

RAPPORT D'ÉVALUATION D'ESCP BUSINESS SCHOOL

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2019-2020

Rapport publié le 29/07/2021

Pour le Hcéres¹ :

Thierry Coulhon
Président du Hcéres

Au nom du comité d'évaluation² :

Michel Patry
Président du comité

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

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

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

Sommaire

Préambule	5
Introduction	5
1 / Présentation d'ESCP Business School	5
2 / Contexte de l'évaluation.....	6
Le positionnement et la stratégie institutionnels	7
1 / Un positionnement institutionnel et une ambition clairement définis	7
2 / Une stratégie institutionnelle ambitieuse et courageuse	7
a/ Le plan stratégique 2014-2019	7
b/ Le plan stratégique 2018-2022.....	7
La gouvernance et le pilotage	9
1 / Une gouvernance complexe mais adaptée à l'organisation de l'ESCP BS.....	9
2 / Une gouvernance active et mobilisée pour la réussite du projet stratégique	10
a/ Les gouvernances fédérale et locale	10
b/ Un suivi des activités en évolution.....	10
c/ Une fondation appelée à monter en puissance	10
d/ Une politique de qualité rigoureuse pour les accréditations et classements.....	11
3 / Un pilotage stratégique probant, mais un pilotage opérationnel en chantier	12
4 / Les grandes fonctions du pilotage sous tension	13
a/ Une fonction ressources humaines en chantier depuis 2018 avec de préoccupantes fragilités	13
b/ Une fonction finance amenée à prendre une place croissante dans le pilotage économique	14
c/ Une fonction immobilière porteuse de projets indispensables à la stratégie de développement et à la sécurisation de la fédération	15
d/ Une transformation digitale ambitieuse et efficiente.....	16
La recherche et la formation.....	17
1 / Une politique de recherche qui met l'accent sur l'excellence et l'impact sur la société	17
2 / Des formations initiales et continues de qualité et reconnues	19
a/ Une offre de formation initiale riche et en développement.....	19
b/ Une offre de formation continue en croissance	20
3 / Le lien entre recherche et formation	21
4 / La documentation	21
La réussite des étudiants.....	22
1 / Une approche centrée sur l'étudiant et un excellent accompagnement vers l'insertion professionnelle..	22
a/ Une démarche centrée sur l'étudiant	22
b/ Une insertion professionnelle facilitée	22
2 / Une vie associative étudiante soutenue	23
3 / La participation des étudiants à la gouvernance à renforcer	23
La valorisation et la culture scientifique	24
1 / Une politique de valorisation des résultats de la recherche en lien avec la mission de l'établissement et son environnement.....	24
a/ Une organisation et des moyens pour une diffusion efficace des résultats de recherche	24
b/ Des partenariats féconds	24
c/ Une politique de valorisation de la recherche efficace, un potentiel à valoriser en entrepreneuriat	25

2 / Une politique en matière de vulgarisation de la recherche innovante et une possibilité de jouer un rôle dans la préservation du patrimoine.....	25
Les politiques européenne et internationale.....	26
Conclusion.....	27
1 / Les points forts	28
2 / Les points faibles	29
3 / Les recommandations	29
Liste des sigles.....	31
Observations du directeur général d'ESCP Business School.....	33
Comité d'évaluation.....	35

Préambule

La présente évaluation a été effectuée par le Hcéres à la demande de l'ESCP. Le rapport d'autoévaluation (RAE) transmis par l'établissement porte sur la période 2015-2020 et a été rédigé selon le référentiel d'évaluation des établissements du Hcéres.

Introduction

1 / Présentation d'ESCP Business School

ESCP Europe, dont la marque commerciale est ESCP Business School (ESCP BS), est un établissement d'enseignement supérieur consulaire (EESC) implanté à Paris, Londres, Berlin, Madrid, Turin et Varsovie.

L'École est fondée en 1819 par un groupe d'économistes et d'hommes d'affaires mené par Jean-Baptiste Say et Vital Roux. En 1869, elle est acquise par la Chambre de commerce et d'industrie de Paris (devenue CCIR¹), puis fusionne avec l'École européenne des affaires en 1999. Elle acquiert le statut juridique d'EESC le 1^{er} janvier 2018 et structure alors son actionariat entre trois entités : la CCIR (plus de 99 % des parts), la Fondation ESCP (une part) et l'Association des anciens (une part).

En 2019-2020, l'ESCP BS accueille 6 322 étudiants en formation initiale (dont la moitié à Paris) et 5 000 participants en formation continue. Le corps enseignant se compose de 160 professeurs permanents au statut d'enseignants-chercheurs, 102 professeurs affiliés, 50 professeurs émérites et plus de 600 vacataires. Le personnel administratif compte 482 collaborateurs, dont 303 à Paris sous statuts public (employé par la CCIR) et privé (employé par l'EESC). Le budget de l'École atteint 124 M€ en 2019 et 130 M€ en 2020.

La formation initiale se décline notamment en un *Bachelor in Management* (BSc), un *Master in Management* (MiM) qui correspond au programme grande école², 13 Mastères spécialisés³ (MS), 12 *Masters of Science*⁴ (MSc), un programme doctoral et un *MBA in International Management* (MBA in IM). La formation continue comporte un *Executive MBA* (EMBA), 12 *Executive Masters* (EMS) et un *Executive PhD*.

Les frais de scolarité s'élèvent, pour les trois années de BSc, à 44 850 € pour les étudiants européens et 63 150 € pour les étudiants non européens. Pour le programme grande école, ces frais atteignent respectivement 36 500 € et 43 700 € (pour une scolarité en deux ans) ou 53 650 € et 60 850 € (pour une scolarité en trois ans intégrant une année de pré-master). Les étudiants disposant du statut d'apprenti sont dispensés des droits de scolarité.

Le BSc est accessible directement après un bac français ou international sur la base d'une sélection sur dossier et entretien. Le programme grande école est accessible soit après deux années de classe préparatoire à travers le concours Banque commune d'épreuves, soit après deux ou trois années d'études supérieures à travers le dispositif d'admission sur titre destiné aux étudiants français et internationaux diplômés d'une licence, aux sportifs de haut niveau, aux élèves ingénieurs d'une école partenaire, et aux étudiants à haut potentiel confrontés à un environnement personnel défavorable (programme *Talent Spring*).

Depuis 2018, l'ESCP dispose d'une unité de recherche – *ESCP Europe Research Institute of Management* (Erim) – dont le siège est situé à Paris mais dont l'activité est répartie sur les six campus. Erim est structuré autour de six groupes thématiques : Comptabilité et contrôle de gestion ; Finance et économie ; Marketing ; Système d'information et management des opérations ; Entrepreneurat ; Management. En 2019, cette unité a produit 98 articles de recherche et a fait l'objet d'une évaluation par le Hcéres⁵.

Jusqu'en 2017, l'ESCP BS était rattachée à la Comue Hésam Université. En janvier 2021, dans le cadre expérimental d'une convention prise en application de l'article 17 de l'ordonnance du 12 décembre 2018,

¹ CCIR : Chambre de commerce et d'industrie de région Paris – Île-de-France.

² Le programme grande école s'effectue en 2 ou 3 ans en fonction du niveau d'entrée. Pour les étudiants y accédant au niveau bac +3, la formation dure trois ans (une année de pré-master et deux années de MiM). Pour les étudiants y accédant au niveau bac +4, la formation dure deux ans (deux années de MiM).

³ Le Mastère Spécialisé (MS) est un label de la Conférence des grandes écoles octroyé à une formation de 12 mois délivrant un diplôme d'établissement de niveau bac +6.

⁴ Le *Master of Science* (MSc) est un label de la Conférence des grandes écoles octroyé à une formation délivrant un diplôme d'établissement de niveau bac+5, délivrée à 50 % minimum dans une langue étrangère et incluant une mission en entreprise d'au moins 4 mois.

⁵ Le résumé du rapport d'évaluation est disponible en ligne : <https://www.hceres.fr/fr/rechercher-une-publication/erim-europe-research-institute-management> (consulté le 07/01/2021).

elle a ensuite cofondé une coordination territoriale dénommée Sorbonne Alliance dont elle est aujourd'hui membre avec l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et l'Université Paris 3 Sorbonne-Nouvelle.

L'école est accréditée par la *European Foundation for Management Development* (EFMD) qui lui a attribué les labels *Equis* (pour l'ensemble de ses formations) et *EFMD Accredited Programme* (pour ses deux MBA). Elle est également accréditée par l'*Association to Advance Collegiate Schools of Business* (AACSB). En France, elle est membre de la Conférence des grandes écoles (CGE) et ses quatre diplômes fédéraux⁶ ont obtenu le visa et les grades de licence et de master de la Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion (CEFDG). Au niveau local, l'École est également reconnue et/ou accréditée par les institutions italiennes (Anvur⁷ et Ministère de l'enseignement supérieur), espagnole (Communauté de Madrid et bientôt Aneca⁸), allemande (Acquin⁹ et Sénat de Berlin) et britannique (*Quality Assurance Agency* et *Office for Students*).

2 / Contexte de l'évaluation

L'évaluation d'ESCP BS a eu lieu les 3, 4 et 5 novembre 2020 en visioconférence en raison de la crise sanitaire.

Le Comité d'évaluation considère que le rapport d'autoévaluation (RAE) de l'ESCP BS est de bonne facture et reflète la qualité globale de l'établissement. Cependant, le Comité observe une appropriation limitée du RAE notamment par les étudiants et les représentants du personnel, étant donné notamment que sa rédaction n'a pas associé toutes les parties prenantes.

Le Comité a pris en considération les attentes de l'ESCP et les a articulées avec les axes suivants :

- L'autonomie financière de l'École : comment l'ESCP BS projette-t-elle de concilier la croissance avec sa sélectivité et la mobilité potentiellement réduite des étudiants dans l'environnement post-Covid ? Comment cette croissance influencera-t-elle son positionnement concurrentiel dans l'Hexagone, comme dans l'espace européen ?
- Le financement des infrastructures : comment l'École entend-elle financer les importants investissements dans le développement des campus et celui de l'infrastructure technologique ? Quel rôle les décideurs publics et la CCIR seront-ils appelés à jouer ?
- La gouvernance de l'École : quels principes organisent la répartition des pouvoirs entre les deux niveaux fédéral et local ? Quel équilibre entre autonomie et contrôle concernant les campus européens ? Quels sont les outils de pilotage de cet équilibre ?
- La recherche : comment l'École entend-elle atteindre ses objectifs ambitieux en recherche à travers le recrutement et le déploiement du corps professoral d'une part, et l'injection des ressources financières nécessaires d'autre part ?
- L'entrepreneuriat : quelle est la véritable ambition de l'ESCP ? Quelles actions projette-t-elle de mettre en œuvre pour mieux valoriser cette dimension ? Comment ces actions s'insèrent-elles dans la stratégie globale de l'ESCP BS ?

⁶ *Bachelor in Management, Master in Management, MBA in International Management, Executive MBA.*

⁷ *Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca.*

⁸ La demande d'accréditation auprès de l'*Agencia nacional de evaluación de la calidad y acreditación* était en cours au moment de l'évaluation.

⁹ *Akkreditierungs-, Zertifizierungs- & Qualitätssicherungs-Institut.*

Le positionnement et la stratégie institutionnels

1 / Un positionnement institutionnel et une ambition clairement définis

La mission de l'ESCP BS est clairement exprimée avec un positionnement affirmé et des valeurs clairement définies : « excellence, singularité, créativité, pluralisme » (RAE, p. 5). L'ESCP se définit comme la « première école de management multiculturel » à l'échelle internationale et son implantation européenne avec ses six campus lui permet de légitimer et d'afficher un positionnement de premier rang.

Les valeurs de l'École sont en cohérence avec sa mission. **Cependant, elles mériteraient d'être davantage partagées et mises en avant auprès des différents acteurs internes et externes pour faire de celles-ci un outil de communication efficace et un véritable atout distinctif et différenciant.**

L'orientation prise en matière d'internationalisation est à saluer, tant dans le recrutement du corps professoral (30 nationalités) que dans le recrutement d'étudiants (118 nationalités en 2019) que dans les mobilités intercampus des étudiants.

Le choix d'avoir participé à la création de la coordination territoriale Sorbonne Alliance, dont elle est membre fondateur, participe aussi de l'ambition de l'école. Les interlocuteurs rencontrés qui se sont exprimés sur la pertinence et les retombées de cette alliance au cours des entretiens menés lors de la visite étaient tous très satisfaits de la collaboration entre les différents établissements membres de la coordination et l'ESCP BS. Si la collaboration implique présentement un petit nombre d'étudiants, environ une dizaine, tous étaient d'avis que ce nombre irait en s'accroissant alors que la collaboration prendrait plus d'ampleur.

De l'avis du Comité d'évaluation, il serait toutefois intéressant de mieux préciser le positionnement européen visé par l'École, ce qui lui permettrait de spécifier son caractère distinctif vis-à-vis de ses principaux concurrents européens puisque le RAE contient peu d'indications à propos de la situation concurrentielle de l'ESCP BS vis-à-vis de ses consœurs.

2 / Une stratégie institutionnelle ambitieuse et courageuse

a/ Le plan stratégique 2014-2019

Le plan stratégique 2014-2019 comportait trois axes majeurs : le développement des campus hors France ; une rationalisation du portefeuille de programmes et la création d'un *Bachelor* européen ; et la modernisation et l'intégration des systèmes d'information.

Les trois axes du plan stratégique 2014-2019 sont en cohérence avec le positionnement et l'ambition de l'École. Le RAE permet de constater que l'ESCP BS a progressé de manière significative sur chacun des axes stratégiques, sans toutefois atteindre tous ses objectifs opérationnels (RAE, p. 6). Ceci est d'autant plus compréhensible que l'environnement dans lequel évoluait l'ESCP BS au cours de cette période comportait plusieurs menaces, dont certaines sont consécutives à la transformation juridique en EESC¹⁰ (2018) : baisse des financements par la CCIR, intensification de la concurrence nationale et internationale, pressions pour se démarquer sur le plan de la recherche dans les classements internationaux, etc.

b/ Le plan stratégique 2018-2022

Ces enjeux ou menaces sont cependant abordés dans le plan stratégique 2018-2022 « *Brand & Size* » qui repose sur un solide diagnostic stratégique et oriente les priorités pour les prochaines années. Le plan stratégique 2018-2022 a pour objectif majeur l'autonomie financière de l'École suite au changement de statut juridique de l'établissement survenu en 2018. En effet, ce changement se traduit par une disparition progressive de la subvention que l'ESCP BS recevait depuis longtemps de la CCIR. Celle-ci, qui était de l'ordre de 12,5 M€ en 2017, a été réduite à zéro en 2021.

En réponse à ce nouveau contexte, l'ESCP BS entend renforcer sa marque (la dimension « *Brand* » de sa stratégie) afin d'accroître significativement ses effectifs et sa sélectivité (la dimension « *Size* »), notamment par un accroissement du nombre d'étudiants internationaux qui représentent actuellement 48 % des effectifs¹¹.

¹⁰ Créé par la loi n° 2014-1545 du 20 décembre 2014, le statut d'établissement d'enseignement supérieur consulaire (EESC) permet à une école détenue par une CCI d'ouvrir son capital à des acteurs extérieurs, à condition que la CCI reste actionnaire majoritaire. Ce statut interdit à l'école de verser des dividendes aux actionnaires.

¹¹ Plan stratégique « *Brand & Size* », p. 21.

