

## 2

# Les écoles supérieures de commerce et de gestion (ESCG) : un développement à réguler

---

### *PRESENTATION*

---

*La Cour et les chambres régionales des comptes ont examiné la gestion des écoles supérieures de commerce et de gestion (ESCG), établissements de formation dépendant d'une chambre de commerce et d'industrie, reconnues par l'État et habilitées à délivrer un diplôme de master, visé par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche conférant le grade de master<sup>247</sup>.*

*Contrairement aux universités, qui sont sous l'unique tutelle du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, ces écoles sont placées sous la tutelle du ministère de l'économie et des finances, au titre de ses compétences sur les services des chambres de commerce et d'industrie, et sous celle du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, au titre de la délivrance des diplômes.*

*Ces écoles jouent un rôle important aux côtés des universités dans le paysage français de l'enseignement supérieur de la gestion. Au nombre de 27, dont 18 ont fait l'objet du contrôle de la Cour et des chambres régionales, elles formaient, en 2011, plus de 135 000 étudiants*

---

#### <sup>247</sup> Liste des chambres régionales ayant participé à l'enquête et des écoles contrôlées

Aquitaine, Poitou-Charentes : Bordeaux Ecole de Management, ESCM Tours-Poitiers, ESC Pau ;  
Auvergne, Rhône-Alpes : ESC Clermont, Grenoble Ecole de Management, Ecole de Management de Lyon ;  
Basse-Normandie, Haute-Normandie : Ecole de Management de Normandie, Rouen Business School ;  
Bourgogne, Franche-Comté : Groupe ESC Dijon-Bourgogne ;  
Bretagne : ESC Rennes ;  
Champagne-Ardenne, Lorraine : Reims Management School ;  
Île-de-France : Advancia-Negocia, ESCP Europe, Groupe ESSEC, HEC ;  
Languedoc-Roussillon : Groupe Sup de Co Montpellier ;  
Midi-Pyrénées : Groupe ESC Toulouse ;  
Nord-Pas-de-Calais, Picardie : Groupe Sup de Co Amiens Picardie.

*(formations initiales et continues) et représentaient un tiers des effectifs des étudiants en gestion de niveau bac +4 et +5.*

*Préparant les élèves à exercer leur métier dans le contexte de la mondialisation des échanges commerciaux et financiers, ces écoles donnent une priorité de plus en plus forte à l'internationalisation des cursus et à leur position dans les classements internationaux ; un tel objectif les a conduites à chercher à élever le niveau académique des formations délivrées et de leurs activités de recherche. Cette stratégie a été couronnée de succès, incontestables pour certaines d'entre elles, moins pour d'autres.*

*Ces mutations ont été financées pour l'essentiel par un accroissement significatif des ressources propres et, notamment, des frais de scolarité des élèves. Conduite sans régulation active de l'État, cette évolution entraîne des conséquences, mal maîtrisées, sur l'égalité d'accès des jeunes à mérite équivalent à ces filières, sur la gouvernance et la solidité, à terme, des projets des diverses écoles, ainsi que sur les modalités d'accréditation des diplômes proposés.*

*La Cour avait déjà noté, à la suite d'une enquête sur les écoles supérieures de commerce et les écoles d'ingénieurs en 2002, l'absence de cohérence et de détermination de la fonction de pilotage, de contrôle et de régulation des écoles, du fait de la double tutelle.*

### **L'enseignement supérieur de la gestion en France**

Universités, instituts d'administration des entreprises (IAE), instituts universitaires de technologie (IUT) et grandes écoles publiques et privées se partagent l'enseignement des sciences de gestion. Originellement créées par les chambres de commerce et d'industrie au XIX<sup>ème</sup> siècle, les formations en gestion en France sont entrées dans les universités au milieu du XX<sup>ème</sup> siècle avec l'apparition des IAE. De plus en plus d'étudiants sont inscrits dans des formations en gestion, soit environ 15 % des effectifs de l'enseignement supérieur.

Les grandes écoles de commerce sont d'une forte hétérogénéité. Le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche classe les ESCG en trois groupes. Les écoles du groupe I sont habilitées à délivrer au moins un diplôme agréé par le ministère ; les écoles du groupe II sont reconnues par l'État, mais leurs diplômes ne sont pas agréés ; enfin les écoles du groupe III ne sont pas reconnues et leurs diplômes ne sont pas agréés.

En 2009-2010, 84 écoles supérieures de commerce et de gestion (ESCG) sont reconnues et habilitées à délivrer un diplôme. La catégorie des écoles consulaires étudiées dans l'enquête de la Cour et des chambres régionales représente 27 écoles, dont 18 ont été contrôlées par les chambres régionales des comptes. Toutes appartiennent au groupe I.

Les écoles ont développé une offre diversifiée de cursus, diplômant ou non, en formation initiale ou continue, en France et à l'étranger. Les étudiants du programme « Grande école », qui délivre le diplôme de master (bac + 5), constituent 38 % des effectifs formés et le cœur de l'activité des grandes écoles. Organisé pour former des cadres managériaux de haut niveau grâce à un cursus à la fois long et sélectif, il se distingue des programmes post-bac et post-graduate de type mastère spécialisé ou MBA.

L'admission au programme « Grande école » s'effectue sur concours et est ouverte aux candidats issus des classes préparatoires ou en admission parallèle parmi les étudiants titulaires d'un bachelors (bac + 2 selon les écoles).

## **I - Les mutations de la filière**

### **A - L'internationalisation des cursus**

Les systèmes de recherche et d'enseignement supérieur n'échappent pas au processus de globalisation de l'économie dans son ensemble. Les accords de Bologne et la procédure Erasmus ont eu un effet stimulant sur la mobilité des étudiants européens. Les systèmes de formation nationaux deviennent compatibles et laissent place à un marché unique des programmes d'enseignement supérieur.

Dans ce contexte, la dimension internationale représente de surcroît pour les élèves des écoles de commerce et de gestion un axe de compétence à acquérir à part entière. L'internationalisation des enseignements est devenue un objectif incontournable et prioritaire pour ces écoles.

Cette internationalisation s'est traduite en premier lieu par la part croissante des enseignements donnés en anglais par des intervenants étrangers ou français, ainsi que par la durée de la scolarité effectuée à l'étranger.

Le corps professoral des écoles supérieures de commerce et de gestion (ESCG) s'est ainsi ouvert aux enseignants étrangers qui représentent en moyenne un tiers de leurs effectifs enseignants avec des différences notables selon les écoles : la part des professeurs de

nationalité étrangère à HEC est passée de 12 % en 1998 à 51 % en 2010 et 58 % en 2012, alors qu'à l'ESC Montpellier, les professeurs internationaux ne représentent que 17,5 % des effectifs enseignants.

Le marché mondial de l'enseignement supérieur est devenu, par ailleurs, un relais de croissance pour le chiffre d'affaires des écoles, qui attirent de nombreux élèves étrangers. L'assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI) souligne, dans une récente enquête<sup>248</sup>, que les étudiants étrangers y représentent 18 % des effectifs. Les étudiants étrangers sont encore plus présents dans les formations préparant un MBA (45,7 %) ou un mastère spécialisé (24,4 %). La situation est, néanmoins, différente selon les écoles : la part des étrangers formés est d'autant plus importante que celles-ci sont attractives et compétitives sur le plan international. Ainsi, la part d'étudiants étrangers diplômés dans la formation « Grande école » à l'école supérieure de commerce de Paris (ESCP) atteint 48,1 % en 2011 et seulement 7 % à l'ESC Montpellier.

L'édification de réseaux d'alliance à l'étranger pour s'implanter sur les marchés internationaux de la formation est ainsi devenue un enjeu stratégique majeur pour les écoles. Elles ont conclu de nombreux accords de partenariat avec des universités étrangères qui sont à l'origine d'échanges d'étudiants et de professeurs. Plus de 2 500 accords ont été signés avec des partenaires internationaux, ceux-ci ne recouvrant cependant pas toujours des partenariats concrets.

Pour aller au-devant des publics étrangers et pour se rendre visibles dans des régions à l'avenir économique prometteur, plusieurs écoles ont créé, à l'étranger, des campus à leur nom, destinés selon les cas à accueillir des étudiants locaux ou des étudiants français, partis mener à l'étranger une partie de leur scolarité.

Cette internationalisation renchérit les coûts des écoles qui doivent recruter du personnel international pour assurer les enseignements en France et du personnel dédié pour développer des partenariats à l'étranger, afin d'attirer les meilleurs élèves et de recruter les meilleurs professeurs étrangers.

Or les éléments permettant l'évaluation globale de l'efficacité et de l'efficience de cette internationalisation au regard de ses retombées précises sur la carrière ultérieure des étudiants et ses impacts plus généraux sur la situation compétitive française ne sont pas toujours rassemblés et analysés par les ESCG, ni a fortiori par l'État.

---

<sup>248</sup> Enquête réalisée en 2011 pour le compte de l'association pour le développement des grandes écoles de commerce et de management (ADGECM).

Pour conduire cette politique avec succès, les ESCG ont dû développer leur notoriété internationale pour être reconnues par les grandes agences internationales d'accréditation<sup>249</sup>. Ces accréditations deviennent de véritables arguments commerciaux pour attirer les étudiants comme les entreprises, notamment à l'étranger.

La plupart des écoles recherchent cette double, voire triple accréditation, mais cette stratégie entraîne des dépenses supplémentaires pour répondre à toutes les demandes des agences. Le dépôt d'un dossier d'accréditation est, par lui-même, déjà très consommateur d'énergie et de ressources financières selon certaines écoles<sup>250</sup>. Plus fondamentalement, les écoles recherchant une telle accréditation ont dû relever le niveau académique des programmes d'enseignement et développer leur notoriété en matière de recherche.

## **B - Le relèvement du niveau académique**

### **1 - L'effort consenti**

Le modèle pédagogique historique des écoles de commerce en France repose sur l'intervention de professionnels et sur l'immersion de l'élève dans le milieu professionnel lors de périodes obligatoires de stages en entreprise. Il reste la marque de fabrique de ces écoles. La collaboration des entreprises au projet pédagogique garantit le caractère professionnalisant des enseignements.

L'acquisition de savoirs fondamentaux théoriques complète cette pédagogie privilégiant la relation étroite avec les professionnels. Depuis l'introduction de la réforme dite LMD (licence, master, doctorat), l'enseignement dispensé donne une part croissante à l'acquisition de connaissances académiques, avec pour objectif de fournir aux diplômés un bagage de formation durable et adaptable à leurs futures évolutions professionnelles.

---

<sup>249</sup> Les deux principales accréditations internationales délivrées par des organismes indépendants sont celles de l'américain *Association to Advanced Collegiate Schools of Business (AACSB)* et de l'européen *European Foundation for Management Development (EFMD)* qui délivre le label EQUIS (*European Quality Improvement System*) ; s'y ajoutent des accréditations spécifiques comme AMBA (*Association of MBA*) pour les MBA.

<sup>250</sup> Le protocole d'évaluation est coûteux, comme son renouvellement. Les écoles s'engagent à des frais financiers lourds (environ 40 000€/an pour la seule AACSB) mais elles peuvent en espérer une rente en termes de visibilité et une augmentation des frais de scolarité.

Pour le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, comme pour les grandes agences d'accréditation internationales<sup>251</sup>, l'activité de recherche des enseignants est un critère important d'appréciation du niveau académique. En conséquence, les ESCG ont investi dans le recrutement de chercheurs, prix à payer pour progresser dans les classements internationaux qui déterminent l'attractivité des écoles pour les étudiants et les entreprises.

Les recrutements de jeunes docteurs ou de doctorants issus des universités françaises et étrangères ont été si nombreux que les effectifs du corps professoral permanent en sciences de gestion sont aujourd'hui aussi importants dans les grandes écoles de gestion que dans les universités<sup>252</sup>. Près des deux tiers des professeurs des ESCG disposent désormais de la qualification académique de docteur.

Les contraintes en termes de quotas d'enseignants chercheurs et de publications imposées par les différents organismes accréditeurs nationaux et internationaux aux ESCG ont entraîné une forte augmentation des dépenses de personnel, notamment des salaires des enseignants-chercheurs susceptibles de publier des articles dans des revues réputées. Alors que le salaire d'un jeune maître de conférences à l'université est de 30 000 € bruts, le salaire d'un enseignant d'ESCG peut aller jusqu'à atteindre plus de 150 000 € dans les écoles de l'échantillon les mieux classées à l'international. Cette situation résulte en grande partie des primes liées à la publication d'articles, qui peuvent tripler le salaire de base dans le secteur consulaire<sup>253</sup>.

Ces investissements ont porté leurs fruits dans les écoles les plus prestigieuses comme en témoignent l'augmentation du nombre d'articles dans des revues françaises et internationales à comité de lecture et le développement de laboratoires de recherche appliquée dans certaines écoles<sup>254</sup>.

---

<sup>251</sup> Les critères d'EQUIS, par exemple, évaluent la recherche académique (nombre de citations dans les revues internationales), la recherche orientée sur la pratique (financement du privé pour des projets de recherche spécifiques) et le développement pédagogique.

<sup>252</sup> Rapport de M. Bernard Pras sur l'évaluation des enseignants chercheurs en sciences de gestion (FNEGE).

<sup>253</sup> Par exemple, les primes à l'école supérieure de commerce de Toulouse sont variables selon les niveaux de publication, de 11 890 € pour une publication dans une revue classée 5 étoiles à 2 972 € dans une revue classée une étoile.

<sup>254</sup> Par exemple, le nombre de publications d'HEC (essentiellement en sciences de gestion) sur la période 2006-2010 dépasse 1500 (dont 261 dans des revues étrangères à comité de lecture).

## 2 - Les questions soulevées par cette orientation

L'académisation des études a donné lieu à des débats au sein des conseils d'administration et des conseils pédagogiques de certaines écoles, qui considèrent que le niveau académique croissant du corps professoral ne doit pas éloigner les ESCG de leur modèle pédagogique traditionnel.

Cette stratégie ne rencontre pas que des succès et peut compromettre l'équilibre pédagogique et financier de certaines écoles, qui arbitrent le volume de leurs investissements de recherche en fonction de leurs ressources financières :

- ainsi, elle n'est pas envisagée par des écoles comme celles de Pau ou d'Amiens, qui considèrent que ni leur positionnement, ni leurs moyens financiers ne leur permettent de se lancer raisonnablement dans une telle compétition ;
- d'autres écoles ont dû faire marche arrière dans cette politique. L'école Advancia-Negocia, devenue Novancia, a dû mettre en œuvre un plan de « rigueur budgétaire » (mai 2010), dont les conséquences ont été le doublement depuis 2008 du taux de chercheurs non publiant dans le corps enseignant (passage de 30,4 % à 60 %).

La plupart des écoles rencontrent quelques difficultés à définir leur stratégie et à avoir une vision claire du niveau de leur investissement en matière de recherche et du caractère compatible de cet investissement avec leur taille et leur positionnement. L'activité de recherche, qui mobilise des financements importants, mériterait d'être mieux suivie, tout comme la justification des rémunérations et le fonctionnement des chaires.

