Les activités du CREST	73
2.2.2 L'atout recherche	75
2.3 La formation continue	77
2.3.1 Les activités du CEPE	77
2.3.2 Les axes d'évolution	79
2.4 Le personnel et l'organisation	83

2.4.1	Les moyens actuels de l'ENSAE	83
2.4.2	L'analyse des contraintes	87
3	L'Ecole demain	95
3.1	Les scénarios	100
3.1.1	Le scénario de consolidation	100
3.1.2	Le scénario de développement	110
3.2	Les stratégies	116
3.2.1	Du statu-quo à la cible de consolidation . .	118
3.2.2	Du point de consolidation à la cible de dé- veloppement	121
	Les sources	127
	Liste des documents consultés	127
	Liste des personnes rencontrées	131

Synthèse

Le contexte

En juin 1989, J.C. Milleron, Directeur Général de l'INSEE, charge Jacques Lesourne, professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers, et Nicolas Curien, directeur-adjoint de l'ENSAE, d'une mission de réflexion prospective sur l'Ecole. **Cette mission apparaît nécessaire pour deux raisons essentielles.**

- **En premier lieu, l'ENSAE est l'instrument d'une mission que l'INSEE et, à travers cet Institut, le Ministère de l'Economie des Finances et du Budget, remplissent au service de la collectivité :** celle de former des spécialistes de haut niveau en économie, en statistique, et en traitement de l'information, ayant vocation à exercer leurs compétences dans le secteur public comme dans le secteur privé. L'Ecole agit en effet de plus en plus au service de la collectivité extérieure au seul système statistique public, les effectifs d'administrateurs et d'attachés destinés à pourvoir les besoins propres de ce système étant devenus minoritaires, depuis de nombreuses années dans la division des Statisticiens-Economistes et des Administrateurs de l'INSEE (SEA), et plus récemment dans celle des Cadres de Gestion Statistique et des Attachés de l'INSEE (CGSA). Il ne s'agit donc pas seulement d'étudier l'avenir et la stratégie d'une école parmi d'autres, mais de s'interroger sur les objectifs de formation que cette école poursuit au bénéfice de la société et de l'économie françaises.
- **En second lieu, le monde des grandes écoles, auquel appartient l'ENSAE, connaît des mutations rapides.** Depuis vingt ans, la plupart des écoles d'ingénieurs ou de commerce ont engagé un processus, plus ou moins précoce et accéléré selon les cas, qui, d'écoles d'application spécialisées et fortement

couplées à leur tutelle, les transforme en centres de formation multi-polaires et tournés vers l'extérieur, intégrant des centres de recherche et développant des coopérations internationales. Dans un univers aussi mobile, l'ENSAE, proche des écoles d'ingénieurs par son recrutement et le caractère scientifique de sa formation, non sans rapport avec les écoles de commerce et de gestion par le contenu des matières enseignées, doit piloter soigneusement son évolution pour éviter d'être marginalisée.

Le diagnostic

L'analyse du fonctionnement actuel de l'Ecole révèle les points essentiels suivants.

- **Tout d'abord, les structures de l'ENSAE ne sont pas conformes à la place qu'elle occupe sur le marché de la formation supérieure.** En dépit de sa réussite, l'Ecole demeure un "montage" instable. Ce montage est rendu singulièrement vulnérable par le défaut de permanents scientifiques, chercheurs et enseignants.
- **Un développement des deux divisions de l'ENSAE, s'il était décidé, ne devrait se heurter, ni à des difficultés de recrutement en amont, ni à des contraintes de marché en aval.**
- **L'ENSAE recouvre deux écoles à l'intérieur d'une même coquille. Il faut rapidement abandonner la logique des divisions SEA et CGSA pour adopter une logique d'écoles séparées ; le déménagement de la division CGSA à Marne la Vallée, prévu pour la rentrée 1993, doit être aussi l'occasion de son émancipation comme école à part entière.**
- **L'Ecole bénéficie de la tutelle de l'INSEE et perdrait à s'en dégager totalement ; mais elle doit en même temps être en mesure de poursuivre ses finalités propres, ce qui suppose une souplesse de fonctionnement que n'autorise pas son statut actuel : une individualisation budgétaire serait fortement souhaitable, ainsi que la création d'une association, permettant de**

domicilier les contrats de recherche et de formation continue.

Les scénarios

En réponse au diagnostic qui précède, deux scénarios emboîtés ont été envisagés : le premier, ou scénario de consolidation, est le moins ambitieux ; il porte à cinq ans et s'appuie sur le projet d'autonomie des deux divisions ; le second, ou scénario de développement, prolonge le premier et vise à construire d'ici à l'an 2000 un groupe d'enseignement-recherche, comprenant plusieurs entités de formation initiale et continue, ainsi que des laboratoires.

Pour la commodité de l'exposition, on présentera chaque scénario en se plaçant dans la situation-cible correspondante ; on emploiera ainsi le présent pour décrire cette situation et le passé pour évoquer la transition depuis l'état actuel.

Le scénario de consolidation

- **Deux écoles à part entière ont été créées à partir des deux divisions SEA et CGSA ; la première, davantage orientée vers l'analyse économique, l'économétrie et leurs applications ; la seconde, vers la production et l'analyse statistique, la gestion de l'information et l'informatique ; ces écoles, même si elles conservent des liens étroits, ont des appellations différentes et délivrent des diplômes en conformité avec leurs appellations.**
- **Une troisième année a été introduite dans la scolarité de l'école issue de CGSA, portant à Bac+5 le niveau de cette formation ; un aménagement a été trouvé en ce qui concerne la scolarité des attachés (élèves fonctionnaires).**
- **Les écoles sont indépendantes l'une de l'autre, mais rattachées à une même direction de l'INSEE, la Direction des Enseignements Supérieurs (DES), qui bénéficie d'une autonomie administrative plus large que l'ENSAE de 1990, ainsi que du relais d'une association pour la gestion des contrats de recherche et des sessions de formation continue.**

- **Les promotions des deux écoles ont été légèrement augmentées, de 20% environ**, dans la limite des locaux disponibles à Malakoff et à Marne la Vallée.
- **Les moyens en matériels et en personnels ont crû de manière à réduire la pénurie initiale et à porter les deux écoles à leur seuil de viabilité, mais guère au delà.** La Direction des Enseignements Supérieurs compte environ 130 personnes, dont 10 au niveau central, 40 dans chacune des écoles (10 professeurs permanents, 5 fonctionnaires assistants, 25 agents administratifs), 30 au Centre de Recherche en Economie et Statistique, le CREST (10 chercheurs confirmés, 15 boursiers, 5 administratifs), 10 au Centre d'Etudes des Programmes Economiques, le CEPE. Le taux de progression par rapport à l'état de 1990, soit 90 personnes en comptant les élèves chercheurs, est d'environ 40%.

Le scénario de consolidation présente l'avantage apparent d'une relative facilité de réalisation et d'une assez grande économie de moyens. Il comporte cependant deux inconvénients majeurs :

- **d'une part, les deux écoles y restent vulnérables, parce que relativement stationnaires dans un environnement fortement mobile ;** leur ouverture internationale est faible et elles sont mal armées pour soutenir la concurrence d'autres grandes écoles plus dynamiques, ainsi que celle des filières universitaires en pointe ; une certaine marginalisation est à craindre ;
- **d'autre part, l'INSEE ne remplit pas pleinement la mission qui lui est impartie, d'alimenter l'économie européenne en managers français solidement formés à l'économie et à la statistique : les effectifs fournis sont modestes en effet, au regard de l'importance des débouchés.**

Le scénario de développement

- **Comme dans le scénario de consolidation, une Direction des Enseignements Supérieurs est créée à l'INSEE, la DES, mais elle a cette fois acquis le statut de "Centre de Responsabilité" (CR), créé par**

le Premier Ministre dans le cadre du renouveau du service public, ou encore celui d'Etablissement Public Administratif (EPA) ; un tel statut confère à la DES la gestion d'un budget annuel, négocié avec l'administration centrale. L'individualité budgétaire apporte deux avantages importants : tout d'abord, elle isole le budget consacré à la mission de formation que l'INSEE exerce au service de la collectivité nationale, et permet donc de nourrir et de faire évoluer ce budget indépendamment du budget général de l'Institut ; ensuite, elle facilite la gestion des crédits, la rend plus responsable, et clarifie le processus d'allocation de moyens aux écoles.

- **Les promotions de sortie des deux formations sont augmentées de 50% au minimum en l'an 2000, relativement à la situation de 1990** : au moins 150 élèves par an sortent de l'école issue de SEA, 120 de celle issue de CGSA. A ces élèves français se greffe dans chaque école une vingtaine d'élèves étrangers. Pour permettre cette croissance, l'école SEA s'est installée sur un campus, à proximité raisonnable de l'implantation CGSA de Marne la Vallée.
- **Le nombre d'enseignants permanents est doublé par rapport au scénario de consolidation**, soit 30 par école (20 professeurs et maîtres de conférence, et 10 assistants). A ceci s'ajoutent trois laboratoires répartis entre les deux écoles, rassemblant chacun 20 chercheurs (dont 7 boursiers). Enfin, les personnels administratifs s'accroissent, mais moins que proportionnellement, **d'où un effectif global dépassant sensiblement 200 personnes**, effectif qui peut impressionner si on le rapporte à la situation de l'ENSAE en 1990, mais qui apparaît très raisonnable si on le rapproche de celui déjà atteint par les grandes écoles scientifiques qui brassent des populations d'étudiants quantitativement comparables.
- **A côté du laboratoire d'économie et de statistique (le CREST), unique centre de recherche de la DES dans le scénario de consolidation, d'autres laboratoires se sont constitués au sein de chacune des écoles**, notamment dans les domaines appliqués de la statistique, de l'économie industrielle et de l'économie financière ; une part importante de l'activité de ces laboratoires est financée sur

contrats ; par ailleurs, des coopérations et des échanges de personnels sont pratiqués avec des centres extérieurs tels que le CEPREMAP ou le laboratoire Delta, commun à l'ENS et à l'EHESS.

- **La formation continue s'intègre aux écoles et se différencie** : le CEPE se dédouble pour donner naissance à deux unités respectivement rattachées aux deux écoles; ces unités répondent à la demande des entreprises et des administrations en matière de formations courtes et ciblées sur des thèmes précis.
- **La Direction des Enseignements Supérieurs, ainsi que les deux écoles, mènent une politique internationale très active** : notamment, un chargé de mission auprès du directeur des enseignements est en charge des affaires internationales, un poste de haut niveau est réservé à l'invitation d'enseignants-chercheurs étrangers, des accords sont passés avec plusieurs universités européennes, l'accueil d'élèves européens est fortement développé, les séjours à l'étranger d'élèves français sont multipliés, l'étude de l'anglais est obligatoire et certains cours sont professés dans cette langue ...

L'avantage majeur du scénario de développement réside en ce qu'il fait entrer l'actuelle ENSAE dans un "régime de croissance ouverte", permettant une convergence vers la constitution d'un grand pôle européen de formation en économie et en statistique. Le succès de ce scénario repose sur deux facteurs critiques :

- **d'une part, l'attribution de moyens sensiblement plus abondants que ceux du scénario de consolidation ;**
- **d'autre part, une volonté politique très soutenue.**

En effet, il ne s'agit plus seulement de renforcer la structure existante et d'augmenter les effectifs à la marge ; il s'agit plutôt de reconfigurer le paysage de l'enseignement et de la recherche à l'INSEE et de doubler les effectifs en dix ans.

Rappelons, en guise de conclusion, l'importance de l'enjeu. **Dans un contexte où les échanges économiques se globalisent et se complexifient, la France a le plus grand besoin de "managers" solidement formés à l'économie, à la statistique,**

et aux disciplines qui leur sont liées ; or dans un pays qui, contrairement à d'autres nations développées en Europe et dans le Monde, ne bénéficie pas d'une forte tradition de formation supérieure dans ces domaines, l'ENSAE constitue un atout stratégique. Il convient donc de jouer avec détermination cette carte maîtresse, dont dispose la France dans le jeu économique européen, en donnant à l'INSEE les pleins moyens d'exercer sa mission de formation.

Introduction

En Juin 1989, J.C. Milleron, Directeur Général de l'INSEE, charge les auteurs de ce rapport d'une mission de réflexion prospective sur l'ENSAE.

Certes, une réflexion est régulièrement menée par les responsables de l'Ecole, et périodiquement mise en débat lors des séances du conseil de perfectionnement. Ce processus continu d'orientation paraît cependant devoir être complété et éclairé par **une analyse prospective plus globale dans laquelle, non seulement l'Ecole, mais encore l'ensemble du système au sein duquel elle évolue, soient étudiés dans une perspective stratégique.** Deux types de raisons peuvent être avancés à cet égard.

En premier lieu, le monde des grandes écoles, auquel appartient l'ENSAE, connaît des mutations rapides. Depuis vingt ans, la plupart des écoles d'ingénieurs ou de commerce ont engagé un processus, plus ou moins précoce et accéléré selon les cas, qui, d'écoles d'application spécialisées et fortement couplées à leur tutelle, les transforme en centres de formation multi-polaires et tournés vers l'extérieur, intégrant des centres de recherche et développant des coopérations internationales.

Les exemples sont nombreux. L'Ecole des Mines de Paris a poursuivi une telle stratégie dès la fin des années 1960, l'Ecole des Ponts et Chaussées plus tardivement au début des années 1980, et l'Ecole des Télécommunications plus récemment encore, mais avec une intensité de moyens considérable. L'Ecole Polytechnique accroît l'effectif de ses promotions et dresse un schéma directeur de croissance. La Chambre de Commerce de Paris augmente les promotions de ses écoles commerciales, ouvre systématiquement ces dernières aux élèves étrangers, et crée de nouvelles écoles sur une base directement internationale. . .

Dans un univers aussi mobile, l'ENSAE, proche des écoles d'ingénieurs par son recrutement et le caractère scientifique de sa forma-

tion, non sans rapport avec les écoles de commerce et de gestion par le contenu des matières enseignées, par ailleurs école d'application de l'Ecole Polytechnique, doit fixer son cap et piloter soigneusement son évolution, pour ne pas risquer d'être secouée par la tourmente, voire marginalisée.

En second lieu, l'environnement propre de l'ENSAE s'est fortement modifié dans la période récente.

- **Tout d'abord, l'Ecole n'est plus sans concurrence.**

Même si l'ENSAE-SEA, la division des Statisticiens-Economistes et des Administrateurs de l'INSEE, reste la seule à offrir une double formation de haut niveau en économie et en statistique et si l'ENSAE-CGSA, la division des Cadres de Gestion Statistique et des Attachés de l'INSEE, est en mesure d'occuper une position stratégique sur le créneau de la statistique appliquée au traitement de l'information économique, des filières dans ces disciplines se sont aussi développées au sein des universités et des grandes écoles commerciales ou d'ingénieurs : maîtrises de mathématiques appliquées aux sciences sociales, magistères d'économie, mastères de finance, au niveau du second cycle ; nombreux DEA et DESS, au niveau du troisième cycle.

- **Ensuite, les débouchés ont évolué :**

- **les métiers de la finance, de la banque et de l'assurance attirent aujourd'hui les anciens de l'ENSAE-SEA davantage que les métiers plus traditionnels d'études économiques et statistiques** ; cependant, comme on l'analysera plus loin, la demande des entreprises dans ce dernier domaine ne s'est pas éteinte et pourrait à terme drainer un nombre accru d'anciens ENSAE, lorsque les salaires d'embauche dans le secteur financier tendront à se normaliser ;
- **quant aux anciens de l'ENSAE-CGSA, ils investissent progressivement le créneau du "génie de l'information"**, répondant ainsi aux besoins croissants des entreprises et des administrations en statisticiens-informaticiens capables, tout à la fois, d'organiser des systèmes de gestion de données, d'analyser ces données et d'en extraire les informations pertinentes.

- Enfin, la mission de formation de l'ENSAE s'est transformée :

- **d'une part, cette mission s'exerce de plus en plus au service de la collectivité extérieure à l'INSEE et au système statistique public**, les effectifs d'administrateurs et d'attachés destinés à pourvoir les besoins propres de ce système étant devenus minoritaires, depuis de nombreuses années en division SEA, et plus récemment en division CGSA ;
- **d'autre part, elle se complexifie et se diversifie** ; à cet égard, la réalisation du projet d'autonomie des deux divisions SEA et CGSA et l'implantation de cette dernière dans de nouveaux locaux à la Cité Descartes de Marne la Vallée marquent une évolution décisive qu'il convient de préparer et de conduire avec discernement, en fonction des options stratégiques retenues pour le développement à long terme de l'Ecole.

Tous les facteurs qui viennent d'être mentionnés, ainsi que d'autres qui seront abordés au cours de ce rapport, imposent à l'évidence une réflexion sur l'avenir de l'ENSAE. La mission qui nous a été confiée consistait à mener cette réflexion à un stade où elle permette d'éclairer des décisions engageant l'évolution de l'Ecole ; il ne s'agissait pas, en revanche, de forcer d'avance les choix en proposant un "paquet" de réformes comme seul devenir envisageable. Respectant cet esprit, **notre démarche a donc été résolument prospective et stratégique** : prospective, c'est-à-dire recherchant, dans l'analyse du présent et du passé, les lignes de force ou de rupture qui dessinent la géométrie de scénarios futurs alternatifs ; stratégique, c'est-à-dire examinant les implications, en termes de décisions, des différents scénarios considérés. Deux remarques doivent préciser ce propos.

- **Tout d'abord**, s'il est vrai que la prospective s'enracine dans l'analyse du passé, notre tâche n'aura pas, de ce point de vue, été des plus difficiles, tant **les lignes générales du développement de l'Ecole ont été fortement tracées, dès l'origine, par ses deux premiers directeurs, Eugène Morice et Edmond Malinvaud**.
- **le premier**, avec le soutien de René Carmille, directeur du Service National de la Statistique (SNS), mit l'Ecole

sur pied en 1942 puis, dans les vingt années qui suivirent, conçut et imposa progressivement l'essentiel des orientations qui caractérisent l'ENSAE d'aujourd'hui ; c'est lui, notamment, qui conféra à l'Ecole son double champ de compétences en économie et en statistique ; c'est lui encore qui contribua fortement à l'allongement d'un an de chacune des formations d'administrateurs et d'attachés puis à la transformation, en 1960, de l'Ecole d'Application de l'INSEE en Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique ;

– **le second**, directeur de l'ENSAE de 1962 à 1966, a fait prendre son essor à la nouvelle école nationale ; c'est sous son impulsion que, d'une part, l'Ecole s'est affirmée en tant que grande école de haut niveau scientifique et que, d'autre part, elle a accueilli des promotions de plus en plus nombreuses et, dans le cas de la formation SEA, plus ouvertes aux élèves titulaires ; c'est indiscutablement grâce à l'action d'Edmond Malinvaud que l'ENSAE a acquis le prestige académique et l'image d'école à la pointe du progrès des connaissances, que tous ses partenaires du monde de la recherche et de la formation supérieure en économie et en statistique lui reconnaissent aujourd'hui, en France comme à l'étranger.

- **Ensuite, que nous nous soyons efforcés d'éviter tout parti-pris dans l'analyse, ne signifie pas que ce rapport soit exempt de jugements.** Chaque fois qu'il est possible, ces derniers se fondent sur des données chiffrées, issues des études statistiques que nous avons réalisées ; ils reposent aussi sur le dépouillement d'un matériel plus qualitatif, résultant d'entretiens avec des employeurs, des responsables de l'INSEE et de l'ENSAE, des anciens élèves, etc. ; enfin, certaines appréciations reflètent les convictions personnelles des auteurs, qu'elles engagent seuls dans ce cas.

Le rapport est articulé en trois chapitres.

- **Le premier chapitre, qui porte sur les relations entre l'école et son environnement,** comprend trois parties : la première s'intéresse à l'aval, c'est-à-dire au devenir professionnel des anciens élèves et aux débouchés offerts par les

entreprises ; la seconde traite, à l'amont, la question du recrutement des élèves ; la troisième est consacrée à l'image de l'Ecole auprès des employeurs, des anciens élèves et des élèves en cours de scolarité.

- **Dans le second chapitre, sont étudiés les atouts dont dispose l'ENSAE et les enjeux auxquels elle fait face aujourd'hui.** Quatre parties y abordent les questions relatives à la scolarité et aux contenus pédagogiques, à la recherche et à la formation doctorale, à la formation continue, enfin au personnel et à l'organisation.
- **Le troisième et dernier chapitre esquisse deux scénarios contrastés de développement de l'Ecole : le premier est centré autour du projet d'autonomie des deux divisions ; le second, plus ambitieux, prolonge le premier et vise à construire un groupe d'enseignement-recherche,** comprenant plusieurs entités de formation initiale et continue, ainsi que des laboratoires. Les deux scénarios sont décrits dans une première partie, et les options stratégiques que chacun implique sont analysées dans une seconde.

Les trois chapitres du rapport sont complétés par des annexes, qui se rapportent aux différents instruments d'évaluation que nous avons mis en œuvre dans la conduite de notre mission, ou qui rassemblent des éléments d'information éclairant les analyses menées dans le corps du texte. **Les annexes, trop volumineuses pour être intégrées à la présente publication, sont cependant disponibles à la demande, auprès des services de l'ENSAE, sous les références suivantes :**

1. "Etude statistique de l'annuaire des anciens élèves" ;
2. "Enquête par questionnaire auprès des anciens élèves" ;
3. "Analyse statistique des offres d'emploi" ;
4. "Enquête auprès des élèves présents à l'Ecole" ;
5. "Les moyens de l'ENSAE comparés à ceux d'autres grandes écoles".

Quant à la liste des rapports et documents que nous avons été amenés à consulter, elle figure en fin d'ouvrage, ainsi que celle des diverses personnes rencontrées ; ces dernières, employeurs privés ou publics, anciens élèves, responsables et enseignants de l'ENSAE, ou plus généralement partenaires de l'Ecole, ont eu l'amabilité de nous accorder un entretien et de nous faire ainsi bénéficier de leur point de vue. Notre travail leur doit incontestablement beaucoup, ainsi d'ailleurs qu'à tous ceux, plus nombreux encore, sollicités au travers des différentes enquêtes que nous avons menées. Que tous soient ici très sincèrement remerciés de leur précieuse contribution.

Enfin, notre reconnaissance la plus vive s'adresse en particulier à :

- *Christine Elizondo*, auditrice du cycle annuel du CEPE 1989-1990, qui a effectué les comptages statistiques à partir de l'annuaire des anciens élèves ;
- *Liliane Gély*, responsable du bureau des carrières de l'ENSAE, qui a procédé au dépouillement des offres d'emploi ;
- *André Billet*, délégué des élèves SEA, qui a mené à bien l'enquête auprès des élèves présents à l'Ecole ;
- *Aude Collierie de Borely* et *Olivier Pla*, élèves de la division SEA, qui ont réalisé l'enquête par questionnaire auprès des anciens élèves, pour le compte d'ENSAE Junior Etudes, la junior entreprise de l'Ecole.

Chapitre 1

L'Ecole et son environnement

Dans ce chapitre, on s'intéressera successivement :

- **au devenir professionnel des anciens élèves**, en analysant vers quels secteurs d'activités se dirigent les anciens ENSAE, quels types de fonctions ils y exercent, quelles carrières ils y mènent, quel débouchés sont offerts hors de l'administration aux jeunes diplômés de l'Ecole ;
- **au recrutement des étudiants**, en rappelant les modalités d'entrée dans les deux divisions de l'ENSAE, puis en étudiant l'évolution récente ainsi que les perspectives d'avenir des admissions par concours et sur titres ;
- **à l'image extérieure de l'Ecole**, telle que la reflètent le discours des grands employeurs d'ENSAE et celui des ENSAE eux mêmes, qu'ils aient quitté l'Ecole depuis quelques années ou qu'ils soient en cours de scolarité.

1.1 Le devenir professionnel des anciens élèves

Afin d'étudier la situation professionnelle des anciens élèves des deux divisions de l'ENSAE, plusieurs démarches ont été engagées.

- **On a d'abord procédé à des comptages dans le dernier annuaire disponible**, celui de l'année 1989, comptages que l'on a redressés à l'aide d'une enquête complémen-

taire auprès des anciens dont l'activité n'est pas précisée dans l'annuaire.

- Afin ensuite de connaître, au delà des secteurs où ils exercent leur activité, les fonctions et les carrières des anciens travaillant dans les entreprises, **on a réalisé une enquête extensive par questionnaire auprès du millier de diplômés des deux divisions ENSAE-SEA et ENSAE-CGSA employés en dehors de l'administration.** Cette enquête comprend également un volet sur l'Ecole, ses "points forts" et ses "points faibles", qui sera analysé plus loin (cf. section 1.3 *L'image de l'école*).
- **On a par ailleurs mené une dizaine d'entretiens auprès de dirigeants d'entreprises ou de directeurs administratifs,** parmi ceux qui emploient le plus d'anciens de l'Ecole, afin de les interroger sur leur politique de recrutement des ENSAE, sur les trajectoires parcourues par ces derniers, sur les aptitudes et aussi les faiblesses des différents types de diplômés de l'Ecole.
- **On a enfin interrogé une quinzaine d'anciens des deux divisions,** sortis de l'école il y a dix ans environ, et représentatifs de quelques profils-types de carrière. Ces entretiens donnent également des indications sur l'image que les diplômés de l'ENSAE se sont forgée de leur école, avec le recul de leur expérience professionnelle (cf. section 1.3 *L'image de l'Ecole*).
- Par ailleurs, afin de mettre en regard, d'un côté, les choix des diplômés de l'ENSAE et, de l'autre, les besoins exprimés par les employeurs, **on a étudié les offres d'emploi adressées à l'Ecole au cours de l'année 1989.**

Dans la présentation des résultats, on commencera par les aspects quantitatifs, en abordant successivement l'analyse de la répartition des anciens par secteurs, puis l'étude des fonctions et des carrières, suivie de celle des propositions d'emploi, avant de faire état des éléments qualitatifs recueillis par entretiens auprès des employeurs et des anciens.

1.1.1 La répartition des anciens par secteurs d'activité

L'étude statistique de l'annuaire des anciens élèves, résumée par les graphiques ci-après, classe les anciens élèves de l'ENSAE selon les trois critères suivants :

- **la catégorie de sortie de l'école**, soit statisticien-économiste, cadre de gestion statistique, administrateur, ou attaché ;
- **la tranche de promotions de sortie**, soit 1984-1988, 1979-1983, 1974-1978, 1964-1973, ou 1943-1963 ;
- **le secteur d'activité**, soit l'INSEE, l'administration française hors INSEE, les administrations étrangères, les organismes internationaux, les entreprises privées ou publiques, ou l'enseignement-recherche.

Dans un second degré d'analyse, le secteur des entreprises a été subdivisé en sous-catégories : les services financiers (banques, assurances), les services non financiers (informatique, média et publicité, autres services), et l'industrie, en séparant les grandes entreprises nationales (EDF, GDF, Renault, Air France, SNCF, ...). Enfin, on a recensé les entreprises qui emploient plus de cinq anciens de l'ENSAE, quelle que soit la catégorie et l'âge de ces anciens.

Les résultats font apparaître plusieurs faits marquants, concernant les emplois occupés par les anciens élèves titulaires, par les anciens élèves fonctionnaires, et la concentration de ces emplois.

Les anciens élèves titulaires

Les statisticiens économistes non fonctionnaires, ou SE, sont majoritairement dans les entreprises, près de 60% ; presque 30% sont dans les administrations françaises et étrangères ou dans les organismes internationaux, plus de 10% dans l'enseignement et la recherche ; très peu travaillent à l'INSEE, 3%, qui n'en recrute plus depuis le début des années 1970. Au sein de la catégorie "entreprises", on observe une stagnation, voire une régression de l'industrie et des entreprises nationales, compensée par une progression globale des services sous la poussée des services financiers ; ces derniers emploient en effet une proportion fortement croissante des statisticiens-économistes qui

travaillent en entreprise, 20% environ dans les promotions les plus anciennes (1943-1973), 35% dans les promotions intermédiaires (1974-1983), et presque 60% dans les promotions les plus récentes (1983-1988).

Les cadres de gestion statistique non fonctionnaires, ou CGS, sont fortement présents dans les entreprises, en proportion plus grande encore, soit 65%, que les statisticiens-économistes ; comme pour ces derniers, le recrutement par l'INSEE qui, au départ représentait 8%, s'est éteint à partir de 1970 ; contrairement aux statisticiens-économistes, les cadres de gestion statistique ne sont pas significativement présents dans l'enseignement et la recherche. D'autre part et surtout, la finance ne progresse pas dans cette catégorie comme dans la précédente : le poids des services financiers, dans le total des emplois qu'occupent les CGS dans les entreprises, est certes important, aujourd'hui environ 30%, mais plutôt en déclin. En revanche, **le phénomène important réside en une substitution des services non financiers, notamment l'informatique, à l'industrie** : ces types de services représentent en effet 10% des emplois extérieurs à l'administration dans l'ensemble des promotions CGS antérieures à 1978, et environ 50% dans l'ensemble des promotions postérieures à cette date ; les emplois occupés dans l'industrie connaissent en fonction de l'ancienneté la variation inverse.