Ces deux développements appellent de nombreuses initiatives stratégiques : développement des programmes – notamment au niveau local –, nouveaux investissements immobiliers sur les différents campus, renforcement de l'infrastructure technologique (plateforme en ligne, services en ligne : plan de transformation phigital¹²), et accroissement des budgets marketing.

Le plan 2018-2022 prévoit également un engagement de l'École en matière de transition durable. Un *Associate Dean for Sustainability Transition*¹³ a par ailleurs été nommé, et un *Sustainability Advisory Board*¹⁴ a été créé pour s'assurer que l'École accorde la place souhaitée aux enjeux de développement durable dans toutes ses actions.

L'accroissement des effectifs étudiants, celui – consécutif – du corps enseignant, et les importants travaux prévus sur les six sites d'opération sont autant d'initiatives qui nécessiteront des fonds considérables et une gestion délicate.

Sur le premier sujet, la progression des effectifs étudiants de 5 570 en 2018 à 7 000 en 2022 est déjà en voie de réalisation. Lors de l'entretien portant sur les affaires académiques, le Comité a appris que l'École visait à multiplier par 2,5 les effectifs étudiants du *Bachelor* d'ici 2028 et à accroître de 50 % ceux des *Mastères* spécialisés. À eux seuls, ces objectifs présenteraient un défi pour n'importe quelle école, d'autant plus que le maintien, voire le renforcement de la marque de l'ESCP BS et de ses classements exigent d'elle qu'elle maintienne une sélectivité dans ses admissions. Cela devrait amener l'ESCP BS à recruter un nombre grandissant d'étudiants internationaux.

Sur ce point, le Comité constate que l'École est consciente du défi que l'accroissement de l'effectif étudiant représente et qu'elle planifie un développement important des programmes offerts sur les campus hors France ainsi qu'une poursuite de la progression des admissions d'étudiants internationaux, principalement dans son *Bachelor* et ses *Masters*.

Cet accroissement de la fréquentation de l'établissement impliquera à son tour un investissement massif dans son corps enseignant sur tous ses campus. Bien que l'École soit consciente de ce nécessaire investissement, le RAE offre relativement peu d'indications sur les objectifs et les stratégies en matière de recrutement de professeurs à l'ESCP BS. Or, un accroissement important – voire un quasi-doublement – du corps enseignant représente un défi de taille, *a fortiori* pour une école qui désire recruter des professeurs internationaux dont plusieurs seront chargés de hisser l'École dans le peloton de tête des écoles de gestion en matière de recherche (« positionnant [l'ESCP] parmi les trois premières écoles en recherche au niveau national ») (RAE, p. 25).

Enfin, le plan stratégique 2018-2022 prévoit d'importants investissements immobiliers d'ici 2030 sur tous les campus de l'École, en commençant par une restructuration lourde du campus de République à Paris. La stratégie immobilière exigera par conséquent des investissements de plusieurs centaines de millions d'euros, dont environ 150 M€ pour le seul campus de Paris. Bien que le RAE développe peu la stratégie financière en appui de la politique immobilière, les entretiens avec la direction de l'École et celui avec le conseil d'administration permettent de jeter un éclairage sur l'approche privilégiée à ce jour. L'École prévoit en effet de financer ses investissements immobiliers à l'aide principalement d'emprunts (qui pourraient être garantis par la CCIR), ou par l'ouverture du capital de l'ESCP BS à de nouveaux actionnaires, possiblement les *alumni* de l'École, voire par l'utilisation de ses fonds propres ou de ses capacités de financement. Elle compte de plus sur une contribution financière de la Fondation ESCP.

Aux yeux du Comité d'évaluation, le plan stratégique 2018-2022 est très ambitieux et comporte un certain nombre de risques que la direction de l'ESCP BS devra surveiller et gérer adéquatement, tant le nombre d'initiatives et les financements qui leur sont associés sont importants.

¹² Le plan de transformation phigital (contraction de « physique » et « digital ») est un plan transverse et multicampus visant quatre objectifs d'ici la fin 2021 : améliorer l'expérience utilisateur des étudiants et personnels, renforcer la culture digitale, développer de nouvelles méthodes d'enseignement, et mettre en place des technologies fiables et faciles à utiliser. Ce plan se décline 44 projets menés en interne (source : annexe n°4 du RAE).

¹³ Doyen associé pour la transition durable.

¹⁴ Conseil consultatif pour la durabilité.

La gouvernance et le pilotage

1 / Une gouvernance complexe mais adaptée à l'organisation de l'ESCP BS

Au vu de l'inévitable complexité de la gouvernance d'une organisation reposant sur six campus localisés dans autant de pays, chacun étant sujet à une réglementation nationale et possédant un statut juridique propre, la gouvernance de l'ESCP BS apparaît claire et les rôles et responsabilités des différents organes sont bien définis.

La complexité de la gouvernance et de l'organisation de l'établissement tient au fait qu'elle comporte un niveau fédéral et un niveau local (celui des différents campus à l'exception du campus parisien – site République et site Montparnasse – qui est confondu avec le niveau fédéral). Cette organisation apparaît cohérente au Comité au regard des différentes composantes et de la stratégie de l'établissement.

Trois directeurs généraux adjoints assistent le directeur général et le doyen du corps professoral supervise la vie des neuf départements d'enseignement. Quatre services transversaux sont sous l'autorité du directeur général. Il s'agit de fonctions support consacrées à des actions particulièrement importantes pour atteindre les objectifs que s'est fixés l'ESCP BS (Marque et communication ; *Digital Learning* et bibliothèque ; Accréditations, classements et qualité ; Transition écologique et développement durable). Si la fonction Accréditation, classement et qualité est traditionnelle dans une école de commerce veillant à maintenir ses certifications internationales et soucieuse de son classement, les trois autres sont la traduction d'orientations stratégiques actuelles.

Marque et communication reflète l'ambition de développement de la marque ESCP¹⁵. *Digital Learning* et bibliothèque est relié au plan phygital¹⁶, plan qui vise une livraison des cours en présentiel et à distance, dans des balises précises. Transition écologique et développement durable constitue la fonction la plus récente, elle est la marque de l'intérêt de l'École pour la problématique complexe et transversale du développement durable¹⁷, et est relayée par des correspondants sur chaque campus.

L'organisation de l'établissement s'appuie sur un comité exécutif européen (Comex) qui est « l'instance opérationnelle interne chargée de la mise en œuvre de la stratégie »¹⁸. À cette instance siègent les directeurs des campus de Londres, Berlin, Madrid, Turin et Varsovie, à côté des directeurs généraux adjoints (*Associate Deans*), du doyen du corps professoral, du doyen de la recherche et des responsables des fonctions transversales mentionnées ci-dessus. Le directeur général préside le Comex et se trouve donc en situation d'être à la fois le président de l'instance fédérale la plus importante (Comex) et de représenter le campus le plus important de l'établissement, le campus de Paris. Cette double fonction n'apparaît pas optimale aux yeux du Comité d'évaluation dans la mesure où des arbitrages peuvent être biaisés au détriment des campus autres que celui de Paris.

Pour cette raison, le Comité d'évaluation suggère que l'École procède à la nomination d'un responsable du campus de Paris en charge des deux sites de République et Montparnasse. Cela permettrait de mieux équilibrer les représentations et d'établir une meilleure lisibilité entre le niveau fédéral et le niveau local.

Plusieurs comités opérationnels constituent à la fois les centres d'application des décisions du Comex (*top-down*) et les relais d'information pour celui-ci (*bottom-up*). Certains sont présidés par le directeur général, d'autres par le *Dean* en charge du thème du comité. Deux sujets ont particulièrement intéressé le comité : d'une part, l'articulation délicate entre l'offre (le potentiel enseignant) et la demande (des étudiants et des entreprises) ; et d'autre part, l'harmonisation des programmes entre les campus. Les deux sont identifiés et traités au sein de comités académiques (*European Teaching & Learning Committee* et comité de direction académique pour le premier, conseils d'études des programmes et comités académiques locaux pour le second).

En conclusion, le comité tient à souligner l'adéquation entre les composantes de l'École, ses orientations stratégiques et ses choix d'organisation interne.

¹⁵ RAE, p. 8 : « Objectif stratégique n°1 : Brand, améliorer la marque ESCP ».

¹⁶ RAE, Annexe 4 : « *By the end of 2021, ESCP aims to offer gradually a unique phygital experience to Students and to be one of the European leaders in Digital Learning among the major Business Schools* ».

¹⁷ RAE, p. 9 : « *Cet engagement de promouvoir la transition vers la durabilité sur tous les campus s'inscrit pleinement dans la mission de l'École qui est en pleine transformation sur ces questions* ».

¹⁸ RAE, p. 11.

2 / Une gouvernance active et mobilisée pour la réussite du projet stratégique

a/ Les gouvernances fédérale et locale

La structure de gouvernance fédérale repose sur un conseil d'administration (CA) de 24 membres, une assemblée générale, ainsi qu'un conseil international d'orientation. D'une façon assez classique, trois comités du CA ont été créés : comité stratégique, comité d'audit et comité des nominations et des rémunérations.

Au regard de sa structure multicampus, une structure de gouvernance locale existe également pour chaque campus hors de France. Ces différentes gouvernances peuvent varier en fonction de la structure juridique locale mais reposent toutes sur un CA ou une assemblée générale.

La représentation des étudiants au sein des instances de gouvernance est très réduite avec un seul représentant étudiant au sein du CA de l'ESCP BS. Il est cependant à noter qu'une association étudiante, Agora, occupe une place particulière en raison de ses nombreuses interactions avec la direction générale, les directeurs de programmes ou la doyenne du corps professoral. Ainsi, le président de l'Agora est le représentant étudiant au CA. Les délégués de classe et le bureau des élèves (BDE) viennent compléter cette représentation qui reste toutefois relativement limitée.

Le Comité d'évaluation avait de nombreuses questions avant la visite à propos de la gouvernance de l'ESCP BS, notamment sur l'unicité organisationnelle de l'ESCP BS comme école paneuropéenne avec différents statuts juridiques spécifiques à chaque campus. De nombreuses clarifications ont été apportées. Ainsi, le niveau fédéral de l'ESCP BS contrôle les structures locales non exécutives par le contrôle de la majorité des droits de vote au sein de chaque entité locale. Autre mécanisme permettant un alignement entre les gouvernances fédérale et locales : la nomination du directeur de chaque campus est proposée par le niveau fédéral mais approuvée au niveau local.

Dans l'ensemble, la gouvernance de l'ESCP BS repose sur le respect de la diversité locale avec une harmonisation fédérale. Par exemple, les campus proposent de nouveaux projets de programme au *European Teaching & Learning Committee* (ETLC) et la décision finale est actée au niveau du Comex européen.

Le Comité d'évaluation constate par conséquent qu'un réel groupe ESCP BS s'est développé lors de ces dernières années. Il s'est opéré une forme de basculement pour un rééquilibrage du local vers le fédéral.

b/ Un suivi des activités en évolution

En matière de suivi de l'ensemble des activités et des résultats, une évolution majeure a eu lieu lors du changement de statut et se poursuivra lors de la mise en place du projet So'Fine¹⁹ qui permettra notamment de contrôler de façon mensuelle l'évolution économique par l'intermédiaire d'un rapport à destination du CA. Ce système permettra ainsi la remontée d'un compte d'exploitation détaillé de chaque campus ainsi que des indicateurs clés de performance (KPI). Les KPI actuels vont évoluer afin de s'aligner sur les activités stratégiques d'ESCP BS.

Afin de permettre un meilleur alignement stratégique, les investissements technologiques clés font l'objet d'échanges au sein du CA. En termes de ressources humaines, un suivi des principaux talents, qui contribuent au développement de l'École, a également été mis en œuvre. Il en est de même pour l'investissement dans les ressources professorales.

Le changement de statut de l'ESCP BS constitue une occasion certaine en matière d'autonomisation et d'agilité. Il induit aussi l'extinction progressive de la subvention de fonctionnement de la CCIR dont l'École bénéficiait, nécessitant de refondre le modèle économique avec la recherche et le développement de ressources propres importantes. Toutefois, la CCIR demeure un actionnaire actif en termes de gouvernance, participant à de nombreux comités décisionnels et en finançant des études stratégiques, notamment en matière immobilière.

c/ Une fondation appelée à monter en puissance

La Fondation de l'ESCP (actionnaire avec une part) a été créée en 2005 à l'initiative d'anciens élèves et a été reconnue d'utilité publique en 2011. Son soutien à l'École s'exprime autour de quatre axes stratégiques : les bourses et la diversité pour attirer les meilleurs étudiants ; la promotion de la recherche d'excellence ; le soutien

¹⁹ Annexe 4 du RAE : le projet So'Fine (pour « *Simplify Financial Experience* ») est un projet du plan de transformation phygital visant à « rationaliser la programmation, la budgétisation et les prévisions financières au niveau européen ».

à l'enseignement et à l'innovation pédagogique; et le rayonnement de la marque ESCP BS, axes auxquels s'ajoute désormais le projet immobilier.

Depuis sa création, la fondation a recueilli 27 M€. Jusqu'à présent, les campagnes sont annuelles et font état d'une collecte en croissance (4,5 M€ en 2019) qui représentait 3 % des revenus de l'École en 2019 (2 % en 2018).

C'est dans ce contexte que la fondation reconnue d'utilité publique (FRUP) prépare sa première campagne pluriannuelle (2021-2026) avec un objectif de collecte de 75 M€ en six ans, ce qui implique une montée en puissance significative puisque les engagements philanthropiques annuels sont ainsi appelés à un quasi triplement. Le projet de soutien à l'École, estimé à hauteur de 60 M€ en cinq ans, se décline comme suit : deux tiers pour la rénovation du site de République et un tiers pour les bourses, l'enseignement et la recherche.

Les 15 autres millions concernent la résidence étudiante à Paris et la fondation (dons en capital et de frais pour le fonctionnement sur six ans). Le CA de la fondation a approuvé la campagne pluriannuelle envisagée et l'usage des dons en résultant et a donné mandat à son président pour négocier avec la CCIR.

Pour la fondation, c'est un changement important des axes de collecte. Aujourd'hui, les fonds collectés sont affectés aux bourses et à la diversité à hauteur de 60 % et au soutien à la recherche et à l'enseignement à hauteur de 38 %. C'est aussi et surtout un changement d'échelle significatif par rapport aux campagnes antérieures.

Quant au soutien de la CCIR à l'École, celui-ci se matérialiserait par un apport en capital, renforçant ainsi les fonds propres, et, d'autre part, par un allègement de l'emprunt pour le financement de l'ambitieux plan immobilier, ce qui amoindrirait sensiblement la tension sur la trésorerie. Afin que la CCIR reste majoritaire, elle devrait faire un apport en nature, sans doute avec la dévolution d'un ou de plusieurs campus.

L'association des anciens est le troisième actionnaire avec une part détenue. Elle n'envisage pas de participer aux opérations de capital. Présente depuis l'origine à l'international, la raison d'être d'ESCP Alumni a toujours été d'accompagner les diplômés. Le barycentre du réseau, qui comprend 230 délégués à l'international sur 180 villes dans le monde, a évolué mais le poids de Paris reste fort. 30 % des diplômés sont hors de France, ce qui peut constituer un appui précieux pour la campagne pluriannuelle à venir de levée de fonds, d'autant plus que les anciens élèves soutiennent le projet immobilier.

À ce titre, le Comité d'experts et d'expertes recommande d'instruire l'évolution vers un statut de fondation européenne, même si la fondation actuelle permet une collecte dans plusieurs grands pays. Cela serait également cohérent avec la position paneuropéenne de l'ESCP BS.

