



**HAL**  
open science

## Toulouse Business School - TBS

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Toulouse Business School - TBS. 2010. hceres-02026090

**HAL Id: hceres-02026090**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026090>**

Submitted on 20 Feb 2019

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

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



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

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'École Supérieure de Commerce de Toulouse



septembre 2010



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

# Rapport d'évaluation de l'École Supérieure de Commerce de Toulouse



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

septembre 2010



# Sommaire

Présentation de l'établissement	5
Stratégie en matière de recherche et de valorisation	7
I – Potentiel et structuration de la recherche	7
II – Une politique volontariste d'aide à la recherche	7
1 ● L'évaluation des enseignants-chercheurs	7
2 ● Des mesures incitatives par modulation du service d'enseignement	7
3 ● Des mesures d'ordre budgétaire	8
4 ● L'internationalisation du recrutement des nouveaux membres du corps professoral	8
III – Publications, école doctorale, valorisation	8
IV – Une politique scientifique à clarifier	8
Stratégie en matière de formation	9
I – Le pilotage de l'offre de formation	9
II – Objectif : professionnalisation	10
III – Accueil, suivi et environnement de travail adaptés aux exigences de la formation	11
IV – Démarche qualité et évaluations	12
V – Une formation professionnalisante de qualité	13
Stratégie en matière de vie étudiante	15
I – Une vie associative active	15
II – Les étudiants impliqués dans le fonctionnement de l'école	15
III – Accompagnement psychologique et social	16
IV – Un tableau nuancé	16
Stratégie en matière de relations extérieures	17
I – Un PRES en devenir et des pôles de compétitivité en développement	17
II – Les avantages et les limites du statut d'établissement consulaire	17
Stratégie en matière de relations internationales	19
I – La stratégie d'internationalisation	19
II – Recrutement sur le marché international et échanges de professeurs	19
III – Promotion des doubles diplômes	19
IV – Accréditations internationales et taux d'attractivité	20

V – Les campus de Barcelone et de Casablanca	20
VI – Le Conseil scientifique de la recherche et l'ouverture à l'international	21
VII – Une dynamique internationale croissante	21
<b>La gouvernance</b>	<b>23</b>
I – Structures de direction, aide au pilotage, stratégie	23
II – Le pilotage et le développement des TIC et du système d'information	24
III – La politique de GRH (et le statut d'établissement de la CCI)	24
IV – La politique budgétaire et financière	25
V – La politique immobilière	25
VI – L'hygiène et la sécurité	27
VII – Une gouvernance efficace mais à horizon court	27
<b>Politique de communication : affirmation de l'identité de l'établissement</b>	<b>29</b>
I – Une communication axée sur le marketing des formations	29
II – Un fort sentiment d'appartenance	29
<b>Conclusion et recommandations</b>	<b>31</b>
I – Points forts	31
II – Points faibles	31
III – Recommandations	32
<b>Liste des sigles</b>	<b>33</b>
<b>Observations du directeur</b>	<b>35</b>
<b>Organisation de l'évaluation</b>	<b>39</b>

# Présentation de l'établissement



Fondée en 1903 par la Chambre de commerce et d'industrie de Toulouse (CCIT), l'École supérieure de commerce de Toulouse (ESCT), connue à l'international sous l'appellation de *Toulouse Business School* (TBS), possède encore aujourd'hui son statut d'établissement consulaire, mais réfléchit avec sa CCI de tutelle à une possible évolution de cette structure juridique. Sous l'impulsion d'une nouvelle direction, l'ESCT a connu ces dix dernières années une croissance significative, passant d'un effectif d'environ 2 500 élèves en 1998 à près de 4 000 inscrits (hors stagiaires) en 2009-2010, dont 457 inscrits à Barcelone et 235 à Casablanca. Cette progression a pour conséquence un notable accroissement du chiffre d'affaires du groupe et permet de dégager les marges d'une quasi-autonomie financière. Parallèlement, dans les classements propres à ce type d'établissement, l'ESCT s'est progressivement affirmée comme faisant partie des écoles reconnues.

Une des caractéristiques du Groupe ESCT (GESCT) est la création, à côté du Programme grande école, du programme *bachelor* et des MBA, de nombreux programmes de mastères spécialisés, dont certains délocalisés, à l'instar de plusieurs autres de ses formations, dans deux campus à l'étranger, situés respectivement à Barcelone et Casablanca. Une deuxième caractéristique est d'avoir rapidement accepté le défi des accréditations multiples de ses formations (EQUIS [*European Quality Improvement System*], AMBA [*Association of MBA*], AACSB [*Association to Advance Collegiate Schools of Business*], CGE [Conférence des grandes écoles]), avec pour corollaire le nécessaire renforcement de l'activité scientifique des enseignants-chercheurs. Cette dynamique est encouragée par des mesures fortement incitatives favorisant, d'une part, l'embauche de jeunes chercheurs, et facilitant, d'autre part, les activités de recherche et publications des personnels en poste, notamment par l'octroi de primes ou décharges de service.

Les objectifs affichés par l'établissement, au-delà d'une éventuelle évolution vers un statut associatif visant une plus grande souplesse de gestion, traduisent une volonté de poursuite de l'effort d'internationalisation des formations, considéré comme un facteur d'attractivité pour des élèves français et étrangers, et confirment le pari fait sur la croissance de formations de haut niveau, reconnues internationalement et adossées à des activités de recherche renforcées.





# La stratégie en matière de recherche et de valorisation



## I – Potentiel et structuration de la recherche

L'ensemble des activités de recherche est présenté par l'ESCT comme une unique entité, le "*Management Research Centre*" (MRC). Ce centre est structuré de manière matricielle en huit groupes de recherche : cinq d'entre eux sont de type académique dans le domaine des sciences de gestion, les trois autres sont de type transversal et s'appuient sur les pôles de compétitivité de la région Midi-Pyrénées.

Le MRC regroupe les activités de 63 permanents actifs en recherche sur un corps professoral de 79 personnes. Ainsi a pu se construire, avec un statut différent de celui des enseignants-chercheurs universitaires, une communauté active d'enseignants-chercheurs. Les groupes de recherche sont de taille, d'ancienneté et de notoriété très variées, allant d'un groupe Finance bénéficiant d'une solide reconnaissance internationale à des recherches structurées autour de chercheurs isolés. Le nombre de thématiques de recherche dans chaque groupe, même dans ceux de très petite taille, est important.

Un directeur de la recherche assiste le directeur général du Groupe ESCT pour coordonner les actions dans ce domaine. L'école dispose d'un "Conseil scientifique de la recherche" (CSR) constitué de membres internes (directeur général, directeur de la recherche, doyen du corps professoral, responsables des groupes de recherche) et de onze personnalités extérieures dont quatre experts internationaux. Le CSR aide l'école à définir ses orientations stratégiques et ses axes de recherche.

## II – Une politique volontariste d'aide à la recherche

Pour améliorer ses performances en recherche, l'école a mis en place une politique volontariste à plusieurs dimensions.

### 1 • L'évaluation des enseignants-chercheurs

Une évaluation régulière et individuelle de l'activité recherche des enseignants-chercheurs est menée par l'intermédiaire de la Commission mixte d'évaluation qui établit les propositions de décharges et de promotions. L'ensemble du dispositif est très bien décrit dans le "livret du corps professoral" et dans le document "*research guidelines*". La visite sur site a permis de vérifier qu'il est largement connu et compris du corps professoral.

### 2 • Des mesures incitatives par modulation du service d'enseignement

La performance en recherche, évaluée au regard des critères usuels pour les enseignants-chercheurs des universités, est associée à un système de décharges de service, doublé d'un mécanisme incitatif de primes, qui encourage les publications dans les revues nationales ou internationales reconnues. Ainsi, pour l'année 2008-2009, sur les 63 enseignants-chercheurs actifs, 56 bénéficient d'une décharge de 25 % de leur charge statutaire, 3 d'une décharge de 37,5 % et 4 d'une décharge de 50 %. L'évaluation de la qualité des revues est assez classique en économie et gestion pour lesquels plusieurs systèmes de cotation existent. Le dispositif mis en place à l'ESCT prend en compte la qualité des revues par un système de cotation fondé sur les listes du CNRS et "*Mingers et Harzing*".

Un second type de décharge vise à accompagner la préparation des thèses ou des Diplômes d'habilitation à diriger des recherches (DHDR). Sur les cinq dernières années, quatre enseignants-chercheurs ayant bénéficié de cette décharge ont effectivement soutenu leur HDR. Quatre autres sont actuellement dans cette démarche. Cette politique vise clairement à renforcer les capacités d'encadrement doctoral de l'ESCT.

Récemment, un dispositif de congés sabbatiques a également été mis en place. Deux enseignants-chercheurs de l'ESCT ont bénéficié de ce dispositif depuis 2008. Pour autant, ce n'est ni dans les objectifs, ni dans les possibilités de l'établissement, de déléguer ou de détacher des enseignants-chercheurs dans des organismes de recherche ou des entreprises.

### 3 • Des mesures d'ordre budgétaire

Le budget recherche a doublé sur la période 2005-2008 pour atteindre plus de 4 M€ soit environ 10 % du budget du GESCT. En dehors de cet accroissement régulier du budget recherche, l'ESCT a mis en place un intéressement aux contrats de recherche. Le montant global de cet intéressement reste cependant faible (107 K€ en moyenne sur les quatre dernières années pour la recherche partenariale avec le secteur socio-économique et 63 K€ en moyenne pour les actions contractuelles issues des agences de moyens nationales ou européennes).

### 4 • L'internationalisation du recrutement des nouveaux membres du corps professoral

Sur les 27 recrutements effectués entre 2004 et 2009, environ 40 % sont étrangers. Presque la moitié du corps professoral a une expérience académique internationale. Depuis septembre 2003, sur 103 publications diffusées dans des revues académiques à comité de lecture, 77 % ont été publiées dans des journaux académiques internationaux.

## III – Publications, école doctorale, valorisation

Toutes publications confondues, le taux annuel calculé sur les six dernières années est, d'après les données fournies par l'établissement, d'environ 1,75 publication par enseignant-chercheur actif. Avec un taux moyen d'environ 1,2 sur la même période, le nombre d'ouvrages ou de contributions à ouvrage est significatif. En revanche, le nombre de publications dans les revues prises en compte dans le système de cotation de l'ESCT reste faible au regard de la politique mise en place. Ainsi, sur les six dernières années, seuls 31 enseignants-chercheurs ont publié dans une revue classée pour un total de 62 publications différentes (c'est-à-dire en ne prenant pas en compte les coauteurs). Seulement un tiers d'entre eux a un taux de publications supérieur à 0,5 par an et a donc contribué à la moitié des publications.

Depuis 2006, l'ESCT a une convention avec l'école doctorale en Sciences de gestion (ED 478) de l'Université Toulouse 1 Capitole, évaluée par l'AERES en 2010 (A pour l'ensemble des items). L'ESCT participe de manière active à cette ED : deux enseignants-chercheurs de l'ESCT sont membres de l'équipe de direction de l'ED, dont un en tant que directeur adjoint. D'après le rapport sur l'ED 478, l'ESCT apporte une dotation à l'ED et finance deux allocations de recherche pour une durée de trois ans. D'une manière générale, le corps professoral de l'ESCT encadre une quinzaine de doctorants dont la moitié est inscrite à l'ED 478.