Les anciens élèves fonctionnaires

Un peu moins de la moitié des administrateurs travaille à l'INSEE : précisément, 45% toutes promotions confondues, 40% dans les promotions les plus anciennes et 60% dans les plus récentes ; 30% environ sont employés ailleurs dans l'administration, ou dans des organismes internationaux, parmi lesquels 10% sont au Ministère de l'Economie et des Finances –hors INSEE– et 10% au sein du Système d'Information Statistique de l'Administration (SISA) ; il en résulte que **le taux de présence des administrateurs dans les entreprises, égal à 20% en moyenne, s'étage de 30%, dans les promotions les plus anciennes, à 15% dans les plus récentes.**

La répartition sectorielle des administrateurs en détachement ou en disponibilité dépend sensiblement de l'ancienneté et s'est donc vraisemblablement fortement déformée au cours du temps, les services prenant le pas sur l'indus-

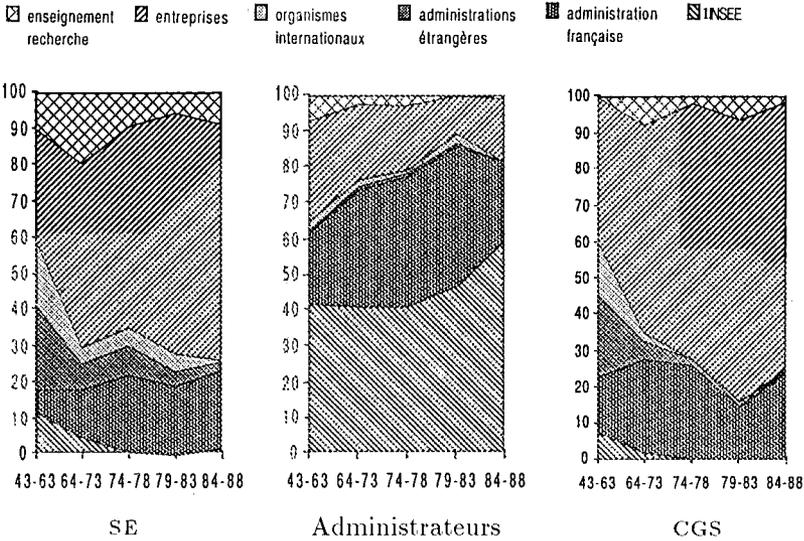


Figure 1.1: La répartition des anciens par secteurs d'activité

trie : toutes promotions confondues avant 1973, l'industrie et les grandes entreprises nationales (GEN) représentent 40% des débouchés, dont 10% pour les GEN, et les services, 60%, dont moins de 20% pour les services financiers ; au sein des 15 promotions les plus récentes (1974-1988), le poids de l'industrie et des grandes entreprises nationales n'avoisine plus que 20%, dont moins de 5% pour les GEN, tandis que les services progressent sous l'effet de "l'explosion" des services financiers, qui occupent à eux seuls plus de 60% des administrateurs travaillant à l'extérieur de l'administration.

Plus de 90% des attachés travaillent dans l'administration, parmi lesquels 50% sont à l'INSEE et 30% dans les services statistiques des ministères (SISA), dont plus de 10% au Ministère de l'Agriculture.

La concentration des emplois

Les emplois occupés hors de l'administration par les anciens des deux divisions de l'ENSAE sont assez fortement concentrés dans quelques entreprises : un tiers environ du millier d'anciens qui occupent de tels emplois sont en effet dans les 25 entreprises où travaillent le plus d'ENSAE, parmi les quelques 400 employeurs figurant dans l'annuaire ; ces 25 entreprises emploient chacune au moins cinq ENSAE. **Quant aux**

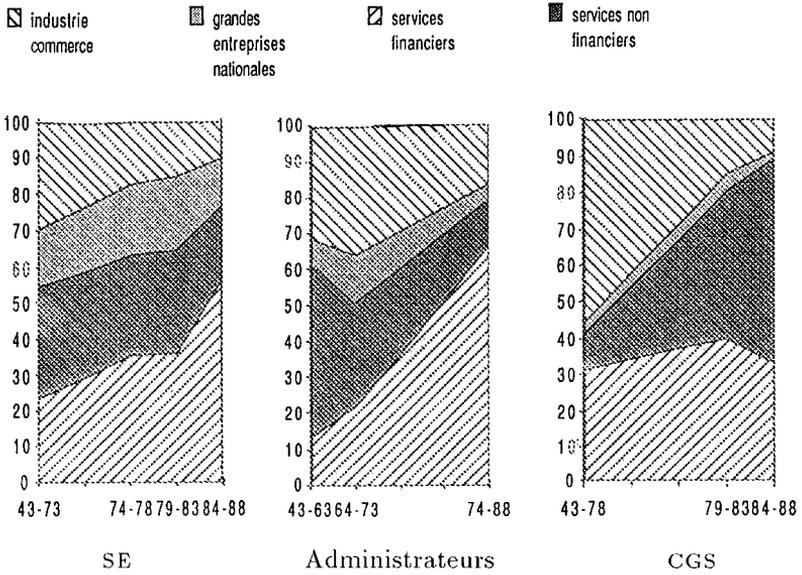


Figure 1.2: La répartition des anciens au sein des entreprises

dix plus gros employeurs de diplômés de l'Ecole, ils rassemblent environ un quart de l'effectif des anciens qui sont présents dans l'ensemble des entreprises. Ces dix plus gros recruteurs d'ENSAE sont essentiellement des **grandes entreprises nationales** (EDF –qui tient la première position–, Renault, SNCF), de **grandes institutions bancaires** (Compagnie Bancaire, Société Générale, Crédit Agricole, Crédit Lyonnais, BNP), et de **grandes compagnies industrielles** (Saint Gobain, IBM). Les groupes d'assurance (UAP, GAN ...) et les services (Arthur Andersen, Bossart Consultants, ...) n'apparaissent qu'au delà du dixième rang.

1.1.2 L'analyse statistique des fonctions et des carrières

Afin d'appréhender la vie professionnelle des anciens à travers la dynamique des carrières, et non seulement de manière statique à travers une "photographie" des positions actuelles, et afin d'autre part de décrire les fonctions exercées, et non seulement le domaine d'activité de l'employeur, on s'est livré à une enquête par questionnaire. Cette enquête a été restreinte au secteur le plus mal connu, celui des entreprises, d'autres sources d'information étant disponibles pour étudier les trajectoires des ENSAE dans l'adminis-

tration : cf., notamment, un rapport de l'inspecteur général Dubois sur la gestion des carrières à l'INSEE, cité en référence.

Le questionnaire renseigne principalement sur le poste aujourd'hui occupé et sur le premier poste professionnel. Pour chacun de ces postes, s'ils sont distincts, ont été recueillies deux variables ; d'une part, la nature de la fonction, éclatée en cinq modalités : études, informatique, gestion, commercial, marketing ; d'autre part, le niveau de responsabilité, codé sur trois niveaux, en tenant compte à la fois de l'importance du poste et de la taille de l'entreprise. Le questionnaire permet également de décompter le nombre total des postes et celui des employeurs, au cours de la carrière de chaque individu enquêté.

Environ 1000 questionnaires ont été adressés aux anciens travaillant dans une entreprise et figurant comme tels dans l'annuaire le plus récent, celui de 1989. Le taux de réponse s'est avéré satisfaisant, puisqu'il avoisine globalement 30% et qu'il est relativement stable selon l'ancienneté et le type d'employeur. Les questionnaires retournés ont ainsi permis de constituer un échantillon de 281 individus, stratifié selon trois critères : la catégorie de sortie de l'ENSAE (administrateur, statisticien-économiste, cadre de gestion statistique), la tranche de promotions (1944-1973, 1974-1983, 1984-1988), et le secteur d'activité (services financiers, autres services, industrie, grandes entreprises nationales) ; le taux de représentativité des individus dans chaque strate a été calculé à partir de l'analyse redressée des annuaires.

Le dépouillement a conduit aux résultats essentiels suivants, concernant le poste actuel, le niveau de responsabilité, le premier poste occupé, et la mobilité professionnelle.

Le poste actuel

Toutes tranches d'ancienneté et tous secteurs d'activité confondus, les statisticiens-économistes occupent, pour un tiers environ d'entre eux, des postes de gestion-administration et, pour un quart, des postes d'études et de conseil. Les fonctions proprement financières ne concernent que 30% des effectifs travaillant dans le secteur financier, si bien qu'au total, seuls 15% des anciens SE exercent de telles fonctions. L'informatique tient une position significative, représentant plus de 10% des emplois, de même que la fonction commerciale. L'éclatement

par secteurs et par anciennetés fait apparaître plusieurs résultats complémentaires.

- **Ce sont les grandes entreprises nationales et les services non financiers qui, le plus, utilisent les anciens SE dans des postes d'études ou de conseil**, soit plus de 30% de leur effectif de SE ; ce sont les entreprises de l'industrie et du commerce, hors GEN, qui les affectent le plus à des tâches d'administration et de gestion, tâches effectuées par 40% environ de leur effectif de SE. Les fonctions de marketing, qui ne sont pas significativement exercées par d'anciens SE dans les GEN et les services financiers, occupent en revanche presque 10% de ceux qui sont employés dans le restant de l'industrie, du commerce, et des services.
- **La part des métiers d'études décroît et celle des fonctions managériales croît, logiquement, lorsqu'on considère des promotions plus anciennes** : dans la tranche des plus de 40 ans, celle des promotions 1943-1973, la gestion représente 60% et les études 10% ; dans la tranche des moins de 30 ans, celle des promotions 1984-1988, la gestion tombe à 7% et les études atteignent 40%. La part de l'informatique décroît, elle aussi, quand l'ancienneté augmente. Enfin, seuls les moins de 40 ans occupent actuellement des fonctions financières, pour 20% d'entre eux environ.

Les cadres de gestion statistique occupent une palette de postes assez décalée par rapport à celle des statisticiens-économistes : ils exercent en plus petit nombre des métiers d'études, seulement 16% d'entre eux, ou de gestion, 16% également ; en revanche, on les trouve davantage que les SE dans l'informatique, 23%, le commercial, 16%, et le marketing, 18%. Bien que quantitativement en retrait par rapport aux SE, ils ne sont pas non plus absents des postes de la finance, postes que tiennent 11% d'entre eux ; il est vrai qu'un tiers des anciens CGS, comme on l'a vu, travaillent dans des entreprises du secteur financier. La structure par ancienneté, très dissymétrique puisque plus de la moitié des effectifs sont sortis de l'ENSAE-CGSA depuis moins de cinq ans, révèle que l'orientation vers le marketing est un phénomène récent : 30% dans la tranche la plus jeune, contre 18% en moyenne, ont en effet choisi cette orientation qui, avec l'informatique, tend à éclipser les débouchés plus traditionnels des études et de la gestion.

Les administrateurs employés hors de l'administration, 28 dans notre échantillon, appartiennent majoritairement à la tranche des plus de 40 ans. **Répartis dans l'industrie et dans les services, ils y exercent des fonctions de direction, essentiellement dans les domaines de la gestion et de l'informatique, à un moindre degré dans ceux de la finance ou du commercial.**

Le niveau de responsabilité

L'interprétation des résultats concernant le niveau de responsabilité appelle quelque prudence, compte tenu de la nécessaire imprécision d'un codage qui repose en grande partie sur des éléments d'appréciation qualitatifs. Aussi se contentera-t-on d'énoncer les deux tendances les plus manifestes, dont au moins la première ne surprend guère.

- **A degré d'ancienneté égal, les statisticiens-économistes s'élèvent en moyenne davantage dans la hiérarchie que les cadres de gestion statistique** ; le niveau de responsabilité atteint est le plus élevé chez les anciens administrateurs, lesquels sont le plus souvent placés par les entreprises sur des trajectoires directoriales.
- **Quelle que soit la catégorie de sortie de l'École, c'est dans le secteur des services non financiers qu'on accède le plus rapidement à des postes de direction**, et c'est dans les grandes entreprises nationales que l'on demeure le plus longtemps aux échelons subalternes et intermédiaires. Ceci est en partie dû à l'influence de la taille des entreprises : moins d'échelons, en effet, sont à gravir pour parvenir à la tête d'une PME du secteur des services, que pour rejoindre la direction d'une très grande entreprise.

Le premier poste

L'analyse du premier poste occupé renseigne sur l'évolution des débouchés immédiats des "jeunes" anciens de l'ENSAE. Examinons successivement ces débouchés en termes de secteur d'activité puis de nature de poste, pour les statisticiens-économistes puis pour les cadres de gestion statistique.

- **Les premières affectations des statisticiens-économistes** ont aujourd'hui une structure qui ne se superpose pas à celle d'hier.
 - Depuis l'origine de l'École, et de façon stable dans le temps, les SE exercent, pour environ 20% d'entre eux, leur première activité dans le secteur des services non financiers et, pour un peu plus de 15%, dans les grandes entreprises nationales. En revanche, **deux secteurs les recrutent au départ de moins en moins : d'une part, l'administration**, où 36% des plus de 40 ans débutent leur carrière et seulement 11% des moins de 30 ans ; **d'autre part, l'industrie et le commerce** hors les GEN, qui rassemblent 17% des premiers emplois des plus de 40 ans et 7% seulement de ceux des moins de 30 ans. Un secteur, celui de la banque et de l'assurance, draine, comme on l'a déjà noté, une fraction fortement croissante des SE débutants : 10% des premiers emplois des plus de 40 ans, 50% de ceux des moins de 30 ans.
 - Si l'on s'intéresse maintenant à la nature des premières fonctions occupées, **les études statistiques et économiques, ainsi que le conseil, connaissent une régression significative**, ne totalisant que 50% des premiers débouchés dans les cinq dernières promotions, contre 60% dans les dix précédentes et 70% dans les plus anciennes ; l'informatique progresse, passant de 8% à 18% des promotions les plus anciennes aux plus récentes ; enfin, bien sûr, **la finance connaît un rapide essor**, décuplant de 1,5% à 15%, même si son importance relative en tant que premier métier reste plus modeste que celle en tant que premier secteur d'activité : les établissements financiers offrent en effet aux jeunes SE d'autres opportunités que les salles de marché, notamment dans le registre des études ou celui de l'informatique.
- **L'orientation initiale des cadres de gestion statistique s'est elle aussi modifiée au cours du temps**, en ce qui concerne aussi bien le secteur d'activité que le type de métier.
 - **Les services se substituent à l'industrie** : les CGS sortis de l'École avant 1983, c'est-à-dire avant la forte

croissance de l'effectif des élèves non fonctionnaires, se dirigeaient pour moitié vers l'industrie et le commerce ; cette proportion est tombée en dessous d'un sixième dans les années suivantes, tandis que celle des services a crû des deux cinquièmes aux trois quarts et le plus fortement dans les services non financiers, notamment les média et la publicité.

- Corrélativement, **les métiers d'études économiques subissent une désaffection certaine** : leur part dans les premiers emplois de CGS, stable et voisine des deux tiers avant 1983, a chuté à environ un cinquième, en moyenne depuis cette date ; **inversement, le marketing monte en puissance**, représentant moins de 10% des premiers emplois avant 1983 et plus de 20% depuis ; **il en est de même de l'informatique**, qui progresse dans des proportions équivalentes. Quant aux métiers financiers, ils tiennent depuis l'origine une position relativement importante et stable, voisine de 15% ; un examen plus fin révèle qu'il s'agit principalement, au sein des promotions antérieures à 1984, de fonctions financières tenues dans des entreprises n'appartenant pas nécessairement elles-mêmes au secteur financier, alors que **s'opère, dans la période récente, un glissement significatif vers les métiers de la finance proprement dite.**

La mobilité professionnelle

La mobilité, mesurée par le nombre d'employeurs au cours de la carrière, est plus grande chez les CGS que chez les SE : le pourcentage de ceux n'ayant eu qu'un seul employeur, qui avoisine 40% dans la tranche des cinq promotions les plus récentes de chacune des deux divisions, tombe à 11% chez les CGS contre 26% chez les SE dans la tranche des dix promotions immédiatement antérieures, puis à un pourcentage négligeable, contre 25% chez les SE, dans la tranche la plus ancienne. Le même résultat apparaît lorsqu'on regarde la proportion de ceux qui ont eu au moins trois employeurs : cette proportion croît selon la tranche d'ancienneté de 28% à 42% puis à 55% chez les SE, et beaucoup plus nettement de 20% à 65% puis à 86% chez les CGS. Comme pour la mobilité professionnelle, un effet de taille d'entreprise joue cependant ici un rôle, puisque les CGS travaillent davantage que

les SE dans le secteur des services non financiers, où la présence d'un tissu de PME favorise la mobilité.

La mobilité dépend fortement du secteur d'activité initial. En se limitant à la population des statisticiens-économistes, la seule pour laquelle la taille de l'échantillon permette une estimation suffisamment fiable, et en considérant le sous-ensemble des anciens sortis de l'Ecole avant 1983, plusieurs tendances apparaissent.

- **Les SE ayant débuté leur carrière dans les services non financiers sont les plus fortement mobiles :** 13% ont eu un seul employeur et 49%, trois ou plus ; **ceux qui, au départ, sont entrés dans une GEN sont au contraire très stables :** 78% sont restés dans cette entreprise. La différence intrinsèque de mobilité est toutefois vraisemblablement moins accentuée si, là encore, on élimine l'effet dû au différentiel de taille des entreprises.
- **Ceux qui ont initialement opté pour la banque, l'assurance, l'industrie ou le commerce sont caractérisés par une mobilité intermédiaire,** puisqu'environ 40% sont restés dans leur entreprise d'origine et 30% ont connu plus de deux employeurs.
- **Enfin, ceux qui proviennent de l'administration dont l'INSEE, de ce fait plus anciens en moyenne que leurs camarades ayant directement commencé dans une entreprise, sont relativement mobiles :** plus des deux tiers d'entre eux ont en effet connu au moins deux employeurs hors de l'administration.

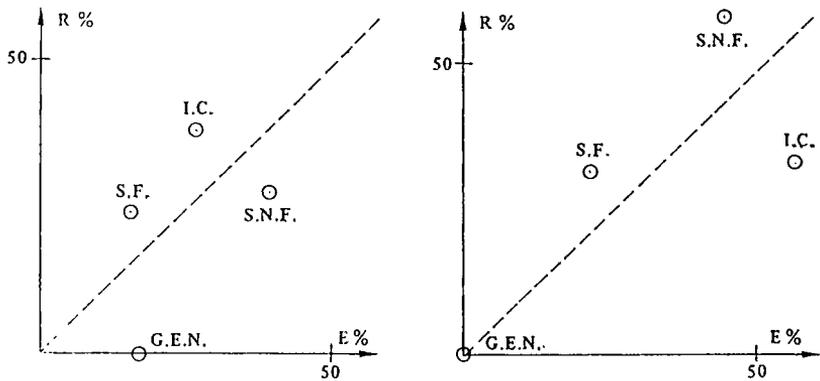
Analysons maintenant comment la mobilité des anciens ENSAE, de leur premier poste à leur poste présent, se traduit en termes de flux entre les différents secteurs d'activité. Par construction de l'enquête, l'administration –dont l'INSEE– figure parmi les recruteurs d'ENSAE en premier poste, mais pas parmi les pourvoyeurs de postes actuellement occupés, puisqu'on s'est restreint à la population des anciens actuellement actifs dans les seules entreprises. Il convient donc d'étudier séparément les flux de mobilité de l'administration vers les autres secteurs, puis les flux inter-sectoriels hors l'administration.

- **Les trois quarts environ des SE ayant occupé un premier poste dans l'administration se dirigent vers les**

services, moitié vers les banques et les assurances, moitié vers les autres services ; un sixième s'oriente vers l'industrie et le commerce, le restant vers les GEN. Ce flux de mobilité en provenance de l'administration est important en proportion dans les services non financiers, où il représente un tiers des effectifs de SE aujourd'hui employés par ce secteur ; il est plus modéré dans les services financiers et l'industrie, où la proportion atteint un quart ; il est le moins abondant dans les GEN, qui recrutent essentiellement leurs SE en premier poste. Quant aux anciens CGS non fonctionnaires, le contingent de ceux ayant débuté dans l'administration est faible, inférieur à 10%.

- **Afin de décrire la mobilité inter-sectorielle, hors administration**, on a, dans les graphiques ci-après, repéré chacun des quatre grands secteurs d'activité économique (industrie-commerce, services non financiers, services financiers, GEN) par un point représentatif, dont l'abscisse est le "taux d'émission" du secteur considéré vers les autres secteurs, et l'ordonnée son "taux de réception" en provenance de ces secteurs ; le taux d'émission d'un secteur est défini comme la proportion des anciens qui, l'ayant initialement choisi, travaillent aujourd'hui dans un autre, et son taux de réception comme la proportion de ceux qui, aujourd'hui dans ce secteur, en avaient choisi un autre à la sortie de l'Ecole. Un secteur situé au dessus de la première bissectrice reçoit plus qu'il n'émet, c'est un "attracteur" ; inversement, s'il est situé en dessous, c'est un "diffuseur". Un secteur proche de l'origine des axes échange globalement peu d'ENSAE avec l'extérieur dans un sens ou dans l'autre, c'est un secteur "isolé" ; un secteur éloigné de l'origine échange au contraire beaucoup, c'est un secteur "ouvert".

- **Les secteurs les plus ouverts aux mouvements d'ENSAE, en provenance ou en direction d'autres secteurs, sont l'industrie-commerce et les services non financiers.** L'industrie-commerce est un "attracteur" de statisticiens-économistes et un "diffuseur" de cadres de gestion statistique ; à l'inverse, les services non financiers diffusent des SE et attirent des CGS.



Statisticiens-Economistes

Cadres de Gestion Statistique

E : Taux d'Emission *R* : Taux de Réception

S.F. : Services Financiers

S.N.F. : Services Non Financiers

I.C. : Industrie – Commerce

G.E.N. : Grandes Entreprises Nationales

Figure 1.3: La mobilité inter-sectorielle

- **Les grandes entreprises nationales forment un système isolé et stable** : elles n'accueillent pratiquement aucun ENSAE autre que débutant et les flux de sortie sont très réduits également.
- **Les services financiers, banques et assurances, constituent un attracteur** pour les SE comme pour les CGS ; ce phénomène peu surprenant n'est d'ailleurs guère particulier à l'ENSAE : il est pareillement observé pour d'autres grandes écoles. On note également que l'intensité globale des échanges d'ENSAE avec l'extérieur est moindre dans le secteur financier que dans les autres services ou l'industrie.

1.1.3 L'analyse des propositions d'emplois

Afin, non seulement d'étudier le marché de l'emploi des anciens ENSAE tel qu'il se réalise effectivement, mais aussi d'appréhender les besoins que manifestent les entreprises et de repérer d'éventuels déséquilibres, on a analysé les offres d'emploi qui sont transmises à

l'Ecole et publiées dans un bulletin bimensuel adressé aux anciens élèves des deux divisions.

Ces offres, en forte croissance, doublent à peu près chaque année depuis trois ans ; elles accompagnent ainsi une reprise générale de l'activité économique, mais elles révèlent aussi l'effort entrepris par l'ENSAE pour se faire mieux connaître des entreprises. En 1989, à peu près 1000 offres ont été reçues, dont 40% directement émises par les entreprises et 60% provenant d'agences de recrutement.

Environ 500 de ces offres, celles enregistrées au cours du premier semestre, ont été triées selon trois variables ; d'abord, le degré d'expérience requis, codé sur trois niveaux : débutant, expérimenté (trois à cinq ans d'expérience), confirmé (huit ans d'expérience au moins) ; ensuite, le secteur d'activité : fonction publique et administration, organismes internationaux, grandes entreprises nationales, industrie et commerce, services financiers et non financiers ; enfin, la nature du poste proposé : études, gestion, informatique, production, commercial, marketing, finance. Il n'a pas été possible de répartir les offres entre les deux divisions SEA et CGSA, les annonces spécifiant assez rarement cette caractéristique de façon explicite.

Les résultats sont à considérer avec une certaine prudence, pour deux raisons :

- d'une part, les offres présentent une assez forte composante saisonnière ; or une année entière n'a pas été dépouillée à ce stade ;
- d'autre part, seules les offres donnant lieu à une annonce ont pu, par construction, être analysées ; or il est vraisemblable que beaucoup d'offres de recrutement ne transitent pas par cet intermédiaire.

S'ils ne sont donc pas statistiquement très robustes, les quelques chiffres qui suivent nous paraissent cependant fixer des ordres de grandeur et indiquer des tendances exactes au plan qualitatif, sinon quantitatif.

- **Environ la moitié des offres s'adressent à des débutants**, et plus d'un tiers à des anciens "confirmés", ayant exercé au moins deux postes.

- Si l'on isole les offres adressées aux débutants, **on constate un ratio de trois à quatre offres par élève sortant**, formations SEA et CGSA confondues.
- Si l'on compare la structure par secteurs d'activité des offres proposées aux débutants, à celle des premiers emplois effectivement occupés par les anciens élèves sortis de SEA depuis cinq ans, on observe que ces deux structures sont décalées : **tandis que les services financiers et les GEN embauchent une proportion de SE supérieure au poids relatif de ces secteurs dans les offres, inversement l'industrie et le commerce émettent un quart des offres et n'embauchent que 7% des jeunes SE** ; la situation est en revanche à peu près équilibrée dans les services non financiers.
- Si l'on rapporte enfin les fonctions qui sont aujourd'hui proposées aux débutants à celles qui sont exercées par les "jeunes anciens", il apparaît que **le taux de couverture des besoins exprimés par les entreprises, tous secteurs confondus, est le plus élevé dans le domaine des études et le plus bas dans ceux de la gestion et de l'informatique** ; les métiers de la finance et de la gestion de trésorerie représentent environ le même poids, 15% à 20%, dans les offres et dans les premiers emplois.

En conclusion, la pression exercée par les entreprises pour embaucher de jeunes ENSAE est assez forte et les offres émanant du secteur secondaire restent abondantes, en dépit de l'orientation croissante des diplômés de l'Ecole vers le secteur tertiaire : l'industrie manifeste des besoins en gestionnaires et recrutera vraisemblablement dans ces fonctions davantage d'ENSAE, lorsque la vague –sinon la vogue– de la finance aura déferlé.

1.1.4 L'analyse qualitative des parcours professionnels

Au delà des résultats quantitatifs qui viennent d'être présentés, il est intéressant de faire état des données qualitatives que constituent, sur les parcours professionnels des ENSAE, d'une part le point de vue des employeurs, en distinguant grandes entreprises et administration, et d'autre part celui des anciens de l'Ecole.

Le point de vue des grandes entreprises

Quelques chefs d'entreprise, parmi les plus importants employeurs d'anciens ENSAE, ont été rencontrés. De ces entretiens, plusieurs lignes de force se dégagent, concernant le déroulement des carrières et les aptitudes professionnelles des anciens de l'Ecole.

Le jugement porté sur les ENSAE titulaires, c'est-à-dire non fonctionnaires, est globalement bon. L'appréciation doit cependant être précisée selon la division d'origine, SEA ou CGSA.

- **Les anciens élèves titulaires de la division SEA recrutés comme débutants ne sont pas considérés comme très différents des diplômés des grandes écoles scientifiques en général.** Ils effectuent d'ailleurs dans l'entreprise un début de carrière assez semblable à celui de leurs camarades issus des écoles d'ingénieurs ou de commerce, puis accèdent à des postes de responsabilité en fonction de leurs qualités personnelles ; leur compétence spécifique dans les domaines statistique et économique est reconnue et les oriente au départ vers les services d'études, de planification, ou de contrôle de gestion ; cette affectation initiale ne les écarte cependant pas à terme des fonctions de gestion et de direction.
- Sans doute parce que les promotions d'élèves CGS non attachés de l'INSEE ne représentent un contingent significatif que depuis quelques années, **la division CGSA est encore peu perçue à l'extérieur de l'administration.** Nombre de chefs d'entreprise rencontrés font mal la différence entre les deux divisions de l'Ecole, et quelquefois même entre élèves fonctionnaires et titulaires. Certains, parmi les plus avertis, reconnaissent qu'il est parfois difficile d'identifier l'origine CGSA d'un candidat à partir de son curriculum vitae, curriculum qui cherche en effet assez souvent à gommer cette caractéristique.

Sur la situation des administrateurs en détachement ou en disponibilité dans les entreprises, le constat est le suivant :

- **si l'on excepte le recrutement à un âge plus avancé de quelques experts de haute qualité, les administrateurs sont actuellement embauchés par les entre-**

prises en deçà de 35 ans, l'âge optimal étant 32 ans du point de vue des employeurs ;

- **ces administrateurs sont très généralement estimés par leur hiérarchie, qui les destine à des postes de haute responsabilité** ; on observe effectivement quelques trajectoires brillantes ou prometteuses ; cependant, certains employeurs déclarent n'avoir pu retenir aucun des candidats administrateurs, en général plus âgés, ayant répondu à des offres d'emploi dans les années récentes : en dépit de leurs compétences techniques, ces candidats ne paraissaient pas en effet posséder les qualités d'ouverture et de communication nécessaires à l'exercice de fonctions de direction.