L'École dispose donc d'atouts importants avec un actionnaire très majoritaire soucieux d'accompagner l'évolution de l'ESCP BS, une fondation qui se mobilise pour la réussite stratégique et se prépare à renforcer sa participation dans la gouvernance et une association d'anciens jouissant d'un réseau international.

Il est toutefois dommage que la visite du Comité n'ait pas permis de corroborer les assertions de toutes les parties durant la visite ; les représentants de la CCIR ayant souhaité réserver la primauté des décisions en matière de dévolution et d'emprunt à la gouvernance alors que les présidents du CA et de la fondation semblaient plus affirmatifs. À cette réserve près, la gouvernance est alignée quant à l'élaboration et à la conduite de la stratégie.

d/ Une politique de qualité rigoureuse pour les accréditations et classements

Rattaché à la direction générale, le service Accréditations, *rankings* et qualité pilote les différentes reconnaissances institutionnelles nationales et internationales en lien avec les directeurs généraux adjoints (DGA) et les membres du Comex. Les systèmes qualité des campus et les reconnaissances nationales sont mis en œuvre localement, et le service Accréditations n'intervient que ponctuellement (RAE, p. 15).

Concernant sa politique globale de qualité, l'ESCP BS réalise de façon très régulière des processus d'évaluation nationaux et internationaux comme le démontre ses nombreuses accréditations, labellisations et certifications : AACSB, Equis, EFMD, CEFDG, France Compétences, Acquin, *Quality assurance agency for higher education* (QAA), et bientôt Aneca.

Les accréditations et classements de l'ESCP BS témoignent d'une reconnaissance de longue date que l'École entretient continûment et avec réussite. Ceci illustre l'attention que l'ESCP BS porte et les efforts qu'elle déploie au renforcement de sa marque, déjà très forte (stratégie *Brand & Size*).

De l'avis du Comité d'évaluation, l'École pourrait mettre à profit plus globalement son expertise sur les accréditations et classements pour généraliser la démarche qualité à l'ensemble de l'établissement.

3 / Un pilotage stratégique probant, mais un pilotage opérationnel en chantier

Depuis 2015 et surtout depuis 2018, le nombre des réalisations et des chantiers en cours s'avère éloquent : le fort développement du *Bachelor* à côté de son programme grande école, le statut d'EESC et la fin programmée du subventionnement par la CCIR, l'impossibilité de mettre en place l'objectif stratégique de statuts et d'une gouvernance européens, le modèle économique à redéfinir avec une nécessité d'accroître substantiellement les ressources propres, la croissance à répartir équitablement entre les divers campus, une politique de ressources humaines à construire, la crise sanitaire, etc.

Au rang des réalisations stratégiques, l'ESCP BS a réussi à s'approprier les avantages des statuts d'un EESC, à faire converger l'actionnariat vers un ambitieux plan pour la prochaine décennie, à équilibrer ses comptes 2019 et 2020 et ceci malgré la réduction du financement de la CCIR en termes de fonctionnement, à développer significativement sa formation initiale et son *Executive Education*, à gérer la crise sanitaire en accélérant sa digitalisation avec des investissements opportuns, tout en maintenant son excellent positionnement au sein des grandes écoles et en renforçant sa culture paneuropéenne.

Indéniablement, l'École dispose d'un pilotage agile et actif, reposant d'une part sur une gouvernance qui soutient l'établissement et, d'autre part, sur un pilotage par le management et par la trésorerie.

Le dialogue de gestion se révèle efficient. Toutefois, force est de constater que de nombreux chantiers pour la création et/ou la refonte des outils et processus tardent à se concrétiser et sont sous tension (cf. *infra* « Les grandes fonctions du pilotage sous tension »). De ce fait, le pilotage opérationnel repose souvent sur des systèmes locaux qui nécessitent de nombreuses saisies et ressaisies, des règles pas toujours homogènes selon les législations des différents pays où sont implantés les campus, des coûts par cursus et par campus à parfaire, et une grande centralisation parisienne. La direction générale est consciente de cet état de fait : les forces et faiblesses ainsi que les opportunités et risques mentionnés dans l'autoévaluation en attestent.

Plusieurs risques existent au titre de la mise en œuvre opérationnelle :

- En matière de dialogue social tout d'abord : nonobstant le nombre de réunions depuis deux ans et les premiers accords, le climat social reste suspicieux selon les entretiens, même si l'action du récent responsable des relations sociales apporte une amélioration certaine. Cette suspicion a plusieurs causes : le nombre de bouleversements, la coexistence de deux populations distinctes avec leur environnement réglementaire (personnels publics de la CCIR mis à disposition et personnels privés embauchés par l'École) qui ne convergent pas beaucoup, un dialogue difficile entre la direction des ressources humaines et les représentants des personnels, des transformations insuffisamment appréhendées par les personnels et un accompagnement minimaliste à ce titre, un épuisement de certaines équipes et/ou collaborateurs, et plus généralement des incertitudes sur le moyen terme qui s'écrit. Ce risque est d'autant plus gênant que les personnels sont fortement attachés à l'École, fiers de son histoire et de ses classements et prennent part aux différents défis.
- En matière de structuration juridique : le projet contrarié de statuts et de gouvernance européens laisse place à une fédération qui repose sur un socle étroit. Si l'École dispose en fait d'une capacité avérée en termes de vote dans chacun des campus, aucune convention ne régit les liens entre le campus parisien qui incarne aussi bien la fédération que la centralisation. Le projet en cours visant à dissocier le campus de la fédération est essentiel mais insuffisant. Des conventions sont nécessaires pour permettre demain de facturer des loyers lorsque les actifs seront portés par la fédération, de percevoir une redevance de marque, de refacturer des coûts de fédération ou de mises à disposition, etc., car la remontée des résultats sera difficile en l'absence de liens juridiques et d'actionnariat unique.
- En matière fiscale : l'absence de structuration juridique, couplée aux environnements légaux propres à chaque pays ainsi que la disparité des statuts respectifs limite les possibilités d'homogénéisation et de remontée des résultats. Le groupe de travail à constituer pourrait s'appuyer sur un cabinet européen aux fins de sécuriser et de renforcer la dimension fiscale de la fédération.
- Des retards dans la mise en œuvre des importants projets immobiliers : si une solution s'esquisse pour le campus de République (prêt de locaux par la CCIR), les situations semblent plus difficiles et sans doute plus onéreuses pour les campus de Turin et de Madrid.
- L'École a démontré sa capacité de veille et d'anticipation : en témoignent son régulier *benchmark* des meilleures pratiques et sa capacité à s'entourer d'experts et de cabinets pour l'aider à atteindre ses objectifs. **Le Comité d'évaluation recommande un renfort sur les risques identifiés de nature à lui permettre de poursuivre et de réussir sa trajectoire stratégique avec une adhésion renforcée de ses personnels et une structuration sécurisée pour le long terme.**

4 / Les grandes fonctions du pilotage sous tension

a/ Une fonction ressources humaines en chantier depuis 2018 avec de préoccupantes fragilités

Jusqu'au 1^{er} janvier 2018, la politique de ressources humaines était principalement pilotée par la CCIR et ce, pour le campus de Paris. Le passage au statut EESC a nécessité de rapides et importantes adaptations : établissement de la paie privée (la paie publique restant à la CCIR avec refacturation à l'École), élaboration des contrats de droit privé, suivi et mise en œuvre de la réglementation, etc. Au regard de ce changement d'ampleur, l'École procède présentement au recrutement d'un DRH et au lancement de multiples chantiers, dont la création du comité de recrutement et du comité de revalorisation salariale, ainsi que le démarrage de plusieurs briques de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (entretiens annuels, fiches de poste, identification des potentiels et mise en œuvre de parcours personnalisés, actions de formation notamment pour soutenir la transformation digitale).

Trois ans plus tard, en référence aux entretiens menés lors de la visite, le Comité considère que la direction RH s'avère sous-dimensionnée et fragile pour affronter les enjeux et les risques. Avec neuf collaborateurs, l'équipe doit poursuivre ses missions, achever les chantiers en cours, développer le dialogue social, accompagner la transformation, tout en préparant le déploiement européen afin que les politiques RH soient homogénéisées autant que faire se peut. Un ajout de compétences semble indispensable dans ce contexte, d'autant plus qu'un DRH est en cours de recrutement, l'actuel cessera ses fonctions pour se concentrer sur sa mission de DGA et l'adjoindra rejoindra un autre établissement de la CCIR.

Une difficulté complémentaire se greffe avec les outils en cours d'installation et/ou de paramétrage : nouveau logiciel de paie devant être déployé début 2021, appel d'offres à venir pour mettre en œuvre le nouveau système d'information RH, finalisation du logiciel afférent aux entretiens annuels (précédents réalisés sur papier) des personnels privés (l'outil demeurant distinct pour les personnels publics), la plateforme de formation professionnelle, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à compléter avec une cartographie des rémunérations, etc. À côté de ces chantiers, le pilotage RH est assuré sous forme de compilation opérée sur un tableur afin de disposer d'indicateurs mensuels. À terme, l'interopérabilité des outils constituera une possibilité. En attendant, les travaux demeurent très manuels et source d'erreurs avec les diverses saisies.

La coexistence des deux statuts (public et privé) des personnels nuit à la cohésion de la communauté. Au terme de quinze ans, en 2033, les personnels sous statut public devront opter pour le contrat de droit privé ou demander une mutation pour rejoindre un autre établissement de la CCIR. Ces changements de statuts sont encouragés afin de parvenir à une unicité de statuts plus rapide mais semblent davantage résulter d'approches individualisées plus que de processus collectifs et connus.

Le Comité d'évaluation préconise de : (1) constituer, sous l'égide de la DRH, un groupe de travail associant des personnels des deux statuts, des représentants des personnels et un expert pour parfaire la cartographie si besoin, (2) d'identifier plusieurs actions possibles visant à rapprocher des éléments statutaires, et (3) d'affecter un premier budget à ces opérations afin d'encourager le transfert vers le statut privé. Le processus d'homogénéisation, même parcellaire, doit être partagé et connu des personnels. S'il concerne aujourd'hui principalement les fonctions supports, la problématique émergera progressivement avec le recrutement désormais sous statut privé des nouveaux professeurs, alors que les anciens sont sous statut public. *A fortiori*, le travail d'homogénéisation à la maille européenne ajoutera une complexité supplémentaire.

Le dialogue social met en exergue des éléments contrastés. D'une part, le nombre de réunions depuis la mise en place du comité social et économique (CSE) et de la commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) et la désignation du délégué syndical s'avère soutenu (plus de 40). Un premier accord collectif a été signé et plusieurs accords thématiques sont en cours de discussions. La nomination d'un responsable des relations sociales, début 2020, a été appréciée par le personnel et les résultats se révèlent tangibles en termes de réunions et d'accords.

D'autre part, les élus soulignent que, nonobstant leur fort attachement à l'institution, les personnels sont inquiets que la DRH ne soit pas suffisamment dotée en effectifs et en compétences, que les outils restent en attente depuis deux ans, que des risques psychosociaux soient avérés, et que le management semble de qualité inégale dans les services. Jusqu'à présent, un audit externe n'a pas été demandé afin de ne pas surcharger davantage les équipes mais il n'est pas exclu. Ainsi la négociation annuelle obligatoire de 2019 a été opérée en 2020 et s'est conclue par un désaccord. Celle de 2020 n'était pas encore engagée en novembre 2020. **Le Comité d'évaluation recommande d'opérer en même temps celle de 2021 et de renouer ainsi avec un calendrier normatif. De même, le Comité recommande que le directeur général préside en personne le CSE.**

Le Comité d'évaluation recommande que l'ESCP BS considère un accompagnement externe par des professionnels de la transformation dans ce contexte complexe. Ceci permettrait d'accroître l'écoute des

personnels (aujourd'hui très portée par les élus), mais aussi d'explicitier et de partager davantage les projets stratégiques et leur raison d'être ainsi que de définir des objectifs/satisfactions de réussite et un balisage calendaire.

b/ Une fonction finance amenée à prendre une place croissante dans le pilotage économique

Le processus budgétaire et son calendrier de mai à décembre sont clairement définis et de facture classique. Les campus et *business units* sont associés en amont après diffusion de la lettre de cadrage et le budget consolidé fait l'objet d'une présentation aux instances représentatives du personnel. La lettre de cadrage retient les effectifs cibles par cursus et par campus, et une révision est opérée en septembre/octobre à l'aune des rentrées effectives. Si celles-ci excèdent les objectifs, elles sont néanmoins retenues et le projet de budget revu, ce qui explique notamment que le plan de développement des formations à horizon 2022 soit achevé et dépassé en 2020. Cette pratique témoigne d'une agilité réelle et remarquable, mais également d'un développement partiellement maîtrisé par rapport au plan pluriannuel, lequel tombe rapidement en désuétude. Cependant, comme l'indique le RAE, des difficultés liées aux outils actuels rendent à certains égards le montage et le suivi budgétaire du groupe lourd et, parfois, entaché d'approximations. En particulier, la circulation et la cohérence entre les campus des hypothèses budgétaires ne sont pas systématiquement garanties. L'École œuvre à la résolution de ce point de fragilité, notamment avec le développement d'un progiciel groupe.

En cours d'exercice, les indicateurs suivis mensuellement sont la trésorerie et les effectifs d'étudiants et, trimestriellement, l'excédent brut d'exploitation²⁰ et les marges. S'agissant des coûts complets par programme, la démarche demeure inachevée à date. Cette comptabilité analytique s'avère essentielle car la croissance repose principalement sur le fort développement du programme *Bachelor* ainsi que celui de l'*Executive Education*. Il importe d'appréhender au plus juste les contributions respectives des différents programmes et d'éclairer les futurs recrutements dans l'intérêt de l'équilibre économique.

L'ESCP BS veille aux caractères durable et responsable de sa politique d'achats. Ces derniers représentent 20 % des achats totaux, soit plus que la préconisation de l'État (15 %).

Le bilan 2019 met en exergue une insuffisance de fonds propres au regard de l'actif immobilisé, une absence d'endettement, des créances importantes qui alourdissent le besoin en fonds de roulement et une capacité d'autofinancement faible.

Lors de la visite, un premier *business plan* fédéral 2020-2030 a été établi. Les orientations stratégiques qui sous-tendent ce *business plan* sont : la forte croissance des effectifs et des revenus associés aux droits d'inscription, la fin des subventions de fonctionnement attribuées par la CCIR, des investissements très importants et un endettement tout aussi important sur 25 ans.

L'ensemble conduit à un déficit de liquidités de l'ordre de 27 M€ sur les années 2021 à 2026 et un niveau faible ultérieurement. À ce stade, le *business plan* n'intègre pas de provisions pour risques (retard des chantiers ou impact de la crise sanitaire, notamment en matière d'*Executive Education*). Ce *business plan* met en évidence plusieurs problématiques : des travaux soutenus par l'ESCP BS alors qu'elle n'est pas propriétaire des actifs (à l'exception du campus de Londres), un endettement incompatible avec la structure du bilan, une fragilisation du modèle économique, un taux d'intérêt à optimiser (notamment avec la Banque européenne d'investissement), et la remontée de la trésorerie des campus qui, faute de lien juridique et/ou de convention, ne s'avère pas possible. Le RAE mentionne l'existence d'un groupe de travail pour déterminer la capacité maximale d'emprunt. Mais les problématiques se situent au niveau de l'actionnaire très majoritaire (CCIR à 99 %) et de la gouvernance de l'ESCP BS : dévolution ou non des campus et augmentation des fonds propres.