Les thèmes de recherche sont marqués par une grande dispersion dans plusieurs écoles, comme l'a relevé l'agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES). Le cadre multidisciplinaire dans lequel ces écoles évoluent implique d'identifier précisément les domaines dans lesquels elles aspirent à l'expertise, afin de se centrer sur des axes scientifiques, en nombre réduit, en rapport avec leur taille. Il conviendrait que soient mieux évaluées les chaires de recherche et d'enseignement qui ne font pas toujours aujourd'hui l'objet d'un pilotage suffisant.

Dans plusieurs écoles, le critère de gratification des enseignants chercheurs doit être précisé et fondé sur des références objectives et transparentes, comme les publications. En conséquence, il convient que soient établis des tableaux de bord des articles publiés et de ceux en cours

de publication, afin d'avoir une visibilité plus précise du potentiel de recherche des écoles ainsi que de l'activité des enseignants chercheurs.

## **C - Les effets positifs de ces mutations**

Cette stratégie a eu deux effets positifs majeurs : l'amélioration du positionnement international des ESCG françaises et le maintien d'un taux d'accès à l'emploi des étudiants formés globalement satisfaisant, quoiqu'inégal selon les écoles.

### **1 - L'amélioration du positionnement des écoles françaises dans les classements internationaux**

Dans un marché de la formation en gestion d'abord dominé par les institutions anglo-saxonnes, les écoles françaises ont réussi à occuper une position internationale enviable, qui s'est affirmée au cours des 20 dernières années. La performance internationale du modèle français des grandes écoles de commerce est confirmée par le classement 2012 du *Financial Times* des meilleurs *masters in management* dans le monde. Sur les cent premières formations de niveau master, les ESCG françaises comptent 19 écoles et trois dans les cinq premières.

Si l'on considère les écoles dans leur ensemble, non seulement les masters, mais aussi les MBA et les autres mastères spécialisés, les écoles françaises comptaient, fin 2010, 18 établissements sur les 75 meilleures écoles européennes, avec une première place revenant à HEC depuis plus de cinq ans.

### **2 - Un taux d'accès à l'emploi globalement satisfaisant des diplômés, diversement atteint cependant selon les écoles**

Le caractère professionnalisant des formations des ESCG se traduit par une insertion professionnelle assez rapide et globalement satisfaisante des diplômés. En 2009 selon l'agence pour l'emploi des cadres<sup>255</sup>, 8 mois après leur sortie du système éducatif, les diplômés universitaires étaient 59 % à être en emploi, les élèves des écoles d'ingénieurs 61 % et les élèves de l'ensemble des écoles de commerce 64 %.

En 2011, selon l'assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI)<sup>256</sup>, le taux moyen net d'emploi des anciens élèves

<sup>255</sup> Source : APEC - Les jeunes diplômés de 2009 : situation professionnelle en 2010 - sept. 2010.

<sup>256</sup> Sur la base des informations déclaratives des ESCG, dont la validité ne donne pas lieu à des contrôles particuliers.



des ESCG s'élevait à 84 %. Les diplômés des ESCG sont embauchés à la sortie de l'école en contrat à durée indéterminée pour plus de 80 %, à des salaires annuels moyens (bruts hors primes) de plus de 30 000 €<sup>257</sup>. La situation est meilleure en termes de rémunération pour les étudiants sortis des ESCG que pour ceux sortis de l'université ou des écoles d'ingénieurs<sup>258</sup>.

À l'ESCP Europe, le taux d'emploi était de 86,3 % en 2010 avec 5,8 % en recherche d'emploi (6,5 % en poursuite d'études). À l'ESSEC, la répartition est de 84 % en activité professionnelle et 7 % en recherche d'emploi (7 % en poursuite d'études). À l'école supérieure de commerce de Reims (RMS), les taux sont similaires (86,5 %, 6,7 % et 6,7 %), tout comme à Montpellier (94 % en activité professionnelle).

Cependant, un écart important subsiste dans les taux d'accès à l'emploi entre les écoles les plus renommées et d'autres écoles qui peinent à trouver des débouchés pour leurs élèves.

Les résultats de l'enquête sur les débouchés des élèves sont issus de données hétérogènes. La Cour constate qu'entre les écoles les taux d'emploi diffèrent sensiblement, ne dépassant pas 60 % dans certains cas.

Les emplois occupés par les diplômés des écoles les plus sélectives sont surtout concentrés dans la région parisienne, et en second lieu, à l'étranger, certaines de ces écoles enregistrant sur la période récente une forte croissance des recrutements à l'étranger, fruit de leur politique d'internationalisation. Le marché des emplois à la sortie des ESCG est de plus en plus international. En moyenne, 16 % des élèves français de ces écoles trouvent leur premier emploi à l'étranger, et cette proportion atteint plus d'un quart des premiers emplois des meilleures écoles.

Les diplômés des écoles les mieux classées s'orientent assez rarement, en revanche, vers des emplois situés sur le reste du territoire français : pour ne s'attacher qu'au cas des parisiennes à HEC, la répartition en 2010 est de 71,1 % à Paris et en région parisienne, 27 % pour l'étranger et 2 % en province. À l'ESSEC, la répartition est de 75 % pour la région parisienne, 21 % pour l'étranger et 4 % en province. À l'ESCP Europe, le choix géographique est passé de 67 % en région parisienne, 30 % à l'étranger et 3 % en province en 2008 à 62 % en région parisienne, 35 % à l'étranger et 4 % en province en 2011.

---

<sup>257</sup> Source : enquête CGE sur l'insertion des diplômés 2011. Ce taux moyen ne rend pas compte des écarts qui peuvent être observés selon les secteurs et les spécialisations des élèves.

<sup>258</sup> L'enquête « insertion des jeunes diplômés 2011 » évalue le salaire moyen d'embauche des élèves en management à 32 540 € en 2010, invariablement supérieur comme les années précédentes au salaire d'embauche des ingénieurs (31 780 €).

Certaines écoles de province peuvent également se prévaloir d'une part importante de premier emploi à l'étranger<sup>259</sup>.

Le lien de ces autres écoles avec le tissu économique de leur région d'implantation est réel mais n'autorise qu'une part limitée d'embauches dans la région, d'autant que les promotions sont constituées d'élèves provenant d'autres régions que celle d'implantation des écoles. Par exemple, 13 % des diplômés de Picardie, 14 % des diplômés de Normandie, 11 % des diplômés de Toulouse trouvent à s'employer dans la région où se situe leur école<sup>258</sup>. Les taux d'internationalisation des emplois sont beaucoup moins élevés dans certaines écoles (9,8 % d'emplois à l'étranger à l'EM de Normandie, 5 % à l'ESC de Montpellier, 9 % à l'ESC de Clermont Ferrand).

## **D - Le recours prépondérant aux frais de scolarité et aux ressources propres**

En 2010, la part des ressources publiques dans les ressources totales des ESCG est estimée à 24 % par l'ACFCI. 11 % des financements sont assurés par des contributions des CCI, 10 % par la taxe d'apprentissage et 3 % par des collectivités locales (régions principalement).

Les ressources propres représentent 76 % de leur financement : 58 % des ressources des ESCG sont constituées par les droits de scolarité, 8 % par des prestations de formation continue et 10 % par d'autres ressources privées (en provenance de fondations notamment).

---

<sup>259</sup> 24 % pour les élèves de Toulouse Business School, (TBS) par exemple.

<sup>258</sup> Certaines chambres régionales des comptes ont constaté une chute de la part des emplois occupés dans les régions des écoles (en 2010, par exemple, 11 % seulement des diplômés de l'école de commerce de Toulouse trouvent à s'employer en Midi-Pyrénées contre 15 % cinq ans plus tôt).

## 1 - La diminution de la part des ressources publiques

La part des financements provenant des chambres de commerce et d'industrie (CCI) dans le budget des écoles a fortement décliné : elle représentait 35 % il y a une dizaine d'années, et n'est plus que 11 % aujourd'hui. Cette baisse concerne aussi bien les grandes écoles parisiennes que les écoles de province. Les CCI ont des difficultés à augmenter leurs contributions financières dans un contexte de croissance forte des dépenses des écoles et de stabilisation de leurs propres ressources.

La taxe d'apprentissage rapportée en moyenne aux ESCG 10 % de leurs ressources en 2011, presque le double de ce qu'elle rapporte aux écoles d'ingénieurs. Les ressources provenant de la taxe d'apprentissage, très variables selon les écoles, sont cependant en stagnation, voire en recul en valeur, d'autres priorités dans l'emploi des fonds collectés étant apparues pour les entreprises et les OCTA<sup>261</sup>.

Les subventions publiques directes sont négligeables (3 % du budget en moyenne sur l'échantillon, mais avec de grandes disparités selon les écoles). Elles proviennent uniquement des collectivités locales, contrairement à ce qui se passe pour les universités et les écoles d'ingénieurs qui bénéficient de concours directs de l'État.

## 2 - La part prédominante et croissante des droits de scolarité

Les droits de scolarité des écoles de commerce représentent en moyenne 58 % de leurs ressources, mais ce chiffre recouvre des situations très différentes : si les frais de scolarité représentent plus de 70 % des ressources pour Reims Management School (76,1 %) ou Rouen Business School (73 %), ils représentent moins de 55 % pour ESCP Europe ou le groupe Sup de Co Montpellier et seulement 35 % pour HEC.

Pour s'en tenir aux étudiants nationaux et au programme « Grande école », les droits de scolarité des ESCG s'élèvent, en moyenne, à plus de 10 000 € par an et par étudiant pour les écoles les plus prestigieuses (13 000 € à HEC), et un peu moins dans la plupart des ESCG de province (8 843 € en 2010 à l'ESC Toulouse)<sup>262</sup>. En comparaison, les droits d'inscription fixés par l'État en 2011 pour les universités s'élèvent en

---

<sup>261</sup> Organismes collecteurs de la taxe d'apprentissage.

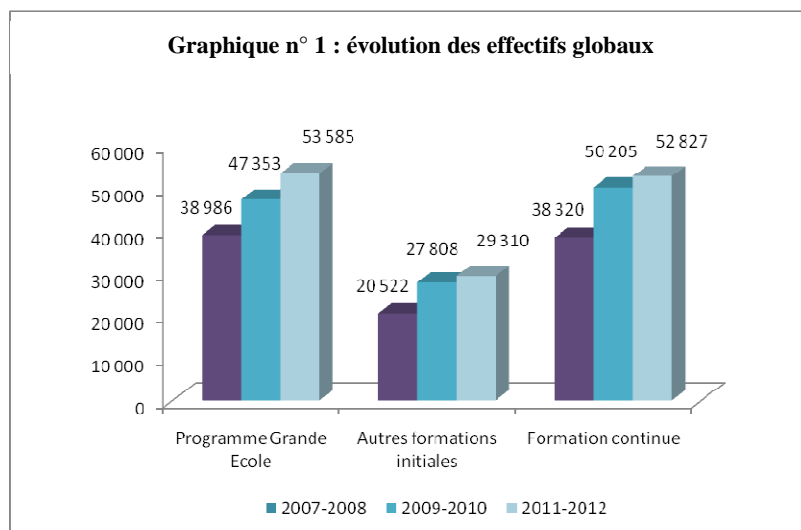
<sup>262</sup> À ces frais de scolarité s'ajoutent les dépenses que les étudiants doivent assurer au titre des parcours de scolarité à l'étranger (frais de voyage et d'hébergement sur place) ainsi que souvent les frais de vie étudiante facturés en sus.

moyenne à 190 € par étudiant en master (sans tenir compte des droits de bibliothèque ou de médecine préventive). Les élèves de la plupart des écoles d'ingénieurs, financées directement par l'État, payent leur scolarité moins de 1 000 € par an.

L'augmentation des frais de scolarité, déjà élevés au départ, a été très forte dans les dernières années, notamment dans les écoles les mieux classées. Depuis 2006, l'augmentation est ainsi de 71 % à HEC, 49,4 % à l'ESCP Europe et 54 % pour l'ESSEC. L'augmentation de droits de scolarité a été généralement nettement moins forte dans les écoles de province (7,4 % selon les parcours entre 2008 et 2010 pour l'EM de Normandie, 16 % pour l'ESC de Toulouse depuis 2005).

### 3 - La progression des effectifs accueillis

La progression de la part des droits de scolarité dans le budget des établissements s'explique également par l'accroissement significatif des effectifs d'étudiants accueillis sur la période récente que ce soit au titre du programme « Grande école » ou des formations initiales. Comme le montre le graphique suivant, les effectifs des ESCG sont passés de 90 000 en 2006, à 120 000 en 2009, et 135 800 en 2011.



Source : Enquête de l'assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI) pour le compte de l'association des grandes écoles de commerce et de management (ADGECM) sur les ESCG 2011

Les effectifs du programme « Grande école » proposé par les ESCG ont augmenté de 41 % entre la rentrée 2007 et la rentrée 2012. Dans les meilleures écoles, le taux de sélection a pu être maintenu, grâce au nombre croissant de candidats issus des classes préparatoires qui se présentent aux concours<sup>263</sup>, même si cette sélectivité reste très variable selon les ESCG. Cette politique de sélection dans les programmes « Grande école » s'accompagne depuis une trentaine d'années d'une politique de diversité des cursus, dans le cadre d'accès parallèles à partir de la première année, pour augmenter les effectifs sans faire baisser le taux de sélection de la filière des classes préparatoires.

Le programme « Grande école » a certes fortement augmenté mais ne représente que 39 % des effectifs des écoles. Les marchés de la formation initiale et continue représentent pour les écoles de gestion une forte opportunité de développement de leurs ressources et de leur chiffre d'affaires. Les effectifs en formation continue ou dans d'autres formations initiales ont progressé à un rythme voisin, sinon supérieur sur la période considérée de celui des effectifs du programme « Grande école ». Toutes les ESCG ont créé d'autres diplômes, notamment des mastères spécialisés destinés à former des titulaires d'un master qui souhaitent se spécialiser.

La formation continue concerne surtout les écoles parisiennes : le programme de formation continue d'HEC est au deuxième rang mondial en 2011, et l'ESSEC au 8<sup>ème</sup> rang mondial, selon le classement du Financial Times<sup>264</sup>. La part de la formation continue dans le chiffre d'affaires des écoles de province est négligeable par rapport à celle des écoles parisiennes (0,7 % en Picardie, 1,1 % à Bordeaux contre 24 % à HEC et 34 % à l'ESSEC). Elle diminue dans des proportions inquiétantes dans certaines écoles comme celles de Rennes ou d'Amiens. Si on écarte les écoles parisiennes et certaines écoles de province<sup>265</sup>, en moyenne moins de 3 % du budget des écoles de commerce est, en 2011, alimenté par la formation continue.

Le mode de fonctionnement et de financement des ESCG diffère donc sensiblement de celui d'autres établissements d'enseignement supérieur : il repose largement sur des ressources propres provenant, en premier lieu, des frais de scolarité acquittés par les élèves français et étrangers et, en second lieu, de fonds collectés auprès des entreprises. Le niveau des ressources des ESG dépend de leur attractivité sur le marché de la formation tant nationale qu'internationale. Ces écoles se sont

---

<sup>263</sup> + 30 % dans les écoles parisiennes entre 2006 et 2011.