Le point de vue de l'administration

De nos entretiens avec plusieurs hauts responsables de l'INSEE et de la Direction de la Prévision, ainsi que de nos impressions personnelles, nous retenons les principaux aspects suivants.

La gestion des carrières des administrateurs fait l'objet d'une attention toute particulière à l'INSEE, ainsi que le manifestent un rapport de l'inspecteur général Dubois, cité en référence, et les réflexions du PSP, le Projet de Service Public de l'INSEE. **Trois problèmes doivent notamment être résolus.**

1. **La concentration des administrateurs à la direction générale de l'INSEE** est très forte, entraînant dans certains endroits un phénomène de "confinement" de la "matière" intellectuelle : les administrateurs s'y gênent parfois entre eux et inhibent la capacité d'expression des attachés, à qui certaines tâches aujourd'hui réalisées par des administrateurs pourraient pourtant être confiées.
2. **La mobilité des administrateurs vers d'autres administrations et vers les entreprises, très limitée au cours des vingt dernières années où la priorité a été donnée aux besoins propres de l'Institut, est devenue une nécessité.** Accroître le taux de rotation exige que soit élargi le recrutement initial des administrateurs, la pyramide des carrières étant trop étroite à sa base, et que soit organisée une certaine "évaporation" après cinq à dix ans de carrière à l'INSEE. **A cet égard, la récente diminution des effectifs recrutés par l'ENA pourrait ouvrir des**

débouchés aux administrateurs de l'INSEE, notamment au sein des autres directions du Ministère de l'Economie des Finances et du Budget.

Une double politique active de recrutement et d'essaimage permettra, conjointement, de désengorger les canaux de promotion interne et de placer à l'extérieur des cadres qui, possédant la culture de la "maison", seront capables de relayer les initiatives de l'Institut et constitueront un tremplin d'appel pour le recrutement d'anciens élèves de l'ENSAE, titulaires ou fonctionnaires.

3. **Les carrières des chercheurs et des experts sont actuellement insuffisamment valorisées** par rapport à celles des opérationnels et des gestionnaires, d'où insatisfactions et lacunes :

- **en ce qui concerne d'abord l'expertise méthodologique, quelques-uns estiment que l'INSEE n'est plus à la pointe et risque même de prendre du retard dans les domaines de la "production" et du traitement des données** ; un plus grand accent mis sur la "méthodologie", activité de recherche appliquée à l'amélioration des pratiques, ainsi que la mise au point d'un statut d'expert font l'objet de réflexions et de propositions ; voir, à ce sujet, une note de l'inspecteur général de Marcillac, citée en référence ;
- **quant à la place et l'organisation de la recherche à l'INSEE, elles sont, depuis quelques années, la source d'un débat prolongé, qui n'a pas jusqu'ici reçu de conclusion.** Une solution satisfaisante ne peut vraisemblablement être trouvée qu'en reconsidérant l'ensemble du système d'enseignement-recherche de l'Institut, système dont les composantes sont aujourd'hui réparties entre les différentes directions techniques de l'INSEE, le département de la recherche, et l'ENSAE. Nous reviendrons sur ce point dans les chapitres suivants, à propos du rôle moteur que doit jouer la recherche dans le développement de l'Ecole.

Le jugement porté sur les administrateurs par leur supérieurs hiérarchiques est généralement très élogieux, y

compris hors de l'INSEE. Ce jugement mérite cependant, nous semble-t-il, d'être assorti de la réserve suivante : les administrateurs de l'INSEE devraient, davantage qu'ils ne le font, valoriser leur faculté d'analyse des problèmes par une capacité complémentaire de proposition stratégique et politique ; ils disposeraient alors d'un atout certain face aux administrateurs civils, dont le défaut est plutôt inverse, l'aptitude de ces derniers à élaborer des stratégies et à proposer des politiques ayant parfois tendance à ne pas s'appuyer sur une analyse assez fine de la situation.

L'évaluation des attachés est, dans l'administration, et pas seulement à l'INSEE, extrêmement positive : cette catégorie d'agents est très appréciée en tant que corps de responsabilité intermédiaire, intervenant entre la conception des travaux et leur exécution. Une action est engagée afin de revaloriser les carrières des attachés et d'aménager des passerelles vers le corps des administrateurs ; l'objectif visé correspond à la loi dite des "quatre neuvièmes" selon laquelle, sur neuf administrateurs recrutés, quatre sont d'anciens attachés ou chargés de mission.

Le point de vue des anciens élèves

D'une série d'entretiens avec des anciens élèves titulaires des deux divisions, se dégagent les tendances suivantes, qui complètent les appréciations des employeurs.

Le parcours standard d'un ancien SE correspond à une carrière relativement linéaire, qui le conduit typiquement d'un poste de chargé d'études, où il utilise directement sa compétence économique et statistique, vers des postes de responsabilité managériale, de niveaux intermédiaire puis supérieur. **Autour de ce profil médian, les trajectoires se dispersent entre deux pôles :**

- **à un extrême, des carrières très mobiles**, typiquement dans le conseil, les médias, la publicité, ou la finance, où le diplôme de l'ENSAE est souvent considéré comme une simple "carte de visite", surtout utile à passer les premières portes, où jouent ensuite essentiellement les qualités liées à la personnalité, et où le contenu de la formation reçue à l'école est jugé peu directement utilisable, car trop théorique ou trop généraliste ;

- à l’opposé, des carrières assez statiques, typiquement centrées sur des travaux d’études statistiques, économiques ou informatiques, où le diplôme est perçu comme une garantie de plus longue durée, où la formation initiale dispensée à l’ENSAE peut être plus aisément valorisée, mais où le risque d’un enlisement à terme dans des tâches uniquement opérationnelles est ressenti comme un danger.

Lorsqu’on les compare à ceux des anciens SEA, les parcours des anciens CGSA forment une distribution d’allure bimodale, comportant moins de parcours médians et conduisant à une plus grande dispersion des situations professionnelles après dix ou quinze ans de carrière. Les CGSA qui effectuent les carrières les plus dynamiques sont souvent ceux qui sont entrés à l’école en étant titulaires d’une maîtrise universitaire, qui ont poursuivi des études de troisième cycle parallèlement à leur scolarité, ou qui ont acquis une formation complémentaire au-delà de l’ENSAE-CGSA.

Dans certains milieux professionnels, notamment celui de la publicité, les anciens de l’ENSAE embauchent volontiers à leur tour des ENSAE, amorçant ainsi une “pompe” de recrutement. Les ENSAE qui emploient d’autres ENSAE sont parfois plus critiques à leur endroit que la moyenne des employeurs. S’ils prisent les qualités techniques de leurs congénères, ils leur reprochent volontiers en revanche un “défaut de sens pratique”, une “incapacité à gérer les situations d’incertitude”, un “manque d’esprit entrepreneurial”, une “absence de sens de la communication et des relations”, etc. Ces jugements doivent cependant être considérés avec d’autant plus de précaution que leurs auteurs prennent généralement comme référence la population des diplômés des grandes écoles commerciales, alors que les ENSAE, par leur recrutement et leur formation scientifiques, s’apparentent davantage aux anciens des grandes écoles d’ingénieurs, auxquels il serait plus pertinent de les comparer.

1.2 Le recrutement des élèves

Cette partie sera plus brève que la précédente, pour deux raisons : d’une part, les données concernant l’amont sont mieux connues que celles caractérisant l’aval ; d’autre part, la question du recrutement des élèves est régulièrement mise à l’ordre du jour du conseil de perfectionnement de l’Ecole et des comités d’enseignement

des deux divisions, si bien que beaucoup d'éléments d'analyse sont disponibles dans les compte-rendus de ces réunions. On se bornera donc ici à rappeler les modalités d'admission à l'ENSAE et leur évolution récente, puis à identifier et discuter quelques facteurs-clés d'évolution future.

1.2.1 Les modalités de recrutement

Le système de recrutement dans les deux divisions de l'Ecole est relativement complexe ; il convient en effet de distinguer les formations SEA et CGSA, les élèves titulaires et fonctionnaires, les admissions par concours et sur titres.

La division SEA

- **Deux concours sont organisés pour l'admission des statisticiens-économistes titulaires : le concours "option mathématiques", dont le programme est celui des classes de mathématiques spéciales M', et le concours "option économie", dont le programme est mieux adapté aux étudiants de licence économique, de khâgnes-S, ou de classes préparatoires aux grandes écoles commerciales. Une trentaine de places est offerte dans l'option mathématiques et une quinzaine dans l'option économie, auxquelles s'ajoutent quelques places réservées aux étrangers.**

Les situations des deux concours sont très dissymétriques : alors que l'option mathématiques attire un millier de candidats et permet de remplir l'ensemble des places proposées, l'option économie ne draine que 150 candidats environ, pour l'essentiel des élèves de khâgnes S, et les désistements après admission conduisent à ne pas saturer la capacité des places offertes ; une réforme de cette dernière option est en cours, réforme que l'on analysera plus loin.

- **L'admission sur titres d'élèves titulaires SE est alimentée par trois flux :**
 - **les diplômés de l'Ecole Polytechnique, qui choisissent l'ENSAE comme école civile d'application ; ce flux est en forte croissance depuis quelques années et correspond aujourd'hui à un effectif d'une trentaine ;**

s'y ajoute par ailleurs quelques élèves issus d'autres grandes écoles ; l'ensemble de ce contingent rejoint l'ENSAE directement en seconde année ;

- **des étudiants de l'université, qui poursuivent des filières de second cycle en économie ou en mathématiques** ; les candidats retenus entrent en première année, ou en deuxième, s'ils détiennent un double diplôme en économie et en mathématiques (une maîtrise dans une des deux disciplines et une licence dans l'autre), ou bien encore s'ils réussissent un test en mathématiques et probabilités, ou en économie, selon leur origine ; le flux correspondant est peu abondant, soit cinq étudiants par an, en moyenne, au cours des dix dernières années, et trois seulement en 1989 ;
 - **des étudiants de nationalité étrangère**, titulaires de diplômes français ou étrangers ; ce flux, qui comptait entre cinq et dix individus jusqu'en 1987, semble en voie de tarissement depuis deux ans, puisque seulement deux étrangers ont été admis par cette voie en 1988, et aucun en 1989.
- **Les élèves administrateurs**, une vingtaine au total, se répartissent selon leur origine en quatre sous-populations, les deux premières admises sur titre, les deux autres par voie de concours :
- **les "bottiers" de l'Ecole Polytechnique** ayant opté pour le corps des administrateurs de l'INSEE, corps dans lequel une dizaine de places sont offertes chaque année ; ce recrutement, qui semblait stabilisé, donne lieu aujourd'hui à quelques inquiétudes, car on observe depuis trois ans une dégradation du rang du dernier élève administrateur entré et, pour la première fois en 1989, tous les postes proposés n'ont pas été occupés ;
 - **les élèves normaliens** admis dans le corps des administrateurs, soit un ou deux par an depuis l'origine de cette filière, créée en 1985 ;
 - **les lauréats du concours "externe"**, c'est-à-dire ouvert à des non-fonctionnaires titulaires d'une licence d'économie ou de certains diplômes de niveau Bac+3, concours dont les épreuves sont les mêmes que celles

du concours d'élèves titulaires "option économie" ; ces lauréats sont trois à cinq chaque année, parmi les 50 à 100 candidats inscrits ;

- **les lauréats du concours "interne"**, c'est-à-dire réservé à des fonctionnaires justifiant de conditions d'ancienneté de service, lauréats qui sont aussi au nombre de trois à cinq par an, pour un effectif de 20 à 30 candidats.

La division CGSA

- **Les élèves cadres de gestion statistique titulaires sont recrutés uniquement au moyen d'un concours, qui comporte trois options :**
 - **l'option mathématiques**, dont le programme est celui des classes de mathématiques spéciales M ;
 - **l'option économie**, destinée aux étudiants des seconds cycles économiques ;
 - **l'option statistique, créée en 1988**, qui permet le recrutement d'étudiants titulaires d'un DUT de statistique ou d'informatique, ou encore inscrits dans des filières MASS (Mathématiques Appliquées aux Sciences Sociales).

L'option mathématiques domine dans les candidatures comme dans les admissions, l'option économie connaît moins de difficultés qu'en division SEA, et l'option statistique "décolle" de façon satisfaisante : en 1989, 975 candidats se sont inscrits dans l'option mathématiques, 208 dans l'option économie, et 100 dans l'option statistique ; respectivement 26, 15 et 11 ont été admis, saturant l'ensemble des places proposées.

- **Les élèves attachés**, au total environ 25, sont recrutés par concours "externe" pour les deux tiers environ, et par concours "interne" pour un tiers.
 - **Le concours externe** coïncide avec celui d'élèves titulaires et la majorité des candidats postule simultanément la qualité de fonctionnaire et celle de titulaire : en 1989, 782 étaient inscrits sous les deux étiquettes,

parmi les 988 candidats du concours externe. **Dans ce concours, c'est cependant l'option économie qui occupe la position dominante, et non l'option mathématiques, comme dans le concours d'élèves titulaires** : sur les 652 candidats de l'option mathématiques, les 261 de l'option économie, et les 75 de l'option statistique, respectivement quatre, dix, et cinq ont été admis en 1989.

- **Le concours interne**, réservé à des candidats déjà fonctionnaires, sélectionne une dizaine d'élèves attachés parmi une cinquantaine de candidats.

1.2.2 Les facteurs d'évolution

La description qui précède montre une base de recrutement suffisamment riche et variée pour permettre, dans chacune des deux divisions, d'augmenter l'échelle des promotions sans diminuer la qualité des élèves accueillis. Plusieurs actions doivent cependant être entreprises.

- **Il importe de remédier à la désaffection relative du corps des administrateurs au sein de la "botte" de l'X**, désaffection qui, si elle se prolongeait, créerait une situation véritablement préoccupante pour l'INSEE. Les causes de ce phénomène, notamment le système de la "double pantoufle", l'image terne de la carrière d'administrateur, les démissions récentes de jeunes administrateurs à la sortie de l'école, etc., sont analysées dans un rapport de l'inspecteur général de Marcillac, cité en référence ; plusieurs mesures pertinentes sont proposées dans ce rapport, afin de revaloriser à court terme le statut d'administrateur aux yeux des jeunes X. Le phénomène est cependant structurel, plus que conjoncturel : un effet de long terme ne pourra être obtenu que si les carrières des administrateurs sont réellement rendues plus attrayantes par une plus grande diversification à l'intérieur de l'INSEE, notamment au profit de la recherche, et par une plus grande ouverture sur l'extérieur ; on rejoint là des questions déjà évoquées dans la partie précédente.
- **Il convient de maintenir, en quantité comme en qualité, le recrutement de polytechniciens titulaires rejoignant la deuxième année de la division SEA.** Or

l'afflux que l'on constate aujourd'hui est un phénomène largement lié aux conditions d'embauche très favorables, et vraisemblablement transitoires, qui sont pratiquées dans le secteur financier : comme on le verra en effet à propos de l'image de l'ENSAE auprès des élèves, les X sur titres déclarent en majorité avoir choisi l'Ecole pour faire carrière dans ce secteur. Il faut par conséquent veiller à ce que l'image de l'ENSAE auprès des polytechniciens soit l'image d'une école plurivalente et aux débouchés multiples, comme celle qu'ils ont de l'Ecole des Ponts et Chaussées ou de l'Ecole des Mines de Paris, et non pas une image exclusivement attachée à la perspective d'une carrière financière.

- **L'admission sur titres en division SEA pourrait être développée avec profit en s'ouvrant à des étudiants étrangers, notamment européens.** L'exemple actuellement donné par les écoles de commerce montre bien en effet que développer une stratégie internationale, c'est principalement attirer des auditeurs étrangers, et non pas seulement expédier certains de ses propres étudiants hors des frontières ; le second mouvement est d'ailleurs rendu plus facile, sur la base d'accords de réciprocité, une fois le premier amorcé. **Par ailleurs, des coopérations pourraient être recherchées avec d'autres écoles françaises, pour permettre des scolarités partiellement croisées.**
- **Le concours option économie de la division SEA doit évoluer afin d'élargir sa base de recrutement, actuellement trop étroitement limitée aux khâgnes S.** Une décision a été prise dans ce sens au conseil de perfectionnement d'avril 1989 : celle de diversifier l'option économie en proposant au choix des candidats, ou bien l'épreuve déjà existante d'analyse économique, adaptée aux élèves des khâgnes S et aux étudiants des facultés de sciences économiques, ou bien une épreuve d'histoire et de géographie économiques, destinée aux élèves des classes préparatoires aux écoles de commerce. Une telle mesure devrait certainement permettre d'accroître le recrutement et d'augmenter sa variété ; il conviendra cependant d'éviter un effet d'éviction au détriment des khâgnes-S, qui sont moins de dix classes, contre 350 classes préparatoires aux écoles commerciales.

- **La diversification du recrutement CGSA en direction des filières universitaires de statistique, de mathématiques, et d’informatique, est à encourager.** En effet, comme on l’analysera dans le chapitre suivant, la division CGSA tend de fait à se positionner sur le créneau de la statistique mathématique et des applications informatiques, où elle est en mesure de soutenir une concurrence efficace, notamment face à l’ISUP. Ce créneau est plus porteur pour cette division que celui de la modélisation économique et de l’économétrie, où elle apparaît dominée par sa sœur rivale SEA.

1.3 L’image de l’Ecole

L’image de l’Ecole peut être analysée comme la résultante de trois composantes :

- **l’opinion des employeurs**, reflétée par les entretiens avec les grands dirigeants ;
- **celle des anciens élèves**, telle qu’elle transparaît, qualitativement, des entretiens avec quelques-uns d’entre eux et, quantitativement, de l’enquête par questionnaire ;
- **enfin, l’opinion des élèves présents à l’ENSAE**, recueillie à l’aide d’un questionnaire remis aux étudiants en cours de scolarité dans chacune des deux divisions.

1.3.1 L’opinion des employeurs

L’opinion des employeurs sur les anciens des deux divisions de l’Ecole a été présentée plus haut. En ce qui concerne leur opinion sur l’Ecole proprement dite, le discours varie selon que les personnalités interrogées appartiennent au secteur public, ou au secteur privé.

- **Dans le secteur privé**, où l’on connaît avec peu de précision le fonctionnement interne de l’Ecole et ses programmes, seule une impression générale est communiquée : l’ENSAE est le plus souvent perçue comme une “école de niche”, une école qui “croit à l’administration économique”. **L’Ecole est considérée, jouit d’un prestige intellectuel certain, mais**

elle n'est pas vue comme étant très active ; elle devrait davantage "faire sa publicité". En bref, l'ENSAE apparaît comme une "petite" grande école, digne d'intérêt, même si elle est semble trop "couverte" par l'Administration.

- **Dans le secteur public**, et notamment à l'INSEE, l'Ecole est connue plus en détail et les commentaires sont plus circonstanciés.
 - **A l'INSEE, on décerne à l'ENSAE un satisfecit d'ensemble. Cependant, depuis que l'Institut n'emploie plus la majorité des anciens ENSAE, la direction générale constate un décalage croissant entre les "centres de gravité" respectifs de l'Ecole et de sa tutelle.** Par exemple, l'initiative récente d'introduire une formation à la finance est perçue comme une décision, certes utile à l'ENSAE, mais pas directement à l'INSEE. Par ailleurs, l'Institut manifeste certains besoins de formation spécifiques, qu'il estime ne pas être, ou n'être que peu couverts par une école ne proposant aucun cursus, autre que marginal, spécialement réservé aux élèves administrateurs et attachés. Les liens sont parfois jugés trop distendus entre l'ENSAE et l'INSEE, même si le désir est clairement affiché que la formation délivrée par l'Ecole soit "générale, équilibrée et ouverte".
 - **A la Direction de la Prévision et dans les entreprises publiques, on se félicite très généralement de la "double culture" en probabilités-statistiques et en économie que dispense l'ENSAE-SEA.** Cette caractéristique est présentée comme l'atout principal de l'Ecole, qui forme de ce fait des chargés d'études à spectre large, capables d'aborder aussi bien des questions de prévision macroéconomique que de calcul économique. Même si, comme on l'a déjà mentionné, le secteur public préférerait des ENSAE un peu plus ouverts à la communication et plus "politiques", il demeure très attaché à l'esprit actuel de la formation, résolument scientifique et combinant économie et statistique.

1.3.2 L'opinion des anciens élèves

Les appréciations qui suivent constituent une synthèse des propos tenus par les quelques anciens rencontrés dans le cadre d'entretiens ouverts ; elles n'ont donc qu'une valeur indicative et, par construction, tiennent peu compte des actions récemment engagées par l'école, ainsi que des modifications apportées aux contenus et aux méthodes pédagogiques dans les dernières années.

Pour la commodité de la présentation, les commentaires formulés ont été regroupés en cinq rubriques, concernant respectivement : le choix d'entrée à l'ENSAE, la notoriété de l'Ecole dans les milieux professionnels, les orientations pédagogiques, les contenus enseignés, et les souhaits d'évolution.

L'entrée à l'ENSAE

- **L'image de l'Ecole dans les classes préparatoires est jugée satisfaisante, mais encore insuffisamment affirmée** ; l'ENSAE, qui est perçue comme une école "généraliste", en dépit de son ancrage économique et statistique, est souvent préférée à certaines écoles d'ingénieurs, considérées comme trop liées à un secteur d'activité économique spécifique.
- **Certains affirment qu'une classification officielle de l'ENSAE parmi les écoles d'ingénieurs serait naturelle et apporterait un "plus"**, notamment à la division CGSA ; à l'inverse, le fait que l'Ecole ne soit pas aujourd'hui habilitée à délivrer le titre d'ingénieur n'est généralement pas considéré comme un handicap majeur.
- **Le choix d'entrer à l'ENSAE correspond le plus souvent à un intérêt a priori pour la science et les applications économiques** ; certains déclarent aussi, en négatif, leur manque de goût pour les sciences physiques comme n'étant pas étranger à leur présence à l'Ecole, la seule parmi les "grandes scientifiques" dont le concours ne comporte pas d'épreuve dans cette discipline.

La notoriété de l'Ecole

- **La notoriété acquise auprès des milieux professionnels, qu'il s'agisse de l'industrie ou des services, est ressentie par les anciens comme étant très réduite :** trop peu d'employeurs savent ce qu'est l'ENSAE, et surtout ce dont est capable un ENSAE, même si ceux qui le savent portent un jugement positif ; **l'Ecole est mal connue, plus que méconnue.**

La confusion d'images entre les deux divisions SEA et CGSA est également signalée comme dommageable, essentiellement –il est vrai– par les anciens SEA : pourquoi un même nom de “marque” pour deux “produits” différents? Afin de développer la notoriété, certains suggèrent que l'activité associative des élèves soit encouragée, que les liens avec les autres grandes écoles soient renforcés, que les associations d'anciens élèves jouent un rôle plus actif . . .

Les orientations pédagogiques

- **La plupart, tout en appréciant le caractère scientifique de leur formation, regrettent que l'enseignement qui leur a été dispensé ait été trop “théorique”,** quant à la forme et quant au fond. Beaucoup insistent sur l'intérêt de développer les applications sectorielles et professionnelles, la finance et le marketing étant à cet égard le plus souvent cités, de généraliser l'utilisation des simulations informatiques, de mettre l'accent sur l'analyse des résultats autant que sur leur production, de réduire au strict nécessaire le caractère “scolaire” de la pédagogie, de préférer – autant qu'il est possible– des enseignants “professionnels” à des enseignants “académiques”, etc.
- **La pluridisciplinarité de l'Ecole est très généralement appréciée ;** beaucoup la ressentent cependant comme une ouverture des centres d'intérêt, comme l'opportunité d'approfondir un axe particulier tout en acquérant sur le reste une culture générale, plutôt que comme un tout cohérent qui devrait être assimilé globalement ; une double formation de base en statistique et en économie paraît notamment trop lourde et peu utile à certains, qui auraient préféré une réduction du tronc commun, et une certaine op-

tionalisation des cours, dès les premières années d'études.

La grande diversité des origines des élèves (classes préparatoires, université, X, ...) est souvent mentionnée de manière ambivalente, comme une richesse, mais aussi comme un obstacle à l'unité des enseignements dispensés à l'ENSAE ; comment satisfaire conjointement des groupes d'individus dont les "cultures" et les attentes sont très différentes? Remarquons cependant que, pour être réel, ce problème n'est guère spécifique à l'Ecole.

- **Quelques uns jugent enfin que l'ENSAE est trop tournée vers l'administration et pas assez vers les entreprises**, qu'elle délivre une culture trop "technocratique", que les programmes de formation conviennent mieux aux élèves fonctionnaires qu'aux élèves titulaires. La plupart reconnaissent à l'inverse que la proximité de l'INSEE contribue grandement à la qualité des enseignements.

La scolarité et les contenus

- **La diversification offerte par les voies d'approfondissement en dernière année est appréciée, mais une mise en garde est formulée contre le danger d'un trop grand éclectisme** : beaucoup pensent qu'il vaudrait mieux accroître la liberté de choix des élèves au sein d'une palette donnée d'enseignements, qu'élargir cette palette à l'excès.
- **Ce sont les enseignements d'économie qui semblent faire le plus de déçus** : certains déplorent que la gestion ne soit enseignée qu'à la marge, d'autres que l'histoire de la pensée soit sacrifiée au profit des formulations mathématiques, d'autres encore que la présentation des mécanismes et des institutions économiques soit insuffisante, etc. **Ces propos sont cependant à considérer avec une certaine réserve**, car ils révèlent davantage la diversité des sensibilités personnelles qu'une réelle insatisfaction argumentée.
- **Le développement de l'enseignement des langues, ainsi que le recours systématique aux outils informatiques, sont présentés comme nécessaires et prioritaires** par toutes les personnes rencontrées, même si conscience est prise que c'est vraisemblablement en ces domaines

que l'ENSAE s'est le plus transformée dans les années récentes.

- **L'importance des stages est très généralement mise en avant** ; ceux-ci sont perçus comme un moment clé de la scolarité, souvent déterminant dans l'orientation professionnelle ; ils constituent d'autre part pour l'ENSAE un excellent moyen d'acquérir une visibilité auprès du monde professionnel. Certains préféreraient un stage long placé en fin d'études, plus favorable à une intégration dans l'entreprise que le système actuel des stages insérés. Quelques-uns regrettent que les "groupes de travail" de dernière année ne permettent guère, en raison de la contrainte du temps partiel, d'associer les élèves à un véritable projet dans une entreprise.

Les souhaits d'évolution

- **Les anciens de la division CGSA**, qui regardent parfois le projet d'autonomie de cette division avec une certaine appréhension, **manifestent le souhait le plus vif que la durée de la formation soit augmentée de deux à trois ans. La sortie de l'Ecole s'effectuerait ainsi au niveau Bac+5, celui que privilégient les employeurs recrutant des diplômés de grandes écoles.**
- **Certains anciens des deux divisions, rejoignant ainsi leurs employeurs, soulignent comme une lacune de leur formation le manque d'entraînement aux relations humaines, à la communication écrite ou orale, et au "management"** ; même s'il doit s'agir là davantage de sensibilisation que de véritable formation, et si –dans un tel domaine– la formation continue doit relayer la formation initiale, ils souhaiteraient que l'ENSAE fasse un pas dans cette direction.
- **Certains CGSA regrettent qu'une voie d'approfondissement "actuariat-finance" n'ait pas été créée dans "leur" division comme en SEA.** Il est vrai qu'un tel projet n'est pas compatible avec l'organisation actuelle de la scolarité sur deux ans.

1.3.3 L'opinion des élèves présents à l'École

Un questionnaire a été distribué à des élèves arrivant à mi-scolarité dans chacune des deux divisions SEA et CGSA ; ce questionnaire comportait une batterie de questions ouvertes ou semi-ouvertes, ayant essentiellement trait aux motivations d'entrée à l'École, à l'image de l'ENSAE avant et après l'entrée, aux points forts de l'École, à ses points faibles, aux cours et à la pédagogie, au statut et à l'organisation de l'ENSAE. La proportion relativement modeste des retours, ainsi que la nature du questionnaire, n'autorisent pas une étude statistique fine. On discerne cependant assez nettement les tendances suivantes.

L'opinion des élèves SEA

Les motivations d'entrée à l'ENSAE-SEA dépendent fortement de l'origine des élèves.