Que les travaux soient soutenus ou non par l'École, en fonction des décisions de l'actionnaire et de la gouvernance, la trésorerie sera une préoccupation majeure de l'ESCP BS lors du prochain quinquennat, d'où la recommandation d'asseoir la fédération sur des bases juridiques qui font aujourd'hui défaut, et de renforcer la gestion des risques associée à l'exécution du plan stratégique pour les prochaines années.

²⁰ L'excédent brut d'exploitation correspond à la ressource d'exploitation après paiement des cotisations sociales de personnel mais avant les dotations aux amortissements.

c/ Une fonction immobilière porteuse de projets indispensables à la stratégie de développement et à la sécurisation de la fédération

Les fonctions immobilières et logistiques relèvent des campus. Seuls les grands projets font l'objet d'un pilotage fédéral en association étroite avec la gouvernance. Pour le campus de Londres, la maintenance et l'entretien du bâtiment (revenant au propriétaire) sont pilotés par le fédéral également.

Le plan stratégique 2014-2019 définissait d'importants projets d'infrastructure. Toutefois, la période n'a pas été riche de réalisations. Inversement, les projets actuels s'avèrent d'ampleur, structurants et en cohérence avec la stratégie *Brand & Size* qui vise à doubler la taille des effectifs étudiants à horizon 2030.

Tous les projets de travaux mettent en exergue une logique forte de bâtiments durables et une adaptabilité tant du numérique que des locaux pour la réussite de la stratégie *phygital*. L'étude de programmation lancée en 2018 par la CCIR a été accompagnée par la création d'un comité de pilotage immobilier associant l'actionnaire (CCIR) mais aussi la Fondation, l'association des *alumni* et la direction générale de l'École.

À l'issue des études de faisabilité, tous les campus, qui bénéficient d'emplacements prestigieux, sont concernés :

- Paris – République (propriété de la CCIR) : rénovation/restructuration du bâtiment emblématique mais vétuste avec mise à disposition de locaux par la CCIR pendant les années de travaux ;
- Paris – Montparnasse (propriété de la CCIR) : restitution des locaux à la CCIR à l'issue des travaux à République et regroupement sur un seul site ;
- Londres (propriété de l'EESC suite à apport par la CCIR) disposant d'une réserve foncière permettant une extension (étude en cours à ce titre) ;
- Berlin (propriété de la CCIR) : rénovation d'une aile actuellement inoccupée et dévolution par la CCIR à l'EESC en 2023, à l'issue des travaux en cours ;
- Madrid (location) : en raison de la saturation, deuxième location depuis l'automne 2019 et en recherche d'un nouveau site ;
- Turin (location au sein de l'université) : contrat de location avec option d'achat signé en février 2021 avec livraison du bien fini et meublé en septembre 2023.

Il demeure qu'un alignement définitif entre les différentes parties prenantes nécessitera une dévolution de l'ensemble du patrimoine immobilier à l'École. Déjà propriétaire du campus de Londres, l'École envisage que des dévolutions de ses campus soient planifiées selon le calendrier suivant : Paris en 2021, Berlin en 2023, Turin en 2028 et Madrid à une échéance non identifiée mais liée à une évolution de la localisation du campus actuel. Cette évolution semble nécessaire au Comité d'évaluation afin de permettre une transformation complète de l'École, alignant ainsi sa structure, sa gouvernance, ses fonds propres et son modèle économique.

Au vu de l'importance des dépenses en capital et du degré de maturité de la stratégie de financement, **le Comité recommande :**

- que l'École s'assure de la dévolution de la propriété des bâtiments qu'elle compte rénover ou agrandir avant de procéder aux travaux afin d'éviter une situation où elle effectuerait d'importants travaux sur des biens ne lui appartenant pas ;
- que l'ESCP BS élabore une stratégie de financement comprenant des scénarios optimistes, réalistes et pessimistes et ajuste l'envergure ou le calendrier des travaux en fonction de chaque volet ;
- enfin, que le CA, conjointement avec la direction de l'École, crée un comité du Conseil chargé de l'élaboration et du suivi de la stratégie immobilière et de son financement afin d'appuyer stratégiquement la direction de l'École dans la réalisation de l'importante stratégie immobilière et d'en gérer les risques.

Le RAE mentionne un plan pluriannuel d'investissements immobiliers avec un schéma directeur immobilier de 2017/2018 qui a été actualisé en 2019.

Les pédagogies, notamment en matière d'intégration du numérique, sont prises en compte. L'expérience de la crise sanitaire a influé sur certains aspects comme la proportion de cours en ligne et le télétravail, induisant un impact considérable sur l'immobilier. Les principales orientations entérinées en comité de pilotage immobilier sont :

- principe 20-40 : soit minimum 20 % de cours en ligne et minimum 40 % de cours en présentiel pour un programme ;
- cours de 8 heures à 20 heures en semaine et le samedi matin (soit 38,8 heures d'occupation en moyenne par semaine, versus 25 heures actuellement et un taux d'occupation de 83 %) ;
- taille de groupes 30/60/120 ;
- modularité et flexibilité des espaces ;
- recherche d'une occupation multi-usage des espaces.

Le projet immobilier 2019-2030 est ambitieux : il prévoit notamment d'aligner au niveau de tous les campus les ratios de mètres carrés par étudiant (environ 5 m² par étudiant), lesquels présentent actuellement des disparités importantes (entre 5 et 14 m² par étudiant). Dans le même temps, les surfaces seront réduites de 11,3 % en dix ans pour un doublement des étudiants présents. Les surfaces seront optimisées uniquement à Paris par la mutualisation des espaces sur un unique site parisien. Tous les autres campus voient leur surface se déployer selon les besoins d'accueil des étudiants.

Le Comité note que cette optimisation pourrait compromettre la vie étudiante sur les campus de l'ESCP BS, qui risque une externalisation croissante (logements, restauration conventionnelle, sports, santé, locaux de vie, espaces verts) ; à moins que des locations supplémentaires ne soient envisagées, ce qui entraînerait des charges complémentaires et exercerait une pression additionnelle sur une situation de trésorerie déjà très tendue.

D'autre part, plusieurs projets prennent du retard (recherche relancée pour les locaux à Madrid, refus du permis de construire à Londres, campus de Berlin sous tension avec l'impact de la Covid-19 et un fort risque de décalage anticipé pour Paris — mais possibilité de prêt de locaux par la CCIR). Les marges de manœuvre apparaissent étroites au Comité d'évaluation, même si l'ESCP BS peut s'appuyer sur la CCIR, du moins pour les locaux en France. Or, ces aléas (retards et surcoûts) ne sont pour l'instant pas intégrés dans le business plan.

Enfin, la question du financement de travaux par l'École pour un actif propriété de la CCIR est prégnante : problématique des constructions/rénovations sur bien d'autrui qui empêche la comptabilisation dans les actifs de l'École, sauf à ce qu'une dévolution ou un apport intervienne, et problématique de l'emprunt au regard de la structure bilancielle de l'École. La réalisation du schéma directeur immobilier est quelque peu subordonnée à ces deux éléments de fond. La CCIR indique que des travaux et discussions sont en cours et que la gouvernance sera la première informée. Au moment de la visite, la direction générale ne l'était pas.

d/ Une transformation digitale ambitieuse et efficiente

Les projets au titre des systèmes d'information et de la transformation numérique sont eux aussi multiples, transverses et multicampus. Ils sont cohérents avec l'ambition stratégique portée par l'ESCP BS et au cœur du développement et de la transformation. Ces enjeux s'avèrent cruciaux.

Ces projets visent à créer un apprentissage phygital (association de présentiel, de numérique innovant et d'humain), à revoir les processus dans un souci d'efficacité et de transformation, à généraliser la culture numérique des étudiants, des enseignants et des fonctions support, et à doter l'École d'outils de pilotage, lesquels sont présentement modestes ou, à tout le moins, fragiles.

La direction de la transformation digitale est dotée de moyens humains et de budgets considérables, tant en fonctionnement qu'en investissement. La crise sanitaire a été un puissant accélérateur et l'École a su investir 3,5 M€ additionnels à ce titre, témoignant ainsi d'une agilité et d'une réactivité avérées avec des résultats probants sur l'ensemble des campus où une dizaine de correspondants œuvrent avec l'équipe fédérale. Cette dernière recouvre quatre pôles verticaux (expertise métiers, *Service Desk*, IT et innovation, cette dernière étant mutualisée avec le *Learning Innovation* depuis l'automne 2020) et un pôle transverse (sécurité, urbanisation, *Data*, *Process* et bonnes pratiques). La structure *Project Management Office* (PMO), consacrée aux projets majeurs, est assistée d'un cabinet extérieur et de structures plus petites.

Il n'existe pas de schéma directeur des systèmes d'information (SDSI) mais un plan global, triennal, de transformation numérique et un plan centré sur le *Digital Learning*. **Le Comité recommande l'élaboration d'un SDSI au regard des multiples projets, ce qui canaliserait sans doute un certain nombre de demandes additionnelles et/ou d'imprévus.**

En matière de gestion, la culture est celle de l'acquisition de progiciels, plus que celle du développement et des supports intégrateurs. Une refonte est en cours sur les outils RH, financier et, plus globalement, de pilotage.

La sécurité est internalisée et nécessite des contraintes. Cependant, l'École ne dispose pas de responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI). Ce manque devrait être prochainement comblé avec, peut-être, une externalisation à ce titre. Le *Data Protection Officer* (fonction rendue obligatoire par le règlement général sur la protection des données) est rattaché à la structure juridique et travaille en lien avec la direction de la transformation digitale.

S'agissant des serveurs, beaucoup de services sont déjà dans le *cloud*. La CCIR dispose d'un centre de services partagé, moyennant convention, et la création d'un groupement d'intérêt économique est envisagée.

La recherche et la formation

1 / Une politique de recherche qui met l'accent sur l'excellence et l'impact sur la société

La recherche est une priorité stratégique pour l'ESCP BS qui articule sa politique autour de trois axes : la promotion de l'excellence académique au niveau européen et international, la promotion d'une recherche impactante pour l'Europe, et l'accroissement de la visibilité de la recherche. Le Comité d'évaluation estime que ces orientations répondent parfaitement aux objectifs de positionnement de l'établissement.

- Axe 1 : la promotion de l'excellence académique au niveau européen et international

Concernant le premier axe, l'ESCP BS se fixe comme objectif de se positionner parmi les trois premières écoles nationales. Le comité relève que, depuis quatre ans, les publications de catégorie A (selon le classement du Hcéres) sont en augmentation régulière avec une accélération pour l'année en cours. La politique d'incitation à base de primes à la publication repose actuellement sur une courbe très incurvée, les primes pour publications dites *Alpha*²¹ s'élevant à 20 000 €. Cette politique est à la base des progrès constatés mais le Comité relève que la plupart des concurrents de l'ESCP BS ont mis en place des politiques comparables. Le Comité d'évaluation estime que l'ESCP BS a atteint un haut niveau d'excellence académique à l'échelle européenne.

L'ESCP BS a par ailleurs mis en place un dispositif (*My ESCP*) qui permet aux enseignants-chercheurs présentant des profils très orientés vers la recherche de bénéficier de conditions très favorables. Il semble un peu tôt toutefois pour évaluer l'effet créé par la mise en place de ce dispositif, mais cela devrait néanmoins constituer un point de vigilance car la pression à la publication pourrait s'en trouver quelque peu diminuée à moyen terme dans la mesure où la prime auparavant liée (et postérieure) à la publication sera désormais garantie en échange d'un engagement à publier dans l'avenir.

Le Comité relève par ailleurs que l'ESCP BS s'est fixé un objectif ambitieux, soit la création d'une liste des revues européennes scientifiques du champ afin que cette liste devienne une référence (*European Journal Quality List*) et considère que l'atteinte de cet objectif est de nature à pouvoir rendre service à de nombreuses écoles de commerce, notamment compte tenu de la décision récente de la section 37 du CNRS de ne plus publier de listes de revues scientifiques en « économie et gestion ». De plus, cette liste correspond bien au caractère européen de l'École.

- Axe 2 : la promotion d'une recherche impactante pour l'Europe (stratégie BEST)

Concernant l'impact de la recherche, l'ESCP BS a défini 4 cibles : *Business, Europe, Society, Teaching* (BEST).

Relativement à l'impact sur la cible *Business*, un des instruments du développement de la recherche privilégié par l'École est le développement de chaires. Comme la notion de chaire ne répond à aucune définition officielle, ni à aucune norme, elle est parfois galvaudée. Ce n'est pas le cas à l'ESCP BS : les objectifs et les partenaires de ces chaires sont parfaitement alignés avec la mission et la stratégie de l'établissement. Les 12 chaires constituent des voies importantes par lesquelles la recherche impacte le monde des affaires et les enjeux de transformation sont clairement définis pour chacune d'entre elles. Cette information est publique²². Autre aspect positif, le Comité relève que ces chaires s'appuient sur les ressources de différents campus.

En revanche, seuls les campus de Paris et Madrid (avec un *professorship en real estate*) abritent les chaires, ce qui peut limiter l'impact des autres campus vis-à-vis du monde local des affaires. **Le Comité recommande la création de chaires de recherche dans les campus disposant d'un potentiel de recherche suffisant. Le même constat peut être fait concernant les contrats de recherche car, à part Paris, seuls les campus de Berlin et de Madrid peuvent se prévaloir, sur ce point, d'un impact local.**

Concernant l'impact sur la cible *Europe*, l'ESCP BS co-dirige avec l'Université de Glasgow l'*European Management Journal*, revue scientifique dont l'importance ne cesse de croître²³.

Concernant l'impact sur la cible *Society*, l'ESCP BS est porteur du projet de laboratoire d'excellence en régulation financière (Labex Réfi) dont l'objectif initial était de créer une « école de la régulation » à vocation européenne. Cet objectif n'a pas été atteint et le Labex prendra fin l'an prochain.

²¹ RAE, p. 25.

²² Cf. Site web de l'ESCP.

²³ Selon la source du Journal (<https://journalinsights.elsevier.com/journals/0263-2373/citescore>), l'impact de cette revue est même supérieur à ce qui est présenté dans le RAE : CiteScore de 3,7 dans le RAE (p. 28) en 2018 contre 4,9 selon le journal et 6,3 en 2019 (toujours selon le journal) ce qui constitue un progrès important.

Enfin, concernant l'impact sur la cible *Teaching*, son objectif ambitieux est de « traduire les connaissances théoriques en un apprentissage novateur »²⁴. Pour atteindre cet objectif, la production et l'utilisation de cas pédagogiques sont mises en avant : l'École a obtenu en 2018 et 2019 quatre prix nationaux et internationaux en matière d'écriture de cas. De même, concernant l'entrepreneuriat, les travaux de l'Institut Jean-Baptiste Say (ex-Chaire entrepreneuriat) sont également utilisés en pédagogie et font l'objet d'événements tel que l'*Entrepreneurship Festival*, etc.

- Axe 3 : l'accroissement de la visibilité de la recherche

Le troisième axe est consacré aux activités de l'*ESCP Research Institute of Management* (Erim). L'Hcéres a évalué l'Erim en 2019 et a relevé que :

*« Cette unité de recherche est structurée en six groupes thématiques qui sont le reflet des départements de l'École et des grandes disciplines de la gestion (comptabilité et contrôle de gestion, finance et économie, marketing, etc.). Du fait de la taille de la faculté (87 enseignants-chercheurs), chacun de ces groupes thématiques reste de petite taille puisque le plus important d'entre eux ne regroupe que 24 enseignants-chercheurs ; et comme ces thèmes sont eux-mêmes subdivisés en axes, on arrive à une fragmentation qui ne permet pas d'associer clairement Erim à des thèmes de recherche dont l'unité de recherche serait perçue comme en étant l'experte référente. La volonté affichée pour les cinq prochaines années semble être de remplacer les groupes actuels par des groupes de recherche transdisciplinaires, mais sans que l'on ait d'indication sur les directions qui seront retenues »*²⁵.

