



LA GESTION DE L'EMLYON BUSINESS SCHOOL (Métropole de Lyon)

Synthèse identique aux trois rapports relatifs à l'AESCRA,
à la Société Early Makers Group et La CCI Lyon métropole
Saint-Étienne Roanne

Octobre 2022

AVERTISSEMENT

Cette synthèse est destinée à faciliter la lecture et l'utilisation des rapports d'observations définitives de la chambre régionale des comptes, délibérées les 14 et 15 juin 2022.

Seuls les rapports engagent la chambre.

Les réponses aux rapports sont publiées dans l'espace réservé.

SYNTHÈSE

La chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes a procédé au contrôle des comptes et de la gestion d'emlyon Business School. Il a concerné trois entités juridiques différentes, que sont la CCI Lyon métropole Saint-Étienne Roanne (CCI), l'Association de l'enseignement supérieur commercial Rhône-Alpes (AESCRA) et la société Early Makers Group (EMG). La chambre a produit trois rapports d'observations, mais la présente synthèse est commune aux trois contrôles¹.

Actuellement classée au cinquième rang national des écoles supérieures de commerce et de management, l'emlyon a été créée en 1872 par la chambre de commerce et d'industrie de Lyon, sous la forme d'une société anonyme qui a perduré jusqu'en 1962. C'est à cette date qu'a été créée l'AESCRA afin de devenir le nouveau support juridique de l'école. Pendant toute cette période, l'école était rattachée à la CCI de Lyon, devenue CCI Lyon métropole Saint-Étienne Roanne en 2016, cette dernière disposant de par la loi de la compétence pour exercer l'activité de formation professionnelle initiale et continue.

Dans le contexte de baisse sensible des ressources fiscales affectées aux CCI et d'une pression concurrentielle forte entre écoles de commerce et de gestion, tant au plan national qu'international, l'AESCRA a initié en 2014 une évolution de son modèle économique, sous l'impulsion de son nouveau directeur général. Les premiers résultats prometteurs de cette stratégie ont posé les jalons d'une complète transformation du statut juridique de l'école, par la création, en 2018, de la société EMG destinée à devenir la société holding du groupe emlyon et à porter son activité de formation initiale.

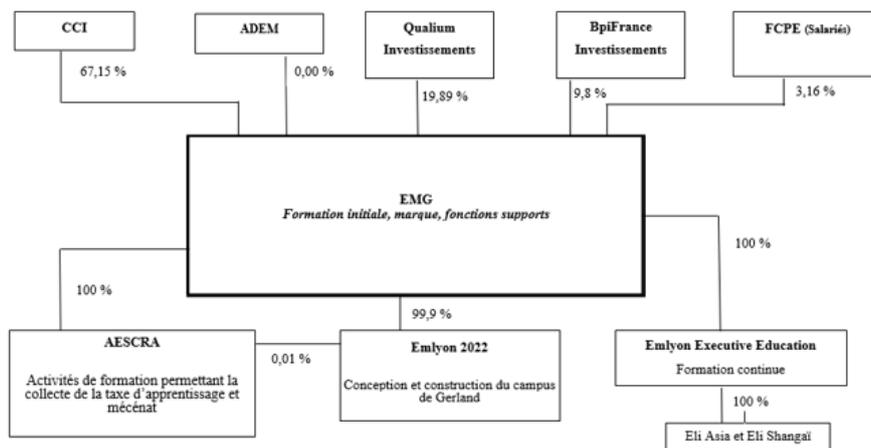
La réorganisation juridique du groupe emlyon a consisté, après la création de la société EMG, en l'apport, au profit de cette dernière, de l'activité de formation initiale précédemment exercée par l'AESCRA, dans des conditions très complexes, risquées d'un point de vue juridique et fiscal, et contestables d'un point de vue comptable. La rémunération de cet apport partiel d'actif par l'attribution d'actions EMG a justifié l'apport concomitant des titres reçus par l'AESCRA à la CCI. Cette dernière lui a consentie, à titre de rémunération, des contreparties de nature morale, essentiellement liées à la préservation de la qualité d'école consulaire d'emlyon et de sa réputation. Celles-ci sont fragiles d'un point de vue juridique et avaient pour but d'éviter une requalification fiscale. Simultanément, la CCI a engagé un processus d'ouverture du capital de la société EMG, à l'issue duquel Qualium Investissements et BpiFrance Investissements ont été retenus. Aucune autre grande école de commerce en France n'a choisi un tel modèle juridique.