Dans un domaine où l'interaction entre chercheurs et milieux économiques se manifeste plus facilement par des actions ponctuelles de consultance que par des programmes concertés et structurés, l'ESCT n'a pu développer de réelle politique de valorisation ni de propriété intellectuelle. Il convient cependant de noter que l'ESCT a recruté, assez récemment, un chargé de mission recherche ayant une très bonne connaissance des mécanismes de financement publics et privés des activités de recherche. Avec une part d'environ 6 % du budget recherche total, le financement externe est marginal et les marges de progression dans ce domaine sont donc très fortes. Une valorisation indirecte des activités ponctuelles de consultance existe au niveau des actifs immatériels de l'école dans la mesure où ces activités contribuent à son rayonnement dans son environnement économique.

## IV – Une politique scientifique à clarifier

Les traits saillants de l'ESCT sont le volontarisme affirmé et effectif pour le développement d'une recherche de qualité, au sein de l'environnement scientifique et socio-économique du pôle toulousain, avec une pleine conscience des enjeux d'une recherche de qualité et le dynamisme du corps professoral.

Pour autant, l'activité de publications dans les revues de rang A et l'activité de recherche contractuelle, faible au regard du potentiel de la région Midi-Pyrénées et du réseau partenarial de l'ESCT, recèlent des marges d'amélioration potentielle. Une des voies à explorer, pour éviter une dispersion thématique liée à un nombre de sujets et de groupes de recherche trop élevé par rapport au potentiel humain, pourrait être celle de la définition d'une politique scientifique plus claire, avec un nombre de thèmes de recherche réduit, dans l'objectif de se faire reconnaître au meilleur niveau international sur ces thèmes, tant sur le plan académique que sur celui de la valorisation.

# Stratégie en matière de formation

Le GESCT dispense plusieurs formations, diplômantes (26) ou qualifiantes, du niveau II au niveau I. Le tableau ci-dessous reprend les caractéristiques des formations proposées qui sont toutes professionnalisées. Toutes les formations bénéficient des labels EQUIS et AACSB.

Formations	Niveau de certification	Visa Ministère	Accréditation spécifique	Durée en mois	Formation initiale (hors FA)	FA	FC (hors VAE)	VAE
<i>Bachelor</i>	II	X		36	X		X	X
Programme grande école	I	X		36	X	X	X	X
MS	I		CGE	12 à 24	X		X	X
MBA	I		AMBA	12 à 24			X	X
CPA	I	X		18			X	
Modules courts qualifiants	II		CGE	Moins de 12			X	

NB : 1 seul MBA et 2 MS en VAE.

Abréviations : FA : Formation en alternance ; FC : Formation continue ; MS : Mastères spécialisés.

Le cœur historique de ces formations reste depuis plus de cent ans le diplôme de l'ESCT, dit Programme grande école et conférant le grade de master en Management. Autour se sont successivement greffés plus récemment des Masters of business administration (MBA, au nombre de 2) et des Mastères spécialisés (MS, au nombre de 23) de niveau I ainsi que différents modules courts de formation continue de niveau II, ensuite le programme *bachelor* (niveau licence) et enfin les formations dispensées par le Centre de perfectionnement des affaires (CPA) de niveau I. Il en résulte six grands types de cursus, ainsi répartis en effectifs :

- au niveau II : 1/3 des effectifs du GESCT, pour une moitié en bachelor et pour l'autre dans des modules de FC,
- au niveau I : 2/3 des effectifs du GESCT, dont les 2/3 en master, 5 % en MBA, 15 % en MS et 5 % en CPA.

L'établissement se place dans l'environnement concurrentiel des grandes écoles de commerce, sur le plan national, et des *Business Schools* spécialisées en Management, sur le plan européen et international. Le directeur du GESCT se rend régulièrement aux réunions nationales et internationales des directeurs de ces établissements.

## I – Le pilotage de l'offre de formation

Le pilotage des formations s'appuie sur une structuration matricielle et des conseils qui diffèrent de ceux des universités.

Pour ce qui est du contenu des formations, chaque programme de formation est piloté par un "directeur" tandis que, transversalement, un "responsable" de pôle de compétences intervient dans toutes les offres pour la partie afférente à son pôle. Cette structuration présente l'avantage d'aborder chaque formation avec des grilles de lecture complémentaires ; mais elle comporte le risque de conflit entre plusieurs points de vue : cohérence d'un cursus ou développement de compétences.

En ce qui concerne la gouvernance de l'offre des formations, le fonctionnement est le suivant : l'ensemble des enseignants élit un "doyen du corps professoral" tous les trois ans (l'actuelle doyenne est en fonction depuis septembre 2009) ; celui-ci siège alors de droit dans différents organes (la "Commission mixte d'évaluation", le "Conseil pédagogique", et dans chaque jury VAE). Mais l'organe décisionnaire pour toute la pédagogie reste *in fine* le Comité de direction.

La mission affichée par l'établissement "Former les pilotes du changement" se décline en plusieurs axes stratégiques de formation :

- professionnalisation des formations ;
- pluridisciplinarité des programmes de formation dans le champ des sciences de gestion ;
- ouverture des étudiants à l'international ;
- ancrage auprès des entreprises de la région.

La déclinaison de ces axes stratégiques est discutée dans le Comité de direction, mais aussi lors du séminaire annuel (voir plus bas, Gouvernance) et elle est validée par le Conseil d'administration de la CCI Toulouse.

Les axes de développement définis par le GESCT sur le court-moyen terme sont les suivants :

- ouverture de 2 MBA sectoriels, en lien avec 2 pôles de compétitivité de la région et ayant une dimension internationale (analogie avec le MBA du secteur aéronautique) ;
- augmentation des effectifs et des formations dispensées dans les sites de Barcelone, Casablanca et Paris ;
- accroissement des effectifs d'étudiants étrangers sur les différents campus ;
- poursuite de l'augmentation du nombre d'étudiants reçus aux concours, tout en maintenant un haut niveau d'exigence à l'entrée.

L'ambition affichée correspond aux attentes d'une population cible prête à faire face à des coûts de formation annuels variant de 8 900 € pour un master à 30 000 € pour un MBA.

L'image de l'ESCT reste confirmée par la proportion d'inscrits en master (433 diplômés sur 594 diplômes nationaux délivrés en 2008). La cohérence avec le cœur de métier est un point fort.

La conception de nouveaux cursus de formation, comme l'introduction d'un nouveau module de formation ou encore l'évolution au sein d'un programme de formation, s'effectue en réponse à des besoins (solicitation de professionnels ou d'entreprises, renforcement de partenariat avec les pôles de compétitivité, analyse des évaluations des maîtres de stages, analyse des enquêtes d'insertion...). La procédure est bien décrite ; elle s'étale sur deux ans environ depuis l'identification des besoins à la validation des attentes, puis à leur transcription en termes de moyens humains et financiers, jusqu'au lancement.

Globalement, l'architecture de l'offre de formation pour la formation initiale s'avère claire, complète et lisible. Cependant, même si le public des masters en Gestion de l'université est sans doute moins financièrement privilégié que celui de l'ESCT, un positionnement de l'ensemble de ces masters au sein du même PRES éviterait des doublons (comme par exemple celui développé autour du Diplôme supérieur de comptabilité et gestion), même si des rapprochements pédagogiques avec les grandes écoles de la région existent au niveau du master et sont en voie de développement via des MS.

## II – Objectif : professionnalisation

Tous les cursus de formation sont professionnalisants, et visent comme objectif prioritaire l'insertion sur le marché de l'emploi à l'issue du cursus. De fait, les enquêtes d'insertion réalisées chaque année par l'école font apparaître que 88 % des jeunes trouvent un emploi quelques mois après le diplôme, et qu'au bout de 18 mois, ils ne sont plus que 2 % à rechercher un emploi.

La professionnalisation des formations se décline en diverses modalités pédagogiques :

- plusieurs périodes de stages dans les cursus en formation initiale (bachelor, master et MS) occupent au moins le tiers et au plus la moitié du cursus ;
- plusieurs conférences et études de cas et pilotage de cours (essentiellement optionnels à dominante professionnelle) sont du ressort de professionnels ;
- une année de césure, entre la 2<sup>e</sup> et la 3<sup>e</sup> année du master, est suivie désormais par plus de trois quarts des étudiants en formation initiale de ce master ;
- 70 places (soit presque 5 % d'une promotion du site de Toulouse) en formation par alternance permettent de suivre en FA les 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> années du master.

Il convient néanmoins de remarquer que :

- en premier lieu, la formation professionnalisante de *bachelor* se situe entre une licence générale et une licence professionnelle. "Former les pilotes du changement" à bac+3 répond à un besoin des secteurs économiques et devrait conduire à une forte insertion sur le marché de l'emploi. Or c'est l'effet inverse qui est obtenu puisque les deux tiers des diplômés de ce niveau II poursuivent des études immédiatement après ce diplôme et que la tendance est à la hausse de cette proportion. Une clarification de l'objectif prioritaire de ce cursus paraît donc indispensable : cursus préparatoire pour une entrée en master ou bien diplôme pour entrer sur le marché ;
- en deuxième lieu, la valorisation des stages en ECTS est bien trop faible dans les cursus formation initiale du *bachelor* et du master (par exemple 0 crédit sur 60 pour le stage de fin de 1<sup>ère</sup> année et seulement 10 crédits sur 60 au cours de la 3<sup>e</sup> année pour un stage de six mois) ; il conviendrait donc de leur attribuer une pondération plus conséquente qui ait un rapport avec la durée des stages et leur apport formateur ;
- en troisième lieu, le développement de l'alternance en master est contraint par le conseil régional qui semble préférer que des stagiaires moins solvables, inscrits à l'université, soient prioritaires. L'établissement est conscient de ce problème concernant les formations du site toulousain.

Le développement de cette offre de formation s'élabore en partenariat avec des entreprises de la région (grands groupes, PME et entreprises de taille intermédiaire) pour répondre à leurs attentes. De nombreux professionnels interviennent dans les cursus de formation, et plus particulièrement dans ceux de niveau I ; ils y dispensent notamment la moitié des heures complémentaires des *bachelors* et masters sur les sites de Toulouse.

Le maintien de liens forts avec des entreprises de la région est un atout qui contribue à la progression des ressources de l'école ainsi qu'à son ancrage dans sa région. D'un autre côté, l'éparpillement de nouvelles formations spécialisées peut rendre légèrement floue l'image du groupe et induire un surcroît de charges (ingénierie pédagogique, responsabilités nouvelles, accroissement des heures complémentaires pour les permanents,...) au détriment du temps dévolu à la recherche et au maintien de la qualité pédagogique.

Les stagiaires en Formation continue (FC) représentent presque 30 % des effectifs du GESCT, soit un total de 2 000 participants par an. L'offre de parcours en FC se diversifie pour répondre à des besoins exprimés surtout par des entreprises locales. Deux structures sont chargées de développer la FC : Capitolis et CPA. Comme la majeure partie de ces programmes diffère du *bachelor* ou du master, il ne peut pas y avoir coexistence de public formation initiale et FC ; la seule exception semble résider dans les MS. Les recettes de la FC représentent 14 % du budget réalisé et concernent un tiers des effectifs.