<sup>264</sup> Les ressources procurées par la formation continue expliquent la part relativement plus faible des droits d'inscription dans le budget de ces établissements.

<sup>265</sup> 15 % à Toulouse par exemple.

adaptées aux besoins de leurs clients avec d'incontestables succès tant en termes d'internationalisation des enseignements, de relèvement du niveau académique que d'accès à l'emploi et d'élargissement de leur public.

Garants du bon fonctionnement du service public de la formation, les services de l'État, au titre de la tutelle qu'ils exercent, se doivent d'adapter leurs régulations à ces évolutions et à ce mode de développement des ESCG.

## **II - Les nécessaires régulations de l'État**

Les mutations décrites soulèvent un certain nombre de questions, appelant selon la Cour, une adaptation des régulations de l'État concernant :

- le respect de l'égalité d'accès des jeunes à cette filière de formation dans un contexte de droits de scolarité de plus en plus élevés ;
- l'adaptation du statut juridique et de la gouvernance de ces écoles à leur mode de financement ;
- la recherche d'un équilibre financier mieux assuré pour les écoles qui n'ont pas une taille critique suffisante ;
- les modalités d'agrément et de contrôle des diplômés.

### **A - L'égalité d'accès des élèves**

La faible mixité sociale n'est pas un phénomène propre aux écoles de commerce et se retrouve dans les écoles d'ingénieurs issues du même système de classes préparatoires. A la sélection par le concours d'entrée, s'ajoute toutefois dans les ESCG une sélectivité par le prix des études, sans commune mesure avec celui des universités ou des écoles publiques d'ingénieurs.

Selon l'enquête annuelle de l'ACFCI, les élèves dont les parents sont cadres, ingénieurs, commerçants et chefs d'entreprise constituent, en 2011, 60 % de la totalité de la population des élèves des écoles, alors que la part des autres catégories sociales est beaucoup plus faible. Moins de 15 % des élèves de ces écoles sont issus des catégories socioprofessionnelles ouvriers-employés, en dépit des divers dispositifs mis en œuvre pour augmenter leur représentation dans les classes préparatoires.

## 1 - La mixité sociale : les initiatives prises

Les initiatives prises par les ESCG pour corriger cette insuffisante mixité sociale ont revêtu des formes diversifiées.

Pour favoriser l'égalité des chances et l'accès de tous les jeunes aux grandes écoles, de nombreuses ESCG ont lancé de multiples actions d'information, de sensibilisation, de tutorat ou de parrainage de lycéens par des élèves. Ainsi, l'ESSEC a été l'un des premiers établissements à mettre en place une voie de promotion sociale pour des lycéens en provenance de zones d'éducation prioritaire (ZEP), en constituant pour eux un programme de soutien. La mesure a créé un effet d'entraînement dans d'autres établissements<sup>266</sup>.

Les 29 ESCG ont, également, toutes décidé en 2008 la gratuité des droits d'inscription aux concours d'entrée pour les candidats boursiers. Près de 2 500 jeunes sont concernés chaque année par cette mesure. Le nombre de candidats boursiers a en conséquence fortement augmenté, passant de 20 % en 2009 à 25 % en 2011.

De nombreux dispositifs d'aide au financement des études ont été par ailleurs mis en place.

Pour payer ces droits de scolarité élevés, il existe des bourses qui permettent aux élèves de financer tout ou partie des frais de scolarité. En moyenne, 18 % des étudiants en première année du programme « Grande école » dans les ESCG bénéficient d'une bourse d'État, alors qu'à l'Université, plus d'un tiers des étudiants (37,5 %) sont aidés par des bourses<sup>267</sup>. Au demeurant, le niveau des bourses accordées, sur la base des barèmes nationaux, est loin de couvrir la totalité des frais consentis par les élèves pour leur scolarité.

À cela s'ajoutent des bourses offertes par les fondations des écoles, les collectivités locales ou les associations d'anciens élèves aux élèves les plus méritants qui ont des difficultés à payer leurs études. Les entreprises sont désormais conscientes de l'exigence d'encourager les écoles, qui forment une part importante de leurs cadres supérieurs, en souscrivant à des fondations d'école, qui consacrent principalement l'argent récolté au financement des bourses d'étude et de chaires.

---

<sup>266</sup> Par exemple, le programme « Cordée de la réussite » organisé par HEC présente les résultats suivants : sur 72 élèves ayant passé les concours, 68 ont été admis dans une ESCG (dont 25 dans les 15 meilleures écoles).

<sup>267</sup> Source : *repères et références statistiques sur les enseignements, la formation et la recherche*, édition 2011.

Le niveau des ressources provenant des fondations est très variable selon les écoles. Les écoles les plus prestigieuses, qui ont le moins de boursiers d'État (7 % des élèves à HEC) sont celles qui ont le plus de moyens pour accorder des bourses complémentaires : en 2011 à HEC, l'exonération totale des droits de scolarité pour les boursiers d'État représente un effort financier d'un montant de 2,1 M€. À l'ESCP Europe sont attribuées également de bourses d'études pour un montant de 1,7 M€. Entre 2005 et 2011, le nombre de bourses distribuées par l'EM Lyon a presque triplé (2,8 M€), notamment grâce aux aides du conseil régional<sup>268</sup>, ce qui permet d'exonérer les boursiers de la moitié de droits de scolarité.

Inversement, certaines écoles qui ont le plus d'élèves boursiers n'ont pas les moyens d'accorder des bourses importantes. À l'ESC Toulouse par exemple, la fondation de l'école, créée en 2008, distribue 242 000 € de bourses par an pour une centaine d'élèves.

Le deuxième mode de financement de la scolarité est l'apprentissage, qui permet aux étudiants de suivre leurs études tout en bénéficiant d'un statut de salarié et d'une prise en charge des droits de scolarité par l'entreprise employeur.

Au total, près de 4 000 apprentis (soit 10 % des étudiants) ont été accueillis dans 27 ESCG sur 29, et leur nombre est en forte progression dans certaines écoles<sup>269</sup>. La stabilisation des financements en provenance de la taxe d'apprentissage a toutefois contraint d'autres écoles à revoir à la baisse le nombre des apprentis dans leurs dernières promotions. Le nombre de places en apprentissage accordées aux écoles par les régions est très variable en fonction des politiques mises en place par les différentes régions : il y a là une disparité importante sur le plan national entre les ESCG.

La dernière source de financement des études, pour des étudiants dont les parents ne disposent pas de moyens financiers suffisants, demeure le prêt bancaire. Aujourd'hui 50 % des étudiants financent leurs études de cette façon. Pour faciliter l'accès aux prêts, les fondations de certaines écoles ont mis en place un fonds de cautionnement pour les étudiants en difficulté financière.

---

<sup>268</sup> Dispositif d'attribution de bourses d'aide à la mobilité internationale, mis en place par la région Rhône-Alpes, qui attribue à l'école une enveloppe budgétaire annuelle.

<sup>269</sup> L'ESSEC par exemple compte 26 % d'apprentis en 2011 dans le programme « Grande école » contre 18 % en 2005. À l'ESC de Montpellier, près d'un quart des élèves suivent le programme Grande école par l'apprentissage.



## 2 – La mixité sociale : des résultats insuffisants

Les données fournies par les ESCG et l'ACFCI sur les effets de ces divers dispositifs quant à l'ouverture sociale de leur recrutement ne sont guère exploitables de façon globale et homogène.

Une relative opacité du système d'aide et de ses effets est constatée. L'évolution, par école, de l'origine socio-professionnelle des parents des élèves sur la dernière décennie n'est pas disponible. Les barèmes et possibilités d'aide aux élèves sont publiés avec plus ou moins de détail sur les sites des écoles. Les procédures d'éligibilité et d'accès des élèves aux dispositifs des bourses, des prêts et de l'apprentissage sont plus ou moins formalisées. Les évaluations des mesures prises sont parcellaires et dispersées.

Dans ce contexte, l'information des élèves et de leurs familles sur les modalités de financement de leur scolarité apparaît peu transparente, les modalités d'attribution des aides ne sont soumises à aucun contrôle et évaluation externe, l'égalité d'accès des candidats aux formations dispensées faiblement garantie. Le marché n'est pas transparent. Il n'est pas régulé non plus.

Il apparaît paradoxal que l'État, responsable et garant de l'égalité d'accès des étudiants aux filières de l'enseignement supérieur, se satisfasse de la situation et n'ait pas tenté, depuis dix ans, d'y voir plus clair.

Il existe une importante différence de traitement entre les étudiants des ESCG qui payent des droits de scolarité importants et la plupart des étudiants des universités dans les filières de gestion (deux tiers des élèves) et des écoles publiques d'ingénieurs qui voient leurs études financées quasiment totalement par l'État, alors que leurs étudiants sont le plus souvent conduits à poursuivre ultérieurement le même type de carrière dans le « management » que ceux des ESCG. Une forte discrimination d'accès aux écoles de commerce par l'argent est constatée.

La participation substantielle des élèves et de leur famille au financement de cette filière de formation donne aux écoles une plus grande latitude de financement de leur développement et autorise une adaptation plus flexible de leurs formations et programmes.

Néanmoins, une régulation plus active des pouvoirs publics de l'objectif de mixité sociale est nécessaire : des obligations claires d'information préalable des candidats aux concours sur les frais à consentir et les systèmes d'aide proposés devraient au minimum être instaurées. Un dispositif d'évaluation systématique et exhaustif des effets

sur la mixité sociale des dispositifs adoptés par les écoles devrait être mis en place par les ministères de tutelle.

Plus largement, l'État devrait s'attacher à étudier les moyens relevant de ses compétences ou de celles des régions, permettant à tout jeune Français, ayant satisfait les exigences de sélection des concours initiaux d'avoir accès aux formations dispensées, sans discrimination par l'argent et sans distorsion par rapport aux modalités d'accès à d'autres filières conduisant aux mêmes métiers dans les entreprises.

## **B - Le statut juridique et la gouvernance des écoles**

Les écoles de commerce sont, le plus souvent, à l'origine, de simples services des chambres de commerce et d'industrie, sans statut juridique propre. Les écoles sont en conséquence soumises aux règles de fonctionnement des organismes consulaires, eux-mêmes établissements publics soumis à la tutelle du ministère chargé de l'industrie et du commerce. Toutes les décisions stratégiques de ces écoles relèvent ainsi de l'assemblée générale de la chambre consulaire.

### **1 - Une quête d'autonomie**

L'inadaptation de ce statut a été particulièrement soulignée par les agences d'accréditation internationales. L'EFMD et EQUIS, qui font porter leur évaluation notamment sur la gouvernance, sont ainsi demandeurs d'une clarification dans le sens d'une autonomie accrue de gestion et d'une plus grande transparence dans l'affectation des fonds des financeurs extérieurs, ce qui implique une séparation des comptes des CCI et des ESCG.

De fait, la plupart des écoles ont été amenées à créer des organes spécifiques pour définir leur stratégie. Cette démarche conduit à introduire des instances décisionnelles qui se superposent aux instances institutionnelles des CCI et complexifient la gestion et le système de définition des responsabilités au sein des CCI.

Le statut associatif permet une autonomie de gestion, qui découle de la personnalité juridique, et autorise également, selon les dirigeants des écoles, plus de flexibilité pour gérer le personnel, notamment celui des enseignants chercheurs. Le changement de statut permet en outre de nouer plus facilement des alliances avec d'autres partenaires (universités, écoles, associations, fondations, collectivités locales et entreprises). Il est souvent vu favorablement par les collectivités territoriales qui y voient l'opportunité d'intervenir non plus comme simples financeurs, mais comme partenaires à part entière de la stratégie de ces écoles.

Certaines écoles refusent une évolution de leur statut et se satisfont de la situation, comme celle de Grenoble. D'autres ESCG se sont engagées dans un processus de changement, pour disposer de structures, selon elles, plus adaptées en termes de gestion, notamment des personnels. Il en est ainsi par exemple des ESC d'Amiens, d'Angers, de Lyon, de Reims et de Rouen plus récemment, qui ont, avec l'accord de leur CCI, adopté un statut d'association.

## **2 - Une réflexion non aboutie**

Cependant, ce statut d'association ne garantit pas par lui-même les moyens nécessaires aux écoles pour assurer leur développement.

En premier lieu, ce statut n'autorise pas toujours une autonomie de gestion des écoles vis-à-vis des instances décisionnelles des CCI. Dans les nouvelles associations créées, les CCI restent largement représentées dans les structures de direction des écoles et gardent la maîtrise des ressources humaines et des dépenses de quelque importance dans le cadre de l'approbation des budgets, alors qu'elles ne financent qu'une faible part de ceux-ci.

Ensuite, le passage au statut associatif de l'établissement n'a pas toujours été l'occasion de réfléchir à de nouvelles règles de représentativité dans son pilotage effectif. Dans certains cas, aucune collectivité territoriale n'y participe alors qu'elle finance l'établissement, ni aucun représentant des professeurs et des élèves. La composition des conseils d'administration ne permet pas aux diverses parties prenantes de se prononcer sur les choix stratégiques des écoles comme ils peuvent le faire généralement dans les établissements d'enseignement supérieur. Des règles plus homogènes et plus équilibrées mériteraient sans doute d'être définies.

Le statut d'association ne permet pas de corriger la fragilité de financement d'organismes sans capitaux propres, qui ont des difficultés pour lever des ressources à long terme et sont donc obligés de s'autofinancer lorsqu'ils effectuent des investissements.

Enfin, le statut d'association sans but lucratif ne paraît pas le plus adapté pour des organismes qui, de facto, développent une activité de nature commerciale sur le marché de la formation internationale et nationale. De fait, il existe d'autres statuts possibles que celui d'une association et, avec une certaine logique, HEC envisage d'adopter le statut de société anonyme (SA).

D'aucuns pourraient soutenir, en revanche, que l'activité d'enseignement et de recherche des ESCG ne se différencie par

fondamentalement de celle d'établissements publics d'enseignements universitaires et considérer que le statut d'établissement public, autorisant une tutelle minimale de l'État sur les comptes et la stratégie des écoles, pourrait se révéler justifié.

Dans un contexte de concurrence accrue, alors que les ESCG, dont le budget peut dépasser 100 M€, doivent asseoir leur développement sur la recherche de financements adaptés et pérennes, l'évolution de ces écoles, abandonnant le statut de simples services ou départements de CCI, vers des structures juridiques dotées de la personnalité morale apparaît souhaitable.

La Cour relève, cependant, que les ministères chargés en principe de la tutelle de ces écoles n'ont pris aucune position de principe sur le cadre juridique des ESCG consulaires.

Elle recommande que soit engagée rapidement par l'État une réflexion sur le statut juridique et financier applicable à ces écoles, afin de définir les règles de gouvernance de leurs conseils d'administration, les obligations de service public qui leur incombent, la place respective des financeurs (dont les CCI) et des représentants des personnels et des élèves dans l'approbation de leurs budgets et orientations stratégiques, le système de responsabilité de leurs dirigeants et le régime de contrôle comptable et financier qui leur est applicable.