- **Ceux qui entrent en première année, qu'ils proviennent de taupe, de faculté de sciences, de khâgne-S ou de faculté d'économie, n'ont que peu d'idées a priori sur leur carrière future, et aboutissent le plus souvent à l'École sans orientation professionnelle précise.** Ils sont arrivés à l'ENSAE parce que l'issue des concours en a décidé ainsi et n'avaient généralement pas d'autre but que d'intégrer une "bonne" école, qui aborde l'économie sur un mode scientifique.
- **Il n'en est pas de même des étudiants admis sur titres en seconde année, pour lesquels l'ENSAE est le moyen de se placer sur une trajectoire déjà déterminée, au moins dans ces grandes lignes ; c'est bien sûr le cas des élèves administrateurs de l'INSEE, c'est aussi celui des élèves titulaires issus de l'X, qui déclarent majoritairement avoir choisi l'ENSAE pour faire carrière dans la banque et la finance.**

L'ensemble des autres appréciations portées sur l'École est, avec certaines modulations, commun à toutes les catégories d'élèves. En voici les traits les plus marquants.

- **Avant l'entrée, l'ENSAE-SEA est vue comme une école de haut niveau, qui forme des "spécialistes" de l'économie et de la statistique, où l'on travaille**

beaucoup. Cette image de départ est rarement démentie par la suite, au contraire : le caractère “trop scolaire” de la formation est souvent dénoncé, un élève parle même “d’ambiance de maternelle” ! La critique est le plus sévèrement formulée par les élèves de seconde année directe, critique que l’ENSAE se doit cependant d’interpréter avec prudence, car devenir moins scolaire ne saurait impliquer une moindre exigence quant au degré d’acquisition des connaissances.

- **Les points forts les plus souvent cités sont :**
 - **le caractère scientifique et la rigueur des enseignements**, cet aspect étant logiquement le moins évoqué par les anciens X ou normaliens qui, pour certains, estimeraient souhaitable une plus grande ouverture vers une réflexion non nécessairement mathématisée et vers les “sciences de l’action” : communication, management stratégique, etc. ;
 - **le lien avec l’INSEE**, qui nourrit l’Ecole en enseignants qui sont en même temps des professionnels des matières traitées ;
 - **enfin, la diversité du recrutement des élèves**, qui engendre un “melting-pot” enrichissant.
- **Deux points faibles sont affirmés de façon récurrente et insistante**, surtout par les élèves entrés en première année, ceux qui attendent le plus de “leur” Ecole :
 - **d’une part, l’insuffisante notoriété de l’établissement et sa trop faible ouverture sur les entreprises** ; par exemple, l’ENSAE, contrairement aux autres grandes écoles, n’organise pas de forum, de gala . . .
 - **d’autre part, un “esprit d’école” insuffisamment développé** ; l’ENSAE n’aurait pas “d’âme” ; certains regrettent de s’y ennuyer en dehors des cours ; quelques-uns réclament un “campus”, qui faciliterait la vie associative.
- **Les contenus des cours sont jugés, non pas “trop scientifiques”, mais trop théoriques**, c’est-à-dire insuffisamment rattachés aux phénomènes réels ; ce reproche est

notamment formulé à l'encontre des cours d'économie de deuxième année. Le désir est également exprimé de privilégier les applications dans les voies d'approfondissement de troisième année ; un élève suggère ainsi de créer une voie "économie européenne", de la même façon qu'existe déjà une voie "économie du développement".

- **Beaucoup d'élèves manifestent le souhait de suivre une formation complémentaire** : ou bien parallèlement à la troisième année, Sciences-Po étant alors le cursus le plus souvent cité, avant les DEA d'économie et de statistique ; ou bien à l'issue de leur scolarité, la plupart mentionnant dans ce cas un MBA et quelques-uns envisageant un doctorat d'économie, sans intention nécessaire de poursuivre à terme dans la recherche.
- **Sur la structure de l'Ecole et sa position relative à l'INSEE, aucune tendance nette ne se dégage, mais ces questions intéressent les élèves** et sont débattues dans plusieurs questionnaires : deux écoles séparées correspondraient mieux à des formations de fait différenciées, mais la taille de la nouvelle école SEA indépendante ne risquerait-elle pas de tomber en dessous d'un seuil critique? L'intégration dans l'Institut apparaît certes comme une garantie de "professionnalisme", mais une autonomie plus grande ne favoriserait-elle pas l'ouverture extérieure de l'ENSAE?

L'opinion des élèves CGSA

- **Quelle que soit l'origine, taupe, université, ou IUT de statistique, on entre aujourd'hui à l'ENSAE-CGSA pour acquérir une formation supérieure en statistique**, avec l'idée d'exercer plus tard un métier où l'on valorisera directement cette compétence.
- **L'image avant l'entrée est celle d'une "bonne" école, moderne, dont le diplôme est reconnu, et dont le rattachement à l'INSEE est un label de qualité.** L'image en cours de scolarité s'affine de la manière suivante :
 - **le point fort dominant est lié au caractère généraliste et pluridisciplinaire de la formation** ; deux

bémols cependant, le premier lié au caractère jugé trop scolaire et intensif de la pédagogie, le second au manque d'ouverture de l'École sur le monde économique ;

- **un point faible est ressenti comme majeur, l'étendue de la scolarité sur deux ans seulement** ; la plupart des élèves déclarent vouloir acquérir le niveau Bac+5 et compléter leur cursus ; certains désirent approfondir leur formation en statistique et la porter au niveau du troisième cycle, en s'inscrivant à un DEA dans cette discipline ; d'autres envisagent plutôt une diversification, en se dirigeant vers une école de commerce, ou Sciences-Po, ou encore en préparant un concours administratif, notamment celui d'administrateur.

Quant aux souhaits exprimés à propos de l'évolution des contenus pédagogiques, trois messages clairs les résument :

- **renforcer l'enseignement de statistique mathématique, le noyau dur de la formation** ;
 - **changer l'esprit des enseignements d'économie, jugés trop abstraits pour des enseignements de complément** ; les tourner davantage vers les applications industrielles et financières ;
 - **introduire de nouveaux enseignements optionnels, notamment dans les domaines de la biostatistique, du marketing et de la finance.**
- **Enfin, sur la structure de l'ENSAE et le lien avec sa tutelle, les avis sont partagés. Une légère majorité manifeste cependant un penchant conservateur**, en se portant en faveur d'une école unique, fortement intégrée à l'INSEE, et formée de deux divisions proches l'une de l'autre. Cette attitude "timide", déjà observée chez certains anciens élèves, s'explique sans doute par la crainte qu'une école CGSA indépendante, plus autonome et moins abritée, soit en même temps plus vulnérable dans l'hypothèse d'un maintien de la scolarité sur deux ans.

Propos d'étape

Avant d'aborder au chapitre suivant l'étude de l'École vue de l'intérieur, et afin de préparer l'analyse prospective et stratégique du dernier chapitre, il importe d'abord de rassembler les principaux enseignements acquis à ce stade.

- **L'ENSAE transmet l'image d'une école sérieuse, mais insuffisamment active, dans un contexte où la plupart des autres "grandes" adoptent ou poursuivent des stratégies ambitieuses.** Il convient qu'elle fasse preuve de plus de dynamisme et que, notamment, elle clarifie les vocations de chacune de ses deux divisions en les "ciblant" davantage.
- **Dans les vingt prochaines années, le volume global de diplômés des grandes écoles scientifiques et de commerce sera plutôt en croissance, contexte assez favorable à une montée en puissance de l'ENSAE.** Cependant, de même que les grandes écoles d'ingénieurs seront vraisemblablement concurrencées par des formations initiales plus courtes, du type IUT, prolongées de diverses manières selon le projet de réforme "Decomps", de même pourrait émerger un contingent de cadres de niveau Bac+5 formés à l'économie, venant concurrencer les anciens de l'ENSAE.
- **Sur le "marché" des grandes écoles, la division SEA de l'ENSAE occupe un "créneau" relativement étroit, mais bien identifié.** L'école est actuellement plutôt sous-dimensionnée par rapport à ce créneau de prédilection et pourrait donc augmenter ses promotions ; ceci d'autant plus aisément, que les employeurs considèrent le "produit SEA" comme n'étant pas rigide lié à sa niche d'excellence, et comme étant relativement substituable aux produits fournis par les autres grandes écoles scientifiques.
- **A terme, le débouché de la finance, qui attire aujourd'hui la majorité des diplômés de l'ENSAE-SEA, pourrait connaître un ralentissement sensible ; il subsistera toutefois un flux de renouvellement.** Par ailleurs, la demande émanant du secondaire et du tertiaire non financier, en vue de recruter des cadres

de haut niveau dans le domaine des études statistiques et économiques, ne s'est pas éteinte et pourra constituer un relais.

Cette demande, très forte dans les années 1950-1960, au moment de la montée de "l'économisme", c'est-à-dire de la mise en place des services d'études économiques dans l'administration puis dans les grandes entreprises, a faibli ensuite, accompagnant le lent mouvement de diffusion des études dans l'industrie et les services ; si elle apparaît aujourd'hui en déclin, c'est en partie parce qu'elle est masquée par l'afflux des jeunes diplômés, notamment des ENSAE, en direction du secteur financier, qui offre des salaires plus importants.

- **Dans le secteur de l'industrie comme dans celui des services, se manifeste un besoin croissant en spécialistes du traitement de l'information et de "l'administration des données", besoin que les ENSAE-CGSA sont précisément en mesure de satisfaire, compte tenu de la double orientation en statistique et en informatique donnée à leur formation depuis plusieurs années.**
- **Enfin, les conditions actuelles des admissions par concours et sur titres, dans les deux divisions de l'Ecole, sont telles qu'un élargissement des recrutements, en nombre et en nature, ne dégraderait pas la qualité des promotions.**

En résumé, un développement des deux divisions de l'ENSAE, s'il était décidé, ne devrait se heurter, ni à des difficultés de recrutement en amont, ni à des contraintes de marché en aval.

Chapitre 2

L'Ecole aujourd'hui

Ce chapitre a pour but d'analyser le fonctionnement actuel de l'ENSAE en s'attachant à repérer les enjeux, c'est-à-dire les aspects qui, ou bien constituent les germes prometteurs de futurs développements, ou bien sont propres, au contraire, à inhiber la croissance et le rayonnement de l'Ecole. A l'inverse du chapitre précédent, où nous nous plaçons d'un point de vue extérieur à l'ENSAE, nous pénétrons ici à l'intérieur de ses murs, afin de dresser un état des lieux et d'analyser les contraintes de fonctionnement du court terme ; bien entendu, les "indices" mis au jour dans ce chapitre ne trouveront véritablement leur place que dans le cadre des stratégies de développement exposées au chapitre suivant. C'est dans cet esprit que nous étudierons successivement :

- **la scolarité et les contenus pédagogiques,**
- **la recherche et la formation doctorale,**
- **la formation continue,**
- **le personnel et l'organisation.**

Nous procéderons chaque fois en deux étapes : d'abord une description synthétique de ce qui est pratiqué aujourd'hui ; ensuite, un questionnement critique préparant l'analyse prospective et stratégique du dernier chapitre.

2.1 La scolarité et les contenus pédagogiques

Dans cette partie, nous commencerons par un panorama sommaire des deux cursus SEA et CGSA, indiquant l'enchaînement de chacune

des scolarités ainsi que les grandes masses du partage entre disciplines. Nous ferons ensuite état d'une série d'interrogations qui ont été soulevées au cours de nos entretiens avec les permanents de l'Ecole, ou encore que notre propre perception de la situation nous a inspirées.

2.1.1 Les cursus SEA et CGSA

L'architecture des enseignements dans chacune des deux divisions, SEA et CGSA, est à grands traits la suivante. Pour plus de précisions, le lecteur pourra se reporter aux documents intitulés "Programmes d'Enseignement", cités en référence.

La scolarité de la division SEA s'étage sur trois ans.

- **La première année a pour objectif d'harmoniser les connaissances d'élèves dont les origines sont différentes**, qu'ils aient été admis sur titres, en provenance de diverses filières universitaires, ou qu'ils aient été reçus à l'une ou à l'autre des deux options du concours. Il existe ainsi deux options de scolarité, l'option "mathématiques" et l'option "économie", s'étendant chacune sur 650 heures environ. **Hors l'enseignement des langues, qui représente environ 10% de l'ensemble,**
 - **les élèves de l'option "mathématiques"**, c'est-à-dire ceux issus des classes de mathématiques spéciales ou des UER de mathématiques, suivent un cursus scientifique qui comprend **20% d'approfondissement en mathématiques, 30% de probabilités et statistiques, 30% d'économie descriptive et d'initiation à l'analyse économique, 10% de droit et comptabilité, 10% d'informatique** ;
 - **les élèves de l'option "économie"**, c'est-à-dire issus des UER de sciences économiques ou des khâgnes S, consacrent quant à eux **50% de leur temps environ aux mathématiques, 30% aux probabilités et à la statistique, 10% à l'économie et 10% à l'informatique.**

L'été suivant la première année, se déroule un stage d'insertion dans l'entreprise, d'une durée d'un mois, appelé **stage de "découverte du milieu professionnel"**.

- **La seconde année, entièrement formée d'un tronc commun de 560 heures, hors les langues, s'adresse aux élèves issus de première année, que rejoint un contingent d'étudiants admis sur titres, originaires de l'X, de l'ENS, ou de l'université ; dans ce dernier cas, il s'agit de titulaires d'un double diplôme de second cycle en économie et en mathématiques. Le programme comprend :**
 - **40% de statistique**, dont statistique mathématique, statistique descriptive, statistique appliquée, analyse des données, économétrie et séries temporelles ;
 - **40% d'économie**, dont micro- et macro-économie, mécanismes monétaires et financiers, histoire des faits, et histoire de la pensée ;
 - **8% de gestion**, dont comptabilité et analyse financière ;
 - **7% de démographie et sociologie ;**
 - **5% d'informatique.**

Un stage d'été de dix semaines, appelé stage "d'application", prolonge la deuxième année ; au cours de ce stage, chaque élève réalise un projet concret dans une entreprise ou une administration. Est également offerte la possibilité d'une "formation alternée", consistant à effectuer la scolarité sur quatre ans, un stage professionnel d'une durée d'un an étant inséré entre la seconde et la troisième année de l'Ecole ; un seul élève a fait ce choix en 1990.

- **La troisième année, à l'opposé de la seconde, est entièrement optionnelle.**
 - **60 cours environ, chacun d'une durée comprise entre 15 et 30 heures, sont proposés à la carte et regroupés en sept voies d'approfondissement.** Même s'il est fortement recommandé aux élèves de suivre l'ensemble des cours d'au moins une voie, la cohérence des choix ne leur est pas imposée, puisque le "contrat d'enseignement" ne porte que sur un total de coefficients, total qui équivaut en volume à environ deux voies d'approfondissement. Parmi les sept voies d'approfondissement,

- * **deux sont à orientation statistique** : économétrie et séries temporelles, analyse et production statistiques ;
 - * **trois, à orientation économique** : modélisation et politique macroéconomiques, économie industrielle et microéconomie appliquée, économie du développement, cette dernière voie regroupant pour l'essentiel les cours offerts par le Centre Européen de formation des Statisticiens-économistes des pays en voie de Développement (CESD) ;
 - * **une, à orientation informatique** : informatique et recherche opérationnelle ;
 - * **la dernière voie –actuariat-finance–** qui, grâce à un accord passé avec l'Institut des Actuaires Français (IAF), peut conduire au diplôme d'actuaire, est celle dont la spécialisation professionnelle est la plus marquée ; environ un quart des élèves, 26 sur 100 en 1990, suivent l'ensemble des cours de cette filière.
- **Chaque élève doit par ailleurs prendre part à un “groupe de travail”**, réunissant quatre ou cinq étudiants, occupant environ 20% du temps tout au long de l'année, et donnant lieu à la rédaction et à la soutenance d'un mémoire.
- **La scolarité de troisième année est en partie ouverte à des auditeurs externes et, réciproquement, les étudiants de l'ENSAE peuvent en concomitance suivre des cursus extérieurs.**
 - **Les quatre voies d'approfondissement susceptibles d'intéresser le plus large public extérieur et de porter le mieux l'image de l'Ecole –économétrie, actuariat-finance, macroéconomie, et économie industrielle– servent de base à quatre CESS ou Certificats d'Etudes Supérieures Spécialisées, formations à temps partiel compatibles avec une activité professionnelle allégée. Un MS ou Master Spécialisé de modélisation économique et statistique est également proposé ; il s'agit d'une formation à plein temps sur un an, constituée d'un ensemble cohérent de cours choisis à la carte au sein des**

différentes voies. Les CESS et le MS attirent actuellement à l'ENSAE une dizaine d'auditeurs.

- Parmi les élèves de l'Ecole poursuivant des formations extérieures en 1990, cinq ont été admis en seconde année de l'Institut d'Etudes Politiques (IEP), c'est-à-dire "Sciences-Po", selon les termes d'un accord avec cet institut ; une vingtaine d'autres se dirigent vers la dizaine de DEA parisiens en économie et statistique avec lesquels l'ENSAE a passé convention ; certains élèves, en nombre encore très limité – quatre en 1990 – effectuent une scolarité entièrement extérieure à l'école, le plus souvent dans une université étrangère.

La scolarité CGSA est organisée sur deux ans.

- La première année comporte trois options, en correspondance avec les trois options du concours de recrutement d'élèves titulaires et d'élèves attachés par la voie "externe" :
 - l'option "mathématiques", destinée aux anciens élèves des classes préparatoires scientifiques ;
 - l'option "économie", s'adressant aux titulaires d'un DEUG d'économie ou de gestion ;
 - l'option "statistique", accueillant les diplômés d'un IUT de statistique ou d'informatique, auxquels se joignent les fonctionnaires admis au concours interne d'attachés.

Chacune des trois options s'étend sur un temps global de formation compris entre 600 et 650 heures, dont les enseignements de langues occupent environ 10%.

- Les trois options sont réunies par un tronc commun, représentant selon les cas de 45% à 50% de la durée totale de l'option, tronc dominé par des enseignements de statistique, 70%, et d'informatique, 23%, mais comprenant aussi quelques enseignements de gestion, 7%.

- **Les deux options économie et statistique se séparent de ce tronc par une branche jointe**, qui se compose d'un enseignement de mise à niveau en mathématiques, représentant environ 20% du temps global de formation dans chacune de ces options.
- **Enfin, un enseignement d'économie générale est proposé de manière différenciée aux trois options :**
 - * **l'option mathématique** suit cet enseignement sous sa forme la plus extensive, où il occupe 40% du temps global de formation de l'option ; les cours portent sur l'économie descriptive, la micro- et la macro-économie, la comptabilité nationale et l'histoire de la pensée ;
 - * **dans l'option statistique**, la comptabilité nationale et l'histoire de la pensée ne sont pas enseignées et les cours de micro- et de macro-économie sont remplacés par un cours plus ramassé d'analyse économique, l'ensemble représentant environ 25% du temps global de formation ;
 - * **dans l'option économie**, enfin, le module du même nom représente également environ 25% de l'ensemble, les cours de base s'effaçant au profit de deux cours spécialisés, l'un de macro-économie approfondie, et l'autre portant sur les instruments de mesure en économie.
- **La seconde année est coupée par un stage de dix semaines**, se déroulant de février à avril, et consacré à une application en entreprise.

Un tronc commun très intensif de 400 heures a lieu au cours des quatre mois précédant le stage ; il est essentiellement consacré à la statistique mathématique, aux sondages, à l'économétrie et à l'informatique, qui occupent 95% du temps, et marginalement à la politique économique.

Des enseignements optionnels sont par ailleurs proposés ; ils débutent avant ou après le stage, selon leur volume.

- **Certaines options sont imposées aux élèves en fonction de leur statut** : ainsi les attachés suivent-ils

- obligatoirement un cours de démographie et un cours d'environnement administratif de 40 heures, et les CGS, un cours de politique financière de l'entreprise et un cours d'environnement juridique, totalisant 42 heures.
- **Quant aux options "libres"**, elles comportent 16 cours de 15 à 30 heures chacun, parmi lesquels cinq à six doivent être choisis. Bien que ces cours ne soient pas assez nombreux pour être organisés en filières, il apparaît que quatre d'entre eux ont trait à **l'informatique** : bases de données, micro-informatique, intelligence artificielle et statistique, économie et gestion de l'informatique ; trois, aux **techniques du marketing** : marketing, marketing public, analyse des données en marketing ; trois, aux **méthodes d'analyse mathématique** : algorithmique numérique, programmation linéaire, théorie des graphes ; deux, à **la gestion** : comptabilité analytique et mathématiques financières ; deux, à **la prévision** : conjoncture, séries temporelles ; et deux, à **l'économie** : économie internationale, économie régionale.

Outre ses obligations de cours, chaque élève de deuxième année doit, de la même façon qu'en troisième année SEA, prendre part à un **"groupe de travail"** thématique, réunissant trois à cinq étudiants et s'étendant sur toute l'année scolaire.

2.1.2 Les forces et les enjeux

L'examen de ces structures de scolarité, complété par des entretiens avec les responsables des deux divisions de l'ENSAE, nous inspire les remarques et les questions suivantes, en ce qui concerne respectivement les chances de la division CGSA, la formation des fonctionnaires, les enseignements d'appoint, la diversification des parcours de formation, et les cursus parallèles à la troisième année SEA.

Les chances de la division CGSA

Ces chances nous paraissent résider, d'une part, dans une démarcation d'image et de contenu vis à vis de la division SEA ; d'autre part, dans la création à terme d'une troisième année.

- **Les deux divisions se différencient certes verticalement**, l'une offrant une formation sur trois ans, l'autre sur deux ; l'une formant les administrateurs, l'autre les attachés de l'INSEE ; l'une étant école d'application de l'X, l'autre pas ; **mais elles se différencient aussi horizontalement : en CGSA, l'enseignement est tourné vers la statistique et ses applications, en accordant une large place à l'utilisation de l'informatique ; en SEA, il est orienté vers l'analyse économique et ses outils statistiques, notamment l'économétrie.** Ne conviendrait-il pas que cette différenciation horizontale soit nettement affirmée, afin de favoriser l'autonomie de la nouvelle école CGSA installée à Marne la Vallée? Une telle stratégie présenterait certainement beaucoup d'avantages et peu d'inconvénients en ce qui concerne la formation des élèves titulaires ; elle exigerait en revanche que quelques précautions soient prises, quant à l'évolution du cursus des élèves attachés, comme nous l'examinerons plus loin.
- **La seconde année CGSA souffre d'un trop plein évident** : à l'issue de la première année, ce n'est pas un an qu'il faudrait, mais deux, comme cela est le cas en SEA, pour placer à la fois un tronc commun, un stage en entreprise, et des options. La formule actuelle conduit, d'une part à un tronc commun comprimé, dont l'efficacité pédagogique peut être mise en doute, et d'autre part à des options écourtées, ne permettant pas un véritable approfondissement.

Nous abordons en fait ici, à propos d'une contrainte d'emploi du temps, un problème beaucoup plus fondamental, celui de **la finalité et de l'ambition de la formation CGSA : dans l'optique où cette actuelle division de l'ENSAE deviendrait une école à part entière formant des spécialistes du traitement statistique de l'information, il s'avèrerait en effet indispensable de placer cette école au niveau Bac+5 en créant une troisième année**, ce que réclament d'ailleurs avec insistance élèves et anciens élèves. Nous reprendrons cette analyse dans le dernier chapitre.

La formation des fonctionnaires

Vues de l'aval, la formation des fonctionnaires et celle des titulaires ne s'inscrivent pas tout à fait dans la même logique : les élèves titulaires, qui débouchent sur un marché du travail ouvert, où ils sont en concurrence avec des diplômés présentant toute une variété de profils, peuvent en effet investir un créneau plus étroit que les élèves fonctionnaires, dont l'employeur unique – l'INSEE – n'a pas accès à la même diversité de recrutements : la formation initiale d'un cadre de l'INSEE, notamment celle d'un administrateur, doit ainsi s'étendre sur un spectre plus large, de la statistique à la macro-économie, que celle d'un statisticien-économiste. Par ailleurs, certains enseignements préparant spécifiquement aux métiers de l'Institut intéressent peu les titulaires. Examinons le cas des administrateurs, puis celui des attachés.

- **Les administrateurs**

L'affirmation de la personnalité de chacune des deux divisions s'accompagne, comme on l'a vu, d'une certaine spécialisation, en économie-économétrie pour SEA et en statistique-informatique pour CGSA, spécialisation qui correspond à une évolution souhaitable du point de vue de la formation des statisticiens économistes, mais **qui vient contrarier l'objectif de formation "à large champ" des administrateurs**, parce qu'elle rétrécit le spectre de leur cursus et tend à en écarter certains aspects, pourtant indispensables à l'acquisition de leurs compétences professionnelles.

L'exemple le plus frappant d'une telle difficulté est fourni par l'enseignement de statistique en SEA. En deuxième année SEA, l'enseignement des bases de la statistique est en effet de plus en plus conçu comme une préparation à l'économétrie, plutôt qu'à l'analyse et au traitement de l'information au sens large : le traitement et la modélisation des données provenant de l'observation y dominent notamment les techniques statistiques s'appliquant aux données issues de plans d'expériences ; tendance vivement regrettée dans certains services de l'INSEE, où le besoin d'administrateurs "statisticiens-méthodologues" est au moins aussi fort que celui d'administrateurs "économètres-modélisateurs".

Une solution pourrait être apportée à ce problème, dans l'hypothèse où une troisième année serait créée dans la division CGSA, année comprenant des enseignements de haut niveau en statistique qui soient davantage orientés vers la production et l'analyse des données que vers la modélisation économétrique : en effet, certains élèves administrateurs pourraient alors effectuer une partie de leur scolarité, détachés dans le cadre de cette troisième année CGSA, afin de s'y former à la production statistique. Un tel détachement constituerait en SEA une modalité de formation extérieure parmi les autres, qui contribuerait à valoriser la division CGSA devenue école à part entière, et serait propre à renforcer les liens entre les deux formations.

Si elle doit être irréprochable au plan technique, la formation des administrateurs doit également s'ouvrir davantage. De ce point de vue, **des accords pourraient être passés avec d'autres corps de fonctionnaires, corps techniques ou administratifs, afin que certains élèves administrateurs effectuent une partie de leur scolarité à l'extérieur.** Les possibilités sont multiples : le service des Mines serait vraisemblablement favorable à l'accueil d'un ou deux élèves fonctionnaires en formation détachée, comme cela se pratique déjà avec le corps des télécommunications ; quant au directeur de l'ENA, il se déclare prêt à offrir comme premier poste, à un ou deux jeunes administrateurs de l'INSEE, une formation d'un an comprenant le stage en préfecture ; on peut également penser au "collège des ingénieurs" de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, ou encore à l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, en vue d'une familiarisation avec les techniques de l'informatique et de la communication.

- **Les attachés**

La question de la formation des attachés est plus délicate à résoudre, car il n'est guère réaliste, toujours sous l'hypothèse de l'introduction d'une année supplémentaire en CGSA, d'élever d'un an leur niveau de sortie en le portant à Bac+5 comme celui des administrateurs : le "gradient" actuel entre les deux formations d'administrateurs et d'attachés ne peut en effet, sans poser d'insurmontables problèmes

de gestion des carrières à l'INSEE, être réduit à l'excès relativement à l'écart existant entre les statuts administratifs de ces deux catégories de cadres. En revanche, **ne serait-il pas envisageable que les attachés prennent leurs fonctions à l'issue de la deuxième année d'école, comme c'est le cas aujourd'hui, et qu'ils effectuent une troisième année ultérieurement, au titre d'un crédit de formation continue?** Ce crédit pourrait être exercé en une seule période bloquée d'un an, ou au contraire en plusieurs périodes successives, selon des modalités à définir. On pourrait même concevoir que l'année de post-formation s'effectue au choix dans l'une ou l'autre des deux divisions, SEA ou CGSA, en fonction de l'orientation professionnelle prise en début de carrière.

Les enseignements d'appoint

Dans chacune des deux divisions SEA et CGSA, les principaux groupes de matières sont complétés par un ensemble d'enseignements d'appoint, ou "de contour" ; il s'agit notamment de la gestion, voire même de l'économie en CGSA. Cependant, **autant les enseignements de base nous semblent être globalement adaptés et définis avec soin sur la base de critères pertinents, autant les enseignements d'appoint nous apparaissent ne pas faire l'objet d'une orientation aussi ferme.** Or c'est précisément lorsque la contrainte du volume horaire s'exerce le plus fortement, que les choix sont les plus déterminants et qu'ils doivent donc être le plus mûrement réfléchis. Une telle réflexion devrait notamment être engagée à propos :

- **des enseignements de gestion dans la division SEA,** de manière à en augmenter la cohérence et à les orienter davantage vers les méthodes modernes du management stratégique ;
- **des enseignements d'économie dans la division CGSA,** qui font figure de parents pauvres, en marge d'une formation où domine la statistique.

La diversification des parcours de formation

L'expérience d'autres grandes écoles, notamment l'Ecole des Ponts et Chaussées, montre que l'introduction de **parcours de formation personnalisés**, à la condition que ces parcours s'inscrivent

dans un espace bien balisé a priori, est propre à augmenter le stock de connaissances acquis par les élèves en fin de cursus, même si le prix à payer est que ce stock ne couvre pas l'ensemble des disciplines enseignées à l'école. Qu'en est-il à l'ENSAE?