Quant à la VAE, mise en place depuis 2005 et pilotée par une personne ayant acquis ses compétences au sein de l'ACFCI, elle fonctionne à un rythme annuel d'une vingtaine de jurys (pour un peu moins de 40 demandes annuelles). Seuls quatre diplômes sont accessibles par VAE (*bachelor*, master en Management, MS Audit interne et contrôle de gestion, MS Banque et ingénierie financière). Un axe de développement est envisagé en partenariat avec des entreprises locales pour inscrire la démarche VAE dans la gestion des compétences du personnel. Cependant, il pourrait y avoir davantage de diplômes accessibles par VAE, même si cette démarche est nettement moins intéressante financièrement pour le GESCT que le suivi de formation par les stagiaires. (Le coût demandé sans accompagnement pédagogique s'élève à 950 euros en 3<sup>e</sup> année de *bachelor* et à 2 400 euros pour la 2<sup>e</sup> année du master.)

En bref, le GESCT fait preuve d'importantes réactivité et adaptabilité aux besoins de changement détectés. Il convient cependant de bien fixer les priorités de développement par rapport à l'image recherchée, les partenariats locaux et la contrainte de rentabilité.

### III – Accueil, suivi et environnement de travail adaptés aux exigences de la formation

L'accueil à l'ESCT s'effectue dans le souci d'une bonne intégration au groupe d'étudiants de même niveau et à l'école. L'accompagnement de chaque cursus reste sous l'autorité du responsable pédagogique de la filière, avec l'aide de divers appuis administratifs. La plate-forme APPUI permet une accessibilité aux enseignants en dehors de leurs heures d'intervention.

Les dispositifs d'accompagnement et d'insertion professionnelle existent, y compris pour des publics spécifiques. Une très faible proportion d'étudiants du *bachelor*, moins de 1 %, cherche à se réorienter à l'issue de la 1<sup>ère</sup> année. La pédagogie en petits groupes (dits sections) permet d'être vite alerté si un étudiant rencontre des difficultés.

Chaque étudiant est guidé pour définir son projet professionnel et concrétiser son projet d'études, adaptés à ses compétences (projet de développement personnel et *coaching* par des professionnels du recrutement). Le service stage-emploi et l'extranet sont utilisés pour chercher un stage, déposer un CV... Le service reçoit directement des offres de stages et d'emploi (plus de 12 000 par an) qui sont validées puis proposées aux étudiants via un site intranet spécifique.

Au-delà des salles de cours, équipées de matériels multimédia modernes et performants, l'environnement de travail des étudiants intègre l'utilisation des TICE, l'équipement WIFI avec une couverture spécialement dimensionnée, et un ENT à visée pédagogique et administrative. Depuis 1990, chaque étudiant doit être équipé d'un ordinateur portable, mais depuis plus de 10 ans, l'ESCT déploie une politique active d'utilisation des techniques numériques appliquées à la pédagogie. La plate-forme APPUI présente plusieurs fonctionnalités (messagerie, casier virtuel, accès à des informations pédagogiques, remise de travaux avec filtre anti-plagiat, modules d'autoformation) ; l'accès et l'usage sont du ressort des étudiants/stagiaires et du personnel administratif comme enseignant ou intervenant extérieur, avec connexion sécurisée et individualisée. Chaque étudiant dispose d'une adresse électronique à vie. Des ressources documentaires numérisées (livres et périodiques numérisés, médiathèque) sont accessibles pour tout type de public de l'ESCT et de n'importe quel endroit (y compris les campus délocalisés). La formation aux TICE et à l'ENT est assurée par l'établissement pour tout public. Le *e-learning* est présent, soit pour anticiper ou compléter un cours, soit pour de l'enseignement à distance.

La plage d'ouverture au public de la médiathèque (280 000 ressources documentaires dont 53,8 % sur support électronique) est de 61 heures sur le site de Lascrosses (centre-ville) et de 50 heures à Entiore ; aucune donnée ne permet de connaître cette plage d'ouverture pour les campus délocalisés, ni l'étendue des fonds documentaires consultables. Autant l'étendue d'ouverture se situe dans les normes habituelles françaises à Lascrosses, autant celle du site péri-urbain d'Entiore mérite d'être améliorée.

Enfin, la communication en interne auprès des étudiants résulte d'une part d'informations diffusées sur l'extranet pédagogique APPUI, d'autre part d'étudiants délégués (1 par groupe de 20 à 35 étudiants et un suppléant) qui sont des vecteurs de transmission des informations fournies lors de réunions régulières.

En conclusion, l'ESCT s'est donné les moyens (humains et organisationnels) d'accompagner ses étudiants/stagiaires, pendant leur formation et jusqu'à leur insertion professionnelle ; elle leur fournit un environnement de travail correspondant aux critères de formation de cadres.

#### IV – Démarche qualité et évaluations

L'évaluation des enseignements, des intervenants et des formations, y compris des stages, fait partie de la culture du GESCT depuis plusieurs années ; elle est intégrée dans l'esprit des intervenants comme dans celui des étudiants/stagiaires. C'est ainsi que le taux de réponse aux évaluations portant sur les enseignements dépasse les trois quarts ; peut-être est-ce dû au non-anonymat des réponses.

De plus, chaque année, tous les membres du personnel, enseignant et administratif, se soumettent à une évaluation sous forme de rapport d'activité pour les enseignants et d'entretien professionnel pour les administratifs. L'évaluation des étudiants et stagiaires s'opère par différents moyens qui permettent d'analyser le degré de compétences et connaissances acquises ainsi que le degré d'aptitudes développées, dans des situations variées et en fonction de critères clairement énoncés.

Le service "Relations entreprises", quant à lui, est chargé d'effectuer les analyses des enquêtes annuelles concernant l'insertion professionnelle et la progression de carrière des anciens diplômés. Les résultats de toutes ces évaluations sont transmis aux responsables de formations et peuvent donner lieu à discussion collégiale en Conseil pédagogique voire en Commission mixte d'évaluation. Par ailleurs, l'établissement se soumet régulièrement à des évaluations externes ; il est accrédité par AACSB, AMBA et EQUIS.

Le GESCT se place ainsi dans une véritable culture de l'évaluation, avec une réserve cependant : peu d'éléments sont fournis concernant les moyens de maintien de la qualité des formations délocalisées avec l'accroissement des effectifs et des cursus sur ces deux campus. Les recrutements envisagés ne sont ni quantifiés ni inscrits dans un calendrier précis.

## V – Une formation professionnalisante de qualité

L'offre de formation de l'ECST est diversifiée, tout en demeurant claire, attractive et professionnalisante. Les étudiants bénéficient d'un suivi attentif et d'un environnement de travail de qualité. La culture de l'évaluation est bien maîtrisée.

À court/moyen terme, l'établissement sera amené à réfléchir à l'opportunité de nouveaux recrutements, dans le souci de maintenir un niveau égal d'encadrement sur les sites délocalisés. Plus généralement, la réussite de l'ESCT sera liée à la recherche de l'équilibre entre une équipe d'enseignants-chercheurs permanents relativement resserrée et la diversité des programmes de formation à gérer et à évaluer.

Par ailleurs, les groupes de recherche au sein de l'ESCT sont de création récente et ce sont les cursus de formation qui ont servi à l'émergence de laboratoires de recherche et ont permis de délimiter leurs contours, sans qu'il y ait pour autant adéquation systématique entre l'intitulé des formations et celui des groupes de recherche. Les axes de recherche s'appuient sur les pôles de compétences qui servent de guide transversal aux formations. Cette construction un peu complexe, qui renvoie à la question posée au sujet de la stratégie en matière de recherche, conduit à s'interroger également sur la réalité de l'adossement scientifique des formations.





# Stratégie en matière de vie étudiante

Consciente qu'une partie de son attractivité en dépend, l'ESCT a développé des services à la vie étudiante comparables à ceux qui sont proposés dans des établissements du même type. Les étudiants participent de manière très active à la vie de l'établissement, en bonne intelligence avec la direction.

## I – Une vie associative active

Sous l'impulsion de la direction de l'école, les seize associations étudiantes se sont regroupées au sein de la Fédération des associations étudiantes (FAE) dont le président est l'interlocuteur unique entre les associations et la direction. Le Conseil d'administration de la FAE gère un budget global de 200 000 euros, alimenté aux trois quarts par les ressources propres de la fédération, et abondé par des partenaires privés, tels que des banques, et par la CCI de Toulouse. Un tel fonctionnement mutualisé évite l'émiettement des subventions et encourage le sens des responsabilités des dirigeants d'associations. Celles-ci disposent de locaux dans un bâtiment situé sur le site principal de Lascrosses. L'offre associative est très diversifiée et contribue au rayonnement de l'école : le BDE organise les soirées étudiantes et les week-ends d'intégration, la Junior Entreprise réalise un chiffre d'affaires de 170 000 euros par an, le city-guide *Le Petit Tou* est distribué gratuitement à 30 000 exemplaires grâce au soutien de la mairie de Toulouse.

## II – Les étudiants impliqués dans le fonctionnement de l'école

Si les étudiants sont plutôt soutenus dans leurs projets par la direction, celle-ci trouve volontiers chez les étudiants un appui indispensable. L'apport des associations étudiantes est d'abord d'ordre pédagogique. Le BDS, qui gère une offre assez large de sports collectifs et individuels, loue gracieusement chaque année des infrastructures municipales ; l'école encourage d'ailleurs la pratique sportive grâce à une demi-journée banalisée par semaine, sans cependant proposer d'encadrement qualifié. Le BDA offre des cours dans différentes disciplines artistiques pour une somme modique et développe des partenariats avec certains organismes culturels locaux. Les étudiants contribuent, d'autre part, à améliorer les conditions d'accueil dans l'établissement, notamment pour les admissibles et les nouveaux admis. Une équipe d'étudiants, la "Welcome TEAM", organise, en étroite coopération avec le service des relations internationales, l'accueil des étudiants internationaux : prise de contact avant l'arrivée, accueil à l'aéroport, formalités administratives,... Chaque étudiant étranger peut s'adresser à un étudiant référent pendant tout son cursus à l'ESCT.

Au sein de l'école comme à l'extérieur, la vie associative sert à remplir certains objectifs de formation de l'école. Portés par une association créée *ad hoc*, les "Projets Delta", projets à vocation culturelle, humanitaire, artistique ou sportive, permettent de former tous les étudiants de première année du Programme grande école au travail en équipe et à la gestion de projet. Le poids de ces projets, obligatoires dans le cursus, n'est pas négligeable dans les critères d'attribution du diplôme (8 ECTS). Également en première année, les "50 heures pour la collectivité", actions bénévoles au sein d'associations à vocation humanitaire ou solidaire, sont un dispositif relativement original pour un tel établissement. Au-delà de l'ouverture sur la société, cette initiative est bénéfique autant du point de vue du développement des savoir-être que de la formation d'une éthique personnelle. Malgré ces initiatives, certains responsables d'associations étudiantes regrettent que l'école ne reconnaisse pas suffisamment leur engagement et soulignent la difficulté à le concilier avec leurs obligations scolaires.