Force est de constater qu'aucun progrès n'a été réalisé de ce point de vue et les entretiens n'ont pas permis de trouver d'éléments probants concernant les perspectives à court terme, ce qui interroge le Comité sur la capacité d'Erim de passer d'une logique disciplinaire à une logique autour de thématiques transversales, ce qui est dénommé dans le RAE « thématiques clés »²⁶.

Le Comité pense que la structuration disciplinaire est naturelle dans la mesure où elle correspond à la structuration de la recherche des sciences de gestion, mais qu'elle peut s'accompagner de diverses formes de démarches et de projets multidisciplinaires, voire transdisciplinaires, du type du livre blanc *Managing a Post Covid Era* mis en place récemment avec succès. En d'autres termes, la structuration disciplinaire actuelle n'apparaît pas être un obstacle à la conduite de projets thématiques ni à la création de pôles d'excellence de recherche tels qu'ils sont prévus dans l'avenir²⁷.

Il est apparu au Comité d'évaluation que le pilotage de l'activité de recherche est de nature à assurer à l'établissement une mise en œuvre effective et efficace de sa politique de recherche. Le doyen associé à la recherche est membre du Comex et dirige l'instance de pilotage de la recherche, le *European Research Committee* (ERC). Dans cet ERC figurent tous les départements académiques, les représentants de quatre campus et les directeurs de programmes doctoraux. C'est sur la base d'élections par les pairs que sont choisis ces représentants. L'absence d'un représentant du campus de Varsovie devrait n'être que provisoire. Le croisement entre logique académique et logique de site apparaît positif au comité car elle permet une circulation des informations ainsi que la mise en œuvre des orientations et la répartition des moyens. Le Comité s'interroge toutefois sur les risques de redondance entre l'ERC et l'Erim concernant, par exemple, les contrats de recherche ou les projets internationaux.

Le financement de la recherche, qui s'élève à 1,4 M€ en 2019, est assuré à un niveau que le Comité trouve adéquat par rapport au positionnement stratégique et aux objectifs fixés par l'établissement. Il est géré à 70 % au niveau fédéral²⁸. Le financement des projets de recherche présentés par les enseignants-chercheurs obéit à des règles claires et équitables et est assujéti à une double évaluation par les pairs à des décisions collégiales. Le corps professoral bénéficie de moyens et de soutiens adéquats pour mener à bien ses activités de recherche.

Il existe également des sources de financement externe, les chaires, les financements publics et européens et les contrats de recherche privés. De ce point de vue, le comité estime que si les financements obtenus à travers les chaires sont importants (plus de 3 M€), ceux obtenus par des financements publics hors Labex sont plus modestes (0,4 M€) et que la fin programmée du Labex Réfi l'an prochain risque d'entraîner une diminution importante des moyens dans le champ qui était celui de ce Labex. Bien que le RAE qualifie cette quête de « chronophage »²⁹, **le Comité suggère donc que l'établissement s'appuie sur tous ses campus pour trouver de nouveaux contrats de recherche.**

²⁴ RAE, p. 29.

²⁵ Résumé final de l'évaluation de l'unité de recherche l'*ESCP Europe Research Institute of Management* (Erim), p. 6, disponible sur https://www.hceres.fr/sites/default/files/media/publications/rapports_evaluations/pdf/E2020-EV-0753547Y-DER-PUR200017473-027148-RF.pdf (consulté le 22 décembre 2020).

²⁶ RAE, p. 30.

²⁷ RAE, p. 31.

²⁸ RAE, p. 32.

²⁹ RAE, p. 33.

Enfin, le Comité d'évaluation relève que la politique d'intégrité scientifique à destination des personnels et des étudiants (politique intégrant notamment des mesures de sensibilisation, de prévention et de détection des manquements avérés) n'est pas mise en avant dans le RAE. En particulier, la formation doctorale doit comprendre un enseignement sur ces sujets³⁰, ce qui n'est pas apparu au comité lors des entretiens menés avec les doctorants, à l'exception d'un cours sur la propriété intellectuelle.

2 / Des formations initiales et continues de qualité et reconnues

a/ Une offre de formation initiale riche et en développement

- Des programmes diplômants efficacement coordonnés entre les campus de l'ESCP BS

L'ESCP BS propose une large gamme de programmes diplômants (*Bachelor*, Programme grande école, *MSc*, *MS*, *MBA*, doctorat (diplôme national de doctorat), *Executive MBA*, *Executive MS* et *Global Executive PhD*) qui repose sur une mobilité systématique des étudiants sur les six campus de l'École. Cette proposition de valeur, perçue comme très différenciante par l'ensemble des parties prenantes, impose une organisation matricielle multidimensionnelle reposant sur des mécanismes de coordination formels et informels. Le développement d'une offre 100 % en ligne est également engagée avec, dès cette année, le lancement d'un *Executive MS* sur la transformation digitale.

L'impact du plan de transformation phygital fait aussi l'objet de récents développements. Beaucoup de formations ont été réalisées à destination de tous les professeurs de tous les campus dans le cadre de l'adaptation de l'établissement à la crise sanitaire et un *Associate Dean for learning innovation* a récemment été nommé. Le développement d'un *Learning Innovation Lab* et d'une *phygital Factory* a offert la possibilité d'accélérer la création de cours synchrones distanciels, de *Business Small Private Online Courses (B-SPOC)*, d'un passeport digital des compétences, etc. Un très fort investissement a été réalisé sur le campus de Paris pour équiper l'ensemble des salles de cours. Tous les campus n'ont pas eu la possibilité de bénéficier de cet effort budgétaire mais un rattrapage sera réalisé à très court terme.

La nouvelle stratégie 20-40 est engagée. Il s'agit de s'assurer que tous les cours seront délivrés au minimum à 20 % en distanciel et au minimum à 40 % en présentiel. Ce tournant digital est parfaitement appréhendé par le décanat et les programmes. Le véritable enjeu correspond à l'acceptabilité par les étudiants et dans la nécessaire évolution de leurs modes d'apprentissage qui reposera notamment sur la qualité premium des cours asynchrones qui seront développés.

La mise en œuvre de cette organisation implique : la direction des affaires académiques et internationales (ou la direction *Executive Education & Corporate Initiatives* en fonction du type de programme pré-expérience ou post-expérience), le décanat composé de l'ensemble des responsables de département, ainsi que des directeurs académiques locaux des programmes sur les campus. En termes opérationnels, chaque programme repose sur un binôme composé d'un directeur académique/scientifique (enseignant-chercheur) et d'un directeur européen des études. Le processus continu de révision et d'amélioration qualité repose sur l'ETLC et chaque conseil des études spécifique à chaque programme.

En préalable à la visite, le Comité d'évaluation s'interrogeait sur la capacité de mise en œuvre et l'efficacité de cette organisation multicampus en matière de management de programmes, notamment en raison de la contrainte à respecter l'ensemble des exigences des nombreuses accréditations locales (CEFDG, CGE, QAA, Acquin, Aneca, etc.). En effet, celles-ci doivent être appliquées sur chaque campus local mais également sur l'ensemble des autres campus en raison de la mobilité obligatoire des étudiants. À ce titre, ces derniers peuvent obtenir jusqu'à cinq diplômes. L'approche fédérale de l'ESCP BS permet aussi de bénéficier de contributions spécifiques des campus. Ainsi, le *Bachelor* a été lancé par le campus de Berlin avec une reconnaissance, avant même sa création, par le Sénat de Berlin. L'accréditation française par la CEFDG est venue ensuite et, dans le futur, les accréditations italienne et espagnole seront demandées.

En définitive, les différents échanges ont démontré la mise en place de mécanismes formels de coordination avec un programme commun pour les cours de base sur tous les campus, une répartition du contenu des cours avec 70 % à 80 % de contenu commun et 20 % à 30 % de contenu local, un contenu décidé et piloté par les départements qui sont eux-mêmes multicampus, une harmonisation du nombre d'examens de reprise même si ceux-ci peuvent être différents d'un pays à l'autre dans le cas des spécialisations et des cours électifs, etc. Cette répartition multicampus est également mise en œuvre dans le pilotage des cours. Ainsi, à titre d'exemple, sur les 14 cours fondamentaux du PGE, deux sont pilotés à partir du campus de Berlin.

³⁰ Article 3 de l'arrêté du 25 mai 2016 fixant le cadre national de la formation et les modalités conduisant à la délivrance du diplôme national de doctorat, disponible sur <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000032587086/> (consulté le 22 décembre 2020).

Certaines limites existent cependant en matière d'harmonisation. Ainsi, une nouvelle typologie de la gestion du corps professoral a récemment été développée : Equilibre, Scientifique, Corporate et Pédagogie (formant le sigle ESCP). Ces nouveaux types de profils de la faculté ne sont pas encore appliqués sur le campus de Berlin car une approche juridique spécifique doit être mise en œuvre afin d'être en cohérence avec le Sénat de Berlin. Le comité d'experts encourage l'École à mettre en œuvre dans les meilleurs délais ce nouveau cadre sur l'ensemble de ses campus.

- Une évolution des effectifs étudiants qui soulève des enjeux face à la capacité d'accueil des campus et au recrutement de professeurs chercheurs

Dans le cadre du plan *Brand & Size*, l'ESCP BS souhaite augmenter de façon très importante ses effectifs étudiants à plus de 11 000 en 2030 contre 7 000 actuellement. Cette forte croissance repose sur une transformation de la structure du portefeuille de programmes avec un objectif de 4 000 étudiants au sein du *Bachelor*, créé en 2015, et un nombre équivalent au sein du PGE. Près de 2 000 participants seront issus des MS et *Executive MS*. Le nombre d'étudiants visé en *Bachelor*, qui repose sur l'extension du programme sur les autres campus, représente un véritable défi pour l'École en termes de maintien de l'excellence académique.

Toutes les parties prenantes ont parfaitement conscience que l'enjeu pour l'ESCP BS n'est pas l'exécution d'une stratégie de nombre mais le maintien de sa stratégie d'excellence reposant notamment sur la forte sélectivité à l'entrée de ses programmes, la qualité de l'enseignement dispensé ainsi que l'expérience étudiante. Le Comité d'évaluation a constaté plus haut la très forte tension sur les ressources immobilières qui rendent impérieuses des évolutions à très court terme afin de ne pas empêcher la croissance des effectifs ou d'impacter la qualité des programmes faute d'espaces pédagogiques.

Mais la qualité des programmes repose principalement sur celle du corps professoral. Ainsi, les normes locales (académiques, accréditations, etc.) sont intégrées lors des recrutements afin d'appliquer le même niveau d'exigence sur tous les campus. Ainsi, quel que soit le campus, ce sont les normes d'exigence les plus élevées qui sont appliquées. Ces recrutements sont réalisés dans le cadre d'un comité systématiquement multicampus et le processus de promotion et de gestion de carrière, dont la *tenure* repose sur le même processus sur tous les campus. Les réunions de département sont réalisées tous les mois dans un format multicampus.

La mise en cohérence entre l'évolution des effectifs étudiants et l'évolution quantitative et qualitative du corps professoral est à construire. Un plan de développement de la faculté est bien réalisé à un horizon d'un ou deux ans. Il y a, par contre, un besoin impérieux de réaliser cette projection à plus long terme en cohérence avec les développements des programmes et des effectifs sur chaque campus de l'ESCP BS. **Le Comité d'évaluation recommande par conséquent que l'École procède à une planification du développement du corps professoral pour les cinq à dix prochaines années.**

Faute d'éléments suffisants dans le RAE, le Comité d'évaluation ne peut cependant porter de jugement sur l'adéquation de la politique de recrutement des enseignants pour accompagner le développement des programmes et de la recherche. Selon le Comité, cette politique devrait être accompagnée de moyens importants et préciser les profils recherchés puisque, comme mentionné plus haut, l'ESCP BS a récemment introduit de nouveaux profils pour les enseignants-chercheurs.

- Des programmes qui font une place à l'entrepreneuriat, sans en faire un élément différenciant

Il est à noter que l'entrepreneuriat est un des éléments constitutifs de l'ESCP BS, notamment au regard de l'héritage de Jean-Baptiste Say et Vital Roux. Le Comité d'évaluation n'a pas été en mesure de constater cet héritage majeur au sein de l'École à l'exception d'enseignements spécifiques. Ainsi, l'incubateur *Blue Factory* est de taille assez modeste et n'a pas bénéficié d'investissements suffisants lors de ces dernières années. **Le Comité d'évaluation invite l'École à réinvestir ce domaine essentiel de l'entrepreneuriat à sa mission et aux attentes de certaines de ses parties prenantes.**

b/ Une offre de formation continue en croissance

La formation continue est sous la responsabilité de la direction *Executive Education and Corporate Initiatives*. Très largement dominée par les activités sur le campus parisien, la fréquentation des programmes de formation continue a connu une forte croissance entre 2014 et 2019. En effet, au cours de cette période, le nombre de participants en formation continue diplômante est passé de 245 à 424, soit une croissance de 73 %.

Plus globalement, le chiffre d'affaires de la formation continue est passé de 12 M€ en 2014 à 22 M€ en 2019. Et, selon l'ESCP BS, cette progression devrait se poursuivre au cours des prochaines années. Les objectifs de développement des *Executive MS* sont eux aussi ambitieux avec un triplement des effectifs d'ici 2030. Il en est de même pour le *Global Executive PhD* qui ambitionne d'accueillir 150 participants en 2030.

Il apparaît clairement que les axes de développement de la formation continue sont en lien avec le positionnement de l'ESCP BS et que les formations sont construites sur la base d'une approche éducative

d'acquisition des connaissances (RAE, p. 34). Il est à noter que cette activité a été impactée significativement dans sa partie formation sur mesure par la crise sanitaire.

Le RAE et les entretiens ne permettent cependant pas au comité de porter un jugement sur le réalisme de la trajectoire de croissance prévue par l'École pour ces formations. Ce qui ne signifie pas que celle-ci soit irréaliste, étant donné les développements récents³¹ d'une part et la forte réputation de l'ESCP BS dans l'espace européen d'autre part.

3 / Le lien entre recherche et formation

Concernant les études doctorales, il existe trois programmes doctoraux. Le plus important est celui de l'École doctorale de management Panthéon-Sorbonne (EDMPS). L'EDMPS a été évaluée par le Hcéres en 2018³² et le rapport relevait un sujet de préoccupation tenant au grand nombre d'abandons d'étudiants en cours de parcours. Le Comité constate que, si le problème n'a pas entièrement disparu, il est aujourd'hui sous contrôle et qu'il y a peu d'abandon parmi les doctorants de l'ESCP BS (deux abandons en trois ans).

Au côté du programme de l'EDMPS, il existe un programme à Berlin qui délivre un titre allemand, et un récent PhD destiné aux cadres. Ce dernier a été mis en place en octobre 2020. Selon la présentation du site de l'établissement, une passerelle semble envisagée avec l'EDMPS³³, ce qui est assez inhabituel pour ce type de programme.