## **C - Équilibre financier et taille critique**

Les écoles, pour faire face à la montée des coûts fixes et variables, liés à l'académisation et à l'internationalisation de leurs enseignements, ont accru, dans des proportions significatives, leurs effectifs et les droits de scolarité par étudiant. Les droits de scolarité ont atteint, selon plusieurs écoles, leur limite haute et il serait problématique de continuer de les augmenter, à la fois compte tenu des réalités du marché et de la préoccupation de développer la mixité sociale. Seuls restent comme solutions l'augmentation des effectifs ou le rapprochement avec d'autres entités pour mutualiser les coûts fixes et la recherche d'une taille critique.

### **1 - Une augmentation mal maîtrisée des formations et des effectifs**

La « fuite en avant » consistant à proposer de nouveaux diplômes pour augmenter les effectifs et atteindre une taille critique n'a pas toujours été maîtrisée et couronnée de succès. Plusieurs écoles ont été confrontées à de grandes difficultés de remplissage des places ouvertes pour la préparation des différents diplômes qu'elles proposent.

La croissance des effectifs dans les ESCG n'a souvent pas été maîtrisée, faute d'outils de gestion adaptés. Les chambres régionales des comptes ont constaté des approximations, voire l'absence de comptabilité analytique, qui permettrait de calculer précisément le coût des différentes formations et leur équilibre financier.

La comptabilité analytique, quand elle existe, est incomplète et ne permet pas de ventiler tous les produits et toutes les charges par programme.

Il est nécessaire de mesurer la marge dégagée par les formations et options proposées aux élèves à partir d'une comptabilité analytique. Les CCI, les CRCI, l'ACFCI, tout comme les tutelles devraient veiller au respect de l'obligation de mesurer les coûts et les marges de chaque formation.

## 2 - Le rapprochement avec d'autres écoles de commerce

Le rapprochement entre écoles peut se faire au sein d'une région. En 2012, huit régions comptent en effet plusieurs écoles : Rhône-Alpes et l'Ile-de-France en comptent quatre, la Haute-Normandie, la Bretagne, l'Aquitaine, Champagne-Ardenne, Poitou-Charentes, Provence-Alpes-Côte-d'Azur, chacune deux.

Dans certaines régions, l'offre a déjà commencé à être rationalisée entre écoles voisines géographiquement (par exemple, en Auvergne, pour une offre commune en matière de formation continue aux cinq CCI territoriales, ou dans les Basse et Haute-Normandie pour les chambres de Caen et du Havre, ou dans les régions Centre et Poitou-Charentes, entre les écoles supérieures de commerce de Tours et de Poitiers en 1998). D'autres projets voient le jour comme en Aquitaine pour les écoles de Pau et de Bordeaux, ou en Bretagne autour de l'ESC de Rennes (CCIT de Rennes, Fougères et de Saint-Malo)<sup>270</sup>. Mais d'autres régions n'ont pas encore engagé de tels rapprochements.

La loi du 23 juillet 2010 relative aux réseaux consulaires, au commerce, à l'artisanat et aux services, offre désormais la possibilité, pour une chambre régionale de commerce et d'industrie (CRCI), d'exiger des regroupements pour éviter d'avoir à financer des écoles concurrentes à l'intérieur de leur territoire dans le cadre d'un schéma régional. Les CRCI, tout comme l'ACFCI, se doivent d'accompagner les rapprochements des écoles, au sein d'une même région comme entre

---

<sup>270</sup> La chambre régionale des comptes de Bretagne remarque cependant que les écoles de Brest et de Rennes situées dans la même région ne développent à l'heure actuelle aucun partenariat.

écoles supérieures de commerce de régions différentes, pour atteindre la taille critique permettant d'avoir une visibilité internationale et la capacité à relever les nouveaux défis des ESCG.

Pour assurer leur visibilité internationale et mutualiser leurs moyens, certaines ESCG ont également mis en place des stratégies de regroupement d'écoles de régions non limitrophes. Il en est ainsi de SKEMA<sup>271</sup>; de l'ESC Reims et de Rouen Business School, ou encore de France Business School (FBS), créée à compter de janvier 2013 par fusion de quatre écoles de province (Amiens, Brest, Clermont-Ferrand et ESCEM, elle-même issue de la fusion des écoles de Tours et de Poitiers).

Ces rapprochements d'écoles de régions différentes ne sont pas pour autant toujours synonymes de gains de productivité. Les effets d'économie d'échelle pour des écoles distantes de plusieurs centaines de kilomètres ne vont pas toujours de soi dans tous les domaines. Si certains services supports peuvent être mis en commun (direction, finances, ressources humaines, marketing, international, recherche), la nécessité de maintenir des services dédiés aux élèves sur les sites limite les bénéfices attendus de telles opérations.

### 3 - Les partenariats avec les universités

De nombreux partenariats existent également entre universités et grandes écoles, à travers des masters, des écoles doctorales et des laboratoires mixtes<sup>272</sup>, permettant de décloisonner, de faire profiter chaque établissement des bonnes pratiques de chacun, de se fixer ensemble de nouveaux objectifs.

Les partenariats universités/grandes écoles de commerce et de gestion se sont cependant développés plus lentement que les partenariats entre universités et écoles d'ingénieurs en raison de la place encore limitée à l'origine de la recherche en gestion dans l'activité des écoles. Le rapport de M. François d'Aubert<sup>273</sup> soulignait, en 2008, que les partenariats, tels qu'ils fonctionnaient à l'époque, avaient montré leurs limites : « ils doivent prendre un caractère plus global et ne pas se limiter à la constitution d'unités mixtes de recherche ».

---

<sup>271</sup> *School of knowledge economy and management* qui résulte de la fusion du Centre d'enseignement et de recherche appliqué en management (CERAM) de Sophia-Antipolis, de l'ESC de Lille.

<sup>272</sup> Par exemple, HEC a créé une unité mixte de recherche (UMR) avec le CNRS en 2006.

<sup>273</sup> *Vers un partenariat renouvelé organismes de recherche universités et grande écoles*, 14 avril 2008.

Le ministère de l'enseignement supérieur a décidé d'encourager les rapprochements entre les écoles et les universités, notamment dans le cadre des pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) créés en 2007, mais aussi des pôles de compétitivité.

Quelques projets ont vu récemment le jour : HEC est membre de ParisTech depuis 2008, ESCP Europe est membre fondateur du PRES Hautes Études Sorbonne Arts et Métiers (HESAM), avec l'université Paris I et l'école des hautes études en sciences sociales (EHESS) en 2010 ; l'école de management de Strasbourg a été créée en octobre 2007, à la suite de la fusion de l'IECS et de l'IAE Strasbourg. D'autres projets ont plus de difficultés à se mettre en place, et l'intégration dans des PRES n'était au moment de l'enquête que partiellement réalisée, comme à l'EM Lyon, l'ESC de Toulouse ou l'ESC de Rennes.

Ces rapprochements sont, pour l'instant, timides et établis sur la seule base du volontariat. Les ministères de tutelle se doivent de continuer d'initier et de faciliter ces rapprochements.

#### **4 - L'option d'un positionnement territorial**

À côté de ces stratégies de fusion ou de rapprochement entre organismes d'enseignement ou de recherche, il est possible de déployer des stratégies alternatives, davantage tournées vers le développement économique des territoires, qui reste l'objectif premier des chambres de commerce et d'industrie. Presque toutes les régions<sup>274</sup> comptent au moins une école supérieure de commerce consulaire. La majeure partie des acteurs économiques locaux est très attachée à l'existence d'une école de gestion locale qui est susceptible d'implanter durablement des cadres dans la région.

Ainsi, au regard de son ancrage territorial fort, l'ESC Pau a vocation dans le domaine de la recherche appliquée, à travailler ses domaines d'expertise et notamment ceux visant l'aide et l'accompagnement des entreprises.

Certaines écoles pourraient faire le choix d'un positionnement plus régional, orienté vers le service aux PME plutôt qu'aux grands groupes et de l'accompagnement des politiques régionales d'apprentissage et de formation professionnelle vers d'autres publics. Une plus grande autonomie de leur statut par rapport aux CCI, conférant aux régions un rôle de partenaire à part entière dans la définition de leur stratégie, peut y contribuer.

---

<sup>274</sup> À l'exception de l'outre-mer, de la Franche-Comté et du Limousin.

## **D - Le contrôle des diplômes**

### **1 - Les règles applicables**

L'État a pour rôle d'habiliter des établissements autonomes à délivrer les diplômes tout en assurant le contrôle de la qualité<sup>275</sup>. Les diplômes nationaux, comme le master ou le doctorat, ne peuvent être délivrés que par des établissements habilités à cet effet par le ministre chargé de l'enseignement supérieur.

L'arrêté du 8 mars 2000 prévoit que les établissements d'enseignement supérieur technique privés et consulaires reconnus par l'État peuvent être autorisés à délivrer à leurs étudiants des diplômes revêtus du visa de l'État. La commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion (CEFDG), placée sous la double tutelle du ministre chargé de l'enseignement supérieur et de celui chargé de l'industrie et du commerce rend des avis au ministre de l'enseignement supérieur afin d'éclairer sa décision d'autorisation à délivrer un diplôme visé et à conférer le grade de master aux formations des écoles de commerce et de gestion.

Une école dont la formation n'a pas été visée après évaluation par la CEFDG ne peut se prévaloir du grade de master et ne peut délivrer que des « *certificats d'établissement* ».

### **2 - Les systèmes concurrents de validation des diplômes**

Pour faire reconnaître la qualité de leur formation, la plupart des écoles font appel à des organismes accréditeurs internationaux, qui vérifient que les formations répondent à des standards communs et décernent le cas échéant une accréditation. L'évaluation et l'accréditation des diplômes ne sont plus un monopole de l'État. Il en résulte que la reconnaissance par l'État des diplômes en France peut devenir une garantie relative pour les élèves préparant ces diplômes.

Ainsi, fin 2009, pour la première fois depuis la création du label EQUIS, l'ESCEM Tours-Poitiers s'est vue retirer son accréditation, les auditeurs ayant, en effet, considéré que cette école n'était plus au niveau de leurs attentes sur certains critères. La publication de cette information

---

<sup>275</sup> La consultation du conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche (CNESER) sert de support à l'élaboration des actes réglementaires autorisant le chef de l'établissement à délivrer au nom de l'État un diplôme national donnant les mêmes droits aux étudiants quel que soit l'établissement qui l'a délivré.



au moment où les étudiants s'inscrivaient au concours 2010 a coûté, à l'ESCEM Tours-Poitiers, une diminution de 180 étudiants, 3,7 M€ de pertes et un déficit d'image considérable. Les candidats sont très sensibles à tout ce qui peut valoriser ou déclasser une école : ils en tirent des conséquences immédiates.

### 3 - Les risques d'illisibilité des diplômes

Il est de plus en plus difficile pour les étudiants et les employeurs d'identifier les réalités des contours des diplômes, des titres et accréditations délivrées. À la multiplication des accréditations, s'est ajoutée ces dernières années la diversification en France même des modalités de reconnaissance des diplômes.

Ainsi, les organisations professionnelles, comme l'ACFCI ou la conférence des grandes écoles (CGE) délivrent leurs propres diplômes qualifiants :

- l'ACFCI est porteur de titres à visée nationale pour le compte des CCI (17 diplômes à ce jour) ;
- la CGE délivre aussi depuis 1986 un label « mastère » à des formations post-master dès lors que les écoles se sont vues attribuer par le ministère chargé de l'enseignement supérieur le droit d'attribuer le grade de master.

Cette profusion contribue d'autant moins à la lisibilité des formations et des parcours que l'appellation de diplômes nationaux (master, doctorat) peut être irrégulièrement détournée : le label « master » de l'État est suffisamment attractif à l'égard des parents et des étudiants pour que certaines écoles de commerce n'échappent pas à la tentation d'entretenir une certaine confusion dans l'appellation de diplômes, qui peuvent n'être que de simples certificats délivrés au nom de l'établissement<sup>276</sup>. Le terme de master est utilisé par certaines écoles de commerce, hors échantillon de l'enquête, qui n'ont pas été autorisées à délivrer cette appellation.

L'appellation des diplômes prête à confusion dans les écoles consulaires elles-mêmes : de nombreuses écoles utilisent le terme de « master spécialisé », qui confond en un seul vocable le diplôme d'État master et le diplôme de mastère de la conférence des grandes écoles, créant une confusion auprès des étudiants.

---

<sup>276</sup> Des formations non visées après évaluation par la commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion (CEFDG) peuvent aussi obtenir une inscription au RNCP (répertoire national des certifications professionnelles) de la CNCPC (commission nationale des certifications professionnelles) et se prévaloir d'être certifiées par l'État.

Les accréditations accordées par des organismes extérieurs peuvent être également sources d'erreurs d'interprétation. Une école peut être membre d'une institution comme la *European Foundation for Management Development (EFMD)* ou l'*Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB)*, sans pourtant être accréditée par elle.

Enfin, les activités de conseil proposées par les agences d'accréditation (EQUIS, AACSB etc.) pour obtenir leur propre label introduisent aussi des risques de conflits d'intérêt. Sans remettre en cause l'intérêt d'une «pédagogie» de l'accréditation par ces organismes privés, une séparation rigoureuse des tâches entre les agents chargés des activités de conseil et ceux chargés de l'accréditation paraît indispensable.

#### **4 - La surveillance de l'usage des termes et des grades**

La commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion (CEFDG) et le ministère chargé de l'enseignement supérieur se disent vigilants pour faire respecter la réglementation sur l'usage du terme et du grade de master. La direction générale pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle indique ainsi que l'utilisation du terme master pour qualifier un certificat de fin d'études délivré par un établissement privé « constitue une atteinte à l'ordre public de nature à mettre en cause la responsabilité du dirigeant de l'établissement ».

Lorsque la communication sur ces formations crée une confusion dans l'esprit du public par l'utilisation abusive des termes réservés aux diplômes délivrés par l'État, les écoles, en infraction, doivent être poursuivies. Il appartient au recteur d'académie d'agir auprès des établissements pour leur rappeler les règles et le cas échéant pour faire appliquer les sanctions pour publicité mensongère.

A ce jour aucune procédure n'a été engagée. Le ministère s'en remet aux établissements à qui il appartient « de faire la distinction dans leur communication entre les diplômes conférant le grade de master et les autres formations de type master of sciences ou master of business administration, par exemple ».

Le ministère chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche se doit de mettre plus d'ordre et de clarté dans les diplômes d'enseignement supérieur en gestion. Il serait souhaitable de préciser, à l'égard des candidats, les conditions de délivrance des habilitations et des certifications délivrées par l'État par le biais d'une communication adaptée. L'engagement, à la demande des ministères de tutelle, d'enquêtes de la direction générale de la concurrence, de la

consommation et de la répression des fraudes sur l'utilisation des appellations pourrait être envisagé.