La participation à la vie de l'établissement se fait aussi par l'intermédiaire de représentants. Chaque section désigne au début de l'année universitaire deux délégués qui portent les intérêts des étudiants lors des réunions préliminaires aux jurys de passage ou d'attribution des diplômes. Le choix des étudiants se fait soit par consensus, soit par élection : ce mode de désignation, plutôt atypique, est tout à fait en ligne avec la culture d'organisation de l'ESCT. Des réunions avec la direction de chaque programme permettent, deux à trois fois par an, d'échanger des informations et de faire un bilan autant sur la pédagogie que sur la vie étudiante. Certains responsables étudiants peuvent participer aux réunions du Conseil pédagogique ou lors du séminaire stratégique annuel de la direction. Cette participation n'a rien de formel et dépend du bon vouloir de la direction. En revanche, aucun étudiant n'assiste ni aux réunions du Conseil d'administration de la CCI ni à celles du CA du GESCT, même à titre consultatif. Cette situation, qui semble être une conséquence du statut juridique de l'établissement, n'en est pas moins étonnante eu égard à l'importance de la contribution financière des étudiants dans le budget de leur école.

### III – Accompagnement psychologique et social

L'ESCT s'investit dans la qualité de vie de ses étudiants et développe une politique sociale grâce à différentes actions. Une psychologue libérale intervient sur les problèmes d'orientation ou d'ordre personnel et une assistante sociale, présente trois jours par semaine, apporte une aide aux étudiants qui rencontrent des difficultés d'ordre matériel. Grâce au soutien d'anciens diplômés, une résidence étudiante construite sur le site de Lascrosses propose 122 logements meublés à des loyers modérés.

En L1 du *bachelor*, seuls 13 % en moyenne sont des étudiants boursiers ce qui met en évidence le recrutement effectué dans des couches sociales plus favorisées que dans les universités. L'ESCT a récemment engagé une politique d'ouverture sociale. La diversité des procédures d'admission permet de recruter des étudiants ayant des profils sociaux différents. Les freins sont levés dès le départ puisque les boursiers de l'Éducation nationale sont totalement exonérés des frais de concours d'entrée. Il existe pour les étudiants plusieurs moyens de financer leurs études : les périodes de stages et l'apprentissage sont des moyens efficaces de concilier expérience professionnelle et études. Des offres d'emplois étudiants sont proposées, grâce à des partenariats avec des entreprises (McDonald's, Casino,...) mais les emplois étudiants sur le campus gagneraient à être développés pour faciliter le cumul emploi/études. La direction a, par ailleurs, obtenu des conditions avantageuses auprès d'un organisme bancaire pour les étudiants qui souhaitent contracter un prêt. L'ESCT a, enfin, développé sa propre politique d'aides sociales grâce à une fondation créée en 2007 sous égide de la Fondation de France. L'école attribue des bourses (21 bénéficiaires en 2008, 34 en 2009 et 45 en 2010) dont le montant annuel s'élève à 2 500 € pour le Programme grande école et 2 000 € en *bachelor* sur critères sociaux assez larges, aux étudiants français comme aux étudiants étrangers. Un Fonds de solidarité permet de venir en aide aux étudiants qui se trouvent dans une situation financière ponctuellement difficile. La direction semble savoir prêter une oreille attentive à tout étudiant qui éprouverait des difficultés à s'acquitter de ses droits de scolarité en proposant des conditions de paiement adaptées à sa situation personnelle. Enfin, un suivi de lycéens "prometteurs" issus de milieux défavorisés est assuré par des étudiants de formation initiale afin de les aider à intégrer une grande école.

### IV– Un tableau nuancé

Le tableau de la vie étudiante est positif, comme en témoigne l'engagement des étudiants et des anciens dans la vie de l'établissement, en bonne intelligence avec la direction. L'initiative des "50 heures pour la collectivité" favorise une démarche d'ouverture aux besoins de la société. En revanche, le mode en partie informel des contacts entre les responsables étudiants et leur établissement ne favorise pas une prise en compte de l'engagement étudiant (en ECTS, temps libéré...).

Par ailleurs, si l'ESCT a pris la mesure des difficultés financières de certains étudiants, la réflexion sur les moyens de développer les emplois étudiants sur le campus doit être approfondie.

# Stratégie en matière de relations extérieures



## I – Un PRES en devenir et des pôles de compétitivité en développement

Dans le contexte d'un regroupement des forces de l'enseignement supérieur de l'académie de Toulouse par le biais de la constitution d'un PRES en mars 2007, l'ESCT, depuis longtemps membre actif de la Conférence régionale des directeurs de grandes écoles (CRÉDIGE) et de Toulouse Tech, collègue en ingénierie, technologie et management rassemblant les 16 grandes écoles de Midi-Pyrénées, s'est positionnée d'emblée comme partie prenante du PRES "Université de Toulouse", au sein duquel elle a obtenu le statut de membre associé en reconnaissance de ses activités de troisième cycle. Le président du PRES est membre es qualité du CA de l'ESCT. De création récente, ce PRES de collaboration est encore en cours de structuration, et envisage la nécessité de repositionnements sur les appels à projets de campus d'excellence, ce qui explique que l'implication de l'école dans les activités de ce PRES n'ait pu être de grande ampleur.

Cela étant, l'ESCT, consciente de la richesse de son environnement universitaire, offre d'ores et déjà quelques formations partagées avec d'autres établissements membres du PRES et elle est membre associé de l'École doctorale de Sciences de gestion de l'Université de Toulouse 1 Capitole, établissement avec lequel elle a signé une convention en juin 2006 visant à faciliter les collaborations recherche en matière de sciences de gestion.

À l'intérieur du périmètre de ce PRES, mais un peu en marge de celui-ci dans sa définition actuelle, elle poursuit bien entendu sa collaboration avec les grandes écoles partenaires de la CRÉDIGE, avec lesquelles elle a mis en place un cursus original visant à développer une double compétence de manager et d'ingénieur.

Elle s'est, par ailleurs, également associée, en qualité de membre fondateur, au démarrage des activités des trois pôles de compétitivité de la Région, Aéronautique-espace-systèmes embarqués, Cancer-bio-santé et AGRIMIP-Innovation, l'ampleur de sa collaboration à ces chantiers étant toutefois limitée par la taille de ses équipes de recherche.

La stratégie de positionnement de l'ESCT tient véritablement compte du tissu universitaire toulousain (riche mais encore imparfaitement structuré dans sa démarche PRES), des projets des pôles en gestation, et, plus généralement, de l'environnement économique. On observe, à tous les niveaux de l'établissement, une réelle volonté de collaboration avec les différents acteurs (PRES, université, grandes écoles, décideurs socio-économiques).

## II – Les avantages et les limites du statut d'établissement consulaire

De par son statut d'établissement consulaire, l'école est parfaitement intégrée dans le tissu socio-économique de l'agglomération toulousaine, comme en témoignent, par exemple, les nombreux programmes spécialisés qu'elle a mis en place avec des entreprises de la Région (Airbus, Pierre Fabre, Latécoère, Caisse d'Épargne Midi Pyrénées, Motorola, Actia, et Thalès).

On verra toutefois plus bas les lourdeurs de fonctionnement engendrées par ce statut, qui introduit notamment une étape supplémentaire dans le circuit de décision. La réflexion s'est engagée sur une évolution vers un statut associatif, plus adapté à garantir l'autonomie et la pérennité des missions de l'établissement, mais la solution proposée devra pouvoir garantir les excellentes relations existantes avec la Chambre de commerce et d'industrie de Toulouse et l'ensemble des réseaux associés. Les relations avec les collectivités locales sont également très bonnes, même si leur participation financière est limitée à des investissements ponctuels (tels que l'achat récent d'un bâtiment) en raison du nombre important de grandes écoles existant dans la région toulousaine.



# Stratégie en matière de relations internationales



## I – La stratégie d'internationalisation

Au niveau groupe, la stratégie d'internationalisation affichée repose sur quatre piliers :

- la stratégie des campus délocalisés : Barcelone et Casablanca ;
- la collaboration large avec les partenaires à l'étranger. Par collaboration "large" le GESCT entend une relation intense et fréquente entre enseignants-chercheurs français d'une part et leurs homologues étrangers d'autre part, ce qui implique une mise à disposition d'une infrastructure solide ;
- l'internationalisation "at home" (programmes en France enseignés en anglais, publications et communications en anglais) ;
- le recrutement d'étudiants étrangers payants, une forte mobilité internationale des professeurs français et des invitations régulières de professeurs étrangers.

Le nombre de personnes en charge de la gestion de ces quatre piliers est passé de trois en 2004 à huit au début de l'année 2010.

## II – Recrutement sur le marché international et échanges de professeurs

Le GESCT recrute sur le "job market" international. Le pourcentage d'enseignants-chercheurs étrangers passe de 22 % en 2004 à 26 % en 2008-2009. L'établissement recrute en outre régulièrement des assistants étrangers (trois ou quatre chaque année). Le groupe organise aussi de nombreux échanges de professeurs avec des universités étrangères (environ 45 *visiting professors* accueillis chaque année pour des périodes plus ou moins longues).

En 2007-2008, le GESCT a donné formellement la possibilité à ses enseignants-chercheurs de disposer de périodes sabbatiques d'un semestre, voire d'une année complète, pour partir à l'étranger soit pour un séjour académique, afin d'encourager l'internationalisation de l'enseignement et la contribution à des projets de recherche internationaux, soit pour l'acquisition d'une expérience en entreprise.

La mobilité du corps professoral est élevée. Sur la période 2004-2009, le GESCT compte 28 arrivées de nouveaux enseignants, dont 11 étrangers. Sur la même période, on note 7 étrangers sur les 16 départs.

En 2009, six EC titulaires de l'établissement ont été invités à l'étranger pour un séjour d'au moins un mois et quatre EC étrangers de grande réputation ont été invités à Toulouse. À l'heure actuelle, le GESCT est en train de réformer le Programme grande école avec, parmi les objectifs prioritaires, l'accueil d'un plus grand nombre d'étudiants étrangers (recrutement direct d'une cinquantaine d'étudiants étrangers par an). L'accueil de *visiting professors* sur une période longue (un à trois mois) constituera l'un des leviers essentiels de cette stratégie qui sera gérée directement par le responsable du pôle d'enseignement. L'objectif à trois ans est d'en accueillir un par pôle pour un séjour long. L'ensemble de la procédure accueil sera formalisé et suivi par le service du doyen, conjointement avec le directeur des relations internationales.

## III – Promotion des doubles diplômes

Au niveau du master, les conventions autorisant la délivrance de doubles diplômes signées avec 19 partenaires étrangers sont un autre signe du dynamisme dans la stratégie d'internationalisation du groupe. Il est intéressant de noter que ce dernier gère lui-même le concours international dans ce domaine. En outre, de nouveaux accords sont sur le point d'être signés avec l'Université de Santiago, l'Université de Laval au Canada (Québec) et l'*Institute of Technology* de Bangkok.

Les doubles diplômes sont à l'origine de l'internationalisation du Programme grande école dans les années 80. Les échanges en semestres n'ont suivi que plus tard. L'établissement signe rarement un double diplôme d'emblée. Leur mise en place découle le plus souvent de l'élargissement d'un accord dont le fonctionnement s'est avéré satisfaisant. Le GESCT fonde le choix de ses partenaires sur trois lignes directrices :

- la localisation géographique ; la demande des étudiants est forte sur les pays de langue maternelle anglophone actuellement par exemple, d'où un effort supplémentaire dans ces zones ;
- l'intérêt réciproque des deux écoles, chaque partenaire devant tirer un bénéfice de l'accord (exemple : gain en notoriété en contrepartie de places pour les étudiants de l'établissement) ;
- l'existence de points communs (accréditations communes, intérêts partagés en recherche, collaborations existantes entre EC, réseaux communs de relations internationales).