Le Comité a noté la satisfaction globale exprimée par les étudiants doctoraux concernant ce programme qui compte actuellement 61 doctorants à Paris. Les étudiants doctoraux rencontrés considèrent qu'ils évoluent dans un « cadre exigeant et bienveillant » et qu'ils sont bien formés à la fois au métier d'enseignant et de chercheur. Ceci s'explique notamment par la politique d'assistantat de recherche mise en place ainsi que par la participation des étudiants doctoraux aux activités scientifiques des chaires. De même l'existence de deux sites hébergeant des études doctorales (Paris et Berlin) autorise des croisements. **À terme, le Comité suggère que des modalités soient trouvées pour que les autres campus puissent créer localement une dynamique de recherche doctorale.**

Les modalités d'articulation des politiques de recherche et de formation sont bien adaptées en fonction des niveaux de diplôme, notamment *Bachelor* et *Masters*.

Étant donné que l'engagement de l'ESCP BS en matière de développement durable apparaît à la fois dans la mission de l'établissement et dans l'un de ses objectifs stratégiques (RAE, p. 9), le comité a porté une attention particulière et a analysé le lien entre recherche et formation sur ce sujet, notamment avec l'*Associate Dean for Sustainability Transition*. Le développement durable constitue en effet un thème qui peut être décliné aussi bien dans la recherche académique, dans la recherche contractuelle, dans l'enseignement à tous les niveaux, dans l'engagement et la vie des étudiants, dans la gestion des campus et enfin dans la création d'entreprise.

Le Comité d'évaluation conclut que l'ESCP BS est bien en voie d'alignement sur ces sujets notamment avec la création d'une chaire consacrée à l'économie circulaire et aux *business* modèles soutenable, avec l'introduction de socles communs de connaissance pour les étudiants, avec l'association étudiante Noise et avec l'introduction de préoccupations de durabilité dans les projets immobiliers.

4 / La documentation

Les ressources documentaires sont présentées dans le RAE (p. 46-47), mais le Comité d'évaluation n'a pas été en mesure de visiter ces lieux spécifiques en raison des modalités de la visite. Il est à noter que le campus de Turin ne possède pas de collections mais les étudiants localisés sur ce campus peuvent accéder à la bibliothèque de la faculté d'économie de Turin.

Des échanges beaucoup plus approfondis ont été réalisés sur la transformation digitale engagée par l'ESCP BS. Cette approche repose sur la stratégie digitale formulée par la direction générale et en particulier sur l'expérience d'apprentissage 20-40 présentée précédemment dans le rapport. Depuis 2018, des investissements ont été réalisés pour développer l'enseignement hybride: *streaming* directement depuis la salle de cours, une intégration du *Learning Management System* (LMS) depuis la salle de classe, de grands tableaux numériques

³¹ Les objectifs de développement des *Executive Masters Spécialisés* sont ambitieux avec un triplement des effectifs d'ici 2030. Il en est de même pour le *Global Executive PhD* qui ambitionne d'accueillir 150 participants en 2030.

³² Rapport d'évaluation de l'école doctorale n°559 Management Panthéon-Sorbonne, disponible sur <https://www.hceres.fr/sites/default/files/media/publications/depot-evaluations/D2019-EV-0751717J-DEF-PED190016408-024833-RD.pdf> (consulté le 22 décembre 2020).

³³ Site web de l'ESCP : « *Graduate with one of the highest academic qualifications, delivered by a top international business school with the additional possibility to apply for the doctoral programme of the l'ESCP Ph.D. full-time programme, which is attached to the Doctoral School of Management Panthéon Sorbonne* ».

dans toutes les classes pour pouvoir ne plus utiliser le tableau blanc, etc. L'ensemble de ces évolutions ont été réalisées avec pour objectif central de faciliter la réalisation des cours par chaque professeur.

Une équipe transversale, reposant sur un binôme, a été développée permettant d'associer technologie et méthode d'apprentissage. En premier lieu, le *Learning Innovation Lab* a pour but de développer une nouvelle méthode d'apprentissage matérialisant le positionnement de l'ESCP BS. Cette approche repose sur la mobilisation des professeurs experts en matière d'enseignement digitalisé, en s'appuyant sur leurs meilleures pratiques, une recherche sur les questions pédagogiques, etc. Le second élément repose sur la *phygital Factory*, qui est lieu physique, et sur le plan de transformation phygital. L'approche générale est de co-construire la transformation, impliquant professeurs, étudiants, partenaires, etc.

Le Comité d'évaluation ne peut qu'inciter l'École à poursuivre la stratégie de transformation digitale engagée et à s'assurer que celle-ci sera mise en œuvre sur l'ensemble de ses campus.

La réussite des étudiants

1 / Une approche centrée sur l'étudiant et un excellent accompagnement vers l'insertion professionnelle

a/ Une démarche centrée sur l'étudiant

L'ESCP BS a développé une démarche structurée visant à informer et rendre attractifs ses programmes. Cette démarche s'appuie sur plusieurs actions, tels des opérations portes ouvertes, des rendez-vous personnalisés, des réunions d'information, la participation aux salons, le déploiement d'ambassadeurs de programme, la diffusion de webinaires, etc. Dans le cadre de sa stratégie *Brand & Size*, l'ESCP BS adopte une approche centrée sur l'étudiant, appelée « *Student-centered Education Proposition* ». Cette approche, tout en maintenant la sélectivité dans ses programmes, vise à favoriser l'égalité des chances, la diversité et la réussite des étudiants.

Depuis 2016, l'École met en place une politique visant à favoriser l'admission « d'étudiants à hauts potentiels, confrontés à un environnement personnel défavorable » (RAE, p. 50), appelé *Talent Spring*. En référence au RAE, 35 étudiants ont été admis à l'ESCP BS grâce à ce programme en quatre ans.

Le RAE ne mentionne pas si l'École a mis en place une politique de détection des élèves en difficulté et d'accompagnement de ceux-ci.

b/ Une insertion professionnelle facilitée

L'insertion professionnelle des étudiants ne pose à l'évidence aucun problème. L'École offre un accompagnement personnalisé aux étudiants pour leur insertion professionnelle. Les résultats sont probants : « des enquêtes d'emploi réalisées annuellement par chaque programme affichent des taux d'insertion pouvant atteindre près de 100 % six mois après la diplomation ». (RAE, p. 52).

Une nouvelle direction de l'expérience étudiante a été créée en 2018 afin d'accompagner à titre professionnel et personnel les étudiants et gérer la politique d'ouverture sociale. Cette direction intègre le service des carrières, le service des stages, le service des partenariats et du *Business Development*, l'incubateur *Blue Factory*, le service aux étudiants, le service de santé et le service des sports.

Le service carrières, qui dispose de 17 conseillers carrières certifiés, permet à chaque étudiant de bénéficier d'un accompagnement individuel en plus d'offrir des ateliers et des séminaires (plus de 140 en 2019 selon le RAE, p. 52). L'intégration du service carrières au LMS a donné la possibilité aux étudiants d'y accéder à tout moment. Une démultiplication a même eu lieu avec la digitalisation des services de tous les campus accessibles à tous les étudiants, quelle que soit leur localisation géographique. Beaucoup de ces ateliers sont désormais en anglais. Des capsules en ligne (sur la création d'un profil LinkedIn, la préparation au pitch, aux entretiens, etc.) ont été développées. Cette approche digitale sera désormais un élément clé de l'offre pour le futur.

L'approche organisationnelle repose, soit sur un pilotage fédéral (bourses, suivi des élèves en situation de handicap), soit sur un pilotage local (sports). Enfin, le service des stages est dirigé au niveau fédéral, sauf en Italie et en Espagne. Avec trois personnes à temps plein, l'équipe à Paris est très importante en raison de l'histoire et du poids des étudiants. L'accompagnement est digitalisé et la crise a été un accélérateur, en termes de suivi et de coordination intercampus.

En ce qui concerne les stages et les emplois, si la crise sanitaire a eu un impact en mars et avril 2020, depuis le mois de mai les indicateurs sur les stages et l'emploi sont au même niveau que l'année précédente. Beaucoup d'étudiants et de jeunes diplômés se sont réorientés parfois vers de nouveaux secteurs (services à la personne, e-commerce, etc.).

De nombreux partenariats (chaires, taxe d'apprentissage, mécénat, etc.) existent avec la plupart des entreprises du CAC 40. De l'avis du Comité d'évaluation, la consolidation du positionnement d'ESCP BS comme école européenne de référence dans chaque pays dans lequel elle est présente devrait passer par des partenariats avec des entreprises locales emblématiques. Le Comité d'évaluation recommande par conséquent à l'École d'explorer ce développement.

Le comité encourage l'École à poursuivre les efforts engagés en matière d'expérience étudiante : si les moyens sont importants sur le campus parisien, le Comité estime que l'École devrait faire des efforts pour que les mêmes ressources soient disponibles sur les autres campus.

2 / Une vie associative étudiante soutenue

L'établissement soutient l'engagement étudiant dans la vie associative, sociale ou professionnelle et les activités culturelles et sportives. Une centaine d'associations œuvrent dans des domaines tels que l'humanitaire, le conseil, l'entrepreneuriat, le développement durable, les actions culturelles, etc. Ces dernières disposent de locaux sur les divers campus et d'un accompagnement personnalisé et de conseils juridiques. D'ailleurs, une équipe consacrée à la vie étudiante est déployée sur chaque campus et travaille étroitement avec le BDE.

L'École autorise par ailleurs l'aménagement des emplois du temps des étudiants afin de faciliter leur participation à diverses compétitions. Les activités sportives, en particulier, ont connu un bel essor au cours des dernières années. En effet, le nombre d'adhérents aux programmes sportifs est passé de 750 en 2016 à 1 069 en 2020, pour une progression de 42 %.

Une adaptation à la crise sanitaire actuelle s'est déployée avec le recrutement d'une infirmière supplémentaire, d'une psychologue ou encore la mise en place de diverses initiatives afin de faire vivre le campus de manière virtuelle.

La qualité de la vie étudiante se traduit par un panel d'offres très diversifiées sur l'ensemble des campus. Dans une démarche d'amélioration, la direction de l'expérience étudiante participe grandement au développement de la qualité sur l'ensemble des campus avec des services propres tels que le service de l'étudiant, de santé ou des sports.

Il existe un risque d'une dégradation de la vie étudiante qui pourrait de l'avis du Comité d'évaluation, résulter de la politique immobilière de l'établissement puisque le nombre de mètres carrés par étudiant sera réduit ainsi que bon nombre de prestations (cf. *supra*).

Le Comité encourage par ailleurs l'ESCP BS à poursuivre ses efforts de structuration des associations entre les différents campus, notamment aux plans de l'accompagnement et du développement afin d'harmoniser l'expérience étudiante à travers ses campus.

3 / La participation des étudiants à la gouvernance à renforcer

Puisque la gouvernance de l'ESCP BS est organisée de manière fédérale, elle prévoit la présence de représentants étudiants aux diverses instances décisionnelles de l'École. Cette participation à la gouvernance s'articule principalement autour du rôle joué par l'Agora (l'association qui représente l'ensemble des étudiants pour tous les programmes de l'École). Le président de l'Agora siège au CA de l'EESC en tant que représentant des étudiants. Il est également invité permanent aux différents comités fédéraux (ETLC, Codir, Académique, conseils d'études des programmes) de l'ESCP BS. Des délégués de classe représentent les étudiants des programmes auprès des directeurs de programmes et des professeurs. Enfin, le BDE représente l'ensemble des associations étudiantes et travaille en collaboration avec la direction de l'ESCP.

Bien que ces dispositions assurent que la direction de l'établissement prenne en compte l'avis des étudiants, le Comité d'évaluation n'a pu se convaincre totalement que la voix des étudiants était suffisamment entendue. La complexité – multicampus, multiprogrammes, caractère fédéral/national – de la gouvernance de l'ESCP BS explique probablement la difficulté de lecture qu'éprouve le Comité. Il suggère néanmoins que l'École étudie la possibilité de renforcer la participation des étudiants à sa gouvernance, surtout au regard de l'introduction du *Bachelor* dans le portefeuille de programmes et de la forte croissance anticipée des effectifs. Ce renforcement pourrait se traduire par l'ajout d'un siège réservé à un étudiant au CA de l'ESCP BS.

La valorisation et la culture scientifique

1 / Une politique de valorisation des résultats de la recherche en lien avec la mission de l'établissement et son environnement

a/ Une organisation et des moyens pour une diffusion efficace des résultats de recherche

La valorisation de la recherche est partagée entre la direction de la communication et le décanat recherche, mais ce double rattachement n'empêche nullement qu'une politique unique soit clairement définie et mise en œuvre. Le Comité d'évaluation a noté avec satisfaction l'importance des moyens déployés concernant la valorisation de la recherche, moyens humains renforcés récemment par le recrutement d'un journaliste, et moyens techniques avec la création d'une rubrique *Knowledge* sur le site de l'École.

Toutes les parties prenantes concernées par les résultats de la recherche font l'objet d'actions spécifiques. En interne, l'outil *Academ* permet aux professeurs d'enregistrer leurs activités scientifiques qui deviennent ainsi visibles et accessibles. À destination des étudiants, des écrans diffusent sur tous les campus des informations concernant les publications scientifiques de la faculté. Concernant les publics internes, une *newsletter* mensuelle a été mise en place, et concernant les *alumni*, une page y est consacrée dans le magazine des anciens.

Concernant le grand public, le site de l'École comporte désormais la rubrique *Knowledge* qui détaille non seulement les publications mais également les événements que l'École organise en matière scientifique (congrès, journées, etc.). Ce site comporte également des courtes vidéos et des *podcasts* anglophones et francophones à la portée du grand public.

L'ESCP BS a également adhéré très tôt au projet international *The Conversation* qui permet de faire partager des connaissances scientifiques sous un format rendu facile d'accès par un travail de journalistes. Certains membres de la faculté sont très souvent invités sur les plateaux de télévision. De même l'existence d'un compte Twitter qui relaie les principales informations renforce l'accessibilité des résultats de la recherche. La richesse et la diversité de ces moyens traduisent l'importance que la valorisation de la recherche revêt pour l'École et notamment pour la direction générale.

La valorisation de la recherche passe par la diversité des publications, en plus des articles scientifiques dans les revues académiques qui sont la source de production de connaissances. Celle-ci trouve de nombreuses expressions à l'ESCP BS. On trouve des études de cas, des *Policy Papers*, des prises de position dans le débat public, des partenariats avec des magazines spécialisés, des vidéos (12 ont été produites en 2019 sur Xerfi Canal), de nombreux articles (78) mis en ligne en deux ans sur *The Conversation* et des livres blancs (cinq ont récemment été publiés, dont un sur le thème « *Managing a Post Covid Era* »).

b/ Des partenariats féconds

La valorisation de la recherche comporte un volet contractuel avec des institutions françaises (telles que la Fédération hospitalière française, l'Autorité des normes comptables, etc.) ou étrangères (*The German Research Foundation*, le ministère allemand de l'Éducation et de la Recherche, etc.). Ce volet concerne également un petit nombre (quatre) d'entreprises privées.

La valorisation de la recherche et la diffusion de la culture scientifique et technique s'incarnent également à travers la création et la vie de chaires et *professorships* actuellement au nombre de 12. Elles constituent une voie privilégiée de transformation des savoirs académiques en savoirs opérationnels. Elles constituent également une voie de diffusion des résultats par un ensemble d'événements ouverts tels que table ronde, colloque, journée d'étude, etc. Le Comité encourage d'ailleurs l'École à renforcer la connexion entre la vie des chaires et les campus non français en créant éventuellement un réseau de correspondants de chaires comme cela a été fait sur les sujets de développement durable.