## 5 - Un contrôle des équivalences

Pour l'ensemble des formations qu'elle vise, la commission d'évaluation des formations et des diplômes de gestion n'a pas toujours les moyens de s'assurer de la fiabilité d'informations déclaratives. Il serait souhaitable de renforcer ses capacités d'action, notamment sur la qualité de la co-diplômation en France comme à l'international :

- des établissements qui n'ont pas le grade de master peuvent l'obtenir par convention avec une université pour la délivrance du diplôme national de master qui confère, de droit, le grade de master. Il serait pertinent que les universités signant des conventions avec une école de commerce pour la délivrance d'un diplôme supérieur ou égal à bac+3 ne puissent le faire qu'après avoir interrogé la commission. Une coordination reste à développer entre la commission et l'agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES), à l'image de celle réalisée entre la CTI (commission du titre d'ingénieur) et l'AERES ;
- dans le cadre des écoles implantées à l'étranger, le master peut être proposé hors du territoire national<sup>277</sup> sous la forme d'un double diplôme. Dans cette situation, la commission devrait pouvoir s'assurer que les conditions d'études des étudiants obéissent à des exigences identiques sur l'ensemble des sites.

Il serait également souhaitable que la commission puisse s'autosaisir de l'évaluation de programmes ou de diplômes dont elle n'est pas expressément saisie mais qui peuvent induire en erreur les étudiants par un avis publié.

### CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

*Pour pouvoir assurer l'internationalisation indispensable des formations dispensées à leurs élèves, les écoles supérieures de commerce et de gestion ont été conduites à construire des partenariats internationaux, satisfaire les exigences des agences internationales d'évaluation et recruter un nombre croissant d'enseignants chercheurs de haut niveau. Les ESCG ont dû engager des dépenses importantes pour mener cette politique d'académisation et d'internationalisation, au*

<sup>277</sup> Après HEC et ESCP, l'ESC de Grenoble est une des écoles qui propose le plus de double diplômes (68).

*moment où se raréfiaient les ressources financières publiques. Cet effet de ciseaux les a amenées à accroître leurs ressources propres, notamment les droits de scolarité, et augmenter leur taille pour pouvoir amortir le coût de leurs investissements.*

*Cette stratégie a été couronnée de succès pour les plus prestigieuses et les plus riches écoles de commerce dont la notoriété internationale s'est considérablement accrue. Toutefois, d'autres écoles se trouvent toujours à la croisée des chemins : l'acquisition d'une taille critique et la définition d'une stratégie de développement adaptée à leurs moyens et leur positionnement dans l'offre de formations de commerce et gestion restent à consolider. Selon qu'elles souhaitent concourir dans l'élite internationale ou se recentrer sur leur marché régional ou le marché national, les ESCG doivent aujourd'hui effectuer des choix différenciés dans leurs partenariats.*

*La Cour, à la suite de l'enquête sur les écoles supérieures de commerce menée en 2002, avait regretté une situation « laissant apparemment au marché le soin d'arbitrer, en l'absence de mécanismes de régulation ».*

*Dix ans plus tard, la règle du marché a permis des évolutions importantes et positives pour de nombreuses écoles de commerce et leurs élèves mais le besoin de régulation, par la puissance publique, des règles de ce « marché », qui assure aussi un service public, n'a pas pour autant disparu :*

- l'égalité d'accès des jeunes, quelle que soit leur origine sociale, à cette filière de formation doit être mieux assurée par les écoles et mieux garantie par l'État, dans un contexte de droits de scolarité de plus en plus élevés ;*
- le statut des écoles doit être adapté au nouveau contexte de fonctionnement et de financement des ESCG ;*
- la stratégie des écoles doit s'appuyer sur une meilleure connaissance et maîtrise de leurs coûts et la conclusion d'alliances et de partenariats diversifiés avec le soutien, en tant que de besoin, de l'État et des régions ;*
- la lisibilité de l'offre croissante des écoles en matière de diplômes doit être améliorée et le contenu des formations associées mieux contrôlé.*

*La Cour formule en conséquence les quatre recommandations suivantes :*

- 1. engager une réflexion sur le statut des ESCG et la place des chambres de commerce et d'industrie et de l'État dans le dispositif, pour avoir les moyens financiers de mener des stratégies adaptées, tout en donnant plus d'autonomie aux écoles dans leur gouvernance ;*
- 2. s'assurer que la forte augmentation des droits de scolarité est compensée par des systèmes de bourses, de prêts ou d'apprentissage, qui permettent à chaque élève de suivre ces formations en fonction de ses mérites personnels, quels que soient ses revenus ou ceux de sa famille ;*
- 3. mieux contrôler les coûts et la cohérence des choix effectués en matière d'académisation des études et d'internationalisation des cursus avec la taille et le positionnement des écoles dans l'offre des formations de gestion ;*
- 4. renforcer l'action de contrôle de la commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion sur la qualité des diplômes des ESCG, qu'ils soient délivrés en France ou à l'étranger et sur les obligations des écoles quant à l'information des étudiants sur l'appellation des diplômes.*



## Sommaire des réponses

Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche	338
Ministre délégué auprès du ministre de l'économie et des finances, chargé du budget	340
Président de l'Association des chambres de commerce et d'industrie (CCI)	341
Président de la chambre de commerce et d'industrie territoriale d'Amiens-Picardie	342
Président de la chambre de commerce et d'industrie territoriale de Bordeaux	346
Directeur de l'école de management de Bordeaux	347
Président de la chambre de commerce et d'industrie territoriale de Brest	348
Directeur de l'Ecole supérieure de commerce (ESC) de Bretagne Brest	349
Directeur général de l'école supérieur de commerce de Clermont-Ferrand	350
Directeur général de l'école supérieur de commerce de Dijon	351
Président de la chambre de commerce et d'industrie territoriale de Grenoble	352
Directeur de l'école de management de Grenoble	353
Président de la chambre de commerce et d'industrie territoriale de La Rochelle	354
Directrice générale de l'école de commerce SKEMA	355
Directeur de l'école de management de Lyon	356

Directeur général de l'ICN Business School	357
Président de la chambre de commerce et d'industrie territoriale de Montpellier	358
Directeur de l'Ecole supérieure de commerce (ESC) de Montpellier	360
Directeur de l'Ecole de Management (EM) de Normandie	361
Président de la chambre de commerce et d'industrie territoriale de Paris	362
Président de la chambre de commerce et d'industrie territoriale Pau Béarn	364
Réponse commune du Président de la chambre de commerce et d'industrie territoriale de Reims et Epernay et du directeur de Reims Management School	365
Président de la chambre de commerce et d'industrie territoriale de Rouen	367
Directeur général de l'Ecole supérieure de commerce (ESC) de Rouen	370
Directeur de l'école de management de Strasbourg	371
Président de la chambre de commerce et d'industrie territoriale de Toulouse	372
Directeur de l'Ecole supérieure de commerce et de management (ESCEM) de Tours-Poitiers	375
Président de la chambre de commerce et d'industrie territoriale de Versailles-Val-d'Oise-Yvelines	376
Directeur général de l'Ecole supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC)	377
Président de la chambre de commerce et d'industrie territoriale de Vienne	380



**Destinataires n'ayant pas répondu**

Directeur général du groupe supérieur de commerce d'Amiens
Président de la chambre de commerce et d'industrie territoriale (CCIT) de Caen
Directeur de l'école supérieure de commerce (ESC) de La Rochelle
Président de la chambre de commerce et d'industrie territoriale (CCIT) de Lyon
Directeur de l'école supérieure de commerce (ESC) de Pau
Directeur général de l'école supérieure de commerce de Paris (ESCP) Europe
Directeur général de l'école des hautes études commerciales (HEC)
Directeur de l'école supérieure de commerce (ESC) de Reims
Directeur de l'école supérieure de commerce (ESC) de Rennes
Président de la chambre de commerce et d'industrie territoriale (CCIT) de Rennes

**RÉPONSE DE LA MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR  
ET DE LA RECHERCHE**

*Ce document dresse un état des lieux intéressant du positionnement des écoles de commerce et de gestion relevant des chambres de commerce et d'industrie (CCI) et autorisées à délivrer des diplômes au nom de l'Etat.*

*Ces écoles occupent une place reconnue au sein de notre enseignement supérieur. Elles ont connu une croissance rapide et continue des effectifs au cours des dernières années (+ 41 % entre 2007 et 2011), sont très ancrées sur la professionnalisation et sont aujourd'hui fortement ouvertes sur l'environnement international (accueil d'étudiants et d'intervenants étrangers, ouverture de campus à l'étranger, doubles diplômes, enseignement majoritairement en anglais...). Cette stratégie est souvent guidée par une recherche d'accréditations internationales dans la mesure où elles se situent aujourd'hui, dans leur domaine, dans une véritable compétition mondiale.*

*Vous appelez particulièrement mon attention sur le rôle de régulation des ministères de tutelle et notamment sur la nécessité de veiller à la stratégie des écoles en matière de structuration, de politique sociale, de gestion des coûts et de contrôle des diplômes. La Cour invoque à cet égard la responsabilité de l'Etat sur le manque de cohérence et de détermination de la fonction de pilotage et de contrôle des ESCG.*

*En leur qualité d'écoles consulaires, celles-ci sont placées sous la tutelle directe du ministère de l'artisanat, du commerce et du tourisme. En leur qualité d'établissements d'enseignement supérieur, elles relèvent de mon département ministériel, au niveau académique et national, pour ce qui concerne leur fonctionnement, leur gouvernance ou leur corps professoral lors de leur reconnaissance par l'Etat. Par ailleurs, le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR) autorise la délivrance des diplômes au nom de l'Etat.*

*Actuellement 94 écoles délivrent des diplômes visés de Bac+3 à BAC+5 dont 44 confèrent le grade de master. Les ministères de l'enseignement supérieur et de la recherche et de l'artisanat, du commerce et du tourisme, s'appuient sur la commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion (CEFDG) créée en 2001 pour évaluer la qualité des formations. Depuis sa création, la commission a su adapter ses critères pour répondre à la fois à la nécessité de délivrer des diplômes répondant aux standards internationaux mais aussi pour tenir compte de l'évolution des écoles et les accompagner dans leur développement.*

*Les exigences définies par la CEFDG ont incité les ESCG à progresser et ont conduit aux mutations constatées en termes de qualité des*

*formations tant par l'élévation du niveau académique que par le développement d'une activité de recherche structurée ou d'internationalisation. De fait le MESR, à travers ses pouvoirs propres de contrôle et de visa des diplômes, comme à travers la CEFDG, joue un rôle substantiel de régulation du système.*

*Je rejoins l'analyse de la Cour quant aux initiatives prises en matière de mixité sociale. Alors que les droits de scolarité ont augmenté dans la majorité des écoles et parfois dans des proportions importantes, le grand nombre d'initiatives visant à favoriser la diversité sociale, pour méritoires et utiles qu'elles soient, n'ont pas été suffisantes pour rapprocher la composition sociale des écoles de celle, par exemple, des universités. Au-delà de l'accueil des étudiants boursiers, les écoles seront donc encouragées à mettre en place davantage de mesures d'accompagnement (aides sociales ou bourses sur fonds propres, cordées de la réussite, développement de l'apprentissage...). Notamment, le recrutement par les écoles en plus grand nombre d'étudiants issus de concours parallèles ouverts aux titulaires d'un diplôme de niveau Bac+2 ou Bac+3 doit être développé, en privilégiant les formations à forte dimension professionnelle (BTS, DUT, licences professionnelles) et le cas échéant l'alternance.*

*Vous considérez que le statut associatif adopté par la majorité des écoles consulaires ne répond pas au besoin d'autonomie des ESCG et vous évoquez le modèle de société anonyme à but non lucratif, présenté récemment par la CCIP pour HEC. Le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche partage le point de vue de la Cour. Il vient d'être saisi par le ministère de l'artisanat, du commerce et du tourisme, aux fins d'une inscription de ces dispositions dans la loi en préparation sur l'enseignement supérieur et la recherche. Cette réforme des écoles de commerce et de gestion sera examinée dans le cadre du travail interministériel lié à la préparation de la loi. Il conviendra de veiller à ce que le nouveau statut soit adapté à l'inscription des écoles dans le service public de l'enseignement supérieur, qui est indispensable pour des établissements autorisés à délivrer des diplômes au nom de l'Etat. En effet, le MESR comme la CEFDG sont particulièrement attentifs à l'adéquation des ressources financières aux objectifs de formation annoncés par les écoles qui demandent la reconnaissance de leurs diplômes par l'Etat. Cette attention est encore plus grande lorsque le grade de master est demandé, car il exige un corps professoral de haut niveau et une activité de recherche significative. La CEFDG met en garde les écoles qui présentent une situation financière fragile.*

*Vous attirez mon attention sur les partenariats noués entre les écoles et le monde universitaire, qui sont encore trop timides. Ce constat est fondé. Autant que possible, le MESR entend favoriser les rapprochements entre écoles et universités dans le cadre de stratégies de site. De nombreuses collaborations existent déjà : doubles diplômes, échanges d'étudiants ou*

*d'enseignants, participation des enseignants des écoles aux équipes de recherche universitaires, aux écoles doctorales, participation aux PRES pour les écoles de commerce et de gestion les plus prestigieuses. Ce rapprochement entre écoles et universités est essentiel compte tenu du morcellement des enseignements en gestion pour créer de véritables pôles attractifs au niveau international et pour favoriser le développement de l'entrepreneuriat. Il ne faut pas oublier que les universités, à travers leurs IAE notamment, représentent elles-mêmes un potentiel d'enseignement et de recherche en gestion de premier plan. Ce mouvement sera amplifié dans le cadre des futurs contrats de site et des communautés universitaires territoriales, qui seront inscrites dans la loi en préparation.*

*Enfin, la Cour appelle à la vigilance autour du terme « Master » et demande au MESR de veiller au respect de la réglementation afin d'éviter un usage abusif et la confusion dans l'esprit du public. Je souscris pleinement à cette recommandation. Dans le cadre du mouvement de simplification de l'offre de formation que j'ai présenté existe un volet réglementaire, qui vise à rappeler aux établissements les exigences en matière d'intitulés et de précision du « supplément au diplôme ».*

*Je rappelle ainsi que l'utilisation en France de la dénomination « diplôme de master » est réservée aux universités. L'usage du terme master par les autres établissements y compris privés n'est possible que si leur diplôme confère le grade de master après avoir fait l'objet d'une évaluation par une instance nationale et donné lieu à une autorisation par arrêté ministériel. Je tiens à clarifier la visibilité des masters afin qu'ils demeurent des diplômes adossés à la recherche dont la valeur sera incontestable pour les étudiants adossés à la recherche pour les employeurs. Les universités ayant passé des conventions avec certains établissements privés non reconnus par l'Etat seront rappelées au respect de la réglementation et j'informerai la conférence des présidents d'université sur ce point.*

*En conclusion, l'analyse exhaustive de la Cour sur la place des écoles de commerce et de gestion contribuera utilement à l'amélioration du paysage de l'enseignement supérieur français.*