Le contrôle mené par la chambre a mis en évidence un manque de transparence dans le déroulement des opérations à l'égard de l'assemblée générale de la CCI, et des différentes autorités de tutelle. En effet, alors que la création d'une société anonyme de droit commun destinée à porter l'activité de formation initiale au management d'une école consulaire présentait un caractère inédit, l'examen du contenu des documents établis par les instances de gouvernance de l'école ou de la CCI montre que ce choix n'a pas été préalablement

¹ Le contrôle de l'AESCRA a porté sur la période couvrant les exercices clos du 31 août 2014 au 31 août 2021, celui de la CCI sur ceux des exercices clos du 31 décembre 2016 au 31 décembre 2021 et celui de la société EMG sur ceux des exercices clos du 31 août 2019 au 31 août 2021.

véritablement étudié, ni justifié, et ce alors qu'il est intervenu très peu de temps après la création par la loi du statut des établissements d'enseignement supérieurs consulaires (EESC). Or, celui-ci vise précisément à permettre aux CCI de doter leurs écoles consulaires de meilleurs outils de gestion et de faciliter leurs relations avec l'ensemble des acteurs économiques.

Organisation du groupe emlyon à l'issue des opérations de réorganisation juridique



Au terme de la restructuration du groupe emlyon, l'activité de formation initiale d'enseignement supérieur est exercée par une société commerciale de droit commun. Ce statut n'est pas remis en cause par les autorités académiques sur le fondement de la détention encore majoritaire au capital de la CCI, situation qui est amenée à évoluer d'ici quelques années. Une telle évolution ne serait pas sans conséquence sur les procédures d'habilitation des diplômes.

Une autre conséquence de cette restructuration, est que l'AESCRA n'exerce plus que des activités de formation initiale et de recherche très limitées. Néanmoins, elles lui permettent de continuer à profiter des avantages liés à son statut d'organisme à but non lucratif, en particulier la perception de recettes de taxe d'apprentissage, de mécénat, de dons et legs.

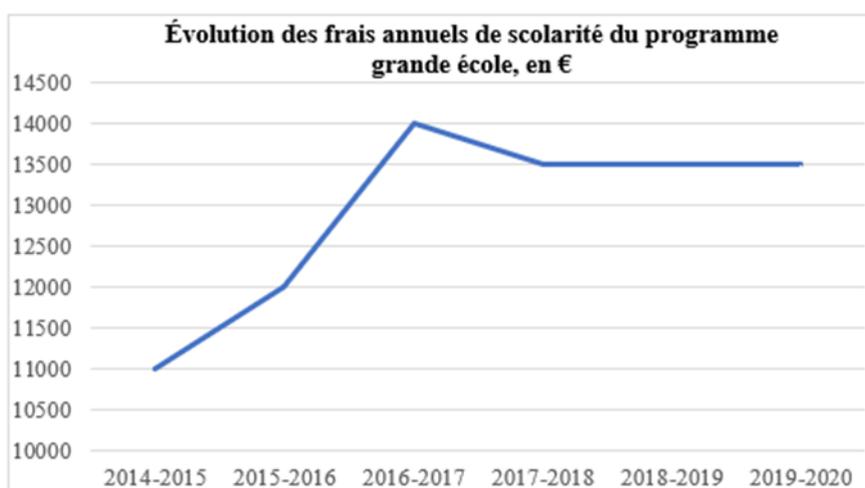
Le contrôle de ces trois organismes a mis en évidence le coût extrêmement élevé de la réorganisation du groupe, qui s'élève à 8,5 M€, constitués essentiellement d'honoraires de prestations de conseils juridiques et d'assurance. Ce coût, qui ne tient pas compte des conséquences fiscales de l'opération, a été supporté par la CCI à hauteur de 3,6 M€, par la société EMG à hauteur de 1,8 M€, et par l'AESCRA à hauteur de 3,1 M€ alors que l'intérêt de cette dernière, qui s'est dessaisie de la quasi-totalité de son objet social, n'est pas démontré dans ces opérations. La chambre note, de plus, que ce coût doit être comparé aux 40 M€ d'apports en fonds propres de Qualium et BpiFrance, lors de leur entrée au capital d'EMG en septembre 2019. En outre, l'utilité d'un tel montage est loin d'être démontrée. En effet, aucun investissement n'a été réalisé jusqu'à présent par la société EMG avec les liquidités procurées par l'apport en fonds propre des investisseurs, de sorte que cet apport n'a, pour l'heure, été d'aucune utilité au développement de l'école.