La division SEA fonctionne aujourd'hui selon le principe de la tuyère convergente-divergente : homogénéisation des savoirs en première année, tronc commun pendant la deuxième, approfondissement thématique au cours de la troisième. Même si ce principe est globalement sain et s'il est mis en œuvre dans beaucoup d'écoles, **on peut cependant se demander si l'ENSAE ne l'applique pas trop strictement, plus précisément si un peu plus de "divergence" ne pourrait pas être introduite avec profit en seconde année et un peu plus de "convergence" en troisième.**

- **Ainsi, est-il indispensable que tous les élèves de seconde année étudient la statistique et l'économie selon un même dosage invariable**, et ne pourrait-on admettre que certains se consacrent davantage à l'une des deux disciplines, sans pour autant sacrifier l'autre totalement, ce qui correspond d'ailleurs à l'attitude de fait de beaucoup d'élèves? Il en résulterait certainement un accroissement de la motivation, en même temps que se développerait l'image d'une école moins "scolaire", laissant plus de marge d'expression à l'initiative individuelle.
- **Symétriquement, la troisième année ne gagnerait-elle pas en puissance si le "contrat" d'enseignement y était rendu plus incitatif?** Sans devenir des filières de spécialisation exclusive, les voies d'approfondissement écarteraient ainsi le danger auquel elles sont aujourd'hui encore exposées : celui de ne pas être perçues comme des unités véritablement cohérentes, mais plutôt comme de simples étiquettes indicatives, désignant des paquets de cours présentant tout au plus une certaine homogénéité. Une politique de l'École plus active dans ce domaine encouragerait les enseignants à renforcer l'architecture logique des différentes voies et réduirait ainsi le risque de dispersion d'audience selon les cours, que favorise l'actuelle liberté laissée aux élèves.

Par ailleurs, ouvrir la possibilité de séjours de longue durée hors de ses murs confère à une école de la souplesse

dans l'organisation de ses enseignements et lui procure une ouverture externe, notamment internationale. Cette modalité devrait être développée en SEA, où les formations alternée et extérieure ne touchent actuellement que moins de 5% des élèves de troisième année, et elle pourrait également être introduite en CGSA, où elle est aujourd'hui inexistante ; dans une telle optique, l'extension de la durée de l'enseignement dans cette division serait bien sûr une condition indispensable.

Les cursus compatibles avec la troisième année SEA

Si les cursus se déroulant totalement hors de l'Ecole sont encore très marginaux, la division SEA facilite en revanche la poursuite d'études à l'extérieur et l'obtention d'autres diplômes que celui de l'ENSAE, en compatibilité avec les enseignements de la troisième année. Des liens ont ainsi été établis avec l'Institut d'Etudes Politiques, "Sciences-Po", avec des DEA universitaires, et avec l'Institut des Actuariers Français (IAF). De telles initiatives, conformes à l'esprit de diversification et d'ouverture dont on a signalé l'importance, ne peuvent être qu'encouragées, à la condition qu'elles ne conduisent l'ENSAE, ni à la dispersion, ni à la dépendance.

- **L'accord avec l'IEP** permet à quelques élèves de troisième année, cinq en 1990, d'entrer en deuxième année de cet institut et d'obtenir simultanément les deux diplômes de l'ENSAE et de "Sciences-Po". Ce protocole est excellent, puisqu'il invite à compléter la formation scientifique "dure" de l'Ecole par une formation davantage tournée vers les aspects stratégiques et politiques. C'est exactement dans le même esprit qu'une entente pourrait être établie avec l'ENA, pour la post-formation de quelques élèves administrateurs.
- **Les conventions passées entre l'ENSAE et les troisièmes cycles universitaires, plus de dix, sont actuellement trop nombreuses**, relativement à la taille de l'école, pour être efficaces et crédibles : elles conduisent à un éparpillement des étudiants, pas plus de trois par DEA, et à un manque d'implication des enseignants permanents de l'école dans le suivi actif de ces filières.

Ne serait-il pas souhaitable de recentrer les efforts sur quatre à cinq formations? Celles-ci devraient être choisies de manière à couvrir, aussi bien des disciplines où

l'ENSAE dispose elle-même d'un fort potentiel, qu'elle pourrait mieux valoriser dans le cadre d'un partenariat, comme l'économie et la statistique mathématiques, que des disciplines où des complémentarités doivent être recherchées, comme l'économie industrielle et la finance. Une telle politique débiterait naturellement par le renforcement de la coopération déjà établie de manière privilégiée avec deux DEA : d'une part, le DEA *Analyse et politique économiques*, géré sous le sceau commun de l'EHESS et de l'ENSAE, et ouvert sur un doctorat européen auquel sont également associées la London School of Economics (LSE) et les universités de Bonn et de Louvain ; d'autre part, le DEA *Mathématiques appliquées aux sciences sociales*, placé sous la co-responsabilité de l'université de Paris IX et de l'ENSAE.

- **En ouvrant la voie d'approfondissement actuariat-finance, en 1985, l'ENSAE a pris une décision opportune**, puisque cette voie est aujourd'hui sans conteste l'un des points forts de la troisième année SEA, attirant presque un tiers des élèves titulaires. L'accord passé avec l'IAF permet à ces élèves d'obtenir le diplôme d'actuaire français, très prisé dans la profession, sans autres contraintes que celle de suivre l'ensemble des cours de la voie et celle de soutenir leur mémoire de groupe de travail devant un jury comprenant des membres de l'IAF. Au delà de ce satisfecit, deux réflexions incitent cependant à la prudence.

- **La division SEA ne saurait trop se reposer sur cette filière "vedette"** : la retombée vraisemblable des conditions exceptionnelles d'embauche, actuellement faites aux jeunes diplômés dans le secteur financier, risque en effet de réduire le pouvoir d'attraction exercé par la voie actuariat-finance ; des relais doivent donc être trouvés.

- **La concurrence des universités et des écoles de commerce devient forte, dans le domaine de la formation aux techniques financières, et l'ENSAE, afin de tenir son rang, devra veiller à ne pas sacrifier les aspects professionnels de cette formation au seul profit des aspects théoriques** ; une telle tendance serait en double décalage, vis à vis des aspirations des élèves et vis à vis des requêtes de

l'IAF, institut auquel il est souhaitable que l'ENSAE reste liée.

2.2 La recherche et la formation doctorale

Dans cette partie, nous décrirons l'état actuel de la recherche et de la formation doctorale à l'ENSAE, puis les perspectives d'avenir que l'Ecole se fixe elle-même en ce domaine, avant de discuter brièvement les enjeux importants qui s'attachent à ce pôle d'activités.

2.2.1 Les activités du CREST

Le Centre de Recherche en Economie et Statistique de l'ENSAE, le CREST, est de création relativement récente (1980). Sa croissance, modeste au départ, a été rapide ces deux dernières années, au cours desquelles les effectifs ont doublé. **Le centre fonctionne comme un groupe de formation doctorale**, accueillant une dizaine d'étudiants-doctorants qui bénéficient d'une bourse de deux ans prolongeable un an, accordée par l'ENSAE ; la moitié seulement de ces étudiants sont des diplômés de l'Ecole : cinq statisticiens économistes et un seul cadre de gestion statistique.

Dans l'état actuel, seul le directeur du centre, professeur des universités, a compétence pour diriger des thèses au CREST même, son domaine de spécialité étant la statistique et l'économétrie. Les boursiers dont le sujet de thèse porte plutôt sur l'économie quantitative sont administrativement pris en charge par le CREST, mais détachés dans d'autres laboratoires, en France ou à l'étranger : notamment, le Delta à Paris, le GREMAQ à Toulouse, l'université de Harvard, la London School of Economics (LSE) ; il s'agit obligatoirement dans ce cas d'anciens élèves de l'ENSAE, les bourses de l'Ecole n'étant accordées à des étudiants extérieurs que s'ils rejoignent le CREST proprement dit.

Le centre organise un séminaire hebdomadaire et des congrès, invite des professeurs étrangers, effectue des missions internationales, mais ne réalise pas de recherche sur contrats. L'Ecole ne dispose d'ailleurs pas d'une association loi de 1901, du type Armines, qui permette commodément de domicilier de tels contrats ; nous y reviendrons dans les sections suivantes, à propos de la formation continue, qui fait face à la même difficulté, puis à propos de l'organisation de l'Ecole.

L'objectif présent du CREST est de fournir à des élèves chercheurs un environnement et un encadrement qui leur permettent de devenir, en deux ou trois ans, des chercheurs autonomes. A l'issue de leur séjour au centre, les nouveaux docteurs trouvent typiquement un emploi à l'université, dans des institutions de recherche (INRA), ou dans des services d'études (CCF, Banque de France).

Le conseil de perfectionnement de l'école a récemment discuté de l'évolution de la recherche à l'ENSAE et envisagé trois scénarios.

- **Le scénario "minimaliste" est celui d'un statu-quo amélioré** : le centre n'étendrait pas sa vocation au delà de la formation doctorale mais, dans ce cadre, procéderait au recrutement de deux chercheurs confirmés en plus de l'actuel responsable du centre, afin de porter le taux d'encadrement à un directeur de recherche pour cinq doctorants environ ; d'autre part, les moyens en personnels administratifs, en locaux, et en logistique, seraient légèrement augmentés, afin d'améliorer la souplesse de fonctionnement.
- **Un scénario intermédiaire, présenté comme réaliste et souhaitable, consisterait à constituer, en interaction avec la formation doctorale, un groupe de recherche fondamentale et appliquée en statistique et en économétrie**, dont la taille d'équilibre n'excéderait pas trente chercheurs et dont le mode de fonctionnement serait proche de celui actuellement adopté par le CEPREMAP : des contrats d'une durée de quatre à cinq ans, renouvelables, seraient proposés à des universitaires ou à des chercheurs, qui domicilieraient au CREST leur activité de recherche et recevraient, de ce fait, un complément de rémunération relativement à leur salaire principal. La montée en puissance supposerait un à deux recrutements nouveaux par an.
- **Le troisième scénario**, dont les modalités n'ont pas été étudiées en détail par l'Ecole, et considéré comme hors de portée à court terme, constitue **une extension du précédent dans laquelle les activités du centre seraient élargies à d'autres champs que celui de l'économétrie.**

2.2.2 L'atout recherche

La création puis le développement du CREST, c'est-à-dire d'un pôle de recherche lié à l'ENSAE, constituent pour l'École un atout stratégique à plusieurs facettes.

- **Tout d'abord, la formation peut ainsi être poursuivie jusqu'à la fin du troisième cycle**, ce qui confère à l'ENSAE un statut et une image d'établissement d'enseignement supérieur complet, non cantonné au second cycle et à la première année du troisième.
- **L'existence d'un centre de recherche garantit ensuite l'autonomie vis à vis de pôles d'enseignement externes** ; non seulement, parce qu'elle rend possible l'accueil de doctorants sur place, mais aussi –et surtout– parce qu'elle **permet la constitution à terme d'un corps permanent d'enseignants de haut niveau**. Les exemples de grandes écoles d'ingénieurs comme les Mines de Paris, les Ponts et Chaussées, ou Telecom Paris, ou encore de “moins grandes”, comme l'Institut National des Télécommunications (INT), l'Institut Du Nord (IDN), ou l'École Nationale des Travaux Publics de l'Etat (ENTPE), sont là pour démontrer comment la croissance d'une école prend appui sur le développement de la recherche et le recrutement d'enseignants-chercheurs.
- **Disposer d'un centre de recherche est par ailleurs particulièrement important, dans le présent contexte de concurrence accrue en matière de formation doctorale**. Les grandes écoles “généralistes” situées en amont de l'ENSAE, l'ENS et surtout l'X, sont spécialement actives en ce domaine et offrent, à leurs élèves intéressés par l'économie, la possibilité de suivre des filières de troisième cycle directement, c'est-à-dire en “court-circuitant” la formation de base dispensée en seconde année de l'ENSAE. Le risque “d'évasion” serait important, si l'École n'ouvrait à ses élèves la perspective de pouvoir poursuivre un doctorat sur place.
- **La présence de chercheurs attachés à l'école permet une diffusion rapide, dans l'enseignement, des méthodes nouvelles de la statistique et de l'économie**. Ceci est essentiel si l'ENSAE a pour ambition d'être et d'apparaître, non seulement comme une école d'application au fait des techniques “classiques”, mais aussi comme une école

“à la pointe” où s’élaborent et où s’enseignent les développements les plus récents des disciplines de son ressort. A cet égard, une certaine vigilance est de rigueur car, si l’avance de l’ENSAE dans le domaine de la statistique était manifeste dans le courant des années 1970, la concurrence des universités et d’autres grandes écoles s’est faite fortement sentir dans les dernières années.

- **Enfin, et cet aspect n’est pas le moins important, la recherche est le facteur-clé du développement des relations internationales de l’Ecole.** Elle permet en effet d’attirer des étudiants “post-graduate” poursuivant un doctorat et d’inviter des scientifiques étrangers à s’associer, pour des périodes de quelques mois, aux activités de recherche et d’enseignement. Offrir une telle capacité d’accueil favorise grandement les projets de coopérations internationales, en les établissant d’emblée sur la base d’échanges réciproques.

Si elles constituent un atout dans la concurrence avec d’autres centres de formation, **les activités de recherche à l’ENSAE doivent également jouer un rôle dans les relations entre l’Ecole et deux de ses partenaires majeurs : l’INSEE et les grands employeurs.**

- **En ce qui concerne d’abord le lien avec l’INSEE, le futur laboratoire d’économie et statistique, dont la constitution est envisagée par l’Ecole dans le scénario intermédiaire d’évolution du CREST, devrait, à côté de travaux de recherche théorique, mener des travaux appliqués au bénéfice des services opérationnels de l’Institut.** Tout en conservant comme vocations premières la recherche fondamentale et la formation doctorale, qui correspondent à son insertion dans l’ENSAE, ce laboratoire s’inscrirait ainsi dans le système global de recherche de l’INSEE et contribuerait à la diffusion des savoirs dans l’Institut ; à cet égard, nous examinerons au chapitre suivant l’importante question du partage des rôles entre la recherche menée à l’ENSAE et celle menée à l’INSEE.
- **Les grands employeurs se déclarent prêts, pour beaucoup d’entre eux, à financer de la recherche sur contrats dans les domaines de l’économie industrielle**

et de l'économie financière, demande à laquelle les moyens actuels de l'Ecole ne permettent guère de répondre. C'est là un appel de l'extérieur, en faveur d'un scénario plus ambitieux de croissance de la recherche, scénario que nous développerons dans le chapitre suivant, et dans lequel l'Ecole se doterait de plusieurs laboratoires, dont un au moins d'économie appliquée.

2.3 La formation continue

Selon la démarche systématiquement adoptée dans ce chapitre, nous décrirons, dans un premier temps, les activités de l'unité de formation continue de l'Ecole, qui n'est autre que le Centre d'Etude des Programmes Economiques (CEPE), aujourd'hui rattaché à l'ENSAE ; nous indiquerons ensuite les axes importants d'évolution, en distinguant les questions qui se rapportent au devenir de l'activité traditionnelle du CEPE, de celles qui concernent le développement de la formation continue à l'Ecole.

2.3.1 Les activités du CEPE

La formation continue est à l'Ecole en phase d'émergence.

Cette fonction y est en effet assurée par le CEPE, organisme "cousin" de l'ENSAE depuis l'origine, mais rattaché à l'Ecole en 1987 seulement, après trente ans d'existence autonome. Les activités du CEPE, devenu l'unité de formation continue de l'ENSAE, peuvent être découpées en cinq types de fonctions.

1. **L'organisation de sessions "sur mesure", ou "à la demande". Ces sessions sont encore relativement peu nombreuses** et constituent généralement des formations de courte durée : pour l'année 1990, huit sessions de cinq à dix jours chacune ont été, ou seront, organisées à l'intention de trois organismes publics et deux institutions privées ; l'effectif par session est voisin d'une quinzaine de stagiaires. Une formation plus longue, le CEPE-santé, se déroule régulièrement depuis 1987 sur trois mois, découpés en deux périodes de sept et cinq semaines depuis cette année ; cette formation, centrée sur le calcul économique et la statistique, alterne la théorie et les applications et s'adresse à une quinzaine de cadres du ministère de la Santé. Il est prévu de mettre en

place, en 1991, un programme d'un format global comparable, mais plus modulaire, destiné aux chercheurs de l'INRA désirant se perfectionner en statistique mathématique, en économétrie, en micro-économie, et en économie publique.

2. **La fourniture de sessions "sur catalogue". Cette activité, elle aussi, est nouvelle.** Sept formations courtes, de trois à cinq jours, et ciblées sur des thèmes statistiques ou économiques précis, ont été proposées pour 1990, dont une en collaboration avec l'Ecole Polytechnique : "analyse financière et diagnostic d'entreprise". Les difficultés rencontrées tiennent essentiellement au petit nombre des inscriptions, moins de dix par session, et au nombre plus faible encore des inscriptions payantes, les stagiaires provenant de l'administration étant facturés à moitié prix, et ceux de l'INSEE admis gratuitement.
3. **Le cycle annuel : il s'agit de l'activité traditionnelle de l'ancien CEPE, consistant en une formation à plein temps, sur un an, à l'économie et à la statistique. Depuis plusieurs années, cette activité est en crise,** car les entreprises et les administrations préfèrent, plutôt que recycler leurs cadres, embaucher des jeunes initialement formés aux disciplines économiques, notamment à l'ENSAE, mais aussi dans les écoles d'ingénieurs, dont les cursus font désormais une place à l'économie et à la gestion. Depuis trois ans, l'effectif des auditeurs du cycle annuel ne dépasse pas dix –il est de six seulement cette année– et la proportion des étrangers est croissante, actuellement 50%. Certains modules du cycle long, particulièrement dans la partie micro-économie refondue cette année, sont désormais offerts sur catalogue. Ceci permet, depuis deux ans, de grossir le noyau de base des auditeurs à temps complet d'un équivalent temps plein de quatre à cinq stagiaires, principalement issus de l'administration.
4. **L'ouverture de certains cours de l'ENSAE à des auditeurs extérieurs :** cette ouverture de la scolarité à la post-formation, hormis l'accueil des étudiants suivant un CESS, le MS, ou l'un des DEA avec lesquels l'école entretient une convention, n'est organisée de manière régulière que depuis deux ans ; le CEPE assure la gestion des dossiers des auditeurs extérieurs : 60 demandes ont été formulées cette année, dont

20 émanent de l'INSEE et 9 de la Direction de la Prévision.

5. **Le conseil en formation** : le CEPE fournit une assistance à la conception et à l'organisation de formations, à des entités qui prennent ensuite elles-mêmes en charge la réalisation des sessions, par exemple la Direction de la Prévision, ou la Division de la Formation et du Perfectionnement (DFP) de l'INSEE.

2.3.2 Les axes d'évolution

Le pôle "formation continue" est triplement essentiel au sein d'une école, car :

- **il est porteur d'une image** de marque vis à vis de l'extérieur,
- **il permet d'étendre les contacts** en direction de nouveaux milieux professionnels,
- **il est enfin la source de retombées pédagogiques** sur la formation initiale.

La formation continue doit donc être l'un des moyens privilégiés de valoriser l'ENSAE, quel que soit le scénario de croissance envisagé. Or, en partie parce qu'il est encore "naissant" à l'Ecole, le pôle de formation continue nous paraît actuellement fragile et devoir être l'objet d'une attention particulière.

De notre entretien avec les responsables du CEPE, ainsi que d'informations recueillies par eux auprès de grandes écoles scientifiques ayant développé la formation continue de plus longue date que l'ENSAE, comme l'ENPC, l'ENST, l'ECP, ou l'ENSTA, nous tirons les principales conclusions suivantes concernant l'avenir du cycle long, les moyens accordés à la formation continue, et les liens de cette activité avec l'extérieur.

La transformation du cycle long

En matière de formation continue, la plupart des écoles ont, dans un premier temps, mené une politique d'offre en proposant sur catalogue des formations inter-entreprises de durée standard, soit cinq jours ; elles se sont ensuite progressivement adaptées à la demande, qui oriente le marché :

- d'une part, vers des formations inter-entreprises dont la durée est modulée, avec des sessions très courtes de moins de trois jours, ou au contraire longues, de deux à trois mois ;
- d'autre part, vers des formations "à la carte", intra-entreprise.

L'ENSAE doit tirer les leçons de ces expériences et basculer, de l'ancienne logique d'offre mono-produit du CEPE traditionnel vers une logique de suivi de la demande, différenciée et souple : le cycle long constitue, nous semble-t-il, un "poids mort", qui grève le dynamisme du CEPE en tant qu'unité de formation continue de l'Ecole, et qui devrait rapidement laisser la place à d'autres initiatives.

Ce jugement, que nous présentons comme un constat de bon sens, et non comme une condamnation, peut apparaître sévère ; il s'inscrit pourtant dans la ligne même des mutations amorcées depuis le rattachement du CEPE à l'ENSAE, il y a deux ans. Il convient seulement de poursuivre et d'accélérer le processus engagé, en se donnant résolument pour but, non pas de maintenir en vie un cycle long "rénové", mais de substituer à ce cycle des modules de formation à la carte. **En effet, vouloir mener de pair, le lancement d'une activité de formation continue dynamique et moderne, et la prolongation du cycle long, serait à notre sens commettre une erreur, pour deux raisons.**

- **En premier lieu, on détournerait ainsi les énergies des directions où leur utilité marginale serait beaucoup plus forte.** Certes, la transformation déjà réalisée du "bloc microéconomie" et les adaptations futures proposées – offrir certains modules en option, accorder une place plus grande aux travaux personnels, rafraîchir la partie macroéconomique, introduire des thèmes directement utiles aux auditeurs étrangers, etc. – sont en soi pertinentes ; l'efficacité de telles initiatives serait cependant renforcée, si elles étaient systématiquement conduites dans l'esprit de satisfaire de nouvelles demandes, plutôt que dans celui d'adapter et de sophistiquer un produit dont le "marché" est très réduit.
- **En second lieu, on entretiendrait une activité socialement non rentable.** Il est vrai que "l'opération cycle

annuel", si elle n'est pas bénéficiaire, n'est plus très loin aujourd'hui d'équilibrer ses coûts variables, soit 250 KF environ, grâce à l'appoint des auditeurs à temps partiel. Cependant, davantage que sa rentabilité comptable, c'est la rentabilité sociale d'une telle opération qui doit être examinée ; or, que penser d'un volume de 600 heures de formation, dispensées par des enseignants de pointe dans leurs domaines, à une poignée d'auditeurs auxquels le bénéfice apporté est rendu incertain par l'hétérogénéité des formations initiales, et parfois même la difficulté de compréhension de la langue française?

La transformation du cycle long, si elle constitue une transition importante et nécessaire, n'implique pas une rupture totale avec la tradition du CEPE. La mission de formation d'auditeurs étrangers devrait notamment être maintenue, sous une forme adaptée : on pourrait par exemple concevoir une formation sur six mois, composée à partir d'une sélection de sessions de formation continue et de cours empruntés à la formation initiale. Par ailleurs, le titre et le diplôme d'ancien élève du CEPE pourrait continuer d'être délivré à des auditeurs ayant suivi un volume suffisant d'heures de formation, éventuellement réparti sur plusieurs années.

Les moyens

La formation continue est une activité qui nécessite des moyens, surtout dans une phase de croissance, de réorientation, et d'ouverture vers le secteur privé. Or le CEPE, de ce point de vue, ne bénéficie pas des conditions les plus favorables.

- **La localisation parisienne du Centre devrait constituer un atout ; or les locaux de la rue Boulitte sont vétustes, et même dangereux, comme l'expérience a pu en être faite cette année : le CEPE "campé" au milieu d'un ancien atelier industriel à peine reconverti, où des salles de cours ont été aménagées de manière provisoire ; cette situation interdit au Centre tout véritable rôle de représentation de l'Ecole auprès de l'extérieur, et compromet ses projets de développement : comment, dans un tel environnement, promouvoir une activité à destination de cadres d'entreprises? Un remède doit être prioritairement apporté, et de manière urgente.**

- **Dans les grandes écoles d'ingénieurs, la formation continue s'appuie généralement sur une association, qui –le plus souvent– gère également les opérations internationales et celles de recherche, et qui procure la souplesse nécessaire à une activité mobile, tournée vers l'extérieur, s'accommodant mal des rigidités et des délais administratifs. L'absence d'un tel dispositif à l'ENSAE constitue un handicap certain au développement d'actions compétitives, dans le domaine de la formation adressée aux entreprises.**
- **Les contenus et les enseignants de la formation initiale apportent un potentiel de départ à la formation continue, potentiel dont ont joué d'autres écoles. L'ENSAE qui, comme on l'analysera plus loin, souffre d'un déficit de permanents scientifiques, peut s'appuyer sur les contenus, mais peu sur les enseignants.** La valorisation des contenus réside dans l'ouverture aux adultes de cours appartenant à la scolarité classique. Quant à la contrainte de rareté des enseignants permanents, elle contribue à expliquer le nombre encore modeste des "modules ciblés" figurant au catalogue de la formation continue : ces modules sont en effet le plus souvent choisis en fonction des domaines de compétence des quelques permanents de l'Ecole, même si quelques sessions sont coordonnées par des experts extérieurs, issus du monde professionnel.

Les relations avec l'extérieur

Les activités de formation continue, de même d'ailleurs que celles de recherche, ne sauraient être menées de manière autarcique et doivent se développer en rapport avec l'extérieur, notamment avec l'INSEE et les instituts étrangers de statistique.

- **La formation continue de l'ENSAE s'adresse à l'ensemble des anciens élèves de l'école et n'a donc pas pour rôle, du moins pas uniquement, d'assurer la formation permanente des cadres de l'INSEE. Les liens de complémentarité avec la division chargée de la formation permanente à l'Institut doivent cependant être étroits, d'autant plus que cette dernière a jusqu'à présent mis l'accent sur les formations à l'organisation et aux pratiques, en particulier à l'informatique, ne proposant que**

peu de sessions à contenu scientifique en économie ou en statistique ; or la demande de formation dans ces disciplines devrait augmenter, en raison des besoins croissants de recyclage des cadres de l'INSEE face à une évolution rapide des connaissances, et aussi en raison d'une diversification accrue dans le recrutement de ces cadres.

- **La France, seul pays européen qui forme les cadres de son institut de statistique dans une école rattachée à celui-ci, devrait mettre à profit cet avantage comparatif et jouer un rôle moteur au sein du projet Eurostat de formation des statisticiens européens ;** l'ENSAE-CEPE a vocation naturelle à s'impliquer dans ce projet. Par ailleurs, l'ouverture des pays de l'Est suscite un vaste appel d'air pour des actions de coopération, dans lesquelles l'Ecole prolongera l'action de l'INSEE au plan de la formation.

2.4 Le personnel et l'organisation

Cette dernière partie est consacrée aux ressources humaines et matérielles de l'Ecole. Ainsi que le lecteur y est maintenant habitué dans ce chapitre, nous dresserons d'abord un "état des lieux" ; nous analyserons ensuite les tensions qu'exercent les contraintes de ressources sur le fonctionnement de l'ENSAE.

2.4.1 Les moyens actuels de l'ENSAE

Afin de décrire l'organisation présente de l'Ecole, passons successivement en revue la structure et les effectifs, les enseignants permanents, les locaux, et la position statutaire.

La structure et les effectifs

L'ENSAE est constituée d'une direction générale, de deux divisions respectivement en charge des formations SEA et CGSA, d'un secrétariat général, du Centre de Recherche en Economie et Statistique (CREST), créé en 1980 et fortement développé au cours des deux dernières années (cf. section 2.2.1), et du Centre d'Etude des Programmes Economiques (CEPE), rattaché à l'ENSAE en 1987, dont il est devenu l'unité de formation continue (cf. section 2.3.1). L'Ecole abrite également le Centre Européen de formation des

Statisticiens-économistes des pays en voie de Développement (CESD), association créée en 1962 dans le but d'assurer la formation des statisticiens-économistes des pays d'Afrique francophone, et gérée sous l'égide de la Communauté Economique Européenne.

L'effectif total des permanents de l'Ecole, non compris les élèves chercheurs du CREST ainsi que le CESD, mais incluant le personnel non rémunéré par l'INSEE mis à la disposition de l'ENSAE par le Ministère de l'Economie et celui de l'Education Nationale, est de 70, dont 27 cadres A, parmi lesquels 12 enseignants à temps plein ; hormis ces derniers, tous les autres enseignants sont vacataires, à l'exception d'un professeur à mi-temps, qui porte l'effectif à 12,5, exprimé en équivalent temps plein.