---

**RÉPONSE DU MINISTRE DÉLÉGUÉ AUPRÈS DU MINISTRE  
DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES, CHARGÉ DU BUDGET**

*Je note que ces écoles ont réalisé au cours des dernières années des efforts significatifs, permettant à certaines d'atteindre une reconnaissance au niveau international. Leurs résultats en matière d'insertion professionnelle sont par ailleurs relativement satisfaisants.*

*Il apparaît toutefois que le paysage des ESCG reste hétérogène, la réussite notable des ESCG les plus prestigieuses ne doit pas occulter les difficultés rencontrées par certains établissements.*

*En effet, une stratégie fondée en priorité sur une croissance des effectifs, une internationalisation accrue et une course aux publications académiques ne constitue pas une garantie de succès pour certains établissements de taille moyenne. Je note ainsi avec grande attention vos propositions visant à un meilleur positionnement de certaines ESCG en faveur de l'insertion professionnelle au sein de leur tissu économique local.*

*Je souscris par ailleurs pleinement à votre recommandation visant à mieux contrôler les coûts de ces établissements. A ce titre une démarche de mutualisation des moyens et de rapprochement entre écoles, mais aussi entre ces établissements et les universités, doit être activement soutenue.*

*Dans ce contexte, les ESCG doivent être à même d'envisager une stratégie de développement en fonction de leurs avantages comparatifs. Une réflexion concernant l'évolution du statut de ces écoles doit être initiée, en collaboration avec le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.*

*Enfin, votre rapport met en avant la forte hausse des droits de scolarité des ESCG. A ce sujet, je considère que l'objectif de mixité sociale doit en effet constituer un point d'attention majeur pour l'État. A ce titre, je souhaiterais rappeler l'effort réalisé en 2013 en faveur des étudiants issus de milieux modestes, au travers la revalorisation des bourses sur critères sociaux dès la rentrée 2012 et l'augmentation de plus de 150 M€ des crédits dédiés à ce dispositif en 2013.*

*Cet objectif doit aussi être poursuivi par les ESCG, qui disposent d'un niveau de ressources propres plus important que d'autres établissements d'enseignement supérieur. A ce titre, j'invite ces établissements à poursuivre leurs efforts visant à développer des systèmes de bourses complémentaires.*

---

**RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE L'ASSEMBLÉE DES CHAMBRES  
FRANÇAISES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE**

*1) Concernant le périmètre de l'étude :*

*Le rapport précise que le périmètre du contrôle concerne 29 écoles supérieures de commerce et de gestion (ESCG) « placées sous la tutelle du ministère de l'économie et des finances au titre de ses compétences sur les services de Chambres de Commerce et d'Industrie... ». Sur ce point, il convient de préciser que les 29 écoles en question ne peuvent être considérées purement et simplement comme un ensemble d'établissements directement gérés par les CCI.*

*Toutes ces écoles forment bien une communauté et ont des liens évidents (par exemple en matière de concours communs). Mais si la plupart sont très proches des CCI, certaines sont de nature universitaire (comme l'EM Strasbourg ou l'INC Nancy) ou ont adopté une organisation qui a pu les éloigner de leur chambre (comme SKEMA Business School devenue une association suite à la fusion des ESC de Lille/anciennement abritée par l'université et de l'ESC de Nice/service géré de la CCI).*

*Cela étant, nous avons bien noté que les 29 écoles citées dans le rapport n'ont pas toutes fait l'objet du contrôle de la Cour.*

*2) Concernant les mutations de la filière et une nécessaire régulation de l'Etat :*

*Le rapport souligne avec raison l'internationalisation du marché de l'enseignement supérieur, tant au niveau des étudiants que des enseignants, et les efforts importants réalisés par les ESCG pour s'y adapter. Il en souligne les effets positifs, avec l'excellente position des écoles françaises dans les classements internationaux, mais également les conséquences en termes :*

*- de ressources : avec une augmentation sensible des budgets de fonctionnement essentiellement financée par la hausse des frais de scolarité et une baisse relative de la part des ressources publiques ;*

*- d'offre de formation : avec une diversification des programmes proposés et une augmentation des effectifs accueillis pour atteindre une taille critique ;*

*- d'évolution des statuts, avec une externalisation croissante des écoles pour diversifier les ressources de financement.*

*Le rapport déplore notamment que ces mutations se soient effectuées en l'absence d'une réelle régulation de l'Etat et qu'elles se soient par ailleurs traduites par une baisse de l'égalité d'accès des élèves aux écoles.*

*En premier lieu, il est effectivement essentiel que le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche puisse garantir la qualité académique des enseignements dispensés par les écoles.*

*S'agissant du rôle du ministère de l'Economie et des Finances, il exerce une tutelle sur les CCI, établissements publics et contrôle leurs budgets. Mais il convient également de préciser que les écoles ne bénéficient que très peu de financements publics directs venant des pouvoirs publics (moins de 5 % en moyenne de leur budget de fonctionnement).*

*A cet égard, s'il n'est pas contestable que les frais de scolarité ont notablement augmenté dans les ESCG ces dernières années, avec peu de recours à l'argent public, on peut regretter que pour étayer ce fait, le rapport compare, de façon un peu caricaturale, les frais de scolarité les plus élevés pratiqués par ces écoles avec le tarif de base d'une inscription en université. La réalité est on le sait beaucoup plus nuancée.*

*Concernant par ailleurs l'égalité d'accès aux écoles, le rapport pointe le taux insuffisant d'étudiants venant des « CSP ». Or, la faible mixité sociale touche l'ensemble de l'enseignement supérieur français. Rien dans le rapport ne démontre véritablement que la « sélectivité par le prix des études » entraînerait une aggravation de ce phénomène dans les écoles.*

*Le rapport souligne d'ailleurs fort justement les nombreuses initiatives prises par les ESCG pour remédier à cette situation (prêts, bourses..) et notamment le recours à l'apprentissage, qui concerne 10 % des étudiants des ESCG. A l'heure où les Pouvoirs Publics veulent plutôt privilégier le développement de l'apprentissage sur les bas niveaux de qualification, les CCI apprécient que le rapport rappelle le rôle d'ascenseur social de cette voie de formation dans le supérieur.*

*J'ajouterai que nos écoles accueillent d'année en année un nombre croissant de boursiers. Ils représentaient en 2012 plus de 25 % de candidats au concours d'entrée et 25 % d'étudiants intégrés. Je crois pouvoir dire qu'aucun jeune méritant ne s'est jamais vu refuser l'accès à nos écoles pour une question de moyens financiers.*

*Je rappellerai enfin que nos écoles ne connaîtraient pas une telle augmentation de leurs effectifs si le « retour sur investissement » attendu par les familles en termes d'emploi et de développement de carrière n'était pas au rendez-vous.*

### *3) Concernant la gouvernance des écoles :*

*Depuis leur origine, la gouvernance des écoles est largement confiée à des chefs d'entreprises garantissant ainsi une prise directe avec le terrain.*

*Le rapport souligne les difficultés rencontrées désormais par les ESCG pour fonctionner dans le cadre du statut d'établissement public d'une*

*CCI et les insuffisances du statut associatif adopté par une majorité d'entre elles.*

*La Cour recommande ainsi qu'une réflexion soit engagée sur le statut juridique des écoles. Nous ne pouvons que souscrire à cette remarque qui rejoint une réflexion amorcée il y a deux ans dans le cadre de l'ACFCI/CCI France et reprise récemment par la CCI de Paris, visant à créer un statut ad hoc à objet éducatif pour ces écoles tout en préservant un rôle significatif pour les représentants des entreprises. Nous venons d'ailleurs de saisir notre ministère de tutelle à ce sujet.*

*4) Concernant le contrôle des diplômés :*

*Ce chapitre pose plusieurs questions relatives à la visibilité des diplômés et aux différents systèmes de reconnaissance et cite notamment l'ACFCI/CCI France comme délivrant ses propres diplômés.*

*Je voudrai sur ce point apporter les précisions suivantes :*

*Le Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP) dont il est fait état dans le rapport est établi par la Commission Nationale des Certifications Professionnelles (CNCP), instance pivot du dispositif de reconnaissance des titres et diplômes français, rattachée au Premier Ministre.*

*Ce répertoire recense les diplômés visés et les titres certifiés, deux voies complémentaires et nécessaires.*

*Les titres nationaux portés par l'ACFCI/CCI France (mentionnés par le rapport) s'inscrivent dans ce contexte et doivent être considérés comme des titres dûment inscrits au Répertoire National et non comme des certificats du réseau des CCI.*

*Permettez-moi de préciser que ces titres nationaux ont été créés, dans le prolongement de la Loi de Modernisation Sociale de 2002 et sur la recommandation notamment de l'Etat, pour rationaliser l'offre de titres ou diplômes offerte jusqu'alors par les CCI (chaque CCI délivrant avant 2002 ses propres diplômés). Cette démarche a d'ailleurs été grandement appréciée par notre tutelle et par la CNCP.*

*La Commission d'Evaluation des Formations et des Enseignements de Gestion (CEFDG) constitue pour sa part une instance essentielle dans son domaine et CCI France partage la volonté indiquée dans le rapport de renforcer son action.*

*Au-delà de ces remarques, CCI France s'associe pleinement à la volonté de la Cour de clarifier d'une manière générale le nombre de diplômés et leurs appellations comme elle l'a déjà écrit dans sa contribution au titre des Assises de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.*



*En conclusion, je voudrais rappeler l'engagement sans faille du réseau des CCI pour développer un enseignement supérieur de gestion de qualité, menant à l'emploi, permettant des carrières réussies et contribuant au rayonnement de la France dans le Monde.*

---

**RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE LA CHAMBRE DE COMMERCE  
ET D'INDUSTRIE D'AMIENS-PICARDIE**

*Nous souhaitons attirer votre attention sur 3 points :*

*Le relèvement du niveau académique (B.2)*

*Si nous partageons le premier paragraphe, nous souhaitons préciser que l'ESCG d'Amiens n'a jamais renoncé à un niveau académique de qualité même si dans le cadre de sa bonne gestion financière, l'école essaye de maîtriser les dépenses de recherche tout en respectant les critères obligatoires imposés par le Ministère.*

*Egalité d'accès des élèves*

*Nous sommes étonnés que le rapporteur n'ait pas souligné l'effort considérable qui a été fait par notre institution en mettant en place un dispositif qui permet à des étudiants boursiers issus des classes préparatoires de suivre une scolarité sans frais (gratuité en 1<sup>ère</sup> année et apprentissage en 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> année.) Cela représente environ 2/3 des étudiants issus des classes préparatoires intégrés en 1<sup>ère</sup> année et environ 200 étudiants en apprentissage (2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> année).*

*Equilibre financier très critique*

*Nous ne comprenons pas la référence à notre institution dans cette partie car nous n'avons ouvert aucun nouveau diplôme en formation initiale depuis 1992. Actuellement seuls sont délivrés les diplômes de l'ESC Amiens (PGE) et de l'ISAM (Bachelor). La difficulté rencontrée ces 2 dernières années pour le recrutement au sein de nos écoles est essentiellement liée à l'augmentation du nombre de places ouvertes par l'ensemble des ESCG et des Bachelor pour une classe d'âge à peu près identique.*

---

**RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE LA CHAMBRE DE COMMERCE  
ET D'INDUSTRIE TERRITORIALE DE BORDEAUX**

*J'ai l'honneur de vous indiquer que c'est « CCI France » qui vous adressera la synthèse des observations des CCI concernées.*

*A titre individuel, la CCI de Bordeaux n'a pas de commentaire propre à faire à ce sujet.*

---

**RÉPONSE DU DIRECTEUR DE L'ÉCOLE DE MANAGEMENT (EM)  
DE BORDEAUX**

*Celui-ci me semble être une bonne analyse factuelle des situations des écoles de commerce aujourd'hui, même si je pense que certaines interprétations de ces « faits » pourraient être contestées.*

*Je n'ai donc aucun commentaire particulier pour l'instant à formuler.*

*Je reste néanmoins en attente de précisions qui pourrait être apportées en termes de solutions, car il me semble que ce rapport reste très analytique sans apporter de préconisations d'améliorations.*

*J'espère qu'il y aura un cadre de débat élargi au sein duquel je pourrais éventuellement apporter ma contribution.*

---

**RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE LA CHAMBRE DE COMMERCE  
ET D'INDUSTRIE (CCI) DE BREST**

*Je vous informe que je n'ai pas de remarque à formuler sur ce rapport. J'observe d'ailleurs que l'ESC Bretagne Brest, qui relève de la Chambre de commerce et d'industrie de Brest, ne fait pas partie de la liste des écoles contrôlées à cette occasion.*

---

**RÉPONSE DU DIRECTEUR DE L'ÉCOLE SUPÉRIEURE  
DE COMMERCE (ESC) DE BRETAGNE BREST**

*J'ai l'honneur de vous informer que je ne souhaite pas apporter de réponse à ce rapport. Je note d'ailleurs que l'ESC Bretagne Brest ne fait pas partie de la liste des écoles contrôlées telle qu'elle figure dans le texte.*

---

**RÉPONSE DU DIRECTEUR GENERAL DE L'ESC DE CLERMONT-  
FERRAND**

*Je n'ai pas d'observation à formuler.*

---

**RÉPONSE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'ÉCOLE SUPÉRIEURE  
DE COMMERCE DE DIJON**

*Ce document d'une très grande qualité rend compte avec justesse des évolutions qu'ont connues nos écoles au cours des vingt dernières années et des enjeux auxquels elles sont aujourd'hui confrontées.*

*Aucune information détaillée sur mon institution n'a été reprise au sein du rapport, je ne souhaite donc apporter aucune réponse officielle à ce document.*

---



**RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE LA CHAMBRE DE COMMERCE  
ET D'INDUSTRIE (CCI) DE GRENOBLE**

*Pour les deux phrases où "Grenoble Ecole de Management" se trouve  
mentionnée, je n'apporte aucune remarque particulière.*

---

**RÉPONSE DU DIRECTEUR DE L'ÉCOLE DE MANAGEMENT (EM)  
DE GRENOBLE**

*Pour les deux phrases où "Grenoble Ecole de Management" se trouve  
mentionnée dans le rapport je n'apporte aucune remarque particulière.*

**RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE LA CHAMBRE DE COMMERCE ET  
D'INDUSTRIE DE LA ROCHELLE**

*Après avoir analysé avec attention ce document, je vous communique mon accord sur le diagnostic présenté mais j'émet un avis réservé sur les préconisations.*

---

**RÉPONSE DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE DE SKEMA**

*Ce document n'appelle pas d'observations de ma part.*

---

**RÉPONSE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'ÉCOLE DE  
MANAGEMENT DE LYON**

*Je vous informe que je n'ai aucune réponse particulière à apporter à ce rapport.*

---

**RÉPONSE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'ICN BUSINESS  
SCHOOL**

*Comme souhaité dans votre courrier d'accompagnement, je vous informe que ce rapport n'appelle pas de commentaires ou de remarques de ma part.*

---

**RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE LA CHAMBRE DE COMMERCE ET  
D'INDUSTRIE DE MONTPELLIER***Remarques spécifiques à l'ESC Montpellier**- Taux d'internationalisation des emplois*