Actuellement les doubles diplômes prennent de l'importance car la demande des étudiants augmente : l'école dispose aujourd'hui de 80 places pour les étudiants envoyés et prévoit de porter ce nombre à 120 à moyen terme. Un effort tout particulier se porte sur la signature de nouveaux accords de ce type. En matière de formations communes à l'international, le GESCT travaille sur deux projets, le premier à Barcelone avec l'Université polytechnique de Catalogne pour une délocalisation du MBA en Management aéronautique, le deuxième avec la *Johns Hopkins University* (USA) et Technion (Israël) pour la création d'un MBA "*NBI to Life*". Au niveau du *bachelor*, la tendance vers l'internationalisation n'est pas moins visible. En effet, le nombre de partenaires est passé de 18 en 2006 à 72 en 2009. Cette croissance rapide et importante du nombre de partenariats appelle toutefois une réflexion stratégique.

Au total, le GESCT compte 49 universités partenaires en Europe, 6 en Asie, 8 en Amérique du Nord et 6 en Amérique du Sud.

#### IV – Accréditations internationales et taux d'attractivité

Le GESCT a été la quatrième institution française à réunir les trois grandes accréditations internationales (EQUIS, AMBA et AACSB) dès 2003, tout de suite après l'INSEAD, HEC et l'ESCP-EAP.

Ces accréditations sont le gage d'une bonne attractivité internationale. En 2009-2010, 771 élèves sur les 4 126 élèves du groupe, soit 18,7 % d'entre eux, ont suivi un cursus antérieur à l'étranger, contre 16,8 % l'année précédente.

#### V – Les campus de Barcelone et de Casablanca

Les campus de Barcelone et de Casablanca représentent évidemment un atout majeur pour le GESCT. Ces deux villes sont au cœur du développement économique de leurs pays respectifs. Il en résulte une forte demande de formation de cadres de la part des entreprises, privées et publiques. Le GESCT s'efforce d'arriver au même niveau de qualité sur les trois campus, comme l'exigent les organismes d'accréditation français et internationaux. Ceci passe par un corps d'enseignants-chercheurs géré de façon homogène sur les trois campus et composé de permanents, d'affiliés et de vacataires. Quatre professeurs permanents ont été recrutés sur le site de Barcelone, et le groupe compte en recruter encore autant au cours des deux prochaines années. Un recrutement identique pour Casablanca sera lancé dès que le GESCT aura l'autorisation d'y ouvrir le Programme grande école.

Barcelone compte aujourd'hui 25 enseignants-chercheurs permanents (4 résidents et 21 appartenant à l'effectif des EC toulousains) et 19 EC affiliés (7 résidents et 12 toulousains). À Casablanca, les 17 permanents sont tous toulousains tandis que les 16 affiliés sont ventilés en 5 résidents et 11 toulousains.

Le GESCT offre dans ces campus des programmes de formation aux standards français. Par ailleurs, les examens sur les quatre sites (Toulouse, Barcelone, Casablanca et Paris) se déroulent au même moment et les tests sont identiques (mêmes sujets). Les campus offrent ainsi un niveau de formation presque équivalent à celui de Toulouse, gage d'une véritable ouverture à l'international. À Casablanca, les étudiants sont principalement marocains ; des sessions à Toulouse ou Barcelone leur sont proposées et vont l'être de manière croissante. À Barcelone, le groupe compte recruter de plus en plus d'étudiants sur place. Il est vrai que la proportion d'élèves venant de Toulouse est aujourd'hui trop élevée. Mais ces élèves vivent néanmoins une véritable ouverture à l'international, dans leur vie quotidienne, au travers d'heures de cours enseignées par des enseignants très majoritairement non français et au travers de leurs stages dans des entreprises catalanes.

## VI – Le Conseil scientifique de la recherche et l'ouverture à l'international

La composition du Conseil scientifique de la recherche (CSR) reflète également la stratégie d'internationalisation du GESCT puisqu'y participent, en dehors des experts français, des chercheurs anglais, canadiens, suédois et américains de niveau international reconnu. La mission du CSR est d'aider les acteurs et décideurs recherche internes au GESCT à définir la stratégie et les grands axes de recherche. Production et rayonnement scientifique de l'établissement en découlent. D'un point de vue quantitatif, au cours des quatre dernières années, 70 % des professeurs permanents de l'établissement ont présenté des contributions aux conférences internationales, 44 % ont publié dans une revue académique et 25 % ont publié des chapitres dans un ouvrage de recherche. D'autre part, 26 sur 86 articles publiés dans les revues académiques avaient un ou plusieurs coauteurs à l'étranger. La ventilation du corps professoral en fonction de ses cinq grades montre que le nombre de seniors (professeurs à rayonnement international) passe de 7 en 2005 à 15 en 2009.

Parmi les différents groupes de recherche du GESCT, certains bénéficient d'une reconnaissance internationale dans leur domaine, notamment le groupe "Finances" sur le sujet du comportement du micromarché. *L'Arizona State University* établit en permanence un classement des équipes de recherche en Finance sur la base des publications dans les quatre meilleures revues internationales. Sur la période 2002-2009, le GESCT se situe selon ce classement au 146<sup>e</sup> rang mondial, au 21<sup>e</sup> rang en Europe et au 3<sup>e</sup> rang français.

Le GESCT n'a pas de laboratoire de recherche commun avec d'autres établissements à l'étranger mais a mis en place divers partenariats formels ou informels. Ainsi le Groupe de recherche "Emploi" du GESCT bénéficie d'un partenariat officiel avec le *Centre for Employment Relations Innovation and Change* de Leeds University Business School (Leeds, UK) et le *Centre for Vocational Education and Research* de Vytautas Magnus University (Kaunas, LT). Le groupe de recherche "Nouvelles pratiques du management" a signé une convention avec l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). En ce qui concerne les projets de recherche subventionnés, la source du financement réside largement dans les programmes européens ou dans ceux d'organisations comme *Arbetslivsinstitutet* en Suède. Pour les projets facturés, à l'exception du programme avec UNITAR en Malaisie, les financements restent français.

## VII – Une dynamique internationale croissante

Tant par ses recrutements et certaines publications individuelles que par l'attractivité de ses programmes et sa présence dans les sites délocalisés de Barcelone et Casablanca, l'ESCT témoigne d'une bonne dynamique internationale en matière de formation. La taille encore modeste des équipes de recherche et leur structuration relativement récente peuvent expliquer un moins grand degré d'internationalisation dans ce domaine.





# La gouvernance



## I – Structures de direction, aide au pilotage, stratégie

Dépendant juridiquement du Conseil d'administration de la Chambre de commerce et d'industrie de Toulouse, l'École supérieure de commerce de Toulouse est administrée par un directeur nommé qui rend compte des activités du Groupe ESCT au Conseil d'administration de la CCIT, où il siège. Ce statut particulier peut engendrer des lourdeurs de fonctionnement. En revanche, l'école n'a pas eu à pâtir économiquement de cette situation, ainsi qu'en témoignent sa croissance vigoureuse et ses implantations à Barcelone et Casablanca. Enfin, de plein accord avec sa Chambre de tutelle, l'École supérieure de commerce de Toulouse s'est dotée, en 2005, d'un Conseil d'administration spécifique, permettant de valider plus précisément les projets stratégiques de l'établissement.

Le directeur, assisté d'un directeur adjoint chargé des programmes et d'un Comité de direction, joue donc un rôle central dans la gouvernance de l'école. Il a mission de représenter celle-ci au sein du Conseil d'administration de la CCI, est amené à entretenir des relations étroites avec le président de la CCI, responsable en titre des décisions financières, et, entouré de plusieurs organes d'aide au pilotage (CA de l'ESCT, mais aussi Conseil scientifique de la recherche, Conseil pédagogique, Commission mixte d'évaluation), il assume la tâche de la définition de la politique de l'école et celle de sa gestion financière et humaine. Ses attributions pourraient être assimilées à celles du PDG d'une PME, envisagée dès lors comme filiale d'un groupe.

Ce mode d'organisation, lié à l'historique de la création de l'école, fonctionne apparemment de façon satisfaisante en raison du degré de confiance entre la CCI de tutelle et l'ESCT. Toutefois, la réflexion esquissée de part et d'autre, sur une évolution de l'ESCT vers un statut associatif, conserve tout son sens. Les enjeux d'une telle évolution statutaire sont complexes (mode de dévolution du patrimoine immobilier en particulier, mais aussi maintien des relations privilégiées avec les milieux socio-économiques impliqués). Elle demeure cependant souhaitable car elle répondrait à un double objectif, d'allègement des circuits de gestion, et de pérennisation des activités de l'école dans l'éventualité de redéfinitions du périmètre des missions des organismes consulaires. Le statut associatif permettrait en outre de faire coïncider l'exercice budgétaire avec le calendrier universitaire.

L'ESCT s'est dotée en interne des organes d'aide au pilotage suivants : le Conseil d'administration, composé de cadres d'entreprises et d'universitaires, le Comité de direction, hebdomadaire (directeur, secrétaire général, doyen du corps professoral, directeur du développement, directeur de la recherche et directeurs de programmes), le Conseil pédagogique, mensuel (doyen, directeurs de programmes et responsables de pôles de compétences), et le Conseil scientifique de la recherche, présidé par le directeur de l'ESCT et comportant quatre personnalités extérieures et internationales.

La gestion des programmes pédagogiques et scientifiques et de la politique internationale, se subdivise en six directions (*bachelor*, ESC, mastères-Aerospace-MBA, CAPITOLIS-Formation continue, CPA, Recherche & international), tandis que les ressources académiques, déclinées en huit pôles de compétences (Comptabilité contrôle audit, Droit, Économie-finances, Organisation industrielle, Logistique et technologie, Management de l'information, Marketing, Stratégie, Management des ressources humaines) sont globalement gérées par un(e) doyen(ne) du corps enseignant élu(e), placé(e) sous l'autorité du directeur. Cette organisation, un peu fractionnée en apparence, reflète la volonté de considérer chaque programme de formation comme une entité administrative, pédagogique et financière relativement autonome, tout en mutualisant au niveau de l'établissement la gestion des ressources académiques, tout comme le développement de la recherche et de l'international.

Au-delà des instances d'aide au pilotage et des services d'appui, l'ESCT a institué, comme moment de réflexion stratégique générale un séminaire annuel d'environ deux jours, (séminaire de rentrée) au cours duquel une délégation représentative de l'établissement (enseignants, comité directeur, étudiants) est invitée par le directeur à s'associer à la réflexion sur les lignes directrices du programme de développement de l'établissement. Ce programme, relativement succinct, mise sur une poursuite de la croissance des effectifs (passage à 4 700 élèves en 2015) appuyée sur l'internationalisation des cursus, la qualité scientifique et pédagogique et le contact direct avec l'activité économique.

En fait, l'ensemble du dispositif d'aide à la gouvernance et de services associés repose sur le rôle central du comité de direction : celui-ci, *de facto*, est amené à jouer partiellement le rôle d'une instance d'orientation stratégique, en plus de sa fonction naturelle de mise en application et de suivi de la politique impulsée. Il conviendrait de distinguer plus clairement ces deux missions, en s'appuyant, par exemple, sur les compétences des conseils existants, ou en développant la réflexion amorcée dans le cadre du séminaire de rentrée. L'établissement pourrait sans doute ainsi définir de manière plus explicite des perspectives échelonnées sur un axe pluri-annuel.