Comparé à celui d'autres grandes écoles scientifiques, l'effectif de l'ENSAE est très inférieur ; le rapport est de un à dix avec l'Ecole des Mines de Paris, qui avoisine le millier de personnes, de un à trois avec l'Ecole des Ponts et Chaussées, qui emploie environ 300 personnes, alors que les populations d'élèves brassées par ces différentes écoles ne sont pas incommensurables : 500 à l'ENSAE, pour l'ensemble des deux formations SEA et CGSA et en comptant les élèves du CESD, 600 environ à l'école des Mines, en comptant la formation doctorale, 800 à l'école des Ponts ; le déficit apparaîtrait également important si l'ENSAE était rapprochée d'autres grandes écoles, moins renommées que les Mines ou les Ponts.

La comparaison est encore plus éloquente si l'on isole le personnel scientifique, et ceci quelle que soit la notoriété ou le "rang" des établissements pris comme référence ; pour ne citer que les deux exemples précédents, l'Ecole des Ponts et Chaussées comptait, en 1990, 50 professeurs, 200 chercheurs permanents et 170 étudiants en thèse ; quant à l'Ecole des Mines de Paris, elle comportait à cette même date plus de 100 professeurs, 250 chercheurs et 350 "thésards"! Face à ces chiffres, les 12,5 enseignants de l'ENSAE, dont 2,5 professeurs, son unique chercheur, et ses dix boursiers doctorants, apparaissent quantitativement bien modestes...

Les enseignants permanents

Le corps des enseignants permanents de l'Ecole se compose d'assistants et de professeurs.

- **Chaque année, un ou deux postes d'assistants sont proposés au choix des élèves administrateurs sortants, et autant à celui des élèves attachés.** La durée contractuelle de ces postes est de trois ans, exceptionnellement prolongeable d'un an. La division SEA emploie actuellement cinq administrateurs-assistants, dont deux en économie, deux en statistique, et un en informatique ; la division CGSA comprend, quatre attachés-assistants, dont un en mathématiques, un en statistique, un en économie, et un en informatique.
- **En ce qui concerne les professeurs, la situation est beaucoup moins stable ;**
 - actuellement, la division SEA ne compte que deux enseignants de ce niveau à temps-plein : un professeur agrégé de mathématiques, détaché sur un poste de chargé de mission INSEE, et un maître de conférences des universités, détaché sur un poste de chargé de mission, qui enseigne l'économétrie et la finance et coordonne la voie d'approfondissement actuariat-finance ;
 - la division CGSA ne compte même pas deux professeurs : un agrégé de mathématiques, mis à la disposition de l'école par le Ministère de l'Education, et un maître de conférences des universités, détaché à l'INSEE sur un poste de chargé de mission, affecté à mi-temps à la direction des synthèses de l'Institut et à mi-temps à l'ENSAE, où il enseigne l'économétrie.

Le déficit de permanents du niveau professoral est en partie comblé par une participation significative d'autres permanents de l'École aux enseignements.

Ainsi, le directeur, inspecteur général de l'INSEE, le directeur-adjoint, ingénieur du corps des télécommunications détaché sur un poste d'administrateur de l'INSEE, les directeurs de la formation et ceux des études dans les deux divisions, tous les quatre administrateurs de l'INSEE, le directeur du CREST, professeur des universités dont le poste est domicilié à l'ENSAE, assurent tous une charge d'enseignement qui les assimile à des professeurs permanents à temps partiel.

Dans un tel contexte, **la majorité des enseignements est assurée par des enseignants vacataires**, pour beaucoup des cadres

de l'INSEE : 220 vacataires pour la formation SEA, contre huit permanents ; 200 pour la formation CGSA, contre cinq permanents.

Les locaux

Les locaux administratifs de l'ENSAE occupent l'entresol de l'immeuble INSEE à Malakoff, et les locaux d'enseignement sont pour l'essentiel situés dans un bâtiment sur trois étages, attenant à cet immeuble. Le centre de recherche, le CREST, et l'unité de formation continue, le CEPE, sont situés dans l'immeuble de la Direction Régionale de Paris, rue Boulitte, où le CREST occupe un étage rénové mais où le CEPE pâtit des conditions d'hébergement précaires qu'on a décrites plus haut. Ces différentes implantations représentent une surface totale brute de 4500 m², soit 3400 m² utiles qui se décomposent en :

- 2000 m² de locaux scolaires, comprenant amphithéâtres, salles de cours, bibliothèque, et activités des élèves ;
- 1400 m² de bureaux ou assimilés, logeant l'administration, l'informatique, les enseignants, la formation continue et la recherche.

Il apparaît que **la superficie disponible pour l'enseignement est nettement plus réduite à l'ENSAE que dans d'autres grandes écoles dont la taille est comparable, exprimée en nombre d'élèves**. Ainsi, l'Ecole des Ponts dispose-t-elle, en surface brute, de 11 000 m², l'Ecole des Mines de Paris de 20 000 m², l'Ecole des Télécommunications de 22 500 m², et l'Ecole Centrale de Paris de 77 000 m²!

Le déménagement de la division CGSA à Marne la Vallée, en doublant à peu près la superficie totale, apportera à chacune des deux formations un espace plus adapté à l'envergure de ses missions ; mais cet espace s'avérerait rapidement insuffisant dans la perspective d'une forte augmentation des promotions et d'une extension importante des missions de formation, notamment en matière de recherche et de formation continue.

Le statut

l'Ecole est une direction organique de l'INSEE et n'a donc pas d'individualité, ni juridique, ni budgétaire ; elle

dispose cependant d'une personnalité morale, que lui confèrent ses statuts fixés par décret. Cette situation d'inclusion au sein de l'administration centrale de tutelle est originale, comparée à celle des autres grandes écoles scientifiques.

La configuration la plus communément observée, notamment dans le cas des Mines, des Ponts, et des Télécoms, est celle d'un service extérieur du ministère de tutelle ; l'établissement ou le groupe d'écoles, comme aux Télécommunications, est alors lié à sa "maison mère" de la même façon qu'une direction régionale : il est alors ordonnateur secondaire et dispose d'un budget propre, négocié annuellement avec l'administration centrale.

2.4.2 L'analyse des contraintes

Le constat qui précède révèle deux contraintes importantes, qui entravent le fonctionnement de l'Ecole dans son état actuel et qui la "bloquent" sur sa trajectoire de croissance : il s'agit, au premier plan, de la pénurie d'enseignants chercheurs permanents et, à un moindre degré, de l'absence d'individualité budgétaire.

La pénurie d'enseignants chercheurs permanents

L'école souffre d'une atrophie de son corps d'enseignants chercheurs ; quels en sont les causes et les effets? Quels remèdes peuvent être apportés?

- **Les causes, tout d'abord.**
 - **En premier lieu, la difficulté de recruter à plein temps des enseignants de haut niveau à qui l'on propose une charge de travail plus élevée que la pratique universitaire, en administration et en enseignement, sans être en mesure de les rétribuer en conséquence, ni financièrement, ni par le biais d'avantages indirects : les règles du détachement et du cumul limitent en effet considérablement l'attribution de rémunérations complémentaires ; les moyens logistiques offerts par l'Ecole apparaissent par ailleurs relativement modestes ; l'environnement de recherche est encore trop réduit pour exercer un pouvoir d'attraction ; enfin, il est désormais possible de trouver des**

étudiants de qualité équivalente dans d'autres écoles et dans certaines filières universitaires de pointe, magistères et DEA.

- **En second lieu, les contraintes de personnel de l'INSEE, répercutées sur l'ENSAE comme sur les autres directions de l'Institut, n'ont pas permis d'augmenter le nombre des postes alloués à l'École : l'effectif des permanents de l'ENSAE est en effet resté quasiment constant depuis quinze ans. Il convient toutefois, à cet égard, de distinguer les postes de fonctionnaires de ceux de chargés de mission :**

- * **les affectations à l'École de fonctionnaires de l'Institut, affectations traditionnellement élevées en qualité, ne peuvent vraisemblablement guère être augmentées en nombre, compte tenu du prélèvement qu'elles représentent sur la ressource globalement "rare" des corps d'administrateurs et d'attachés ; un flux annuel régulier d'au moins deux fonctionnaires affectés pour trois ans dans chaque division, portant le "stock" au dessus du niveau minimal de six administrateurs-assistants et de six attachés-assistants, serait un objectif souhaitable ;**
- * **la pénurie pourrait être plus facilement résorbée par l'octroi de postes de chargés de mission, postes qui permettraient de recruter des enseignants contractuels, ou d'accueillir en détachement des universitaires et des chercheurs provenant d'autres administrations, notamment de l'Éducation Nationale.**

Qu'une augmentation des effectifs permanents de l'ENSAE ne soit jamais apparue à l'INSEE comme une priorité, s'explique aisément : il est en effet moins coûteux pour l'Institut de faire fonctionner l'École en lui fournissant un appoint sous la forme d'enseignants vacataires, que de renforcer ses structures en lui attribuant en propre des postes budgétaires. Ce mode de régulation "par osmose" connaît cependant des limites, qui sont aujourd'hui plus sensibles qu'hier : s'il confère en effet à l'École le label de compétence de l'Institut, il limite en revanche son autonomie et son ouverture sur

le monde extérieur, qualités pourtant indispensables à un établissement de formation désormais placé dans un univers concurrentiel.

- **Quant aux effets de la pénurie**, ils se traduisent par la difficulté qu'éprouvent les permanents à assumer l'ensemble de leurs tâches, et par une influence excessive des vacataires sur l'orientation des contenus pédagogiques.
 - **Les assistants de l'École, souvent isolés et sans directives claires, assurent essentiellement le lien avec les vacataires intervenant dans leur domaine.** Ils consacrent une trop grande partie de leur temps à l'administration pédagogique, voire à la gestion courante, au détriment des tâches d'enseignement proprement dites et, a fortiori, de recherche. Pour gérer un groupe homogène de matières, comme l'économie, la statistique, ou l'informatique, là où on ne trouve à l'ENSAE qu'un ou deux assistants, on trouverait dans la plupart des grandes écoles un département d'enseignement comprenant plusieurs professeurs, maîtres de conférence, et assistants.
 - **Les contraintes liées à la disponibilité et aux préférences individuelles des enseignants vacataires pèsent parfois davantage, dans la définition et la conception des cours, que le souci de cohérence de la formation.** Au pilotage à vue, en fonction des moyens, doit se substituer une programmation par objectifs, fondée sur les besoins de formation ; une telle programmation ne peut toutefois reposer que sur un corps d'enseignants permanents. Notamment, un affermissement de la politique des voies d'approfondissement et un développement des parcours personnalisés, évoqués plus haut, ne seront menés à bien que si des permanents de l'École, aux compétences bien réparties dans les différentes disciplines, se chargent de coordonner et de faire évoluer les enseignements.
- **Les remèdes consistent à déplacer certaines des contraintes précédentes, en fonction des ambitions qu'on se fixe pour la croissance de l'École.** Nous y reviendrons au chapitre suivant ; mentionnons simplement ici quelques

lignes d'action, des plus directement réalisables aux plus "coûteuses" :

1. **mieux allouer les ressources existantes**, notamment décharger les assistants de certaines tâches administratives ;
2. **mettre au point des "contrats" d'enseignants chercheurs, compétitifs et incitatifs**, qui autorisent des recrutements extérieurs, sans toutefois offrir des rentes permanentes de situation ;
3. **constituer une structure par départements d'enseignement**, chaque département étant dirigé par un professeur à temps plein, dont le contrat serait soumis à renouvellement, au moins en deçà d'un délai probatoire ;
4. **développer des coopérations avec des organismes de recherche ou d'études dans le domaine économique**, tels que par exemple l'OFCE, permettant la mise à disposition pendant quelques années de personnels rémunérés par ces organismes ;
5. **attirer à l'Ecole un flux régulier de jeunes administrateurs intéressés par la recherche**, pouvant y être affectés pour des durées supérieures à trois ans ; ceci permettrait de constituer à terme des laboratoires et un corps d'enseignants chercheurs.

L'absence d'individualité budgétaire

L'Ecole n'ayant pas d'identité administrative propre, ne dispose pas d'une individualité budgétaire au sein de l'INSEE. Certes, une ligne de crédits de fonctionnement de 300 KF est attribuée à l'ENSAE, et celle-ci bénéficie d'un droit de tirage sur la ligne "indemnités d'enseignement" de l'Institut, afin de rémunérer ses enseignants vacataires. Hormis toutefois ces dispositions, l'Ecole est plongée de manière indifférenciée dans le budget général de l'INSEE. Deux inconvénients majeurs découlent de cette situation.

- **Tout d'abord, l'absence de comptes individualisés**, par l'impossibilité qu'elle implique d'identifier et d'isoler le budget de l'ENSAE, **interdit à l'INSEE de négocier avec**

l'autorité de tutelle un budget séparé de formation, qui ne soit pas en position de "vase communicant" avec le budget général de l'Institut.

- **Ensuite, l'indifférenciation budgétaire s'accompagne d'une autonomie de gestion réduite**, qui n'est guère propice à l'exercice d'une gestion saine et responsable ; le secrétariat général de l'Ecole agit en effet aujourd'hui principalement comme un relais entre celle-ci et l'environnement INSEE, sans être véritablement en mesure de gérer :

- ni les ressources qu'il utilise, puisque le personnel est administré par le service du personnel de l'INSEE, les commandes de matériel –notamment informatique– sont instruites par le secrétariat général de l'Institut, l'impression des photocopies relève de la compétence de la direction de la diffusion de l'INSEE, etc. ;
- ni celles qu'il collecte, c'est-à-dire d'ores et déjà le produit de la taxe d'apprentissage, les recettes de la formation continue –soit 1 MF environ– et, à l'avenir, d'éventuels contrats de recherche.

La situation d'écoles comme les Mines de Paris, les Ponts et Chaussées, ou les Télécommunications, toutes services extérieurs de leurs administrations de tutelle respectives, est beaucoup plus favorable : en effet, si une telle configuration ne supprime pas les rigidités de la règle budgétaire publique, elle autorise à tout le moins l'exercice d'une gestion rationnelle, parce que négociée a priori et contrôlée a posteriori. **Dans la plupart des écoles, le dispositif de gestion est complété par une association** : Armines pour l'école des Mines de Paris, Arcom pour Télécom Paris, l'association des anciens élèves pour l'école des Ponts et Chaussées ; cette association permet une domiciliation souple des crédits de formation continue et de recherche.

Certaines écoles, notamment les écoles de Mines, s'orientent aujourd'hui, le plus souvent en deux étapes, vers de nouveaux statuts qui renforceront encore leur autonomie : d'abord, celui de "Centre de Responsabilité" (CR), créé par le Premier Ministre dans le cadre du renouveau du service public, puis celui d'Etablissement Public Administratif (EPA). Dans le cas de l'ENSAE, une telle transition serait fortement souhaitable, les statuts de CR et d'EPA

pouvant d'ailleurs être directement visés, sans qu'il soit préalablement nécessaire que l'Ecole soit érigée en service extérieur.

Si l'actuelle ENSAE doit devenir à terme un centre de formation multipolaire, articulé autour de deux écoles, ouvert sur l'extérieur, et comprenant des laboratoires de recherche –ce que nous présenterons au chapitre suivant comme un scénario ambitieux mais réalisable– deux conditions minimales doivent impérativement être remplies, quel que soit le statut finalement adopté : que le système des écoles bénéficie très vite d'une individualisation budgétaire, et qu'il acquière la marge de manœuvre supplémentaire permise par une association.

Propos d'étape

L'Ecole, d'abord regardée de l'extérieur au premier chapitre, a ensuite été examinée de l'intérieur au cours du deuxième ; les conclusions qui se dégagent de cet examen confirment le plus souvent, en les affinant toutefois, les perceptions des employeurs et des anciens élèves, telles qu'elles ont été rapportées plus haut.

1. **Les structures de l'Ecole ne sont pas conformes à la place qu'elle occupe sur le marché de la formation supérieure.** En dépit de sa réussite, l'ENSAE demeure un "montage" instable. Ce montage est rendu singulièrement vulnérable par le défaut de permanents scientifiques, chercheurs et enseignants.
2. **L'Ecole dispose des atouts de son développement, mais à l'état embryonnaire :** notamment, il existe un laboratoire, mais il ne fonctionne encore que comme un centre de formation doctorale ; il existe une unité de formation continue, mais elle n'a pas encore achevé une nécessaire reconversion. . .
3. **L'enseignement dispensé est par vocation un enseignement scientifique ; il faut cependant veiller à ce qu'il ne soit pas en même temps "trop théorique",** c'est-à-dire trop éloigné des applications, ou insuffisamment relié à l'élaboration des politiques économiques ; par ailleurs, un soin particulier doit être apporté à la définition des enseignements "de contour", notamment de gestion.
4. **L'ENSAE recouvre deux écoles séparées dans une même coquille. Il faut absolument sortir de la logique des divisions pour entrer dans une logique d'écoles ;** le déménagement de la division CGSA à Marne la Vallée doit être aussi l'occasion de l'émancipation de cette dernière comme école à part entière.
5. **L'Ecole bénéficie de la tutelle de l'INSEE et perdrait à s'en dégager totalement ; mais elle doit en même temps être en mesure de poursuivre ses finalités propres, ce qui suppose une souplesse de fonctionnement que ne permet pas son statut actuel :** une individualisation budgétaire serait fortement souhaitable, ainsi que la création d'une association relais.

Ainsi l'École nourrit-elle à la fois en son sein des germes de puissance et de fragilité ; libérer les premiers et maîtriser les seconds, tels sont les enjeux stratégiques d'un devenir dont nous allons étudier deux scénarios alternatifs dans le chapitre qui suit.

Chapitre 3

L'Ecole demain

Avant d'élaborer des scénarios d'évolution pour l'ENSAE, il est utile de camper le décor à l'intérieur duquel ils doivent s'inscrire.

1. **L'ENSAE est l'instrument d'une mission que l'INSEE et, à travers cet Institut, le Ministère de l'Economie des Finances et du Budget, remplissent au service de la collectivité : celle de former des spécialistes de haut niveau en économie, en statistique, et en traitement de l'information, ayant vocation à exercer leurs compétences dans les secteurs public et privé. Il ne s'agit donc pas seulement ici d'étudier l'avenir et la stratégie d'une école parmi d'autres mais, plus largement, de s'interroger sur les conditions dans lesquelles seront satisfaits, dans le moyen et le long termes, les objectifs de formation que cette école poursuit, au bénéfice de la société et de l'économie françaises.**
2. **De manière à ne pas explorer de pistes infructueuses, ou sans issue, nous nous limiterons à des scénarios qui respectent les caractéristiques fondamentales, en quelque sorte fondatrices, de l'Ecole.** Observant ce principe, le champ des possibles peut être grossièrement circonscrit "en creux", au terme d'un processus d'élimination en cinq étapes.
 - (a) **Tout d'abord, nous ne remettons pas en cause la haute tenue scientifique de l'enseignement, qui établit la valeur de l'Ecole sur le "marché" des formations supérieures en économie et statistique. Toute**

stratégie qui conduirait à abandonner, ou à reléguer au second plan, les principes de rigueur, de technicité, et de professionnalisme, qui sont ceux de l'ENSAE depuis l'origine, est clairement une stratégie dominée qui ne mérite donc pas d'être examinée.

(b) **Même si la recherche de coopérations nouvelles est bien entendu à encourager fortement, et si des activités menées en partenariat ne peuvent être que bénéfiques à l'ENSAE, nous ne préconiserons pas, en revanche, de rapprochements institutionnels entre l'Ecole et d'autres grandes écoles françaises.** La raison en est que l'ENSAE occupe, dans le paysage des grandes écoles, une place originale qu'elle doit conserver afin d'éviter une quelconque "banalisation" :

- par la nature de son recrutement, et par la teneur scientifique de sa formation, l'ENSAE s'apparente aux écoles d'ingénieurs ; cependant, les contenus enseignés ressortissent aux sciences de l'homme et non à celles de la matière ;
- par les disciplines étudiées, notamment l'économie, la finance, et la gestion, l'ENSAE recoupe le champ des écoles de commerce et de gestion, mais les angles d'attaque pédagogique ne se recouvrent pas ; dans un cas, on insiste davantage sur les soubassements théoriques et la modélisation ; dans l'autre, sur les aspects appliqués et les implications pour l'action.

L'ENSAE ne gagnerait rien à s'amalgamer au "bloc" des écoles d'ingénieurs, sans préserver l'identité que lui confère son domaine particulier de compétences, ni à trop vouloir se conformer au moule des écoles de commerce et de gestion, au prix d'un relâchement de son ambition scientifique. Cependant, maintenir son originalité sur la scène des grandes écoles ne dispense bien évidemment pas l'Ecole d'établir des réseaux de coopération et de multiplier les échanges avec les grands centres de formation supérieure et de recherche, français et étrangers, œuvrant dans les mêmes disciplines.

(c) **Le lecteur pourrait s'étonner de ce que nous cherchions à situer l'ENSAE par rapport à la fa-**

mille des grandes écoles scientifiques, ou à celle des grandes écoles de commerce et de gestion, sans établir de comparaisons avec des écoles administratives, notamment l'ENA. Il ne s'agit bien sûr pas d'un oubli, mais d'un choix, que nous paraissent justifier les deux raisons suivantes :

- d'une part, l'ENA forme un petit nombre de hauts fonctionnaires, alors que l'effectif des élèves administrateurs et attachés présents à l'ENSAE représente une fraction minoritaire des promotions de cette école ;
- d'autre part, et surtout, l'ENA propose une formation reposant moins sur l'acquisition de savoirs, que sur l'apprentissage de savoirs-faire ; cette école initie ses élèves à la connaissance de l'Administration, à la pratique du travail en commun, à l'élaboration et à l'analyse des dossiers, etc., mais elle ne leur dispense que peu d'enseignements "de fond", ceux-ci étant supposés avoir été délivrés en amont.

Le "modèle" de l'ENA nous apparaît ainsi très distant de celui qui convient à une grande école scientifique ouverte sur le secteur privé, comme l'ENSAE ; **il nous semble, en revanche, que l'ENA pourrait utilement fournir à quelques administrateurs de l'INSEE, en complément de la formation "technique" acquise à l'ENSAE, une initiation à la prise en compte des aspects stratégiques et politiques, ainsi qu'une sensibilisation aux méthodes d'expression et de communication.**

- (d) **En ce qui concerne l'organisation interne de l'École, nous n'envisagerons pas une éventuelle fusion des deux divisions SEA et CGSA en une école unique, au recrutement indifférencié. Il nous apparaît en effet qu'une telle décision ébranlerait dangereusement l'architecture porteuse de l'École et que, surtout, elle prendrait à rebours l'évolution actuelle, évolution qui voit la division CGSA se démarquer clairement de la division SEA, par le contenu de sa formation comme par ses débouchés professionnels. En poursuivant le mouvement engagé, en sortant définitivement de "l'ombre" de SEA et en devenant une école à part**

entière, CGSA rassemble toutes les chances de succès. Une stratégie qui gâcherait ces chances en interrompant brutalement un mouvement prometteur serait, là encore, une stratégie dominée.

- (e) **Enfin, est-il même besoin de le mentionner, nous n'étudierons aucun scénario qui sorte du cadre fixé par les objectifs du service public.** Comme nous l'avons en effet rappelé en tête de ce chapitre, la mission de l'Ecole est au premier chef une mission de service public, s'exerçant au bénéfice de la collectivité nationale. C'est d'ailleurs pourquoi la réflexion dont le présent rapport fait état est étroitement liée au Projet de Service Public de l'INSEE (PSP), auquel elle contribue.

3. **Afin de mieux situer les perspectives d'évolution qui seront discutées dans la suite, des points de référence sont nécessaires ; l'épuration, nous semble-t-il, s'étend au-delà d'un "point de base" et en deçà d'un "point limite".**

- **Le point limite est fourni par l'observation de quelques grandes écoles françaises et d'établissements étrangers d'enseignement supérieur**, qui sont des pôles de rayonnement et d'influence, où se mêlent formations initiale, continue, et doctorale, où la recherche tient une place importante et où les relations internationales jouent un rôle moteur.
- **Le point de base correspond quant à lui à la situation d'établissements dont l'ambition est plus modeste**, généralement limitée au seul second cycle, ou encore à la situation d'écoles "jeunes", qui n'ont pas atteint leur maturité : la formation initiale y domine, la recherche y est peu développée, l'ouverture internationale y est faible.

Ces références étant posées, les questions que nous chercherons à éclairer dans ce chapitre s'expriment dans les termes suivants : à partir de la situation qu'elle connaît actuellement, quelle trajectoire souhaiter pour l'ENSAE? Entre le point de base et le point limite, quelle cible peut être visée? Quelle vitesse de croissance peut être adoptée? Quelles

sont les stratégies sous-tendant les différentes trajectoires et menant aux différentes cibles?

Entre le modèle des écoles de type “provincial”, proches du “point de base”, et celui des écoles de type “international”, proches du “point limite”, à l’intérieur de l’espace délimité par les contraintes que représentent la mission économique et sociale de l’ENSAE et la déontologie scientifique de cette école, les trajectoires alternatives restent nombreuses. Afin de réduire cette complexité, nous procéderons en deux étapes.

- **Dans un premier temps, nous décrirons deux cibles envisageables pour l’ENSAE à un horizon de dix ans**, c’est-à-dire en l’an 2000 ; cibles que nous qualifierons de scénarios par commodité de langage, bien qu’il ne s’agisse à ce stade que de décrire des aboutissements sans considérer les cheminements qui y conduisent (cf. section 3.1 *Les scénarios*) ; ces scénarios diffèrent par leur envergure :
 - **d’une part, un scénario modeste**, correspondant à un point intermédiaire entre le point de base et le point limite, que nous appellerons **scénario de consolidation** ;
 - **d’autre part, un scénario ambitieux**, coïncidant avec le point limite, que nous désignerons sous le nom de **scénario de développement**.
- **Dans un second temps, nous examinerons les cheminements** susceptibles de conduire l’ENSAE de sa situation actuelle, ou bien vers le point intermédiaire, le scénario de consolidation, ou bien vers le point limite, le scénario de développement. A ces cheminements sont associées deux séquences de décisions différentes, c’est-à-dire deux stratégies. Pour la commodité de l’exposition, de même que nous assimilerons cibles et scénarios, de même nous confondrons les cheminements avec les stratégies qui les engendrent, et n’utiliserons plus dans la suite que le mot “stratégie” pour désigner l’une ou l’autre des deux notions. Nous montrerons comment **la stratégie de développement nous semble devoir inclure la stratégie de consolidation, à laquelle elle se superpose au cours des premières années de la décennie 90** (cf. section 3.2 *Les stratégies*).

3.1 Les scénarios

Dans cette partie, nous décrirons les deux scénarios de consolidation et de développement tels qu'ils viennent d'être définis, c'est-à-dire comme deux projections contrastées de l'actuelle ENSAE en l'an 2000. Pour ce faire, nous reprendrons les principaux résultats des chapitres précédents et les assemblerons à la façon d'un jeu de légo, pour former deux constructions emboîtées : en effet, **le scénario de développement englobe celui de consolidation, auquel il ajoute un édifice supplémentaire.** Nous nous placerons à l'horizon 2000 et, lorsqu'aucun risque de confusion ne sera possible, nous parlerons au présent pour exposer des états potentiellement atteignables par l'Ecole à cette date, et au passé pour évoquer la situation actuelle ainsi que la période 1990-2000.

3.1.1 Le scénario de consolidation

L'architecture de ce scénario qui, pour ne pas être le plus ambitieux, n'en représente pas moins une transformation sensible par rapport à la situation de 1990, est à grands traits la suivante :

- deux écoles à part entière ont été créées à partir des deux divisions SEA et CGSA ;
- ces écoles ont des appellations différentes et délivrent des diplômes en conformité avec leurs appellations ;
- une troisième année a été introduite dans la scolarité de l'école issue de CGSA ;
- les écoles sont indépendantes l'une de l'autre, mais rattachées à une même direction de l'INSEE, la Direction des Enseignements Supérieurs ;
- elles bénéficient d'une autonomie administrative accrue, ainsi que du relais d'une association pour la gestion des contrats de recherche et des sessions de formation continue ;
- les promotions des deux écoles ont été légèrement augmentées, de 20% environ ;
- les moyens en matériels et en personnels ont crû de manière à réduire la pénurie initiale et à porter les

deux écoles à leur seuil de viabilité, mais guère au delà ;

- la recherche, la formation continue, et les relations internationales ont connu un développement certain, mais modeste ;
- enfin, une politique de “marketing” plus active assure à chacune des écoles une notoriété supérieure à celle de la division correspondante dans l’ENSAE de 1990.

Examinons de manière plus détaillée ces différentes modalités, en distinguant cinq rubriques : la structure générale du système d’enseignement, les appellations des écoles et des diplômes, les moyens et les effectifs, la scolarité dans chacune des deux écoles, les relations extérieures.