*Dans votre rapport vous écrivez, « Les taux d'internationalisation des emplois sont beaucoup moins élevés (9,8 % d'emploi à ...[...]..., 5 % à l'ESC de Montpellier ,....) ».*

*Ce pourcentage ne correspond pas à nos données, comme nous l'avons indiqué à la Chambre régionale des comptes du Languedoc-Roussillon (cf. questionnaire n° 2, p. 17), puisque sur la période 2006-2011, la moyenne s'établit à 10,5 % avec une forte augmentation constatée entre 2009-2010 et 2010-2011 ; lors de cette dernière année, ce taux a atteint les 15 %. Par ailleurs, pour l'année 2011-2012 (nous diplômons nos élèves en octobre de chaque année et en avril de l'année suivante pour les cursus internationaux), ce taux, même dans l'attente actuelle de certains résultats, est déjà supérieur à 16 %.*

*Enfin, Il nous apparaîtrait important de signaler que l'ESC Montpellier, toutes mesures confondues d'aides aux élèves (Fonds social, Fondation Groupe Sup de Co Montpellier sous égide de la Fondation de France, monitorat élève, apprentissage), soutient financièrement, partiellement ou totalement, 57 % de ses élèves (cf. questionnaire n° 2 de la Chambre régionale des comptes du Languedoc-Roussillon, p. 22).*

*- Les partenariats avec les universités*

*Vous écrivez dans votre rapport : « Le ministère de l'enseignement supérieur a décidé d'encourager les rapprochements entre les écoles et les universités, notamment dans le cadre des pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) créés en 2007, mais aussi des pôles de compétitivité.*

*Quelques projets ont vu le jour : .... »*

*Je porte à votre connaissance que le Groupe Sup de Co Montpellier est membre fondateur du PRES depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013 (cf. courrier du Président du PRES Sud de France du 11 décembre 2012).*

---

**RÉPONSE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'ÉCOLE SUPÉRIEURE  
DE COMMERCE DE MONTPELLIER**

*Je souhaite vous communiquer en distinguant celle qui concerne toutes les écoles de celles particulières à l'ESC Montpellier.*

*Remarques spécifiques à l'ESC Montpellier*

*- Taux d'internationalisation des emplois*

*Dans votre rapport vous écrivez, « Les taux d'internationalisation des emplois sont beaucoup moins élevés (9,8 % d'emploi à ... [...] ..., 5 % à l'ESC de Montpellier, ...) ».*

*Ce pourcentage ne correspond pas à nos données, comme nous l'avons indiqué à la Chambre régionale des comptes du Languedoc Roussillon (Cf. Questionnaire N° 2, p. 17), puisque sur la période 2006-2011, la moyenne s'établit à 10,5 % avec une forte augmentation constatée entre 2009-2010 et 2010-2011 ; lors de cette dernière année, ce taux a atteint les 15 %. Par ailleurs, pour l'année 2011-2012 (nous diplômons nos élèves en octobre de chaque année et en avril de l'année suivante pour les cursus internationaux), ce taux, même dans l'attente actuelle de certains résultats, est déjà supérieur à 16 %.*

*Les partenariats avec les universités*

*Vous écrivez dans votre rapport : « Le ministère de l'enseignement supérieur a décidé d'encourager les rapprochements entre les écoles et les universités, notamment dans le cadre des pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) créés en 2007, mais aussi des pôles de compétitivité.*

*Quelques projets ont vu le jour : ... »*

*Je porte à votre connaissance que le Groupe Sup de Co Montpellier est membre fondateur du PRES depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013 (Cf. Courrier du Président du PRES Sud de France du 11 décembre 2012).*

---



**RÉPONSE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'ÉCOLE DE  
MANAGEMENT DE NORMANDIE**

*Ce document n'appelle pas d'observations de ma part.*

---

**RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE LA CHAMBRE DE COMMERCE ET  
D'INDUSTRIE DE LA RÉGION PARIS ÎLE-DE-FRANCE**

*Ce document a également été transmis aux directeurs généraux d'HEC Paris et d'ESCP Europe. Ces deux établissements d'enseignement supérieur, créés par la CCI de Paris (CCIP), ne disposant pas de la personnalité juridique, je vous adresse cette réponse sous mon seul timbre. Cette réponse concerne également Novancia, école citée dans le rapport mais qui n'a pas été destinataire dudit document.*

*Le rapport appelle de ma part quelques remarques. En matière de régulation, les ministères et organismes concernés interviennent déjà pour la délivrance des grades et des diplômes, les titres et les diplômes des enseignants, les activités d'apprentissage ou de formation continue ou au travers des évaluations de l'AERES et de la CEFDG. La recommandation relative à la surveillance de l'usage des termes et des grades, ainsi qu'au contrôle des équivalences, apparaît dès lors tout à fait justifiée. Tout comme celle qui s'exerce actuellement, la régulation que le rapport préconise à venir devra être conduite dans le respect du statut de chaque école.*

*Créées par la CCIP pour répondre aux attentes des entreprises, HEC Paris et ESCP Europe ont su faire évoluer tout au long des décennies leur portefeuille éducatif en fonction de la demande de ces mêmes entreprises des économies nationale et internationale. La CCIP a, dès l'origine, utilisé ce mode opératoire, qui se trouve pleinement justifié par les taux de placement des étudiants.*

*Pour autant, comme le souligne la Cour, le contexte de fonctionnement et de financement des ESCG nécessite désormais une adaptation de leur statut. Un projet d'établissement d'enseignement supérieur consulaire (EESC), élaboré à l'initiative de la CCIP, permettrait en ce sens de répondre, sans attendre, à l'observation faite. Ce nouveau modèle qui requiert un support législatif a commencé à faire l'objet de présentations aux cabinets des ministres concernés.*

*Enfin, je souhaite appeler votre attention sur la globalisation de certains constats ou recommandations (« les éléments permettant l'évaluation globale de l'efficacité et de l'efficience de cette internationalisation ... ne sont pas rassemblés » ; « quelques difficultés à définir leur stratégie ... en matière de recherche » ; « des approximations, voire l'absence de comptabilité analytique » ; ... ) qui ne reflètent pas la réalité d'HEC Paris et d'ESCP Europe. Même si la Cour a pris soin, dans certaines remarques, de distinguer, par des exemples appropriés, les écoles entre elles, l'amalgame auquel conduit la rédaction proposée pourrait, en*

*l'état, fragiliser les deux écoles, alors qu'elles sont régulièrement classées en tête des ESCG européennes, voire mondiales.*

**RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE LA CHAMBRE DE COMMERCE  
ET D'INDUSTRIE TERRITORIALE PAU BÉARN**

*Nous souhaitons apporter des commentaires sur le point relatif au relèvement du niveau académique » dans le paragraphe « les questions soulevées par cette orientation ».*

*L'ESC Pau, de par son positionnement, n'a pas les moyens financiers suffisants pour développer stricto sensu la recherche académique, ce qui l'obligerait de fait à accroître sensiblement son nombre de professeurs docteurs.*

*De même, l'ESC Pau a vocation à développer fortement la recherche pédagogique favorisant par là une plus grande adaptation des étudiants (formation en alternance où l'étudiant « apprend en faisant »).*

*Nous vous remercions de bien vouloir prendre en compte ces éléments pour la rédaction de votre rapport.*

---

**RÉPONSE COMMUNE DU PRÉSIDENT DE LA CHAMBRE DE  
COMMERCE ET D'INDUSTRIE TERRITORIALE DE REIMS-  
ÉPERNAY ET DU DIRECTEUR DE L'ÉCOLE DE REIMS  
MANAGEMENT SCHOOL**

*Il nous apparaît que l'ensemble du rapport, souligne clairement la performance des écoles notamment de celles issues du réseau consulaire. Sont mis en exergue : leur niveau de reconnaissance national et international, leur performance en matière de production intellectuelle et leur pertinence relative à l'employabilité de leurs diplômés.*

*Nous souhaitons soulever trois points essentiels :*

*1) Le modèle économique*

*La comparaison des coûts de scolarités ne peut être suffisante sur le plan économique. Nous souhaiterions que la Cour des Comptes compare les « coûts de production » de nos diplômés par rapport à ceux de l'Université dont le coût n'est certes pas supporté par les familles, mais par la collectivité.*

*De la même manière, nous souhaitons qu'une comparaison de nos coûts de scolarité vis-à-vis de nos concurrents mondiaux (anglo-saxons en particulier) soit réalisée. Elle devrait révéler notre position très compétitive en termes de prix/prestation sur le marché mondial, qui est désormais celui sur lequel nous opérons.*

*2) La diversité sociale de nos populations étudiantes*

*Les ESCG accueillent tous les étudiants qui ont réussi leur concours d'entrée. La capacité de financement de la scolarité n'est jamais un critère pris en compte dans les processus de recrutement, pour garder ou éliminer tel ou tel candidat. Si l'Etat se soucie de contrôle et de régulation sur la diversité sociale, il devient nécessaire qu'il s'interroge aussi sur le soutien qu'il sera en capacité de nous apporter et d'apporter aux familles pour le paiement des frais de scolarité. Il faut en particulier garder à l'esprit que notre modèle économique est par essence très vertueux, puisque d'une part, il ne fait pas appel à l'impôt de nos concitoyens et d'autre part, il ne vise pas (dans les cas des écoles consulaires) à enrichir des actionnaires. Il nous semble donc logique que cette intervention de l'Etat en matière de diversité sociale, s'accompagne d'une prise en compte de la dimension économique et que cette intervention dans la gestion de nos établissements, devrait entraîner la concession de moyens financiers ad hoc. Par exemple, il serait très utile que l'Etat oblige règlementairement les entreprises qui bénéficient de nos apprentis, à nous régler l'intégralité des frais de scolarités correspondant à leurs formations.*

*Rappelons enfin que ce souci de diversité sociale dans les études supérieures ne concerne pas que les seules ESCG et qu'il serait intéressant de regarder la mixité sociale d'un amphi de médecine ou de pharmacie, ou de droit dans des Universités comme ASSAS par exemple...*

*3) L'évaluation*

*Nous nous soumettons en dehors des procédures nationales de visas et de grades, à des accréditations internationales extrêmement exigeantes au travers de l'EFMD (Equis), de l'AACSB et de l'AMBA, qui ne sont contrairement à ce qui est écrit dans le rapport, absolument pas des agences de « ranking » (classement).*

*L'AERES n'a pas évalué toutes les ESCG pour leur dimension recherche, aussi les conclusions présentées sont en réalité très partielles. Par ailleurs, cette agence nationale est remise en cause par les Universités elles-mêmes. Nous ne sommes donc pas sûrs que faire référence à ses travaux vis-à-vis des ESCG présente une réelle pertinence.*

*4) Quelques points divers :*

*- Dans le rapport, nous souhaitons mentionner le partenariat que nous avons avec l'Université Reims Champagne-Ardenne qui se traduit par trois parcours de formation partagés et une présence dans leur Ecole doctorale Sciences Humaines et Sociales de longue date.*

*- Nous souhaiterions aussi rappeler que le terme Master n'appartient pas à l'Etat français mais qu'il s'agit d'un titre mondialement utilisé, même si nous souscrivons aux remarques de la Cour sur la complexité créée par l'Etat autour de ces titres et grades.*

---

**RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE LA CHAMBRE DE COMMERCE  
ET D'INDUSTRIE TERRITORIALE DE ROUEN**

*Concernant les mutations de la filière et une nécessaire régulation de l'Etat : Le rapport souligne avec raison l'internationalisation du marché de l'enseignement supérieur, tant au niveau des étudiants que des enseignants, et les efforts importants réalisés par les ESCG pour s'y adapter. Il en souligne les effets positifs, avec l'excellente position des écoles dans les classements internationaux, mais également les conséquences en termes :*

*- De ressources : avec une augmentation sensible des budgets de fonctionnement essentiellement financée par la hausse des frais de scolarité.*

*- D'offre de formation : avec une diversification des programmes proposées et une augmentation des effectifs accueillis pour atteindre une taille critique.*

*- D'évolution des statuts, avec une externalisation croissante des écoles pour diversifier les ressources de financement.*

*Le rapport déplore notamment que ces mutations se soient effectuées en l'absence d'une réelle régulation de l'Etat et qu'elles se soient par ailleurs traduites par une baisse de l'égalité d'accès des élèves aux écoles.*

*En premier lieu, nous considérons effectivement essentiel que le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche puisse garantir la qualité académique des enseignements dispensés par les écoles, ce qui est d'ailleurs le cas à travers les visas attribués à la majeure partie des diplômés délivrés par notre école.*

*S'agissant du rôle du Ministère de l'Economie et des Finances, il exerce une tutelle sur les CCI, établissements publics et contrôle leurs budgets. Mais il convient également de préciser que notre école, Rouen Business School, ne bénéficie que de très peu de financements publics directs, financements venant essentiellement des collectivités territoriales et non de l'Etat.*

*A cet égard, s'il n'est pas contestable que les frais de scolarité ont notablement augmenté dans les ESCG ces dernières années. Il est bon de rappeler que le prix de revient annuel d'un étudiant à l'Université est sensiblement le même que celui d'un étudiant de Rouen Business School, autour de 10 000 € mais que les modes de financement sont publics à pratiquement 100 % pour l'étudiant à l'Université et inférieurs à 5 % dans le meilleur des cas pour les ESCG.*

*Concernant l'égalité d'accès aux écoles : Le rapport pointe le frein que constituerait le coût des études pour des étudiants à revenus modestes. Or, la faible mixité sociale touche l'ensemble de l'enseignement supérieur français. Rien dans le rapport ne démontre véritablement que le prix des études entraîne une aggravation de ce phénomène dans les écoles.*

*Le rapport souligne d'ailleurs fort justement les nombreuses initiatives prises par les ESCG pour remédier à cette situation (prêts, bourses...) et notamment le recours à l'apprentissage qui concerne 10 % des étudiants des ESCG. A l'heure où les Pouvoirs Publics veulent plutôt privilégier le développement de l'apprentissage sur les bas niveaux de qualification, nous apprécions que le rapport rappelle le rôle d'ascenseur social de cette voie de formation dans le supérieur.*

*En dehors de l'apprentissage ouvert pour deux de ses formations, Rouen Business School développe une réelle politique d'ouverture sociale, grâce à de nombreuses actions :*

- Les cordées de la réussite,*
- L'implication dans l'Opération « Lumières des Cités »,*
- La mise en place avec le soutien de trois entreprises d'un programme d'un an « Tremplin Pour Réussir » permettant à des bacheliers en mal d'orientation de renforcer leurs bases scolaires et les emmener vers un projet professionnel passant par l'enseignement supérieur,*
- L'octroi de bourses par la CCI de Rouen, par la collecte de fonds, l'octroi de prêt sans caution par accord avec des banques.*

*Il est bien de rappeler enfin que nos écoles ne connaîtraient pas une telle augmentation de leurs effectifs si le « retour sur investissement » attendu par les familles en termes d'emploi et de développement de carrière n'était pas au rendez-vous.*