## II – Le pilotage et le développement des TIC et du système d'information

Le pilotage des TIC est assuré par trois services distincts qui regroupent au total vingt personnes et qui disposent d'un budget annuel, masse salariale incluse, d'un peu plus de 2 M€.

Les infrastructures systèmes et réseaux et les services aux étudiants ont fait l'objet de toutes les attentions et figurent parmi les points forts (continuité du service, architecture efficace, plate-forme d'appui pédagogique et d'enseignement à distance depuis maintenant plus de dix ans développée en interne, couverture WIFI générale). En revanche, comme le signale un récent audit, le système d'information appliqué à la gestion, dépendant des outils de la Chambre de commerce et d'industrie de Toulouse pour les volets "finances" et "RH", a été moins bien traité. Consciente du problème, la CCIT a autorisé l'école à choisir un nouvel SI dans les domaines "finances, budget, achats".

L'organisation actuelle ayant atteint ses limites (croissance de l'école et points faibles du SI), la direction a décidé de créer prochainement une Direction du système d'information regroupant les services éparés actuels, et de recruter un véritable directeur du SI qui viendra épauler le secrétaire général dans ce domaine. De nombreuses tâches l'attendent : dès 2010 est prévue la mise en place d'un annuaire électronique LDAP muni d'un lien avec celui du PRES, et une diversification des prestations offertes via la carte multiservice développée dans le cadre du PRES. Ce recrutement est un premier pas, il restera à l'école à créer un Comité de pilotage stratégique du système d'informations, lieu de débat de la stratégie en matière de développement des TIC, avec pour mission prioritaire la définition d'un schéma directeur du SI de l'école.

## III – La politique de GRH (et le statut d'établissement de la CCI)

Le service RH est composé de cinq personnes. Il est placé sous l'autorité directe du directeur de l'école. Celle-ci compte un effectif de 216 agents permanents et non permanents de statuts divers (statutaires, CDI, CDD, contrats de droit privé) ainsi que 1 000 intervenants professionnels pour une masse salariale de plus de 19 M€ soit 56 % des charges d'exploitation en 2008.

Souvent considéré comme un avantage voire une sécurité par les personnels notamment dans les domaines de l'action sociale ou de l'aménagement du temps de travail, le statut particulier de "service interne" de la CCIT ne facilite pas un management dynamique : ainsi il ne permet pas la mise en œuvre d'un intéressement collectif. La politique de promotion interne se négocie annuellement entre le directeur de l'école et le président de la CCIT. La DRH est celle de la chambre ainsi que les outils de gestion. Pour autant, l'école a quand même réussi à tirer parti de cette situation. Sous l'impulsion du directeur et grâce à la solidité financière de l'ESCT, les recrutements ont pu augmenter en nombre et se réaliser sur des bases proches de celles du marché, notamment pour les enseignants.

Si le nombre d'enseignants a finalement peu augmenté entre 2005 et 2008 (+ 20 % ce qui correspond à l'accroissement du nombre d'étudiants, les vacataires progressant eux de 11 %), cette population a bénéficié d'une gestion dynamique que l'école a voulue attractive. Le directeur a su dans ce domaine obtenir une certaine autonomie, afin de promouvoir l'activité et les publications scientifiques par des primes ou décharges de service. Cette politique a favorisé les succès de l'école en matière d'accréditations mais elle a fait croître la masse salariale au rythme d'un million d'euros par an entre 2005 et 2008. Une Commission mixte d'évaluation (élus enseignants + responsables de programmes), permet, sous le contrôle du doyen, et en dernier ressort, du directeur, de suivre l'évolution annuelle des dossiers des enseignants/enseignants-chercheurs, selon des procédures et barèmes spécifiques.

Les fonctions dites de "support" administratives et techniques ont, quant à elles, fortement progressé entre 2005 et 2008 (+ 80 %) ; parallèlement le nombre de jours d'intérim a doublé entre 2006 et 2008. Ceci explique certainement le très bon ratio personnels administratifs et techniques/personnels enseignants, proche de l'unité. Si la part des cadres au sein des personnels est importante (+ de 41 %), des fonctions comme celles de DSI ou de directeur du Patrimoine n'existaient pas au moment de la visite, reposant directement sur les compétences du secrétaire général.

Compte tenu de la croissance récente qu'a connue l'école et des objectifs ambitieux qu'elle a formulés, il serait utile qu'elle formalise sa politique pluriannuelle de gestion des emplois, des effectifs et des compétences en produisant une cartographie des emplois et en lançant une réflexion sur les besoins en termes de "métiers" pour les années à venir.

#### IV – La politique budgétaire et financière

L'école a exécuté en 2008 un budget total de 36 959 351 € se décomposant en 34 496 195 € de charges d'exploitation (93 %) et 2 463 156 € de dépenses d'investissement (7 %). Ses recettes se sont élevées à 36 159 724 € dont 35 775 147 en produits d'exploitation (99 %) et 384 577 € en ressources d'investissement (1 %). Son fonds de roulement s'élève au 31 décembre 2008 à 4 694 000 €. Ses recettes sont essentiellement constituées des "droits de scolarité" (80 % des recettes totales), la "taxe d'apprentissage" représentant 6 % du total de même que les "subventions", les "autres recettes" 8 % du total. Quant à ses trois dépenses principales, elles se répartissent ainsi : 56 % en "masse salariale", 28 % en "autres services extérieurs" et 5 % en "missions, réceptions, déplacements".

L'évolution comparée des recettes et des dépenses est parallèle sur la période 2005 à 2008 et ne fait pas apparaître d'"effet ciseaux", au contraire le fonds de roulement progresse entre 2005 et 2007. L'ensemble des indicateurs financiers est favorable : progression régulière des produits, CAF nette en augmentation constante depuis 2003, besoin en fonds de roulement inférieur au fonds de roulement avec un solde de trésorerie positif, politique réelle d'investissement qui fait peu appel à l'emprunt.

L'autre atout est l'organisation très centralisée de la fonction financière, structurée autour de deux services (service financier et service d'audit interne et contrôle de gestion) directement rattachés au directeur. Le dialogue de gestion interne est mené par ce dernier et son charisme, associé à la bonne santé financière de l'école, facilite grandement les arbitrages auprès de la CCIT (créations d'emplois ou investissement immobiliers).

En ce qui concerne le volet pilotage, des tableaux de bord sont régulièrement produits à l'attention de la direction, de la CCIT ainsi qu'à destination des responsables de programme. Néanmoins, la lettre de cadrage budgétaire mériterait d'être moins technique et plus stratégique. De même, le caractère pluriannuel du budget n'est pas suffisamment affiché.

En dépit d'une situation financière saine, les ressources peu diversifiées de l'école constituent une faiblesse non négligeable. Essentiellement assises sur les droits de scolarité, dont la variation est certes négociable annuellement, elles sont très dépendantes de l'attractivité de l'école. Pour autant, la sélectivité des étudiants n'en pâtit pas ; au contraire, sur les dernières années, l'école a "durci" sa politique en la matière. La direction a cependant pleinement conscience de cette faiblesse et a créé dès 1999 une Direction du développement marketing et partenariat, puis une fondation placée sous l'égide de la Fondation de France. Les résultats sont pour l'instant bien en dessous des prévisions (455 K€ levés).

Deux autres points, d'ordre juridique, méritent d'être signalés. En premier lieu, l'école pourrait utilement être considérée comme un niveau d'appréciation des seuils particulier au sein de la CCIT, au sens du Code des marchés publics, ce qui assouplirait les procédures d'achat. Enfin, la gratuité des inscriptions pour les enfants du personnel de la CCIT (manque à gagner de 29 200 € en 2005-2006 à 166 500 € en 2009-2010) pose problème sur un plan juridique et fiscal.

#### V – La politique immobilière

Le patrimoine de l'ESC Toulouse se décompose entre huit sites à Toulouse : sept en centre-ville, dans le quartier Compans Caffarelli, auxquels s'ajoute le site d'Entiore. Ces bâtiments toulousains sont déployés sur une surface totale de 19 000 m<sup>2</sup> SHON environ. Par ailleurs, l'école dispose de deux campus internationaux, Barcelone pour 2 900 m<sup>2</sup> et Casablanca pour 1 100 m<sup>2</sup>.

Les sites du quartier Compans Caffarelli présentent, dans leur localisation, le très grand avantage d'être en centre-ville, facilement accessibles par les transports en commun, métro et bus. Cette localisation est particulièrement intéressante tant pour les étudiants que pour les professeurs et intervenants extérieurs. En revanche, la dispersion des locaux et l'intégration dans la ville ne sont pas favorables au développement d'un sentiment d'appartenance à l'ESCT chez les étudiants, à la différence de ce que pourrait produire un campus. Les bâtiments de centre-ville sont dédiés à l'enseignement à 68 %, les 32 % restants se partageant entre les fonctions d'administration, de médiathèque (18 %) et de vie associative.

Sur le site d'Entiore, sont regroupés les programmes *bachelor*, et les programmes de formation Capitolis. Ce site, de conception moderne et récente comprend un grand amphithéâtre de 300 places entièrement équipé, cinq amphithéâtres de 50 à 100 places, 50 salles de cours, une médiathèque, un espace restauration, et un parking de 1 200 places (particulièrement intéressant pour les clients de la Formation Capitolis). Ce site appartient à la CCIT. Bien qu'il présente des avantages en termes de conception et d'équipement, son éloignement est une source de complexité et de coûts additionnels. En termes de gestion des horaires des enseignants, il contraint à une perte de temps de déplacement et à une organisation des horaires de cours plus compliquée. L'ESCT a des vues sur un bâtiment jouxtant le site de Lascrosses (ancienne caserne actuellement occupée par des services administratifs municipaux). Il n'est pas exclu que l'école puisse trouver un accord sur le sujet avec la municipalité de Toulouse, mais se poserait alors le problème du remploi de l'actif d'Entiore.

La tenue des locaux (bâtiments et mobilier), pour ce qui en a été vu, compte tenu de la durée brève de la visite, donne une impression extrêmement positive. La maintenance est assurée par une solution mixte, alliant un contrat pluriannuel d'externalisation (coût annuel de l'ordre de 150 K€ par an), à une équipe interne de 2,5 ETP, qui assurent (avec un véhicule pour se déplacer sur les sites) les petits travaux de réparation sur l'ensemble des sites de centre-ville, le site d'Entiore étant à la charge d'une équipe de maintenance interne à la CCI.

En ce qui concerne la gestion de l'utilisation des salles, elle n'est pas assurée à partir d'un logiciel. L'ESCT ne dispose que d'un logiciel de gestion de planning. À ce titre, la documentation fournie ne fait pas apparaître de statistiques sur les taux d'occupation des locaux. En réalité, chaque responsable de programme (*bachelor*, *master* etc.) gère son emploi du temps et dispose de salles pré-affectées. En conséquence, l'utilisation des locaux semble receler un fort gisement d'optimisation. Plus généralement, il n'existe pas d'outil de gestion informatisée du patrimoine, uniquement un logiciel de gestion de plans mais qui n'est pas vraiment utilisé, ni de planothèque numérisée.