Au cours de la période contrôlée, l'AESCRA a mis en œuvre, son plan stratégique « Nouveaux territoires 2020 », lui permettant, en particulier, de s'implanter au Maroc grâce à un accord de partenariat avec une société de droit marocain, dans des conditions très désavantageuses pour l'emlyon et comportant aujourd'hui un risque d'image conséquent. L'école en a tiré elle-même les conséquences en initiant un processus de sortie au profit d'un partenariat avec une université marocaine.

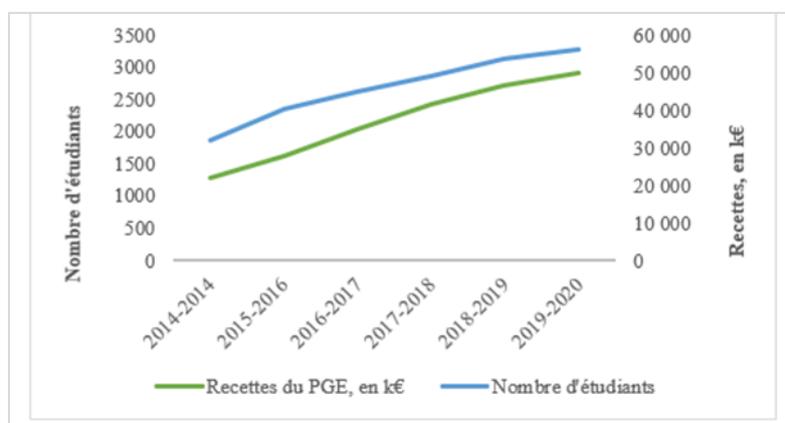
La société EMG a repris deux conventions de « partenariat » avec la société IBM, précédemment conclues par l'AESCRA dans des conditions ne respectant pas les règles élémentaires de la commande publique auxquelles l'AESCRA était pourtant soumise. L'AESCRA puis EMG n'ont pas été en mesure de suivre et de contrôler correctement la mise en œuvre de ces conventions malgré des enjeux financiers conséquents.

Ces conventions avaient pour ambition de produire et diffuser des outils pédagogiques à partir de nouvelles technologies numériques ou issues de l'intelligence artificielle, tout en procédant dans le même temps à la modernisation du système d'information et à l'effacement de son importante dette technique. Alors que le coût de ce partenariat global s'est chiffré à la somme de 25 M€ HT d'investissements, la nouvelle direction de l'école a fait le constat de son échec total. La comptabilisation à tort de certaines de ces dépenses en immobilisation, a contribué à fausser les comptes de l'AESCRA.

En définitive, la chambre constate que les dépenses engagées au titre des transformations numérique puis juridique de l'école entre 2014 et 2019, n'ont pas modifié sensiblement son modèle économique. La croissance des recettes repose toujours sur l'augmentation des frais de scolarité et du nombre d'étudiants. Ces transformations qui ont été mal conduites, l'ont fragilisée, y compris sur le plan académique et de son développement.



Évolution du nombre d'étudiants dans le programme grande école, et recettes associées, en k€



La nouvelle direction a pris un certain nombre de mesures pour améliorer la gestion de l'école. Cependant, de fortes incertitudes perdurent pour les années à venir, notamment quant aux intentions des investisseurs, à l'évolution de l'actionnariat et au maintien à terme du statut d'école consulaire. La chambre invite fortement la CCI et l'école à clarifier leur objectifs et leur stratégie.



Les publications de la chambre régionale des comptes
Auvergne-Rhône-Alpes
sont disponibles sur le site :

<https://www.ccomptes.fr/fr/crc-auvergne-rhone-alpes>

Chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes

124-126 boulevard Vivier Merle

CS 23624

69503 LYON Cedex 03

auvergnerhonealpes@crtc.ccomptes.fr

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