*Concernant la gouvernance des écoles : Le rapport montre les difficultés rencontrées par les ESCG pour fonctionner dans le cadre du statut d'établissement public d'une CCI et les insuffisances du statut associatif désormais adopté par une majorité d'entre elles, dont Rouen Business School.*

*La Cour recommande ainsi qu'une réflexion soit engagée sur le statut juridique des écoles. Nous ne pouvons que souscrire à cette remarque qui rejoint une réflexion amorcée il y a deux ans dans le cadre de l'ACFCI/CCI France et reprise récemment par la CCI de Paris, visant à créer un statut ad hoc à objet éducatif pour ces écoles, démarche dans laquelle la CCI de Rouen s'inscrit pleinement.*



*En conclusion, je voudrais rappeler l'engagement sans faille de la CCI de Rouen en matière de formation à tous les niveaux du CFA Interprofessionnel à travers l'IFA Marcel Sauvage, à l'enseignement supérieur par la formation d'ingénieur offerte par l'ESIGELEC, les formations au management dispensées par Rouen Business School, menant à l'emploi, permettant des carrières réussies et contribuant au rayonnement de son territoire en France et dans le Monde.*

---

**RÉPONSE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'ÉCOLE SUPÉRIEURE  
DE COMMERCE DE ROUEN**

*Ce document n'appelle pas d'observations de ma part.*

---

**RÉPONSE DE LA DIRECTRICE DE L'ÉCOLE DE MANAGEMENT  
(EM) DE STRASBOURG**

*Je vous informe que ce document n'appelle aucune réponse de notre part.*

---

### **RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE LA CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE TERRITORIALE DE TOULOUSE**

*Permettez-moi tout d'abord de féliciter les auteurs pour la clarté de ce rapport dont je ne suis pas loin de partager de nombreux points et notamment les recommandations sur les quatre thématiques de la mise en œuvre d'un statut plus adapté, des modèles de financement à même de promouvoir l'égalité d'accès, des mécanismes d'accréditations et sur la nécessaire lisibilité des diplômes proposés. Je concentrerai donc mes remarques sur des éléments d'analyse et sur la précision de certaines données chiffrées concernant le GESC Toulouse (identifiée dans la suite du rapport par le sigle TBS – Toulouse Business School).*

*1) Ce rapport ne met pas suffisamment en avant la segmentation des ESCG et la diversité des écoles. Il oppose de manière trop forte à mon sens les écoles « prestigieuses » (dont on ne connaît pas au final l'identité mais dont le lecteur supposera qu'il s'agit uniquement du groupe des « parisiennes ») aux autres écoles dites « de province », et supposées plus petites, plus fragiles. Le rapport semble assimiler des écoles de très bon niveau comme TBS ou Reims/Rouen à des écoles plus petites, qui « recrutent » très peu sur classes préparatoires. Il conviendrait donc pour une information plus lisible de préciser qu'il existe un continuum entre les écoles parisiennes (et assimilées), les très bonnes écoles de Région (dont TBS fait partie comme GEM, RMS, RBS, Audencia etc.), et les bonnes écoles à caractère plus régional (ce qui ne les empêche pas d'être tournées vers l'international). Afin de donner une information objective et factuelle sur la segmentation des écoles, les critères suivants mériteraient d'être précisés au sein de ce rapport :*

*a. Le nombre et l'identité des écoles qui ont le grade Master pour le programme grande école en précisant également la durée d'obtention du visa et du grade.*

*b. Le nombre et l'identité des écoles « triple accréditées » avec une précision sur la durée de l'accréditation (facteur discriminant) et la date de la première obtention (qui permet, là aussi de donner un élément factuel sur l'antériorité de la mise « au standard international » des écoles de commerce françaises).*

*2) Le rapport insiste également sur une nécessaire régulation de l'Etat pour accroître la mixité sociale dans les ESCG en demandant aux écoles que « la forte augmentation des droits de scolarité soit compensée par un système de bourses, de prêts ou d'apprentissage ». Si ce souhait ne peut, à l'évidence, qu'être partagé par la direction des écoles, le rapport n'insiste cependant pas assez sur certains points:*

*a. Les frais de scolarité en hausse (tout comme la taille des écoles) ont en effet représenté un des leviers financiers essentiels pour accompagner le*

développement des écoles et leur permettre de jouer un rôle dans la globalisation de l'enseignement supérieur et l'accompagnement des entreprises françaises par l'adaptation des formations.

b. Rappelons ici que l'Etat ne participe qu'indirectement au financement des ESCG (on rappelle ici la quasi autonomie financière de TBS, dont l'autofinancement figure parmi les plus élevés) à la différence de ce qui se pratique dans bon nombre d'écoles d'ingénieurs, dont le coût de la scolarité n'est qu'en très faible proportion supporté par les étudiants et leurs familles. Il serait souhaitable de pouvoir comparer les coûts de formation tant en France qu'à l'étranger et d'identifier comment les spécificités françaises peuvent s'exprimer dans l'évolution des modèles de financement et ainsi permettre de progresser sur l'exigence de mixité sociale.

c. L'apprentissage est une piste à suivre (très demandée par les étudiants, en particulier les boursiers) mais là encore, il faudrait :

i. Que la législation sur l'apprentissage évolue favorablement et puisse, par exemple, permettre que des apprentis contribuent, a minima, à des frais de scolarité (par exemple 20 à 30 %), ce qui est impossible aujourd'hui.

ii. Que les conseils régionaux accordent davantage de place en apprentissage aux ESCG, lesquelles sont parfois trop restreintes tout en clarifiant les obligations des entreprises dans le financement pour rendre le modèle économique pérenne.

iii. Enfin, qu'une action d'ampleur soit menée auprès des grandes entreprises mais aussi et surtout auprès des PME/PMI pour qu'elles contribuent plus qu'elles ne le font aujourd'hui à encourager l'apprentissage via les ESCG.

Remarques page à page :

- Le rapport ne précisant pas quelles sont les « meilleures écoles », il conviendrait de préciser que dans les très bonnes écoles de province (comme Audencia, GEM, TBS, RBS et RMS par exemple), le taux de sélection a lui aussi été maintenu (les chiffres sont disponibles auprès de SIGEM) avec une augmentation du nombre d'inscrits au concours mais également une augmentation de la barre d'admissibilité.

- il serait bon de préciser que le nombre de places en apprentissage accordées aux ESCG par les conseils régionaux est très variable selon les politiques mises en place par les différentes régions. Il y a donc là des disparités sur le plan national indépendamment de la volonté des ESCG.

- Les ESCG font partie des établissements d'enseignement supérieur qui sont déjà très souvent et très régulièrement évalués par des agences nationales ou internationales. Ces processus d'évaluation ont conduit les écoles à se doter de personnels et services compétents entièrement dédiés à

*ces activités, ce qui a représenté un coût supplémentaire à assumer. Il conviendrait donc de veiller à ne pas alourdir encore davantage ces processus d'audit et d'essayer plutôt d'intégrer la dimension « mixité sociale » dans des dispositifs déjà existants (par exemple audit d'établissement de l'AERES ou audit « visa et grade master »).*

*- la participation active de TBS à l'émergence de l'Université de Toulouse est attestée par l'adhésion au processus initié par le PRES et le renforcement des accords de collaboration avec les acteurs locaux (Université, Ecoles d'ingénieurs, Institut).*

*- TBS, comme bon nombre d'autres ESCG, ne jouent pas la « carte de la confusion » et utilisent les titres de diplôme conformément aux textes et règlements en vigueur.*

*- « cette stratégie a été couronnée de succès pour les plus prestigieuses et les plus riches écoles de commerce etc. ». Le rapport ne précisant pas de quelles écoles il s'agit, Il est important de préciser que les grandes écoles de province dont TBS fait partie ont bien vu leur stratégie d'internationalisation couronnée de succès comme la triple accréditation peut en attester, avec la réussite des campus de Barcelone et de Casablanca.*

*En espérant que ces éléments contribuent à la réflexion sur l'évolution des ESCG en France pour leur permettre d'accompagner le développement économique de notre pays.*

---

**RÉPONSE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'ÉCOLE SUPÉRIEURE  
DE COMMERCE ET DE MANAGEMENT (ESCEM) DE TOURS-  
POITIERS**

*J'ai l'honneur de vous informer que je ne souhaite pas apporter de  
réponse à ce rapport.*

---

**RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE LA CHAMBRE DE COMMERCE  
ET D'INDUSTRIE VERSAILLES / VAL-D'OISE/YVELINES**

*Je vous informe que, compte-tenu de l'évolution, au 1<sup>er</sup> janvier 2013, du statut de la Chambre de commerce et d'industrie de Versailles Val-d'Oise/Yvelines et de sa fusion au sein de la Chambre de commerce et d'industrie de région Paris Ile-de-France, je n'envisage pas d'apporter de réponse particulière sur rapport qui concerne l'ESSEC.*

---



**RÉPONSE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'ÉCOLE SUPÉRIEURE  
DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET COMMERCIALES (ESSEC)**

*Dans le rapport : l'affirmation "cette évolution entraîne des conséquences mal maîtrisées sur l'égalité des jeunes à ces filières à mérite équivalent" n'est pas démontrée.*

*En effet, on observe les mêmes compositions socio-professionnelles dans des écoles gratuites de niveau équivalent, voire celles où les étudiants reçoivent un financement de l'Etat (cf. études de la CGE). De plus, pendant la période considérée, la proportion de jeunes d'origine modeste a augmenté dans les ESCG, compte-tenu des politiques actives de promotion sociale (type "cordées de la réussite") et de bourses d'études menées par les établissements.*

*Dans le rapport : l'affirmation "le modèle pédagogique des écoles de commerce en France repose sur l'intervention des professionnels et sur l'immersion de l'élève dans le milieu professionnel..." laisse entendre que l'essentiel des enseignements seraient dispensés par les professionnels de l'entreprise. Ce n'est pas le cas dans de nombreuses écoles. La réalité correspond plutôt à "repose sur un équilibre entre des enseignements dispensés par des professeurs permanents universitaires professionnels, et l'intervention des professionnels ...".*

*Dans le rapport : il n'y a PAS de quotas de publications imposés par aucun organisme accréditeur. Les organismes d'accréditation internationaux vérifient simplement qu'il y a assez de professeurs permanents pour animer la relation professeurs/élèves, alors que les taux d'encadrement professeurs/élèves des ESCG restent faibles (1 pour 25 à 1 pour 40, à comparer à 1 pour 7 en moyenne dans les écoles d'ingénieur en France).*

*L'augmentation des salaires des professeurs dans les écoles les plus reconnues internationalement provient simplement de la pénurie de professeurs d'économie et de gestion dans le monde, cette augmentation étant bien renseignée au niveau international.*

*Si des professeurs peuvent aller jusqu'à tripler leur salaire à partir d'une masse de travaux complémentaires qu'ils réaliseraient (formation continue, responsabilités académiques, chaires, etc.) il est très improbable que ces augmentations de salaire pourraient venir de la seule publication d'articles. A l'ESSEC, école pourtant parmi les plus engagées dans la recherche, ce chiffre ne dépasserait pas 50 %.*

*Dans le rapport : plutôt que de dire "dépenses", il conviendrait de dire "budget". Les écoles ne VEULENT pas d'abord dépenser plus. Elles trouvent des ressources supplémentaires pour mieux réaliser leur mission.*

*Ces ressources vont diluer la part des ressources issues des CCI, qui par construction sont limitées.*

*Dans le rapport : ce paragraphe comporte deux arguments étonnants. D'une part, il n'étaye pas par des faits comparatifs ce que serait la sélectivité sociale supplémentaire issue des frais de scolarité ; il la tient pour acquise à partir du moment où il existe des frais de scolarité significatifs. Les observations longuement renseignées par la CGE, l'UGEI et la FESIC dans de nombreuses publications contredisent cette affirmation.*

*D'autre part, en disant "à la sélection par le concours d'entrée s'ajoute toutefois dans les ESCG une sélectivité par le prix des études ...", on joue sur l'ambivalence du mot "sélection" en suggérant que la sélection du concours comporterait une composante de sélection sociale, alors qu'il s'agit d'une sélection académique. Les études ont montré que sur les mêmes cohortes de bacheliers, quand les jeunes boursiers avaient en moyenne 2 points de moins au baccalauréat que les non-boursiers, cet écart était réduit à 0,5 point à la fin des concours, les prépas et les systèmes de concours compensant trois quarts des écarts sociaux creusés de la sixième à la terminale. La sélection des concours d'entrée ne peut être considérée comme sociale.*

*Dans le rapport : il n'est pas logique de comparer le nombre de boursiers en STOCK de tous les étudiants de l'université (y compris la moitié des étudiants qui échouent en premier cycle) et ceux qui sont en ESCG APRES l'étape de sélection académique d'un concours. Les chiffres correspondant pour l'université devraient être ceux des étudiants en licence d'économie et de gestion, après le départ des étudiants en échec dans le premier cycle.*

*Dans le rapport : l'affirmation "une forte discrimination d'accès aux écoles de commerce par l'argent doit être constatée" n'est étayée par aucun fait, elle n'est pas corrélée à des observations dont le lien logique serait établi dans les paragraphes précédents. De nombreuses écoles payantes, d'ingénieur comme de management, ont construit des dispositifs d'accès à leurs études qui viennent garantir que tout jeune qui en a la capacité intellectuelle pourra suivre les études exigeantes envisagées. Si l'information de ces dispositifs n'est pas accessible de manière équivalente dans toutes les catégories sociales, on sait combien l'orientation scolaire est socialement discriminante en France.*

*Dans le rapport : la faiblesse des fonds propres n'est pas liée au statut associatif. Il existe des associations richement dotées, souvent reconnues d'utilité publique ou transformées en fondations, dont la dotation financière initiale est à l'origine de la capacité d'agir. Ce n'est donc pas le statut associatif qui ne permet pas de corriger la fragilité des fonds propres, c'est l'absence de fonds propres qui constitue une fragilité financière de nos institutions, quel qu'en soit le statut.*

---

*Dans le rapport : le statut associatif permet bel et bien le développement d'une partie de l'activité à caractère commercial et concurrentiel, dès lors que les excédents de cette activité servent à financer la mission principale ; nombre de fondations agissent ainsi. En revanche le rapport souligne à juste titre que le statut associatif pose des contraintes très strictes sur la participation des acteurs universitaires permanents, ce qui est considéré comme ordinaire pour des institutions internationales. Si un nouveau statut est à envisager, ce dernier point nous semble plus important que celui relatif à la lucrativité, les institutions universitaires n'ayant pas vocation à avoir un caractère majoritairement lucratif.*

---

**RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE LA CHAMBRE DE COMMERCE  
ET D'INDUSTRIE TERRITORIALE DE VIENNE**

*Ce rapport a retenu toute mon attention dans la mesure où il prend en compte l'ensemble des éléments constitutifs de la situation de l'ESCEM, ceux-là mêmes qui nous ont conduits à engager le processus de création de FBS (France Business School).*

*Je vous informe en conséquence que ce rapport n'appelle pas de réponse particulière de ma part.*

---