Les fonctions logistiques des bâtiments sont assurées en partie en régie directe (accueil, standard, reprographie) et en partie en externalisation (nettoyage, gardiennage et sécurité). Les bâtiments sont classés en ERP (Établissement recevant du public), mais il semble que cela pose des problèmes pour les bâtiments en location. Un recrutement de responsable Maintenance patrimoine et sécurité est en cours. Cette fonction, pour laquelle le poste n'existait pas jusqu'à ce jour, était jusqu'à maintenant assurée par le secrétaire général. Néanmoins il semblerait que le poste soit pourvu par une mutation interne, ce qui supposera une formation spécifique.

En ce qui concerne la gestion des actifs et du patrimoine, les bâtiments occupés par l'ESCT sont répartis entre propriété (à travers la CCIT) et location. Il n'existe pas de prévision d'acquisition patrimoniale. L'ESCT gagnerait à établir un schéma directeur immobilier en corrélation avec un plan à 3-5 ans, permettant d'anticiper les prévisions d'inscriptions à l'école et l'adaptation des locaux aux besoins en matière d'effectifs. Elle n'a pas de vision économique de ses coûts d'actifs. L'approche seulement comptable notamment pour les bâtiments appartenant à la CCIT nuit à la bonne lisibilité du potentiel. En effet, il serait intéressant de valoriser les locaux sur la base d'équivalents loyers.

En raison des impératifs du calendrier pédagogique, l'utilisation et la valorisation des actifs ne semblent pas être optimales, avec une saturation des outils immobiliers entre octobre et janvier, alors qu'au cours du reste de l'année, le taux d'occupation des salles est beaucoup moins important. La mise en place de semestres mieux répartis sur l'ensemble de l'année permettrait idéalement de mieux utiliser les actifs. D'autre part, il n'existe pas de politique de location des bâtiments à des tiers. Ceci pourrait contribuer de manière substantielle au financement de l'école.

Compte tenu du caractère primordial de l'immobilier dans le modèle économique des écoles de commerce (notamment anglo-saxonnes), l'ESCT pourrait se pencher sur une réelle politique immobilière, et s'adjoindre les compétences d'un responsable immobilier qui prenne en charge la stratégie immobilière et la valorisation des actifs. Par ailleurs le déploiement d'une politique immobilière solide pourrait permettre d'organiser des "véhicules d'investissements" susceptibles d'attirer des sponsors investisseurs, permettant ainsi de consacrer la plus grande partie des ressources actuelles à la pédagogie proprement dite.

Par ailleurs, il serait souhaitable de développer une vraie politique de logement pour les étudiants, de manière plus structurée, un peu à l'instar de ce qui est fait avec l'association ATAL d'anciens élèves, mais de manière plus extensive : cela permettrait de rendre plus attractive l'école, tant pour les étudiants étrangers que pour les étudiants français. Parallèlement à la constitution de semestres autrement répartis sur l'année, il serait possible d'imaginer des systèmes de location modularisés par tranches de six mois ce qui correspondrait aux besoins des étudiants et attirerait l'intérêt d'investisseurs, pour lesquels la stabilité du rendement constituerait un élément susceptible de retenir l'attention.

En résumé, l'ESCT dispose d'atouts évidents (une localisation de centre-ville très facilement accessible, une qualité des locaux et de mobilier excellente, un sens aigu de l'adaptabilité, un potentiel de valorisation des actifs important). Toutefois, une politique immobilière reste à bâtir, s'intégrant totalement dans la politique de l'école, et permettant de mieux valoriser les actifs (location) et de créer des ressources supplémentaires (attrait d'investisseurs sponsors). Des outils de gestion de ces actifs trouveraient toute leur utilité.

## VI – L'hygiène et la sécurité

Dans ce domaine également, l'école dépend intégralement de la CCIT. Le CHS, la médecine du travail et le DUERP (Document unique pour un établissement recevant du public) sont ceux de la Chambre. La fonction est assurée en interne par le secrétaire général de l'école qui est "coordinateur sécurité". Le bon état du parc immobilier permet à l'école de bénéficier d'avis favorables à la poursuite d'exploitation de la part de la commission de sécurité.

## VII – Une gouvernance efficace mais à horizon court

Le schéma de gouvernance de l'ESCT est réaliste, centralisé et caractérisé par une efficace collaboration des divers acteurs, qui permet la réactivité dans les circuits de décision interne. Le positionnement de l'école apparaît adéquat par rapport à l'environnement universitaire et socio-économique. La gestion financière est également saine, même si le statut d'établissement sous tutelle d'une CCI complique la présentation budgétaire et introduit des lourdeurs dans les procédures de validation, et si des marges d'amélioration demeurent dans la gestion de la politique immobilière.

Toutefois, le GESCT sera sans doute amené à dégager plus précisément des perspectives à moyen et long terme, permettant d'affirmer la spécificité de l'ESCT dans le paysage des écoles de commerce, de management et de marketing, en prenant en compte l'impact éventuel de la conjoncture économique mondiale sur la croissance d'une école fortement dépendante des apports financiers des élèves inscrits.



# Politique de communication : affirmation de l'identité de l'établissement



## I – Une communication axée sur le marketing des formations

La politique de communication de l'établissement est coordonnée par un directeur de communication (en cours de remplacement au moment de la visite), lui-même placé sous l'autorité du responsable du développement, ancien élève de l'ESCT et membre permanent du comité de direction.

En l'absence d'une thématique fortement identifiante autre que la qualité, une grande partie de la communication tourne logiquement autour de l'information sur chacune des formations. Chaque responsable de programme a la charge d'établir et financer ses actions de communication, dans les limites de son enveloppe budgétaire, mais surtout dans le respect de la charte graphique et de la stratégie globale de communication, afin d'éviter, par exemple, des effets de saturation. Ainsi est préservée l'image générale de la marque ESCT, même si les contenus véhiculés reflètent nécessairement la diversité des formations présentées et celle des publics ciblés.

Au niveau formation initiale *bachelor*, la communication s'adresse à des bacheliers à travers des réunions pour lycéens de la région et la présence à des salons internationaux pour attirer des étudiants étrangers (notamment sur les sites de Barcelone et de Casablanca). Au niveau master, les élèves en classes préparatoires forment un public cible dans les structures éducatives françaises ; l'attractivité à l'étranger est obtenue là aussi par le biais de présences sur les salons internationaux. En outre le site du GESCT est bilingue (français-anglais), de même que différents supports de diffusion papier.

La visibilité à l'international continue de s'améliorer du fait des campus délocalisés (Barcelone et Casablanca) et de leur montée en puissance (par accroissement des effectifs comme par augmentation du nombre de formations proposées). Les accréditations internationales concourent aussi à garantir une visibilité et à distinguer le GESCT sur ce point.

Pour ce qui est de la visibilité auprès des entreprises, la communication passe par les intervenants professionnels comme par différentes actions (exemple des journées thématiques Forums entreprises "Talents et avenir, Audit et conseil, Banque et assurance") ou encore de fortes relations avec les pôles de compétitivité de la région. De plus, le service FC diffuse régulièrement des plaquettes qui mettent en valeur les formations et les compétences afférentes.

En externe également, les "50 heures pour la collectivité" que chaque étudiant de 1<sup>ère</sup> année en *bachelor* et en master accomplit, permettent à l'ESCT de diffuser son image au sein du secteur associatif.

## II – Un fort sentiment d'appartenance

En matière de communication générale, sont exploités les événements et développements marquants affectant la vie de l'établissement. D'après les avis recueillis, le sentiment d'appartenance à l'école est très présent chez les élèves, et sans doute lié à la vigueur de la vie associative et à leur participation à l'organisation de certaines activités. Il est par ailleurs encouragé par les manifestations associant le réseau actif des anciens élèves, qui collabore notamment à la tenue de l'annuaire. Ce même sentiment d'appartenance est manifestement présent au sein des personnels administratifs et enseignants, et peut-être renforcé par le statut spécifique auquel ils semblent attachés.

La politique de communication de l'établissement, appuyée sur une culture du marketing des formations, semble porter ses fruits, comme en témoigne l'attractivité de l'ESCT sur le plan national et international. L'image interne de l'établissement est également bonne, si l'on en juge par le sentiment d'appartenance des différents acteurs.





# Conclusion et recommandations

L'ESCT, par une politique dynamique appuyée sur une démarche de qualité, a su tirer son épingle du jeu, dans un marché national et international très concurrentiel, comme en attestent les rangs obtenus et les accréditations multiples.

La dimension professionnalisante des cursus proposés est manifeste, les relations avec le tissu socio-économique sont de très bonne qualité ; l'environnement de travail, l'accompagnement et le suivi des étudiants font l'objet de soins particuliers, ce qui explique que l'établissement ait pu accroître ses effectifs tout en élevant son niveau d'exigence à l'entrée. La qualité de la vie étudiante, active et intégrée au fonctionnement de l'établissement, offre elle aussi le reflet d'une atmosphère favorable à un travail de qualité. L'ouverture internationale des cursus n'a pas été négligée.

Le positionnement par rapport à l'environnement universitaire du site toulousain est adéquat, compte tenu de la taille et des missions de cet établissement, qui s'est inscrit d'emblée dans un processus de participation au PRES et aux pôles de compétitivité régionaux. (L'état d'avancement de ces projets ne permet pas encore d'en mesurer les retombées pour le GESCT.)

Un mode de gouvernance resserrée et une gestion rigoureuse ont permis au GESCT de dégager une situation financière saine. Pour autant, la projection vers l'avenir, notamment en matière de développement des programmes de formations et dans le domaine de la politique immobilière, peut encore faire l'objet d'une réflexion approfondie, sans doute assortie d'une révision de certains objectifs de croissance. Une participation plus active de certains conseils et organes de pilotage à la réflexion stratégique est une piste à envisager, en renforcement du séminaire stratégique annuel.

Dans le domaine de la recherche, il convient de noter que l'adossement recherche des formations, condition d'existence de formations labellisées, a été renforcé de manière significative, par une stratégie fortement incitative pour les publications des enseignants-chercheurs, dont le statut particulier a pu être adapté à cet objectif. Cependant, le niveau d'encadrement en enseignants-chercheurs permanents reste relativement peu élevé au regard de leurs multiples missions et des développements hors site toulousain. D'autre part, l'effort de structuration en équipes de recherche de taille significative organisées autour de thématiques identifiantes reste à poursuivre, et la démarche de valorisation mériterait d'être développée.

Enfin, le projet d'évolution vers un statut associatif, dans le respect de la très bonne entente existante avec la CCI de tutelle, semble parfaitement légitime, afin de faciliter l'autonomie de gestion d'un établissement dont les missions pérennes et les fonctionnements, notamment budgétaires, sont largement distincts de ceux d'une CCI.

## I – Points forts

- Une démarche générale de qualité, centrée sur des formations professionnalisantes solidement labellisées, ouvertes à l'international et permettant une bonne insertion ;
- Un mode d'interaction positif avec l'environnement socio-économique et universitaire ;
- Une gouvernance efficace et une gestion saine ;
- Un projet d'évolution statutaire légitime.

## II – Points faibles

- Une dépendance forte par rapport aux apports financiers des étudiants ;
- Une formalisation insuffisante des projections à moyen terme (SI, patrimoine, RH) ;
- Une dispersion thématique de la recherche trop importante et une trop fine granularité de certaines équipes ;
- Le caractère marginal du financement externe de la recherche.