Les partenariats établis avec les entreprises sont pérennes et reposent sur une coopération très forte et sur une véritable relation de confiance. Les entreprises partenaires apprécient cette proximité avec l'École tant dans les relations contractuelles plus formelles que dans les relations de partage et de communication plus informelles. Elles valorisent l'apport de ce partenariat au travers du corps professoral qui a une très bonne compréhension du monde de l'entreprise et de ses enjeux et qui apporte cette vision prospective et d'innovation pour les accompagner dans la conduite des transformations.

Certaines entreprises ont même développé en leur sein une communication propre à travers une newsletter ESCP BS. Elles ont établi une véritable relation de proximité et de partage avec l'École, organisant même des *Learning Expeditions*.

Les projets de recherche sont largement partagés au sein de la communauté des chaires. L'ensemble des entreprises partenaires est animé par l'École et est partie prenante d'un grand nombre d'événements, d'études terrain, de conférences, de *podcasts*, avec une présence très forte sur les réseaux sociaux.

Le Comité constate que ces partenariats s'inscrivent dans la durée. Toutefois il n'a pas perçu quelle était la stratégie de l'École pour en développer de nouveaux. En effet, le modèle actuel repose principalement sur des partenariats bien ancrés (qui sont une source de financements externes considérables pour l'École de plus de 3 M€ en 2020) mais anciens : la question du renouvellement à terme de ces partenariats doit donc être anticipée. **Le Comité d'évaluation recommande par conséquent à l'ESCP BS d'examiner la possibilité de définir une stratégie afin de développer de nouveaux partenariats, en particulier sur les campus non français.**

c/ Une politique de valorisation de la recherche efficace, un potentiel à valoriser en entrepreneuriat

En somme, le comité évalue très positivement la politique de valorisation de la recherche mise de l'avant par l'ESCP BS. Cette politique est conforme à la mission de l'École³⁴ et est appuyée par les moyens nécessaires pour sa mise en œuvre. Le Comité d'évaluation apprécie particulièrement la stratégie BEST³⁵ dont la finalité est de passer de la mesure de ces moyens à la mesure des résultats. La notion d'impact est au cœur de la stratégie BEST, les impacts concernent le monde des affaires (*business impact*), l'Europe, l'enseignement (*teaching impact*) et la société civile (*societal impact*).

Il apparaît toutefois au comité que cette orientation sera d'autant plus effective que de véritables mesures d'impact pourront être déployées en plus des mesures actuelles de résultats. L'impact de la recherche sur le comportement des entreprises et de ses salariés, sur l'adoption de nouveaux outils ou l'amélioration des processus de gestion constituent des enjeux importants.

Le Comité trouve enfin que le potentiel de valorisation que représentent les activités d'incubation et de création d'entreprises n'est pas suffisamment exploité. La gestion des contrats de recherche partenariale, le financement et l'accompagnement de l'incubation d'entreprises innovantes sont des vecteurs de valorisation. Le Comité constate que l'activité entrepreneuriale pourrait être plus ambitieuse en affirmant un positionnement différent aussi bien en interne qu'en externe.

En effet, le positionnement de l'incubateur *Blue Factory* est plus un positionnement d'accompagnement des étudiants dans la gestion de leurs projets, il pourrait être plus créateur de business avec des KPI associés. La structure en place accompagne les étudiants tout au long du processus grâce à des cours, des ateliers, et du *coaching*. Les ressources au sein de la structure ne sont pas suffisantes pour promouvoir l'incubateur tant en interne qu'en externe avec le développement de partenariats.

Le Comité d'évaluation recommande donc de mieux définir la stratégie de l'École en matière d'entrepreneuriat et d'élaborer en conséquence un plan de communication associé.

2 / Une politique en matière de vulgarisation de la recherche innovante et une possibilité de jouer un rôle dans la préservation du patrimoine

Une politique en matière de vulgarisation de la recherche et d'information scientifique a été développée par l'École et son caractère innovant et efficace mérite d'être souligné. Ainsi le Comité d'évaluation relève une présence médiatique importante de certains membres du corps professoral.

Par ailleurs, en tant que doyenne des écoles de commerce de France et de pionnière à l'échelle internationale, l'ESCP BS a-t-elle posé des actions visant spécifiquement la préservation de son patrimoine ou la conservation d'archives ? Rien dans le RAE ou dans les entretiens durant la mission ne permet de répondre à cette question par l'affirmative. **C'est, de l'avis du Comité, un rôle que l'ESCP BS pourrait jouer mieux que quiconque en Europe.**

³⁴ RAE, p. 5 : « *Driven by European values, we inspire and educate business leaders who will impact the world* ».

³⁵ RAE, p. 27.

Les politiques européenne et internationale

La stratégie multicampus de l'ESCP BS est originale, différenciante et constitue l'assise de son positionnement européen. Elle permet à tous les étudiants, quel que soit leur cursus, d'étudier sur différents campus de l'école au cours de leur scolarité. Par exemple, le BSc permet aux étudiants d'effectuer une rotation entre les campus à chaque année universitaire, ce qui signifie qu'ils peuvent étudier sur trois campus dans trois langues différentes. De la même manière, les masters (MiM, MS, MSc, MBA in IM) sont construits de façon à ce que les étudiants suivent des cours sur au moins deux campus de l'école³⁶.

En complément de la mobilité intercampus, les étudiants peuvent effectuer une partie de leur cursus dans un établissement du réseau de partenaires internationaux, qui est exceptionnel tant par son étendue (140 partenaires universitaires à travers le monde dans 47 pays) que par la qualité de ses partenaires.

Cette stratégie s'est appuyée, pour la période 2014-2018, sur un important développement par la conclusion de plus de 30 protocoles d'entente avec des établissements internationaux. Le choix des partenaires est cohérent avec la stratégie de l'École et ses aspirations. De plus, l'École suit et gère ses partenariats – classés en trois groupes : stratégiques, privilégiés, classiques – afin d'assurer leur compatibilité avec ses objectifs stratégiques (cf. *infra*, « Les politiques européennes et internationales »).

L'ESCP BS a développé une politique systématique d'internationalisation qui s'intègre à son modèle et à ses valeurs. Rappelons que l'École a pour ambition d'être reconnue comme « la première école de commerce multiculturelle » (RAE, p. 57).

La politique d'internationalisation de l'ESCP BS s'appuie notamment sur un projet original qui a pour nom *Alliance in Art, Business, Culture, Diplomacy and Engineering* (ABCDE). Ce projet, qui repose sur la collaboration entre institutions, vise à attirer les meilleurs étudiants internationaux, à en accroître la diversité, à permettre aux étudiants de l'École d'acquérir des compétences dans des champs différents (science politique, ingénierie, etc.) et, enfin, à offrir une expérience internationale aux étudiants

L'exposition multiculturelle des étudiants s'appuie sur un riche réseau de 140 partenaires universitaires dans près d'une cinquantaine de pays : 38 % des partenaires sont situés en Europe, 28 % en Asie, 14 % en Amérique du Nord, 10 % en Amérique latine, 7 % en Afrique et 3 % en Océanie. Ces partenariats sont de trois types, selon la portée de chacune des ententes : stratégique, privilégié, classique.

Les quatre partenaires stratégiques, qui collaborent avec l'ESCP BS sur trois dimensions – collaborations aux premier et deuxième cycle, formation continue et recherche – sont l'Université de Shanghai Jiao Tong (Chine), l'Université Tsinghua (Chine), le *Tecnológico de Monterrey* (Mexique) et l'Université Kozminski (Pologne)³⁷.

Une cinquantaine de partenaires privilégiés collaborent sur deux des trois dimensions et près d'une centaine de partenaires classiques, surtout impliqués dans des programmes d'échanges étudiants, complètent l'impressionnant dispositif de partenariat interuniversités de l'ESCP BS. Ce dispositif permet à quelque 300 étudiants de l'ESCP BS de fréquenter un établissement en-dehors des murs de l'ESCP BS (327 en 2019-2020) et à un contingent de 261 étudiants visiteurs de fréquenter l'ESCP BS. En outre 85 étudiants poursuivent un double diplôme.

Le RAE et les entretiens permettent de confirmer que l'ESCP BS cherche à satisfaire les normes européennes et internationales les plus élevées, ce que confirment ses agréments (accréditations), notamment ceux de l'AACSB et de l'EFMD, en plus de s'efforcer à rencontrer les normes nationales les plus élevées dans chacun des pays européens où elle possède un campus.

De plus, l'établissement soutient et encourage la coopération entre les composantes européennes de l'ESCP BS en matière d'enseignement et de recherche et fait de même avec ses partenaires stratégiques. Ainsi, la structure du *Bachelor* est-elle conçue pour permettre aux étudiants d'effectuer une rotation entre les campus de l'ESCP BS et même entre certains campus de ses partenaires internationaux. Étant donné la taille de ce programme, ceci témoigne d'un engagement très fort en matière d'internationalisation. Les Masters Spécialisés sont également conçus pour permettre une rotation internationale.

Le Comité d'évaluation est d'avis, qu'à ce chapitre, l'ESCP BS est exemplaire sur tous les points du référentiel.

³⁶ RAE, p. 58-59.

³⁷ Annexe 13 du RAE : Liste des partenaires académiques de l'*Alliance in Art, Business, Culture, Diplomacy and Engineering*.

Conclusion

Le rapport d'autoévaluation de l'ESCP BS est de bonne facture et reflète la qualité globale de l'établissement. Le positionnement et la stratégie institutionnelle de l'École sont clairs, centrés sur l'Europe et en cohérence avec les actions stratégiques de l'ESCP BS, ainsi qu'avec son ambition de devenir « la première école de management multiculture » à l'échelle mondiale.

La stratégie multicampus et le déploiement des programmes de l'École la différencient des autres écoles de commerce de premier rang et constituent l'assise de l'identité européenne de l'ESCP BS. Cette stratégie, qui repose sur une grande mobilité des étudiants, s'accompagne maintenant d'une ambitieuse stratégie digitale, pertinente et efficace : les projets au titre des systèmes d'information et de la transformation numérique sont multiples, transverses et multicampus. Le Comité d'évaluation ne peut qu'inciter l'École à poursuivre sa stratégie de transformation digitale, notamment dans sa dimension pédagogique, et à s'assurer que celle-ci sera mise en œuvre sur l'ensemble de ses campus.

Le portefeuille de programmes de l'ESCP BS – qui va du *Bachelor* (récemment ajouté au portefeuille en 2015 et promis à une forte croissance) au *PhD* – est vaste et de grande qualité. L'ESCP BS a accueilli un nombre grandissant d'étudiants au cours des dernières années et cette croissance devrait s'accélérer, notamment au sein du *Bachelor* et des *Mastères Spécialisés*. Le caractère européen de cette offre et la stratégie multicampus sur laquelle elle s'appuie permettent à l'ESCP BS de se différencier.

La recherche constitue clairement une priorité stratégique pour l'ESCP BS. Si l'École ne semble pas privilégier une thématique ou un domaine particulier en recherche, elle évoque cependant trois principes généraux : excellence, impact et visibilité. La production de recherche est en nette progression. La création d'une école doctorale en 2012 et celle d'une unité de recherche reconnue par les instances nationales de l'enseignement supérieur, Erim, constituent un signal d'excellence scientifique. L'École a de grandes ambitions en recherche et devra y consacrer des ressources importantes au cours des prochaines années.

L'excellence en enseignement et en recherche est confirmée par les reconnaissances nationales et les prestigieux agréments (AACSB, Equis, EFMD *accredited programmes* pour le MBA et le EMBA) qu'elle possède et entretient continûment avec succès.

Le dernier cycle de planification stratégique fut marqué par des changements majeurs intervenus dans le statut juridique, la gouvernance et le financement de l'École. En effet, le 1^{er} janvier 2018, l'ESCP BS est devenue une entité juridique autonome. Le plan stratégique 2018-2022, intitulé *Brand & Size*, articule de manière précise comment l'École entend devenir financièrement autonome face à l'effacement progressif des subventions annuelles de la CCIR (qui seront réduites à zéro dès 2021).

Ce plan vise à renforcer la marque de l'ESCP BS et à lui permettre d'atteindre une taille critique. Il s'agit d'un plan ambitieux, qui prévoit de fortes croissances des effectifs étudiants et du personnel, de même que d'importants investissements dans les infrastructures de l'École, tant dans ses actifs immobiliers que technologiques). Bénéficiant d'une solide gouvernance et d'une équipe de direction très compétente, l'École pourra atteindre les principaux objectifs de son plan stratégique à condition de gérer adéquatement certains enjeux majeurs et pour autant que des développements hors de son contrôle n'en compromettent pas certains éléments.

Au premier chef des enjeux identifiés par le Comité d'évaluation se trouve la viabilité financière du plan stratégique de l'ESCP BS. En effet, l'examen de la situation financière de l'ESCP BS montre, à ce stade, une capacité d'autofinancement trop limitée pour financer tous les investissements prévus (en ressources humaines, en immobilisations, en technologies de l'information, etc.) et un recours à l'emprunt non compatible avec ses fonds propres. C'est pourquoi, malgré les informations recueillies au cours de la visite, le Comité d'évaluation n'est pas en mesure d'évaluer la viabilité financière du plan stratégique de l'École au regard de décisions encore en suspens. Une chose est cependant claire : l'École devra générer ou disposer d'une trésorerie importante au cours des prochaines années et disposer d'actifs immobiliers suffisants. D'où l'importance de gérer les risques associés à la mise en œuvre du plan stratégique 2018-2022, de renforcer le système de pilotage et de procéder en phases. Cette gestion des risques devrait s'appuyer sur un système de pilotage global des activités qui fait présentement défaut. La direction de l'ESCP BS est consciente de ces déficiences, alors que certaines innovations sont en phase d'implantation (tel le projet *So'Fine*).

Un second enjeu concerne la mobilisation des personnels de l'ESCP BS et le maintien d'un dialogue social constructif. Les nombreuses transformations qu'a connues l'École et celles qu'elle connaîtra dans les prochaines années présentent un véritable défi aux membres de la communauté de l'École qui doivent appréhender correctement les conséquences de ces multiples transformations. Ceci est rendu encore plus difficile du fait de

la coexistence de deux populations distinctes au sein du personnel de l'ESCP BS – agents publics de la CCIR mis à disposition et personnels privés embauchés par l'École.

Le résultat est que le dialogue social apparaît parfois difficile. Le Comité d'évaluation eut l'impression que la direction des ressources humaines était débordée et fragilisée par la situation. Avec neuf collaborateurs, l'équipe doit poursuivre ses missions, achever les chantiers en cours, développer le dialogue social, accompagner la transformation et préparer le déploiement européen afin que les politiques RH soient homogénéisées autant que faire se peut. Un ajout de compétences semble indispensable dans ce contexte : c'est ce que recommande le Comité d'évaluation.

Puisque les personnels sont fortement attachés à l'École, le Comité d'évaluation estime qu'une amélioration à ce chapitre permettrait à l'ESCP BS de réussir sa trajectoire stratégique avec une adhésion renforcée.

Un troisième enjeu, dont la direction de l'ESCP BS est également consciente, mais qui ne représente pas moins un défi de taille est celui du développement du corps professoral et enseignant pour accompagner la forte croissance anticipée dans la fréquentation des programmes. Les indications contenues dans le rapport d'autoévaluation, ainsi que les informations recueillies au cours de la visite permettent de dégager certaines pistes. Le Comité d'évaluation estime cependant qu'une planification du développement du corps professoral pour les cinq à dix prochaines années est nécessaire et devrait prévoir le type d'enseignant recherché de même que les ressources financières qui seront nécessaires pour réaliser ce développement.