La structure générale du système d’enseignement

C’est l’aspect sur lequel le scénario de consolidation est le plus novateur, puisqu’il comporte un réaménagement de l’organisation des enseignements supérieurs de l’INSEE. **L’ENSAE de 1990 est devenue une “holding”, à laquelle sont rattachées deux écoles bâties à partir des deux formations SEA et CGSA, ainsi que le CREST et le CEPE. Cette “holding” est une direction de l’INSEE, la Direction des Enseignements Supérieurs, ou DES.** Les effectifs centraux de cette direction sont légers, car le rôle de la DES est de superviser, de coordonner et d’orienter les activités de ses quatre composantes, et non pas de gérer des services communs à ces entités : autant qu’il est possible, les écoles, le centre de formation continue, et le centre de recherche, disposent chacun en propre de moyens logistiques, qui leurs sont alloués par la DES, mais qui ne sont pas administrés par elle.

Dans ce scénario, le CREST et le CEPE renforcent leur effectif, mais conservent une organisation comparable à celle de 1990. En revanche, les deux divisions sont devenues des entités autonomes, chacune étant placée sous l’autorité d’un directeur, doté de responsabilités et de prérogatives élargies, relativement à celles des précédents directeurs de formation. Dans chaque école, le directeur est assisté d’un directeur des études, dont le rôle correspond approxima-

tivement à celui auparavant tenu par le directeur de la formation ; enfin, les grands domaines d'enseignement, tels que l'économie, la statistique, l'informatique, ou les langues, sont gérés dans le cadre de départements ; les chefs de département et leurs adjoints sont des enseignants du rang d'un professeur ou d'un maître de conférences qui, dans leurs domaines respectifs, et avec l'aide des assistants, accomplissent les tâches d'organisation et de coordination pédagogiques qui étaient antérieurement de la responsabilité directe du directeur des études.

En résumé, les écoles ont adopté une nouvelle organisation hiérarchique : les attributions passées du directeur des études sont désormais réparties entre les départements d'enseignement ; le titre de directeur des études correspond aux anciennes fonctions de directeur de la formation ; enfin, le directeur de la formation devient directeur d'école. Les directeurs d'écoles sont des personnalités d'envergure, possédant une expérience managériale confirmée, typiquement choisis parmi les administrateurs hors classe de l'INSEE en mesure de diriger un département de cet Institut.

Les appellations des écoles et des diplômes

Comme on l'a analysé au chapitre précédent, les divisions SEA et CGSA de l'ENSAE ont des vocations distinctes et orientent leurs formations dans des directions différentes : la première, vers l'analyse économique, l'économétrie et leurs applications ; la seconde, vers la production et l'analyse statistique, la gestion de l'information, et l'informatique.

Dans le scénario de consolidation, la différenciation des formations s'est affirmée et elle est traduite dans le nom des nouvelles écoles :

- **la division SEA devient l'école ENSSAE, où le premier "S" du sigle est l'initiale du mot "Supérieure", et où la lettre "A" est désormais l'initiale du mot "Applications" et non plus celle du mot "Administration" : Ecole Nationale Supérieure de la Statistique et des Applications Economiques ;**
- **quant à la division CGSA, elle connaît une transformation radicale de son appellation, en devenant l'ENSTI : Ecole Nationale de la Statistique et du Traitement de l'Information.**

Il est nécessaire, à ce stade, de rappeler que nous décrivons des scénarios qui, par définition, appartiennent au domaine de la fiction ; les appellations qui précèdent ne sont par conséquent que des suggestions, engageant les seuls auteurs de ce rapport. Il est bien évident que **le choix de dénominations appropriées est une décision délicate, qui ne peut résulter que d'une concertation entre les diverses parties prenantes aux intérêts de l'ENSAE, dont notamment les anciens élèves de l'Ecole.**

Néanmoins, et à seule fin de présenter nos scénarios sous une forme plus "vivante" et plus imagée, nous utiliserons dans la suite les sigles ENSSAE et ENSTI pour désigner les écoles respectivement issues de SEA et CGSA. **Sans vouloir en aucune manière imposer ce choix, il est utile, en revanche, d'explicitier les raisons qui nous y ont conduits :**

- **tout d'abord, le changement de noms proposé ménage la tradition**, puisque la phonétique du sigle actuel ENSAE est conservée dans la nouvelle appellation ENSSAE de la formation SEA ;
- **il donne par ailleurs l'image d'un plus grand modernisme et d'une orientation plus claire vers le secteur privé**, le mot "administration" et l'expression "cadre de gestion statistique" n'apparaissant plus ;
- **ensuite, par l'addition d'un "S" supplémentaire, il affirme le rang de la nouvelle école ENSSAE**, en même temps qu'il la différencie de son ancienne homonyme, l'Ecole Nationale Supérieure de l'Aéronautique et de l'Espace (ENSAE) ;
- **de même, il consacre l'émancipation de la formation CGSA**, qui donne naissance à une nouvelle école nationale, l'ENSTI ;
- **enfin, les orientations pédagogiques des deux écoles deviennent lisibles à travers leurs appellations**, les deux locutions "applications économiques" et "traitement de l'information" complétant et précisant les sens respectifs qu'il convient d'accorder au mot "statistique", à l'intérieur de chacun des deux sigles ENSSAE et ENSTI.

Les anciens sortis de l'ENSAE-CGSA avant la création de l'ENSTI ne peuvent acquérir formellement le titre d'ancien élève de la nouvelle école, mais ils sont évidemment associés à son développement, peuvent adhérer à l'association des anciens, et figurent dans l'annuaire.

Le changement des noms des écoles s'accompagne d'une modification des titres des diplômes, modification sur laquelle la recherche d'un consensus est à l'évidence plus essentielle encore. Poursuivant notre "jeu prospectif", et toujours sans intention normative, imaginons que le diplôme de Statisticien-Economiste est resté invariant à la mention près du nom de l'Ecole, "Statisticien-Economiste de l'ENSSAE", tandis que le diplôme de Cadre de Gestion Statistique est devenu celui de "Statisticien-Informaticien de l'ENSTI".

Sans qu'il s'agisse là d'un enjeu majeur, il serait intéressant que les deux écoles, notamment l'ENSTI, soient habilitées à délivrer des diplômes d'ingénieurs. Il nous semble cependant que l'optimisme doive à cet égard être tempéré : la requête initiale de l'ENSAE date en effet de 1954, et la commission du titre d'ingénieur a jusqu'ici fermement tenu la position selon laquelle la compétence d'un ingénieur se fonde nécessairement sur la maîtrise de sciences et de techniques se rapportant directement à la matière.

Les moyens et les effectifs

Dans le scénario de consolidation, la Direction des Enseignements Supérieurs demeure, comme l'ENSAE de 1990, un service organique de l'INSEE, sans individualité budgétaire. Cependant, afin d'apporter plus de souplesse dans la gestion, et notamment afin de favoriser les contrats de recherche, les opérations de formation continue, ainsi que les initiatives internationales, **une association reconnue d'utilité publique a été mise en place, "FAIRE", ou "Formation, Action Internationale et Recherche en Economie et statistique"**.

La nouvelle ENSSAE est installée dans les locaux de l'ancienne ENSAE à Malakoff, et l'ENSTI, à Marne la Vallée. Les promotions dans chacune des deux écoles ont augmenté de 20% environ : 120 élèves par an sortent de l'ENSAE et 100 de l'ENSTI. Si l'ENSTI n'est pas à l'étroit et pourrait accroître encore ses promotions en restant dans ses murs, tel n'est pas le

cas de l'ENSSAE ; par ailleurs, les activités de recherche et de formation continue ne disposent pas de la place nécessaire pour se développer de manière importante.

L'ENSSAE et l'ENSTI emploient un personnel administratif et enseignant suffisant pour avoir fait disparaître la pénurie qui pénalisait les divisions SEA et CGSA en 1990, mais l'effectif atteint ne permet pas, autrement qu'à la marge, d'accroître le volume et d'élargir le champ des activités des deux écoles. Plus précisément :

- **chacune des écoles comprend dix enseignants permanents de niveau professoral, soit environ deux par département d'enseignement** ; le système de recrutement des fonctionnaires assistants est inchangé et fournit en permanence cinq assistants à chaque école, soit un par département ; l'effectif administratif de l'ensemble des deux écoles, soit une cinquantaine, est en progression par rapport à la situation de l'ENSAE en 1990, car il existe désormais un secrétariat général par école et deux logistiques séparées ; par ailleurs, les départements d'enseignement disposent en propre de moyens de secrétariat ;
- **le CREST a développé la formation doctorale et encadre sur place une quinzaine de boursiers doctorants, diplômés de l'ENSSAE et de l'ENSTI, ou étudiants d'autres origines** ; un véritable laboratoire d'économétrie et statistique s'est également constitué, comprenant dix chercheurs confirmés permanents ; le dispositif est complété par cinq agents administratifs, secrétaires comprises ;
- **Le CEPE conserve à peu près sa taille de 1990, soit une dizaine de cadres, dont deux ou trois cadres A.**

Si l'on récapitule les effectifs de la DES dans ce scénario de consolidation, on compte 130 personnes, dont 10 au niveau central, 40 dans chacune des écoles (10 professeurs permanents, 5 fonctionnaires assistants, 25 administratifs), 30 au CREST (10 chercheurs, 15 boursiers, 5 administratifs), 10 au CEPE. Le taux de progression par rapport à l'état de 1990, soit 90 personnes en comptant les élèves chercheurs, est d'environ 40%.

La scolarité de l'ENSTI

L'ENSTI a pris rang parmi les écoles délivrant un diplôme de niveau Bac+5. La scolarité s'y déroule sur trois ans, et non plus seulement sur deux, comme dans la formation ENSAE-CGSA dont cette école est issue. L'enchaînement des études est similaire à celui de l'école-sœur ENSSAE, l'ancienne formation ENSAE-SEA :

- **la première année**, peu changée par rapport la première année CGSA, est une période d'harmonisation des savoirs ;
- **la seconde année** est essentiellement consacrée à un tronc commun à forte dominante statistique, décomprimé et renforcé relativement au cursus intensif de quatre mois qui précède le stage dans l'actuelle formation CGSA ; cet étalement permet de gagner en efficacité pédagogique et de mieux aménager les enseignements de complément, notamment ceux d'économie ;
- **le stage en entreprise** se déroule désormais pendant l'été qui sépare la deuxième de la troisième année ;
- **la troisième année** est entièrement optionnelle, les enseignements y sont organisés en voies d'approfondissement ; ces voies reprennent les cours d'option proposés en fin de scolarité CGSA, mais le nombre, la variété, et le niveau de ces cours sont sensiblement augmentés : à côté de voies à fort contenu scientifique, centrées sur la théorie et les méthodes de la statistique, sont offertes des voies tournées vers les applications professionnelles ou sectorielles, notamment une voie "marketing" et une voie "bio-statistique".

Un diplôme sanctionne les deux premières années d'études, la troisième année ouvrant droit à la délivrance d'un diplôme complémentaire. Les élèves attachés sortent en fin de seconde année, pour prendre leur première affectation ; cependant, après quelques années d'expérience professionnelle, ceux qui en font le choix reviennent sur les bancs de l'ENSTI, ou rejoignent l'ENSSAE, afin d'y suivre, en une ou plusieurs fois, des enseignements de troisième année pendant l'équivalent d'un an à temps plein ; par ailleurs, certains attachés effectuent leur première année de prise de poste sous la forme d'un "stage long", compatible avec un complément de formation dans l'une ou l'autre des deux écoles.

La scolarité de l'ENSSAE

Elle est, dans le scénario de consolidation, assez voisine de la scolarité SEA, dont elle a pris la suite. Cependant, **un début de personnalisation des parcours est introduit dès la deuxième année**, les élèves pouvant faire le choix de s'intéresser plus spécifiquement à l'économie, ou à la statistique.

Par ailleurs, les voies d'approfondissement de troisième année sont plus fermement coordonnées, plus cohérentes, et davantage couplées aux enseignements de deuxième année, de façon à permettre des filières de formation enchaînées sur deux ans, à la manière des "collèges" de l'École des Ponts et Chaussées : par exemple, une filière "microéconomie et économie industrielle", une filière "économétrie-finance" ; ou encore, une filière "théorie et production statistiques", en collaboration avec l'ENSTI.

Quelques élèves administrateurs de l'ENSSAE peuvent être envoyés en formation détachée à l'ENSTI, afin d'y suivre en troisième année la voie d'approfondissement "production statistique". Les portes de la troisième année de l'ENSTI sont également ouvertes aux élèves titulaires de l'ENSSAE, désireux d'y suivre certains modules de statistique avancée qui ne figurent pas au menu de cette école. Réciproquement, l'ENSSAE peut accueillir des élèves de l'ENSTI dans ses enseignements d'économie. D'une façon générale, leur autonomie n'empêche pas les deux écoles "filles", ENSSAE et ENSTI, de nouer des relations fortes, et même à certains égards plus étroites que celles entretenues par leurs "mères", les divisions SEA et CGSA.

Les relations extérieures

Sous cet angle, le scénario de consolidation demeure assez modeste.

- **Un effort de promotion auprès du monde professionnel, à l'aval, et auprès des sources de recrutement, à l'amont, a certes été entrepris**, si bien que l'école ENSSAE, l'ancienne division SEA, a conforté et étendu sa notoriété, tandis que l'ENSTI a acquis la visibilité qui faisait défaut à CGSA : cette dernière école est perçue comme un établissement produisant des statisticiens-informaticiens de niveau Bac+5 et occupe, dans l'univers des grandes écoles, une place

comparable à celle de l'Institut National des Télécommunications (INT), ou de l'Ecole Nationale des Travaux Publics de l'Etat (ENTPE).

- **Par ailleurs, les accords de coopération avec les universités et les grandes écoles françaises se sont développés et ont gagné en cohérence** : par exemple, l'école ENSSAE prend part à un moins grand nombre de DEA qu'en 1990, mais de manière plus active ; l'école ENSTI porte progressivement sa troisième année au niveau du troisième cycle, à la faveur de collaborations avec d'autres établissements d'enseignement supérieur, notamment ceux qui sont implantés à la Cité Descartes de Marne la Vallée.
- **Des partenariats nouveaux ont été établis pour la formation des fonctionnaires** : chaque année, un ou deux élèves administrateurs sortants effectuent un séjour d'un an à l'ENA, au titre de leur premier poste professionnel ; par ailleurs, un ou deux élèves administrateurs en cours de scolarité à l'ENSSAE suivent, en substitution de la troisième année de cette école, une partie de la formation du corps des Mines ou, éventuellement, d'autres corps d'ingénieurs.
- **En revanche, les relations internationales demeurent limitées** : la proportion d'élèves étrangers autres que des africains francophones est, comme en 1990, marginale dans chacune des deux écoles ; en sens inverse, les scolarités extérieures d'élèves de l'ENSSAE et de l'ENSTI demeurent l'exception. L'essentiel de l'activité internationale transite par le CREST ou le CEPE, sans beaucoup diffuser à l'intérieur des écoles.

Les formations continue et doctorale

- **Le CEPE a changé d'appellation tout en conservant son sigle ; c'est désormais le Centre d'Enseignement Permanent en Economie.**
 - **Le cycle annuel, tel qu'il fonctionnait dans le passé, n'existe plus** ; à sa place, est proposé un ensemble de modules permettant de composer des programmes de formation de trois à six mois à temps partiel : de tels programmes sont notamment suivis par des

auditeurs étrangers, ressortissants des pays en voie de développement ou des pays d'Europe de l'Est.

- **Des formations d'une durée d'un à trois mois sont par ailleurs organisées à la demande de différentes administrations françaises**, sur le modèle du CEPE-Santé.
 - **Enfin, des actions de formation courtes et tournées vers les entreprises sont réalisées au coup par coup** ; même si elles sont facilitées par le recours à l'association "FAIRE", elles ne représentent qu'une fraction encore modeste de l'activité du Centre.
- **Le CREST a connu le scénario de croissance intermédiaire qu'il présentait comme le plus probable** lors de la réunion du conseil de perfectionnement de l'automne 1989 : il n'est plus limité à la seule formation doctorale et s'est mué en un centre de recherche en économétrie et statistique de taille moyenne, comprenant 25 chercheurs, dont 10 permanents expérimentés ou confirmés et 15 boursiers. Certains chercheurs travaillent sur des thèmes appliqués qui font l'objet de contrats gérés par l'association "FAIRE".

La dimension internationale du centre s'est affirmée, mais les écoles ENSSAE et ENSTI n'en bénéficient pas pleinement. D'une façon générale, les interactions entre le centre et les écoles restent insuffisantes, dans un sens comme dans l'autre : comme en 1990, les assistants de l'ENSSAE et de l'ENSTI consacrent relativement peu de temps à la recherche ; en retour, les chercheurs du CREST ne sont pas assez nombreux, et sont trop concentrés sur un groupe particulier de disciplines, pour constituer l'armature d'un corps d'enseignants chercheurs.

Le bilan du scénario de consolidation

Le scénario qui vient d'être esquissé présente l'avantage apparent d'une relative facilité de réalisation et d'une assez grande économie de moyens :

- **il repose essentiellement sur la mise en place d'une Direction des Enseignements Supérieurs de l'INSEE, et sur la réussite de l'actuel projet d'autonomie des**

deux divisions de l'ENSAE, à l'occasion du déménagement de CGSA à Marne la Vallée ;

- **pour le reste, aucune modification fondamentale n'est apportée au fonctionnement de l'Ecole actuelle** : les tailles des deux formations ne s'accroissent pas considérablement ; le CREST et le CEPE prospèrent, mais demeurent des activités relativement indépendantes du reste, s'intégrant insuffisamment à la vie des écoles ; l'ouverture internationale est stable et limitée.

Cependant, un tel scénario comporte deux inconvénients majeurs :

- **les deux écoles sont vulnérables, parce que relativement stationnaires dans un environnement fortement mobile** ; elles sont mal armées pour soutenir la concurrence d'autres grandes écoles plus dynamiques, ainsi que celle des filières universitaires en pointe ; une certaine marginalisation est à craindre.
- **l'INSEE ne remplit pas pleinement la mission qui lui est impartie, d'alimenter l'économie européenne en managers français**, solidement formés à l'économie et à la statistique : les effectifs fournis sont faibles, en effet, au regard de l'importance des débouchés.

3.1.2 Le scénario de développement

Ce scénario, ou plutôt, selon notre convention de langage, cette cible pour l'an 2000, s'appuie sur le scénario de consolidation, dont il amplifie cependant considérablement les ambitions. Examinons successivement les structures institutionnelles, le plan de croissance, ainsi que l'organisation de la recherche, de la formation continue, et des relations internationales, dans cette perspective ambitieuse.

Les structures

Comme dans le scénario de consolidation, une Direction des Enseignements Supérieurs est créée à l'INSEE, la DES, mais elle a cette fois acquis un statut de "centre de responsabilité" (CR) ou d'établissement public administratif (EPA), qui lui confère la gestion d'un budget

annuel négocié avec l'administration centrale. Dans une variante plus hardie de ce scénario, chacune des deux écoles pourrait éventuellement devenir un établissement public indépendant.

L'individualité budgétaire apporte deux avantages importants :

- **tout d'abord, elle isole le budget consacré à la mission de formation que l'INSEE exerce au service de la collectivité nationale,** et permet donc de nourrir et de faire évoluer ce budget indépendamment du budget général de l'Institut ;
- **ensuite, elle facilite la gestion des crédits, la rend plus responsable, et clarifie le processus d'allocation de moyens aux écoles :** la DES n'est plus un simple intermédiaire administratif, mais apparaît comme la véritable tutelle de l'ENSSAE et de l'ENSTI.

Naturellement, comme dans le scénario de consolidation, **l'existence d'une association, "FAIRE", constitue un appoint précieux** et procure un degré de souplesse supplémentaire au système.

La structure de la DES diffère toutefois de celle adoptée dans le scénario de consolidation. **Dans le présent scénario, seules les deux directions d'écoles sont directement rattachées à la Direction des Enseignements Supérieurs, la recherche et la formation continue étant intégrées aux écoles,** comme nous l'analyserons plus loin.

Le plan de croissance

Le scénario de développement, contrairement au scénario de consolidation :

- **prend en compte la capacité du marché de l'emploi à absorber les cadres de haut niveau formés par l'ENSSAE,** cadres aguerris aux techniques de la modélisation économique et de l'analyse statistique, mais plus généralement aptes à exercer des responsabilités managériales ; cette capacité d'absorption du marché apparaît d'ailleurs encore plus forte que celle indiquée au chapitre 1, pour peu que l'on raisonne à l'échelle européenne ;

- **tient compte de l’informatisation croissante des différentes applications de la statistique, qui augmente le besoin en professionnels tels que ceux formés par l’ENSTI, c’est-à-dire capables de produire, de traiter, et d’analyser la masse des informations internes et externes nécessaires à une entreprise dans la conduite de ses activités ;**
- **considère l’existence d’un potentiel de recrutement non saturé, potentiel essentiellement localisé dans les classes préparatoires scientifiques, mais aussi dans les premiers et seconds cycles universitaires de mathématiques, de statistique, d’informatique, ou d’économie ; ce potentiel est encore accru par le projet d’ouverture du recrutement en direction des classes préparatoires au haut enseignement commercial.**

A la faveur de ces conditions, les promotions de sortie des deux formations sont augmentées de 50% au minimum en l’an 2000, relativement à la situation de 1990 : au moins 150 élèves par an sortent de l’ENSSAE, 120 de l’ENSTI. A ces élèves français se greffe dans chaque école une vingtaine d’élèves étrangers (cf. plus loin, *Les relations internationales*).

Si les locaux de Marne la Vallée restent suffisants pour abriter l’ENSTI, ceux de Malakoff ne peuvent plus désormais héberger l’ENSSAE : cette école a donc déménagé dans la partie est de la couronne parisienne, où elle dispose d’un campus de 30 hectares ; ce campus, situé dans une proximité raisonnable de celui de l’ENSTI, comprend des résidences permettant de loger les professeurs et les étudiants étrangers séjournant dans l’une ou l’autre des écoles.

De façon à tenir compte de l’augmentation du nombre des élèves, tout en désaturant la contrainte “d’effectif minimal” que s’imposait le scénario de consolidation, le nombre d’enseignants permanents est doublé par rapport à ce dernier scénario, soit 30 par école : 20 professeurs et maîtres de conférence, et 10 assistants. A ceci s’ajoutent trois laboratoires répartis entre les deux écoles (cf. plus loin *La recherche*), rassemblant chacun 20 chercheurs, dont 7 boursiers. Enfin, les personnels administratifs s’accroissent, mais moins que proportionnellement, d’où un effectif global dépassant sensiblement 200 personnes, effectif qui peut impressionner si on le rapporte à la situation de l’ENSAE en 1990, mais qui apparaît très raisonnable si

on le rapproche de celui déjà atteint par les grandes écoles scientifiques qui brassent des populations comparables d'étudiants.

La recherche

Le laboratoire d'économie et de statistique, le CREST, unique centre de recherche de la DES dans le scénario de consolidation, devient, dans le scénario de développement, un laboratoire commun de l'ENSSAE et de l'ENSTI, domicilié à l'ENSSAE ; ce centre réalise à la fois des travaux fondamentaux et appliqués ; sa taille est approximativement la même que dans le scénario de consolidation.

Deux autres laboratoires se sont parallèlement constitués au sein de chacune des écoles :

- **un laboratoire d'économie appliquée à l'ENSSAE, dont les travaux se rapportent aux domaines de l'économie industrielle et de l'économie financière ; une part importante de l'activité de ce laboratoire est financée sur contrats ;**
- **un laboratoire de statistique appliquée à l'ENSTI, qui effectue lui aussi de la recherche sur contrats, dans les domaines de la production et du traitement des informations, au bénéfice des entreprises et de l'Administration.**

Globalement, comme on l'a indiqué plus haut, **les trois laboratoires totalisent environ 60 chercheurs, parmi lesquels une vingtaine de boursiers.** Les ressources sont par ailleurs démultipliées, grâce à des coopérations et des échanges de personnels avec des centres extérieurs tels que le CEPREMAP ou le laboratoire Delta, commun à l'ENS et à l'EHESS.

Une telle politique de développement de la recherche au sein de la Direction des Enseignements Supérieurs n'exclut pas, bien au contraire, la poursuite d'autres objectifs de recherche à l'INSEE. Dans un scénario-2000 d'évolution de l'INSEE, et non pas seulement de l'ENSSAE, une activité de recherche-développement puissante, et indépendante de la DES, est nécessaire à l'Institut, afin de renforcer et d'entretenir la chaîne de couplage qui lie la recherche proprement dite à la méthodologie, puis aux pratiques. Ce rôle est en partie tenu par l'actuel département de la recherche, qui accueille des projets se situant en amont des activités courantes de l'INSEE ; cependant, pour démultiplier les

moyens et parvenir à davantage d'efficacité, il serait souhaitable de redéployer les efforts vers l'aval, en impliquant plus directement les services opérationnels de l'Institut.

Dans cette optique, l'architecture du système de recherche de l'ensemble Ecoles-Institut comprendrait les éléments suivants :

- **des groupes de réflexion méthodologique disséminés dans les différentes unités de l'INSEE**, groupes plus nombreux et mieux valorisés qu'aujourd'hui ;
- **plusieurs centres de recherche fondamentale et appliquée, situés dans l'orbite des écoles** : le laboratoire né du CREST, ainsi que les deux laboratoires d'économie et de statistique appliquées de l'ENSSAE et de l'ENSTI ; ces laboratoires prendraient notamment en compte certains des besoins exprimés par l'INSEE dans ces domaines ;
- **un pôle de coordination et d'évaluation de la recherche, rattaché à l'INSEE et pouvant prendre la forme d'un "conseil de la recherche"** ; ce conseil serait chargé d'apprécier l'opportunité et la qualité des projets proposés, ou en cours de réalisation, d'assurer la communication entre les différentes cellules de recherche et de réflexion méthodologique, et notamment d'éviter que ne s'établisse un trop grand cloisonnement entre, d'un côté la recherche "académique" et, de l'autre, la recherche "méthodologique".

Les chercheurs de l'INSEE de 1990, notamment ceux du département de la recherche, trouveront une place naturelle au sein de la nouvelle structure : certains, dans les laboratoires de la Direction des Enseignements Supérieurs ; d'autres, dans les groupes de réflexion méthodologique des différentes directions de l'Institut. Cependant, en matière de recherche, les aspects liés aux personnalités des chercheurs et à leurs aspirations ne doivent pas être perdus de vue, et la structure proposée ici, si elle est logiquement la plus satisfaisante, n'exclut pas des aménagements individuels.

La formation continue

Dans le scénario de développement, la formation continue s'intègre aux écoles et se différencie : le CEPE se dédouble

pour donner naissance à deux unités respectivement rattachées à l'ENSSAE et à l'ENSTI. Dans l'activité de ces unités, les formations "sur catalogue", ou les sessions de longue durée réalisées au profit d'une administration particulière, occupent une place plus réduite ; l'effort principal est porté sur des formations de courte durée et ciblées sur des thèmes précis.

Les relations internationales

La Direction des Enseignements Supérieurs, ainsi que les deux écoles, mènent une politique internationale très active :

- **un chargé de mission auprès du directeur des enseignements est exclusivement en charge des relations internationales** ; chacune des deux écoles s'est en outre dotée d'un responsable en la matière ;
- **les deux écoles ont mis en place des "groupes-pays"** : ces groupes réunissent des enseignants chercheurs permanents qui, par grandes zones géographiques, prospectent les collaborations souhaitables puis contribuent à les mettre en œuvre ;
- **l'ENSSAE et l'ENSTI disposent chacune d'un poste de professeur associé de haut niveau**, poste découpable en tranches infra-annuelles et permettant d'inviter des enseignants-chercheurs étrangers ;
- **des accords passés avec plusieurs universités européennes** permettent de délivrer des doctorats sous sceau commun ;
- **20 à 25 élèves par an, principalement originaires des pays de la Communauté Européenne, sont intégrés dans la scolarité de chacune des deux écoles**, et représentent un cinquième à un quart de l'effectif global des promotions ;
- **chaque étudiant de l'ENSSAE ou de l'ENSTI doit obligatoirement, au cours de sa scolarité, effectuer un séjour dans un pays étranger non francophone**, qu'il s'agisse d'un stage ou d'une période d'enseignement ;

- **l'étude de la langue anglaise est obligatoire à l'ENSAE et à l'ENSTI**, ainsi que celle d'une deuxième langue européenne ; les départements de langues ont été renforcés dans les deux écoles ; certains cours sont professés en anglais.

Bilan du scénario de développement

L'avantage majeur du scénario de développement réside en ce qu'il fait entrer l'actuelle ENSAE dans un "régime de croissance ouverte", permettant une convergence vers la constitution d'un grand pôle européen de formation en économie et en statistique. Alors que le scénario de consolidation se contentait de conduire l'Ecole vers un équilibre plus satisfaisant que la situation présente, le scénario de développement amorce la croissance et la porte au-delà d'un "point de non-retour", à partir duquel le développement peut bénéficier à plein d'un effet d'auto-entraînement : une fois la masse critique atteinte, les étudiants attirent les étudiants ; de même, l'effectif des enseignants-chercheurs grossit par effet d'avalanche.