### III – Recommandations

- Élaborer un projet pluriannuel d'établissement fixant les grands objectifs et reposant sur des indicateurs dépassant le seul cadre des accréditations ;
- Clarifier la politique scientifique avec pour objectif une plus grande lisibilité des spécificités ;
- Augmenter dans la mesure du possible le nombre d'enseignants-chercheurs permanents ;
- Concrétiser l'effort annoncé en matière de valorisation de la recherche ;
- Dans l'optique d'une diversification des ressources, rechercher d'éventuelles marges de progression sur la stratégie de gestion du patrimoine immobilier, notamment si l'évolution statutaire permet de définir une stratégie de transfert ou de gestion autonome des avoirs immobiliers.

# Liste des sigles

## A

AACSB	<i>Association to Advance Collegiate Schools of Business</i>
AC	Agent comptable
ACFCI	Assemblée des chambres françaises de Commerce et d'Industrie
ACMO	Agents chargés de la mise en œuvre des règlements d'hygiène et de sécurité
AMBA	<i>Association of MBA</i>
ANR	Agence nationale de la recherche
APOGEE	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

## B

BIATOSS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service et de santé
BQR	Bonus qualité recherche
BU	Bibliothèque universitaire

## C

CA	Conseil d'administration
CCRRTD	Comité consultatif régional pour la recherche et le développement technologique
CEAN	Centre d'étude d'Afrique noire
CEREQ	Centre d'études et de recherches sur les qualifications
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CNÉ	Comité national d'évaluation
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CODESE	<i>Comparing Democratic Societies in Europe</i>
CPAG	Centre de préparation à l'administration générale
CR	Conseil régional
CRÉDIGE	Conférence régionale des directeurs de grandes écoles
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CRPAO	Centre de recherche et d'études sur les pays d'Afrique orientale
CS	Conseil scientifique
CSR	Conseil scientifique de la recherche
CTP	Comité technique paritaire

## D

DHDR	Diplômes d'habilitation à diriger des recherches
DR	Directeur de recherche

## E

EC	Enseignant-chercheur
ENA	École nationale d'administration
EPA	Établissement public à caractère administratif
EQUIS	(Certification) <i>European Quality Improvement System</i>
ESCP-EAP	École supérieure de Commerce de Paris

## F

FC	Formation continue
FNSP	Fondation nationale des sciences politiques
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FSP	Fonds de solidarité prioritaire (FSP)

## G

GDF-Suez	Gaz de France Suez
GDRI	Groupes de recherche internationaux
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines

## H

HC	Heures complémentaires
HEC	École des hautes études commerciales

## I

IATOS	(Personnels) ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service
IEP	Institut d'études politiques
INSEAD	Institut européen d'administration des affaires

## L

LAPSAC	Laboratoire d'analyse des problèmes sociaux et de l'action collective
LEA	Laboratoire européen associé (LEA CODE)
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

## M

MCF	Maître de conférences
-----	-----------------------

## N

NRF	<i>National Research Foundation</i>
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication

## P

PR	Professeur des universités
PRAG	Professeur agrégé
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

## R

RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines

## S

SG	Secrétariat général
SPIRIT	Science politique relations internationales territoire
STAPS	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
SUMPPS	Service universitaire de médecine préventive et promotion de la santé

## T

TIC	Technologies de l'information et de la communication
TICE	Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement

## U

UB	Unité budgétaire
UE	Unité d'enseignement
UMR	Unité mixte de recherche

# Observations du directeur



## Le Directeur

Monsieur Michel CORMIER  
Directeur Section des Etablissements  
20 rue Vivienne  
75 002 Paris

Toulouse, le 10 juin 2010

### Objet : Réponse au rapport d'évaluation de l'AERES

Monsieur le Directeur,

Le rapport d'évaluation de l'ESC Toulouse dresse un constat plutôt flatteur des performances du Groupe depuis une dizaine d'années, et de son développement tant quantitatif que qualitatif, et de ce fait n'appelle de notre part que des réserves mineures.

- Le rapport pointe du doigt la faiblesse des financements extérieurs pour les activités de Recherche. Nous en sommes conscients et avons pris depuis quelque temps un certain nombre de mesures pour essayer de pallier cette faiblesse. Pour autant, il ne faut pas surestimer l'intérêt des entreprises à financer la Recherche en Sciences de gestion, Recherche qui ne leur semble pas, à tort ou à raison, immédiatement utile, à l'inverse de la Recherche en économie qui peut leur être très directement profitable. Un "benchmark" rapide montre qu'en dehors d'une poignée de très grandes institutions (INSEAD, HEC, ESSEC et EDHEC), le financement de la Recherche dans des institutions similaires à la nôtre est également très limité. En outre, même si des incitations financières ont été mises en place pour récompenser l'apport de contrats, nos enseignants-chercheurs ont pour premier objectif d'enseigner, et pour deuxième de publier dans des revues à comité de lecture. La recherche de contrats ne peut venir qu'en troisième priorité, et la faiblesse relative de nos ressources fait que les deux premières priorités saturent déjà largement cette ressource rare.
- La faiblesse numérique des publications mérite également d'être relativisée. Le rapport mentionne que le Groupe de Recherche en Finances figure en quatrième place en France selon le classement mondial établi par *Arizona State University*, derrière l'INSEAD, HEC et l'ESSEC, et à égalité avec l'Université de Toulouse I. De même un important article qui vient d'être publié dans *The Journal*

of Socio-economics<sup>1</sup> classe en cinquième place le Groupe ESC Toulouse en termes d'impact des publications du corps professoral, derrière l'INSEAD, HEC, l'ESSEC, et l'EDHEC, et devant l'EM Lyon ou l'ESCP-EAP.

- Le rapport critique "une dispersion thématique de la recherche trop importante et une trop fine granularité de certaines équipes". Là encore, ce jugement mériterait d'être nuancé. La plupart des activités de recherche des enseignants chercheurs se structurent pour l'essentiel autour de trois thématiques, l'une tournant autour des problèmes de gouvernance et de stratégie, notamment dans les PME, la deuxième autour du travail et de l'emploi et la troisième autour des approches critiques des théories du management. L'existence de ces trois axes fédérateurs permet de transcender les clivages disciplinaires. Là encore une comparaison avec d'autres équipes de recherche en gestion, Ecole de Commerce ou Université, ne serait sans doute pas au détriment de l'ESC Toulouse.
- Le rapport critique le fait que l'option Diplôme Supérieur de Comptabilité et Gestion du programme ESC constitue un doublon de formations analogues à l'Université. Rappelons que de tous temps les Ecoles de Commerce ont développé, à la demande des entreprises, une forte compétence en expertise comptable. Le Diplôme de l'ESC Toulouse, parcours Compta-Contrôle de Gestion, permet de bénéficier de dispenses sur 5 unités d'enseignement "du DSCG, ce qui est le plus grand nombre de dispenses accordées à une ESC. Saborder ce champ pour ne pas "doublonner" les formations publiques priverait l'ESC - et les ESC- d'un domaine d'excellence traditionnel, et les entreprises françaises de compétences recherchées. Le rapprochement pédagogique suggéré dans le rapport se heurterait à un problème de financement dirimant puisque l'ESC ne dispose pas de financement public.
- Le rapport met à juste titre le doigt sur la double finalité du Programme Bachelor, qui est à la fois un diplôme pour entrer sur le marché et un cursus préparatoire pour une entrée en Master, et nous demande de clarifier cette ambiguïté. Initialement le Programme Bachelor - ou son ancêtre l'IEDN créé en 1987 - avait une finalité exclusivement professionnalisante. Cette orientation est restée largement prépondérante jusqu'à la mise en place du LMD. Mais cette hiérarchie  $L \rightarrow M \rightarrow D$  affichée par les pouvoirs publics incite manifestement les étudiants - ou leurs parents - à ne pas se contenter du premier niveau du parchemin - "L" - et à aller de plus en plus vers le deuxième - "M". Nous ne faisons rien pour encourager cette tendance, mais il est difficile de la contrecarrer.
- Tous les diplômes du Groupe sont accessibles par VAE, mais il ne semble exister de demande effective que pour le diplôme Bachelor, soit qu'il soit considéré comme plus accessible par les candidats, soit que ce niveau soit celui qui leur procure le meilleur "rapport" en terme de positionnement dans l'entreprise. De façon générale, le développement de la VAE se heurte à la très forte réticence des entreprises pour qui un salarié qui veut obtenir un diplôme par une VAE va au mieux revendiquer une revalorisation salariale, et au pire vouloir quitter l'entreprise...
- Le rapport s'étonne que les étudiants n'assistent pas aux réunions du Conseil d'Administration de la CCI ou du GESCT. Une Chambre de Commerce n'a pas de Conseil d'Administration mais une Assemblée Générale composée de Membres élus par les Entreprises, ainsi que de Membres Associés et de Conseillers Techniques. Il n'est pas de tradition que d'autres personnes assistent à ces Assemblées Générales. En ce qui concerne le CA du GESCT composé principalement de chefs d'entreprises, il n'a pas non plus été jugé utile d'inclure d'administrateurs étudiants. Le Groupe est géré comme une entreprise, et il est rare de voir des "clients" siéger dans le Conseil d'Administration d'une entreprise. Cela n'empêche pas, comme le rapport le met en avant un dialogue très poussé avec les étudiants et leurs représentants. Nous comptons formaliser mieux ce

<sup>1</sup> Courtault, J.-M. et al., Research in economics and management in France : A bibliometric study using the h-index. J. Socio-Econ. (2010)

<sup>2</sup> Epreuves 2, 3, 5, 6, 7 du DSCG

dialogue en mettant en place très prochainement un Conseil étudiant réunissant des représentants élus des différents programmes du Groupe.

- La mise en place d'une politique de location à des tiers capable de "contribuer de manière substantielle au financement de l'école" se heurte à la volonté de la Chambre de Commerce de ne pas concurrencer l'offre privée en ce domaine.
- Le rapport déplore enfin "Une dépendance forte par rapport aux apports financiers des étudiants". Il serait certes plus confortable de bénéficier d'une large manne publique. Mais ni le législateur ni les élus de la Chambre de Commerce ne l'ont souhaité ainsi, et nous devons donc compter sur nos propres forces, et donc essentiellement sur la satisfaction de nos "clients", ce qui est, qu'on le veuille ou non, le sort de la très grande majorité des entreprises humaines...

Au-delà des réserves et des nuances que nous venons d'énoncer, nous nous réjouissons que le rapport contienne de nombreux éléments de réflexion fort pertinents que nous mettrons très utilement à profit.

Je vous prie de croire, Monsieur le Directeur, à l'expression de ma considération distinguée.



Hervé PASSERON





# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'ESC de Toulouse a eu lieu du 11 au 12 février 2010. Le comité d'évaluation était présidé par Michel **Faure**, professeur des universités, Université de Haute Alsace.

## Ont participé à l'évaluation :

Rémy **Camous**, Groupe Casino, directeur, Conseiller du Président Franprix-Leader Price ;  
Véronique **Darmon**, maître de conférences des universités, Université Paris Est Créteil ;  
Laurent **Fulloy**, professeur des universités, directeur de Polytech'Annecy-Chambéry ;  
Yassir **Hammoud**, étudiant à l'ESSEC ;  
Armand **Sadler**, économiste d'entreprise ;  
Damien **Verhaeghe**, secrétaire général de l'Université de la Méditerranée.

Geneviève **Grangeas**, déléguée scientifique, et Michelle **Houpe**, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.