Le plan stratégique *Brand & Size* prévoit un engagement en matière de transition durable et l'École a identifié des actions concrètes pour progresser en cette matière. En revanche, bien que l'entrepreneuriat soit un des éléments constitutifs de l'ESCP BS, à la faveur de l'héritage de Jean-Baptiste Say et Vital Roux, et malgré le fait que l'École soit active dans ce domaine, le Comité d'évaluation n'a pas été en mesure de constater cet héritage majeur au sein de l'École à l'exception d'enseignements spécifiques. Une clarification de l'ambition de l'École dans ce domaine apparaît donc souhaitable.

En résumé, l'ESCP BS est une École de premier rang jouissant d'une excellente réputation en Europe et, de plus en plus, à l'étranger. L'établissement a connu une transformation majeure qui a eu un impact très significatif sur son financement et sa gouvernance en 2018 et s'est remarquablement adapté, avec finesse et agilité, à ce nouvel environnement. Il a de plus développé un ambitieux plan stratégique pour les prochaines années. Celui-ci appelle cependant de nombreux investissements en ressources humaines, immobilières et technologiques. La qualité de l'équipe de direction et de la gouvernance de l'ESCP BS devraient permettre à cette dernière de progresser de manière significative dans la réalisation de son plan stratégique au cours des prochaines années.

1 / Les points forts

- La mission de l'ESCP BS est clairement exprimée avec un positionnement affirmé et des valeurs définies et cohérentes avec sa mission : « Excellence, Singularité, Créativité, Pluralisme ».
- Les accréditations internationales et les classements de l'ESCP BS témoignent d'une reconnaissance de longue date que l'École entretient continûment et avec réussite.
- L'ESCP déploie une agilité certaine et une réactivité avérée.
- La transition digitale est ambitieuse, pertinente et efficace.
- La politique systématique d'internationalisation s'intègre parfaitement au modèle de l'ESCP BS et à ses valeurs et la signature internationale est exemplaire.
- L'offre de programmes de l'ESCP BS est vaste, attractive, reconnue et différenciante.
- La politique globale de valorisation de la recherche et de diffusion de la culture scientifique est en lien avec son environnement et est susceptible de permettre à ESCP BS de se hisser dans le peloton de tête des écoles de commerce européennes en recherche.
- La Fondation l'ESCP, créée en 2005, constitue un actif précieux pour l'ESCP BS, surtout dans le contexte actuel où d'importants investissements sont prévus.
- L'engagement de l'ESCP BS de « promouvoir la transition vers la durabilité sur tous les campus » s'incarne dans une véritable stratégie, chapeauté par un *Associate Dean for Sustainability Transition*.

2 / Les points faibles

- Une capacité d'autofinancement limitée au regard des nombreux projets et investissements projetés.
- Un retard dans la création, la refonte et la mise en œuvre des outils et processus pour assurer un pilotage efficace des initiatives stratégiques.
- Le dialogue entre la direction des ressources humaines et les représentants des personnels ne permet pas actuellement à tous les acteurs d'appréhender correctement les conséquences des multiples transformations en cours ou prévues.
- La DRH est sous-dimensionnée et fragile pour affronter tous ses enjeux.
- L'absence d'une politique explicite en matière d'intégrité de la recherche dans un établissement qui a de grandes ambitions en recherche et qui possède une école doctorale.

3 / Les recommandations

1. **GÉRER LES RISQUES ASSOCIÉS À LA MISE EN OEUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE.** Aux yeux du Comité d'évaluation, le plan stratégique qui succède à celui de 2018-2022 est ambitieux et comporte un certain nombre de risques que la direction de l'ESCP BS devra contrôler et gérer adéquatement, tant le nombre d'initiatives et les financements qui leur sont associés sont importants.

Au vu de l'importance des dépenses en capital et du degré de maturité de la stratégie de financement, le Comité d'évaluation recommande (1) que l'École s'assure de la dévolution de la propriété de l'ensemble des bâtiments qu'elle compte rénover ou agrandir ou du financement par la CCIR des travaux avant la dévolution (à l'instar du campus de Berlin) ; (2) que l'ESCP BS élabore une stratégie de financement comprenant des scénarios optimistes, réalistes et pessimistes et ajuste l'envergure ou le calendrier des travaux en fonction de chaque volet ; (3) et que le CA, conjointement avec la direction de l'École, crée un comité du Conseil chargé de l'élaboration et du suivi de la stratégie immobilière et de son financement afin d'appuyer stratégiquement la direction de l'École dans la réalisation de l'importante stratégie immobilière et d'en gérer les risques. Un comité de pilotage existe déjà et associe les actionnaires et l'École : la formalisation institutionnelle en comité du CA renforcerait son importance.

Dans le même ordre d'idées, étant donné le grand nombre d'innovations, de projets et de changements planifiés pour les cinq prochaines années, le comité estime que le système de pilotage opérationnel devrait être renforcé. Le comité d'audit du CA, qui existe déjà, pourrait suivre les enjeux financiers du *business plan* et l'évolution du pilotage.

2. **RENFORCER L'ÉQUIPE DE LA DRH.** Le Comité préconise 1) de renforcer l'équipe de la DRH afin de lui permettre de composer avec les nombreux défis auxquels elle est confrontée (important développement de l'établissement, diversité des personnels et des statuts, harmonisation européenne progressive de la gestion, transformation des processus, etc.) ; et 2) de constituer, sous l'égide de la DRH, un groupe de travail associant des personnels des deux statuts (statut consulaire et statut de contractuel/privé), des représentants des personnels et un expert pour parfaire la cartographie des personnels et identifier les actions qui faciliteront un rapprochement des éléments statutaires et le transfert vers le statut privé ; et 3) une plus grande implication du Directeur général – dont la présence est toutefois extrêmement sollicitée par la gouvernance de l'école – dans certaines réunions du CSE afin de faciliter le dialogue social et la gestion du changement.
3. **PLANIFIER LE DÉVELOPPEMENT DU CORPS PROFESSORAL :** La mise en cohérence entre l'évolution des effectifs étudiants et l'évolution quantitative et qualitative du corps professoral est à construire. Un plan de développement de la faculté est réalisé à un horizon d'un ou deux ans. Le Comité estime néanmoins qu'il y a un besoin impérieux de réaliser cette projection pour les cinq à dix prochaines années en cohérence avec les importants développements des programmes et des effectifs sur chaque campus d'ESCP BS.
4. **SÉPARER LE CAMPUS PARISIEN DU NIVEAU FÉDÉRAL DE GOUVERNANCE.** Le Comité encourage la direction de l'ESCP BS à concrétiser rapidement son intention de séparer le campus parisien composé de deux sites du niveau fédéral d'organisation et de gouvernance internes et de nommer un responsable des campus parisiens distinct du Directeur général. Ceci permettrait de mieux équilibrer les représentations et d'établir une meilleure lisibilité entre le niveau fédéral et le niveau local.
5. **PRÉCISER L'AMBITION DE L'ÉCOLE EN MATIÈRE D'ENTREPRENEURIAT :** Le Comité d'évaluation invite l'École à préciser la place qu'elle souhaite accorder à l'entrepreneuriat et, si elle choisit d'en faire une priorité, à réinvestir massivement ce domaine notamment en renforçant des dispositifs déjà en place et en développant d'autres plus innovants.

6. **RENFORCER LA PARTICIPATION DES ÉTUDIANTS À LA GOUVERNANCE** : La participation des étudiants à la gouvernance de l'École est évidemment tributaire de la nature fédérale de sa gouvernance. Bien qu'un certain nombre de dispositions assurent que la direction de l'établissement prenne en compte l'avis des étudiants (comme la présence du président de l'Agora au CA de l'École), le Comité estime que la participation des étudiants à la gouvernance pourrait être renforcée au regard de la diversité du portefeuille de programmes et de la forte croissance anticipée des effectifs. Ce renforcement pourrait se traduire par l'ajout d'un siège réservé à un étudiant au CA de l'ESCP BS et par le recours à d'autres mécanismes de consultation des étudiants sur des sujets précis.

7. **ENRICHIR LA VIE ÉTUDIANTE SUR TOUS LES CAMPUS** : Le Comité d'évaluation encourage l'ESCP BS à poursuivre ses efforts de structuration des associations afin d'harmoniser l'expérience étudiante à travers ses campus. Il encourage également l'École à poursuivre ses efforts d'intégration des étudiants internationaux, qui seront de plus en plus nombreux, dans la gouvernance et le pilotage des associations étudiantes sur les différents campus. Enfin, le comité note que la qualité de la vie étudiante est présentement contrainte par le manque d'espace, et la stratégie immobilière envisagée ne semble pas remédier à cette situation. Par conséquent, le Comité recommande à l'établissement d'examiner la possibilité de faire une plus grande place à la vie associative et aux services aux étudiants dans sa stratégie immobilière.

8. **EXPLORER LA POSSIBILITÉ D'UN ACCOMPAGNEMENT À LA TRANSFORMATION** : Au regard de la multiplicité des changements majeurs et accélérés (digital, évolution statutaire récente, rapprochement des statuts des personnels, immobilier qui va nécessiter des relocalisations, développement du travail à distance, etc.) et si les ressources de l'École en matière de changement organisationnel sont insuffisantes, un accompagnement externe à la transformation pourrait être envisagé.

Liste des sigles

A

AASCB	Association to advance collegiate schools of business
ABCDE	Alliance in art, business, culture, diplomacy and engineering
Acquin	Akkreditierungs-, Zertifizierungs- & Qualitätssicherungs-Institut
Aneca	Agencia nacional de evaluación de la calidad y acreditación
Anvur	Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca

B

BDE	Bureau des élèves
BSc	Bachelor in Management
B-Spoc	Business Small Private Online Courses

C

CA	Conseil d'administration
CCIR	Chambre de commerce et d'industrie de Région Paris - Île-de-France
CEFDG	Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion
CGE	Conférence des grandes écoles
Codir	Comité de direction
Comex	Comité exécutif européen
CSE	Comité social et économique
CSSCT	Commission santé, sécurité et conditions de travail

D

DRH	Direction / Directeur des ressources humaines
-----	---

E

EDMPS	École doctorale de management Panthéon-Sorbonne
EESC	Etablissement d'enseignement supérieur consulaire
EFMD	European Foundation for Management Development
EMBA	Executive MBA
ERC	European research committee de l'ESCP
Erim	ESCP Europe Research Institute of Management
ETLC	European Teaching & Learning Committee

H

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

K

KPI	Key Performance Indicator (indicateur clé de performance)
-----	---

L

Labex Réfi	Laboratoire d'excellence en régulation financière
------------	---

M

MBA	Master of Business Administration
Mesri	Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation
MiM	Master in Management
MS	Mastère spécialisé
MSc	Master of Science

P

PMO *Project Management Office*

Q

QAA *Quality Assurance Agency for Higher Education*

R

RAE *Rapport d'autoévaluation*

RH *Ressources humaines*

S

SDSI *Schéma directeur des systèmes d'information*

So'Fine *Simplify Financial Experience*

Observations du directeur général d'ESCP Business School



Pr. Pierre Glaudes
Directeur du département
d'évaluation des
établissements - Hcéres
2 rue Albert Einstein
75013 Paris

Paris, le 23 juillet 2021

Monsieur le Directeur,

C'est très attentivement que j'ai pris connaissance du rapport d'évaluation définitif de ESCP rédigé à la suite de l'évaluation du Hcéres entre les 3 et 5 novembre 2020.

L'École avait souhaité engager une démarche volontaire d'évaluation par une autorité administrative indépendante alors que les établissements de statut EESC en sont dispensés. En effet, l'EESC ESCP s'est donné pour mission de préparer les dirigeants internationaux qui auront un impact sur la Société. Votre évaluation et la mobilisation des parties prenantes de notre communauté éducative stimulent l'efficacité de nos programmes de formation et de recherche, à l'échelle européenne et à l'échelle de nos différents campus nationaux.

Je compte tout d'abord remercier les équipes du Hcéres et les évaluateurs pour leur implication totale pendant la durée du processus et pour l'organisation très professionnelle des réunions. Je tiens également à souligner le climat de confiance et de collaboration constructive grâce aux questionnements des experts relatifs à notre modèle européen. Enfin, la justesse des analyses et la pertinence des recommandations proposées dans le rapport constituent des axes de progrès du futur plan stratégique 2022-2025.

Vous avez souligné l'ampleur des nombreuses transformations en cours. Vous nous encouragez à faire fructifier davantage le dialogue social engagé avec les collaborateurs. D'ailleurs, la réception de votre rapport a d'ores et déjà conduit à mener un vaste travail de co-construction au sein de notre communauté en vue de la formalisation de notre prochain plan stratégique. Au-delà des 2 312 réponses recueillies, se sont ensuivies jusqu'au 21 juillet 2021 des séries d'ateliers thématiques (de type *focus groups*), afin de créer du débat et des options variées entre les parties prenantes (étudiants, collaborateurs, entreprises, anciens élèves,...).

Je remercie également les membres du CSE de l'École pour leur stimulation de notre dialogue social alors que co-existent différents statuts de collaborateurs en Europe.

Ainsi que vous le soulignez, ESCP s'emploie à rester fidèle à sa réputation de pionnière grâce à sa stratégie de développement durable emmenée par un doyen associé, membre du Comité Exécutif. Nous avons également inauguré en février un Département *Sustainability* au sein de notre Faculté.

Vous nous recommandez d'augmenter le corps enseignant de ESCP à l'horizon de 2030 afin de poursuivre la valorisation de la recherche et la diffusion de la culture scientifique. C'est bien ainsi que ESCP continuera de "se hisser dans le peloton de tête des Écoles de commerce européennes en recherche." Le recrutement de 24 nouveaux professeurs permanents sur 2021/2022 illustre la politique ambitieuse d'investissement en ressources humaines.

Également, vous avez relevé un risque "d'une capacité d'autofinancement trop limitée pour financer tous les investissements prévus" ainsi que la nécessité d'avoir "une trésorerie importante au cours des prochaines années et de disposer d'actifs immobiliers suffisants." La constitution d'un champion européen passe là aussi par une politique ambitieuse d'investissement et par une progression continue de son EBITDA et de sa trésorerie. Ces deux points retiennent toute notre attention.

Soyez assuré que vos remarques et recommandations vont être prises en compte par la Direction générale de l'École conformément aux valeurs d'Excellence, de Singularité, de Créativité et de Pluralité dont vous avez souligné la clarté et la cohérence.

Je vous prie de bien vouloir de croire, Monsieur le Directeur, à l'expression renouvelée de nos remerciements et à mes sentiments les meilleurs.



Pr. Frank Bournois
Directeur général

Comité d'évaluation

Le comité était présidé par **M. Michel Patry**, professeur émérite à HEC Montréal et président-directeur général de la Fondation HEC Montréal.

Ont participé à l'évaluation :

- **Mme Nadine Brière**, directrice générale des services de l'École Polytechnique ;
- **M. Patrice Houdayer**, *Vice Dean Programs, International and Student Life* à Skema Business School ;
- **M. Jacques Igalens**, professeur émérite à l'Université de Toulouse 1 Capitole et ancien directeur de *Toulouse Business School* ;
- **Mme Chantal Legendre**, directrice du *Talent Management* du groupe Orange ;
- **M. Antoine Pourchet**, étudiant à l'*IESEG School of Management* et président de la Fédération des étudiants.

M. Stéphane Onnée, conseiller scientifique, et M. Amaury Barthet, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse <http://www.hceres.fr/MODALITES-D-EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des coordinations territoriales
Évaluation des établissements
Évaluation de la recherche
Évaluation des écoles doctorales
Évaluation des formations
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)