Le succès de ce scénario repose sur deux facteurs critiques :

- **d'une part, l'attribution de moyens sensiblement plus abondants que ceux du scénario de consolidation ;**
- **d'autre part, une volonté politique très soutenue.**

En effet, il ne s'agit plus seulement de renforcer la structure existante et d'augmenter les effectifs à la marge ; il s'agit plutôt de reconfigurer le paysage de l'enseignement et de la recherche à l'INSEE et de doubler les effectifs en dix ans. Dans la partie qui suit, la dernière de ce rapport, nous nous efforcerons de dresser grossièrement la liste des actions à mener et des décisions à prendre, afin de rendre possible une telle transition.

3.2 Les stratégies

Nous nous intéresserons ici aux chemins qui mènent aux buts décrits dans la partie précédente, et présenterons deux scénarios dynamiques qui, en dix ans, conduisent à l'un ou à l'autre des deux scénarios-cibles de consolidation ou de développement. Sans risque de confusion, nous confondrons les trajectoires avec les stratégies qui les engendrent, et donnerons aux deux trajectoires-stratégies

les noms des scénarios-cibles auxquels elles conduisent respectivement. **Nous distinguerons ainsi une stratégie de consolidation et une stratégie de développement, qui ne sont pas indépendantes :**

- **la stratégie de consolidation consiste à atteindre la cible correspondante en trois ou quatre ans, puis à y plafonner jusqu'en l'an 2000 ;**
- **la stratégie de développement s'appuie sur la précédente jusqu'au point de consolidation puis, de là, s'élève vers la cible de développement en six ou sept années supplémentaires ;**

Le choix que manifestent la définition et l'imbrication des stratégies présentées nous paraît justifié par les raisons suivantes :

- **la stratégie de consolidation peut être considérée, à des variantes de réalisation près, comme la stratégie de développement "tendanciel" de l'actuelle ENSAE, axée sur le projet d'autonomie des deux divisions ; or ce projet, dont l'horizon temporel est inférieur à cinq ans, ne prévoit pas d'extension ultérieure ;**
- **la cible de développement représente une transformation trop radicale de la situation actuelle, pour que l'on puisse converger directement vers cette cible, sans d'abord se déplacer vers un nouveau point de départ ;**
- **la cible de consolidation constitue précisément un point intermédiaire favorable pour aborder la croissance vers la cible de développement car, si elle ne permet guère de "gagner de l'altitude" –les effectifs d'élèves et d'enseignants augmentent assez peu– elle fournit en revanche l'infrastructure indispensable à toute progression ultérieure ; en particulier, une première organisation de la Direction de Enseignements Supérieurs y est déjà en place.**

Dans les deux sections qui suivent, **nous dresserons le "plan de route" de la stratégie de développement, en le décomposant selon ses deux grandes étapes : de l'état actuel à la cible de consolidation (1991-1994), puis de la cible de consolidation à la cible de développement (1995-2000).** A l'intérieur de chaque étape, nous nous attacherons à identifier les principales sous-étapes et leur échelonnement.

3.2.1 Du statu-quo à la cible de consolidation

Voici quels sont les principaux temps forts de cette première étape du trajet, à parcourir en quatre ans au plus ; ces points de passage obligés ne sont pas nécessairement consécutifs : certains d'entre eux peuvent être franchis parallèlement.

1. La mise en débat du rapport et l'adoption d'un projet cadre

- **Le présent rapport, comme on l'a rappelé dans l'introduction générale, est le fruit d'une démarche d'experts, et non pas le résultat d'un consensus élargi.** Les différentes parties prenantes à la vie de l'École ont certes été entendues, et leurs opinions nous ont aidé à élaborer ce rapport, mais elles n'ont pas été officiellement saisies. Pour progresser à partir du point actuel, la première des actions à entreprendre est de diffuser nos analyses auprès des différentes instances concernées – autorité de tutelle, direction générale et directions de l'INSEE, responsables et enseignants de l'ENSAE, associations d'anciens élèves, etc. – afin qu'une concertation se développe.
- **Une manière efficace d'organiser le débat serait de mettre rapidement en place un groupe de travail, dont l'objectif ne serait certes pas de produire un nouveau rapport, mais d'aboutir rapidement, dans un délai n'excédant pas trois mois, à l'adoption d'un projet cadre, ou schéma directeur de croissance, pour les dix prochaines années¹.**

2. La création et l'organisation de la Direction des Enseignements Supérieurs (DES)

- **Dès l'approbation des grandes lignes du rapport par le Directeur Général de l'INSEE, et avant même la fin des travaux du groupe de travail, la Direction des Enseignements Supérieurs de**

¹ A la date de publication de ces pages, une première version d'un tel schéma directeur a été établie, sous le nom de projet "ENSAE-2000", version dans laquelle sont chiffrées de manière précise les requêtes de chacun des deux scénarios, en termes de surfaces, de dépenses de fonctionnement et de postes budgétaires.

l'INSEE peut être mise en place, et un processus administratif être engagé, afin de la créer officiellement par décret et de lui conférer le statut de "Centre de Responsabilité" ; un directeur des enseignements supérieurs peut être nommé.

- **De manière parallèle et indépendante, les démarches peuvent être entreprises afin de constituer l'association "FAIRE"**, sur le modèle d'Arcom ou d'Armines.
- **Sans attendre qu'un consensus soit atteint sur les appellations des écoles et des diplômes, ainsi que sur un nouvel intitulé du CEPE, une première organisation de la DES peut être annoncée et mise en place**, dans laquelle les deux écoles –que par commodité nous continuerons d'appeler l'ENSSAE et l'ENSTI–, le CREST, et le CEPE, sont directement rattachés au directeur des enseignements.
- **L'actuel conseil de perfectionnement de l'ENSAE est dédoublé, donnant naissance à deux conseils de perfectionnement séparés de l'ENSAE et de l'ENSTI.** Contrairement à la situation actuelle, et afin de permettre une plus grande implication des membres extérieurs à l'Administration, ces conseils pourraient être présidés par des personnalités élues pour un mandat de trois ans, et n'appartenant pas nécessairement à l'INSEE ou à l'autorité de tutelle. Par ailleurs, en raison du lien étroit entre les deux écoles, l'une des deux réunions annuelles de chaque conseil pourrait être une réunion commune.

3. L'organisation des écoles

- **Les deux équipes de direction des écoles se constituent**, comprenant chacune un directeur, un directeur des études, et quatre à cinq chefs de département d'enseignement, un par grand domaine scientifique.
- **Les départements d'enseignement se mettent en place et recrutent des enseignants permanents** de niveau professeur ou maître de conférences, une dizaine dans chaque école.

- **Afin d'assurer la qualité des recrutements, des commissions ad-hoc sont créées par disciplines, faisant appel à des experts extérieurs aux écoles.** Les enseignants pourraient être embauchés sur des contrats à durée limitée, par exemple trois ans, avant de bénéficier éventuellement, pour certains d'entre eux, d'un contrat permanent selon le principe nord-américain de la "tenure".
- **Les deux divisions se transforment progressivement en deux écoles autonomes,** disposant chacune de moyens logistiques propres.
- **La refonte de la scolarité de l'ancienne division CGSA et le passage de cette scolarité sur trois ans sont préparés en 1991-1992,** de manière à ce que les premières promotions de Marne la Vallée bénéficient du nouveau système d'enseignement, à partir de 1993.
- **Les statuts de l'actuelle ENSAE sont révisés par décret,** afin notamment de prendre en compte :
 - la création et l'organisation de la DES,
 - la création et l'organisation des deux écoles,
 - les appellations des diplômes,
 - la création des commissions de recrutement.

4. Les locaux

- **La rentrée 1993 de l'ENSTI s'effectue dans les nouveaux locaux de la Cité Descartes à Marne la Vallée ;** cependant, dès la rentrée 1991, les deux divisions de l'ancienne ENSAE s'installent plus au large dans les locaux de Malakoff, que complètent 2000 m² à 3000 m² supplémentaires loués dans Paris ou sa proche couronne ; ces surfaces permettent également de reloger le CEPE dans des conditions plus favorables ; elles autorisent enfin l'extension du CREST et la naissance de nouveaux laboratoires.
- **Dans l'optique d'une augmentation importante des promotions au cours de la deuxième étape, une nouvelle implantation doit être recherchée,** qui permette d'installer l'école ENSSAE avant la fin des

années 1990 sur un campus nouveau, de préférence situé à proximité de celui de l'ENSTI.

5. Le CREST : de la formation doctorale à la recherche

- **Parallèlement à la transformation des divisions en écoles, le CREST complète son activité de formation doctorale par la constitution d'une véritable équipe de recherche** : cinq chercheurs à plein temps sont recrutés en trois ans ; le nombre de bourses de doctorat augmente sensiblement.
- **L'amorce d'un laboratoire d'économie appliquée se met en place à l'ENSSAE**, autour des thèmes de l'économie industrielle et de l'économie financière ; un enseignant chercheur permanent s'y consacre à plein temps ; il encadre un assistant ainsi que trois ou quatre boursiers doctorants.

6. Le CEPE : du cycle long à la formation continue

- **A partir de l'année scolaire 1992-1993, la mutation du cycle annuel en une série de modules accessibles à la carte est achevée.** Cinq à dix auditeurs étrangers suivent un sous-ensemble cohérent de modules, équivalent à une formation de six mois à plein temps.
- **Les formations "sur mesure" se développent**, et prennent progressivement une importance comparable à celle des formations sur catalogue.

3.2.2 Du point de consolidation à la cible de développement

A partir de 1993 ou 1994, la pénurie étant résorbée et une première architecture étant en place, il s'agit de piloter la croissance, de transformer les structures, et de réaliser l'ouverture internationale. Cette seconde étape, "en côte", comporte plusieurs "relais" dont certains, comme on l'a vu, doivent être préparés dès l'étape précédente.

1. L'acquisition de nouveaux locaux

- **L'extension des locaux est indispensable**, pour permettre l'augmentation des promotions et l'accueil d'élèves étrangers en plus grand nombre, ainsi que pour abriter plusieurs laboratoires de recherche.
- **La prospection d'un campus pour l'école ENS-SAE**, l'achat du terrain et la mise en route du projet d'implantation ont eu lieu dès 1991-1992, c'est-à-dire au début de l'étape précédente. Les locaux devraient être disponibles avant l'an 2000 et se substitueraient alors aux surfaces provisoirement louées.

2. L'augmentation des promotions

- **Dès son installation à Marne la Vallée, en 1993, l'ENSTI peut augmenter ses effectifs d'élèves**, au rythme de 10% par an environ.
- **Avant la mise à disposition d'un nouveau campus, vraisemblablement en 1997 ou 1998, l'ENS-SAE ne peut accroître ses promotions que modestement**, à un taux ne dépassant guère 5% par an ; **après l'installation de cette école dans ses nouveaux murs, une montée en puissance rapide peut en revanche être réalisée**, au rythme de 20% à 30% d'augmentation par an.

3. L'ouverture internationale

- **Trois responsables des relations internationales ont pris leurs fonctions dès l'étape précédente**, un à la DES, les deux autres dans chacune des deux écoles ; les résultats de leur action ne se manifestent véritablement qu'au cours de cette seconde étape.
- **Les "groupes-pays" sont opérationnels et mettent en œuvre des coopérations**, notamment avec des établissements européens ; ces coopérations portent sur des échanges d'élèves, d'enseignants, et de chercheurs, ainsi que sur la délivrance de doctorats communs.
- **L'enseignement des langues se développe**, plusieurs cours en anglais sont introduits dans les écoles.

4. La création et la croissance des laboratoires

- **De 1994 à 2000, le CREST poursuit une légère croissance**, d'un chercheur confirmé par an environ ; il s'intègre à l'ENSSAE et devient un laboratoire commun à cette école et à l'ENSTI.
- **Le laboratoire d'économie appliquée, dont l'ébauche s'est constituée à l'ENSSAE dès la première étape, acquiert au cours de la seconde sa véritable dimension**, en recrutant deux chercheurs par an de 1994 à 2000.
- **A partir de 1994, installée dans ses nouveaux locaux, l'école ENSTI se préoccupe d'y développer une activité de recherche en statistique appliquée** ; un laboratoire est créé et recrute deux chercheurs par an en moyenne, de manière à atteindre en 2000 la taille critique d'une vingtaine, en incluant les élèves chercheurs.
- **Cette croissance des activités de recherche pourra s'appuyer en partie sur une aide du Ministère de la Recherche et de la Technologie**, sous la forme de subventions, d'attributions de postes de recherche, ou de mise à disposition de chercheurs du CNRS ; l'objectif étant de créer un pôle de regroupement en recherche fondamentale et appliquée, portant sur les théories et les méthodes de la science économique.

5. La nouvelle structure de la DES

- **La DES pourra acquérir son organisation définitive au cours de la seconde moitié de la décennie 90**, lorsque la recherche se sera totalement intégrée aux écoles et que le CEPE aura préparé sa scission en deux unités séparées de formation continue. Ne seront alors rattachées à cette direction de l'INSEE que l'ENSSAE et l'ENSTI, toutes deux devenues des écoles complètes et autonomes.
- **Les statuts des deux écoles pourront être à nouveau révisés par décret**, afin de tenir compte de ces transformations.

Propos final

Il ne s'agit pas ici de tirer les conclusions de ce rapport. Ceci serait en effet contraire à l'esprit même de notre démarche, qui a voulu ouvrir, et non pas fermer, l'avenir de l'ENSAE d'aujourd'hui, celle que nous l'avons décrite dans les deux premiers chapitres.

Notre réflexion prospective doit maintenant déboucher sur un débat d'où naîtront, dans la concertation, les grandes options stratégiques sur lesquelles se bâtira l'une des ENSAE de demain que nous avons imaginées dans le dernier chapitre

Si conclure ne serait donc pas de mise, il nous paraît en revanche utile, en guise d'épilogue, de rappeler combien l'enjeu du débat est important.

Dans un contexte où les échanges économiques se globalisent et se complexifient, la France a le plus grand besoin de "managers" solidement formés à l'économie, à la statistique, et aux disciplines qui leur sont liées ; or dans un pays qui, contrairement à d'autres pays développés en Europe et ailleurs dans le Monde, ne bénéficie pas d'une forte tradition de formation supérieure dans ces domaines, l'ENSAE constitue un atout stratégique. Il convient donc de jouer avec détermination cette carte maîtresse, dont dispose la France dans le jeu économique européen, en donnant à l'INSEE les pleins moyens d'exercer sa mission nationale de formation.

Ceci nécessite à l'évidence qu'un consensus s'établisse entre de nombreuses parties prenantes et qu'une volonté politique s'exprime, de manière ferme et soutenue ; nous appelons de nos vœux que l'une et l'autre de ces deux conditions nécessaires soient rapidement remplies.

Les sources

Liste des documents consultés

Notes internes de l'ENSAE

- *Compte-rendus des Conseils de Perfectionnement*, Novembre 1987, Avril 1988, Décembre 1988, Avril 1989, Décembre 1989, Juin 1990.
- *ENSAE, Division des Statisticiens Economistes et des Administrateurs : Programme des Enseignements 1989-1990.*
- *ENSAE, Division des Cadres de Gestion Statistique et des Attachés : Programme des Enseignements 1989-1990.*
- *Programme et Bilan d'Activités du CEPE en 1990.*
- *Les Relations Internationales à l'ENSAE : Constat et Propositions*, Rapport de P. Tassi, présenté au Conseil de Perfectionnement de l'ENSAE, le 20 juin 1990.
- *Quels Scénarios pour la Formation Doctorale et la Recherche à l'ENSAE? Premiers Eléments de Réflexion*, C. Gourieroux, Juin 1989.

Notes et Rapports de l'INSEE

- *Les Besoins de Formation du Département Population et Ménages*, Rapport du Groupe de Travail animé par M. Marret et Mme Lembège, Septembre 1986.

- *L'Economie des Carrières des Cadres de l'INSEE*, F. Ballu, P. Dubois, F. Turlot, Novembre 1989.
- *Eléments de réflexion sur une "filière expertise" à l'INSEE*, J. de Marcillac, Novembre 1990.
- *L'INSEE dans les Années 70 et 80 : pour une Perspective sur la Période Malinvaud*, A. Desrosières et R. Lévy-Bruhl, Septembre 1989.
- *Rapport du Groupe Métiers de l'Association des Administrateurs de l'INSEE*, Décembre 1988.
- *Projet de Service Public pour l'INSEE : Comptes Rendus des Journées de Rencontre des 10-11 Janvier 1990*.
- *Projet de Service Public pour l'INSEE : Dossier 1ère Phase*, Janvier 1990.
- *Le Recrutement de l'INSEE à l'X*, Note de J. de Marcillac et O. Garnier, Novembre 1989.
- *Statut Particulier des Administrateurs de l'INSEE*, INSEE, Département du Personnel, Août 1989.

Autres rapports

- *Rapport sur le CEPREMAP*, P. Zagamé, Juin 1990.
- *Rapport sur la Formation des Ingénieurs*, B. Decomps, Octobre 1989.
- *L'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées*, Rapport du Comité National d'Evaluation, Février 1988.
- *Rapport Annuel d'Activités de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, 1988, 1989*.
- *Rapport Annuel d'Activités de l'Ecole des Mines de Paris, 1987, 1989*.
- *La Recherche en 1988*, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.
- *Projet d'Ecole*, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, 1990.
- *Rapport Annuel d'Activités de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications en 1989*.

- *Rapports de la Conférence des Grandes Ecoles*, notamment sur les Relations Internationales et sur la Formation Permanente.

Articles et Publications

- “Les Temps Forts de la Statistique Française”, A. Desrosières, J. Mairesse, et M. Volle, *Economie et Statistique* N° 83, Novembre 1976.
- “L’Enseignement des Statistiques en France du Milieu du XIXème siècle à 1960”, C. Morisson, in *Pour une Histoire de la Statistique*, J. Affichard, éd., Economica, 1987.
- “Eugène Morice et l’ENSAE”, E. Malinvaud, *ENSAE Information* N°2, 1984-85.

Liste des personnes rencontrées²

ENSAE

- *V. Brousse*, Responsable des Stages SEA.
- *M.F. Cachin*, Directrice des Etudes pour les Langues*.
- *N. Caron*, Assistante de Mathématiques CGSA.
- *P. Cunéo*, Directeur de la Formation SEA, Vice-président de l'Association des anciens élèves de la division SEA (ASTEC).
- *C. Detour*, Assistante de Statistique CGSA.
- *E. Dognin*, Directrice du CEPE.
- *C. Doz*, Professeur de Probabilités et Statistiques*.
- *L. Diop*, Directeur du CESD.
- *F. Dupont*, Assistante de Statistique SEA*.
- *A. Frachot*, Assistant de Statistique SEA.
- *S. Gastaldo*, Assistante d'Economie SEA.
- *L. Gély*, Chargée du Bureau des Carrières.
- *C. Gourieroux*, Directeur du CREST.
- *J.M. Grobras*, Directeur de la Formation CGSA.
- *C. Jamet*, Assistante d'Informatique SEA*, actuellement Elève administrateur.
- *L. Keita*, Assistant CESD.
- *D. Ladiray*, Directeur des Etudes CGSA.
- *E. Lagardère*, Assistant d'Economie CGSA*.
- *J.P. Lesne*, Assistant d'Economie SEA*.

²Cette liste comprend aussi bien les personnes consultées avant la remise du rapport au Directeur Général de l'INSEE, en juillet 1990, que celles dont nous avons recueilli l'avis ensuite, et qui ont ainsi contribué à l'élaboration de la présente version publiée.

Les fonctions indiquées sont celles exercées à la date de l'entretien ; un astérisque * mentionne, le cas échéant, un changement de position ; les nouvelles fonctions ne sont alors précisées que si elles sont liées à l'ENSAE.

- *J. Mairesse*, Directeur de l'ENSAE*, actuellement Chercheur à l'Ecole.
- *C. Martinez*, Responsable des Stages SEA.
- *P. Nasse*, Directeur-adjoint de la Prédiction au Ministère de l'Economie*, actuellement Directeur de l'ENSAE.
- *N. Normandin*, Assistante d'Informatique CGSA.
- *M. Peronnet*, Directeur-adjoint du CEPE.
- *E. Renault*, Professeur d'Econométrie, responsable de la voie d'approfondissement "Actuariat-Finance"*.
- *P. Rey*, Directeur des Etudes SEA.
- *H. Rousse*, Assistante de Statistique SEA*.
- *P. Tassi*, Directeur de la Formation CGSA*, actuellement Directeur à Médiamétrie et Président de l'ASTEC.
- *M. Zampa*, Secrétaire Général .

INSEE

- *J. Bequé*, Chef de l'Unité de Gestion des Carrières.
- *J. P. Behmoiras*, Directeur de la Coordination Statistique et des Relations Internationales.
- *J.E. Chapron*, Chef du Département des Normes Statistiques et Comptables.
- *J.C. Deville*, Chef de la Division des Méthodes Statistiques et des Sondages.
- *P. Dubois*, Chef de l'Inspection Générale.
- *M. Glaude*, Chef du Département des Etudes Economiques d'Ensemble.
- *G. Laroque*, Département de la Recherche.
- *G. Maarek*, Secrétaire général.
- *J. de Marcillac*, Inspecteur Général.

- *A. Marret*, Chef de la Division des Prix de Détail, ancien Directeur de la Formation CGSA, ancien Président de l'ASTEC.
- *P. Mazodier*, Directeur des Etudes et Synthèses Economiques.
- *J.C. Milleron*, Directeur Général.
- *A. Monfort*, Chef du Département de la Recherche.
- *A. Mothe*, Directeur des Statistiques Economiques.
- *E. Raoul*, Chef du Département de la Conjoncture.
- *F. Turlot*, Inspecteur Général.
- *C. Seibel*, Directeur des Statistiques Démographiques et Sociales.
- *P. Soubie*, Directeur de la Diffusion et de l'Action Régionale.
- *J.C. Spindler*, Chef de la Division Matériel et Immobilier.
- *A. Trognon*, Chef de la Division Conditions de Vie des Ménages, ancien Directeur de la Formation SEA.

Autres grands employeurs

- *M. Albert*, Président Directeur Général des AGF.
- *J.L. Beffa*, Président Directeur Général de Saint Gobain.
- *J. Bergougnoux*, Directeur Général d'EDF.
- *P. Champsaur*, Sous-directeur à la Direction de la Prévision du Ministère de l'Economie*, actuellement Directeur-adjoint de la Prévision.
- *M. Gensollen*, Chef du Groupement Etudes et Prévisions, France Telecom.
- *F. Henrot*, Directeur à la Compagnie Bancaire*, actuellement Président du Directoire.
- *V. Lévy-Garboua*, Directeur à la BNP.
- *A. Levy-Lang*, Président du Directoire de la Compagnie Bancaire*, actuellement Président Directeur Général de Paribas.
- *J.P. Ruault*, Secrétaire Général de l'UAP.
- *P. Vial*, Directeur de la Prévision, Ministère de l'Economie.

Recherche et Enseignement Supérieur

- *A. d'Autume*, Professeur à l'Université Paris I.
- *J.P. Benassy*, Directeur de Recherches au CNRS, CEPREMAP.
- *L. Benzoni*, Professeur d' Economie et Directeur du Département Economie et Gestion à Télécom Paris.
- *D. Encaoua*, Professeur à l'Université Paris I.
- *R. Guesnerie*, Directeur de Recherches à l'EHESS.
- *J.M. Grandmont*, Directeur de Recherches au CNRS, CEPREMAP.
- *P.Y. Hénin*, Professeur à l'Université Paris I, Directeur du CEPREMAP.
- *C. Henry*, Professeur à l'Ecole Polytechnique.
- *J.J. Laffont*, Professeur à l'Université des Sciences Sociales de Toulouse.
- *R. Lenoir*, Directeur de l'Ecole Nationale d'Administration.
- *E. Malinvaud*, Professeur au Collège de France, ancien Directeur de l'INSEE et de l'ENSAE.
- *P.A. Muet*, OFCE et Professeur à l'Ecole Polytechnique.
- *P. Picard*, Professeur à l'Université de Paris X et CEPREMAP.
- *J.P. Ponssard*, Directeur de Recherches au CNRS, Laboratoire d'Econométrie de l'Ecole Polytechnique.
- *J.C. Rochet*, Professeur à l'Université des Sciences Sociales de Toulouse.
- *P. Veltz*, Directeur de la Recherche, Ecole des Ponts.
- *C. Vulliez*, Directeur de l'Enseignement, Chambre de Commerce et de l'Industrie de Paris.

Anciens élèves³

- *J. d'Aligny*, ancien élève CGSA-75, Banque Worms.
- *X. Aubey*, ancien élève SEA-77, Marcel Dassault-Bréguet Aviation.
- *J. Bensoussan*, ancien élève CGSA-72, Institut des PME.
- *G. Berl*, ancien élève SEA-75, Sotair.
- *F. Berthelemy*, ancienne élève SEA-78, SOFRES.
- *B. Biteau*, ancienne élève CGSA-83, Burk Marketing Research.
- *J. Chapuis*, ancien élève SEA-76, Boston Consulting Group.
- *B. Delecour*, ancien élève SEA-78, Canal Plus.
- *J. Fèvre*, ancien élève CGSA-82, Président de l'ASCAS (Association des anciens élèves de la division CGSA).
- *B. Jacquemin*, ancien élève SEA-75, SEP.
- *F. Genest*, Vice-président de l'ASCAS.
- *S. Lallement*, ancien élève CGSA-81, Cyril Finance Gestion.
- *G. Lecointre*, ancien élève CGSA-74, Indicateur des Commerces de France.
- *A. Loisel*, ancienne élève CGSA-82, AFSA.
- *A. Paille*, ancien élève SEA-77, Société Générale.
- *A. Pelc*, ancien élève SEA-77, Syndicat des Industries Pharmaceutiques.
- *M. Piermay*, ancien élève SEA-76, Directeur Général Adjoint des Assurances La Mondiale.
- *C. Sauser*, ancien élève SEA-74, CSI Logique.
- *P. Simonet*, ancien élève SEA-78, précédent Président de l'ASTEC, MAAF.

³A l'exception des présidents d'associations d'anciens élèves, il s'agit des personnes rencontrées dans le cadre de l'enquête qualitative sur l'image de l'Ecole ; les affiliations indiquées sont celles en vigueur à la date de l'entretien.

Reproduction d'après documents fournis

IMPRIMERIE NATIONALE

1 170619 S 26



Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique
3, Avenue Pierre-Larousse 92240 Malakoff

Directeur: Philippe NASSE (Administrateur de l'INSEE)

Directeur-Adjoint: Nicolas CURIEN (Ingénieur en chef des Télécommunications)

Secrétaire Général: Michel ZAMPA (Chargé de Mission)

Unité de la Formation Doctorale et Centre de Recherche en Economie et Statistique (CREST)

Directeur: Christian GOURIEROUX (Professeur de l'Université)

Unité de la Formation Continue et Centre d'Etudes des Programmes Economiques (CEPE)

Directeur: Elisabeth DOGNIN (Professeur agrégé)

Unité des langues: Pascale LAHAYE (Professeur Agrégé)

Renseignements, Secrétariat :
Mme Liliane GELY Tél. (33.1) 45.40.04.16 Bureau E 22
Fax (33.1) 42.53.45.35

A la demande de Jean Claude Milleron, directeur général de l'INSEE, MM. Jacques Lesourne et Nicolas Curien se sont livrés à une réflexion prospective et stratégique sur l'ENSAE, l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique. Le texte présenté ici est celui de leur rapport de mission, remis au directeur général en juillet 1990 et approuvé par le conseil de perfectionnement de l'ENSAE en janvier 1991.

Le projet proposé s'échelonne en deux étapes :

- la *consolidation*, au cours de laquelle les deux divisions de l'actuelle ENSAE deviennent deux écoles à part entière, renforcent leurs moyens en personnels scientifique et administratif, acquièrent une certaine autonomie de gestion grâce à un statut de centre de responsabilité ou d'établissement public et, enfin, se différencient davantage qu'aujourd'hui, par des contenus pédagogiques ciblés ;
- le *développement*, où il s'agit de constituer un grand pôle de rayonnement européen en économie et statistique, sur la base des deux écoles et autour des trois pans d'activité que représentent la formation initiale, la formation continue et la recherche ; la *création de laboratoires et l'ouverture internationale*, points-clés de l'étape de développement, doivent être amorcés dès la phase de consolidation.

Face au besoin croissant, en France et en Europe, dans les secteurs public comme privé, de responsables formés aux méthodes quantitatives de l'économie, l'ENSAE fait figure d'un atout stratégique, qui doit être joué avec détermination et de manière soutenue tout au long de la prochaine décennie.

Jacques Lesourne, récemment appelé à la direction du journal "Le Monde", est professeur titulaire de la chaire d'économie et statistique industrielles au Conservatoire National des Arts et Métiers.

Nicolas Curien, ingénieur en chef des télécommunications, est directeur-adjoint de l'ENSAE et professeur associé au Conservatoire National des Arts et Métiers.

OU

LIP

2