



Chambre régionale des comptes
de Midi-Pyrénées

TOULOUSE, le 26 avril 2012

Le Président

N/Réf. : JO12 114 01

Monsieur le Président,

Conformément à l'article L. 243-5 du code des juridictions financières, je vous notifie le rapport d'observations définitives sur la gestion du groupe école supérieure de commerce de Toulouse (GESCT), accompagné de votre réponse écrite qui a été adressée à la chambre.

Il vous appartient de communiquer l'ensemble de ces documents à l'assemblée délibérante dès sa plus proche réunion.

Conformément à la loi, cette communication doit faire l'objet d'une inscription à l'ordre du jour de la prochaine réunion de l'assemblée. Le rapport, assorti de votre réponse, doit être joint à la convocation adressée à ses membres. Il donnera lieu à un débat lors de sa présentation.

Vous voudrez bien me tenir informé des conditions de cette communication par tout moyen à votre convenance, par exemple en m'adressant copie d'un extrait du procès-verbal des débats ou du relevé des délibérations.

Je vous rappelle que ces observations ne sont, selon les dispositions de l'article R. 241-18 du code précité, communicables aux tiers qu'à l'issue de la première réunion de l'assemblée délibérante suivant leur réception.

Je vous prie de croire, Monsieur le Président, à l'assurance de ma considération très distinguée.

Jean MOTTES

Monsieur Alain DI CRESCENZO
Président de la chambre de commerce
et d'industrie de Toulouse
2 rue Alsace Lorraine
31002 TOULOUSE Cedex 6



Chambre régionale des comptes
de Midi-Pyrénées

N/Réf. : JO12 052 02

RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES
SUR LA GESTION
GROUPE ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE DE TOULOUSE
DEPARTEMENT DE LA HAUTE-GARONNE
Exercices 2005 à 2009

SYNTHESE DES OBSERVATIONS DEFINITIVES

GROUPE ECOLE SUPERIEURE DE TOULOUSE (GESCT)

Le présent examen de la gestion du groupe école supérieure de commerce de Toulouse (GESCT) s'inscrit dans le cadre d'une enquête commune menée conjointement par la Cour des comptes et les chambres régionales des comptes sur « les écoles de commerce et de gestion ». Il a plus particulièrement porté sur la gouvernance et le rayonnement de l'institution, l'organisation des études, le financement des formations et, enfin, sur l'activité de recherche.

1- Gouvernance et rayonnement du groupe école supérieure de commerce de Toulouse

La chambre constate que dans ses relations avec la chambre consulaire, le GESCT fonctionne sur un schéma hiérarchique qui n'est pas exempt de pesanteurs et d'incertitudes. Toutes les décisions stratégiques relèvent de l'assemblée générale de la chambre consulaire qui constitue, comme le rappelle le président de la CCI, l'« *assemblée délibérante de plein exercice* ».

L'école ne dispose donc pas d'une assemblée délibérante dotée d'une légitimité reconnue, capable d'arrêter une stratégie et de s'assurer que les objectifs fixés sont atteints.

Cette carence constitue un handicap dans la mesure où le GESCT évolue dans un secteur où la concurrence déjà forte entre les écoles de management va s'accroître encore du fait des regroupements en cours, ainsi que de l'arrivée prochaine, sur le marché de la formation en management, des universités auxquelles la loi relative aux libertés et responsabilités a reconnu une autonomie élargie et ouvert la possibilité de créer des écoles internes, susceptibles de venir s'ajouter à l'offre existante.

La chambre estime que le maintien du statut quo est porteur de risques et préconise la mise en place d'une autre organisation dans laquelle l'école, dotée d'une assemblée délibérante de plein exercice, se verrait reconnaître une large autonomie de gestion, ce mode de fonctionnement pouvant s'insérer dans plusieurs types de statuts dont le choix appartient à la chambre consulaire.

Dans ses relations avec les partenaires locaux, le GESCT bénéficie d'une faible reconnaissance de la part des collectivités territoriales. Au demeurant, son insertion dans le paysage des formations universitaires du site toulousain est limitée, les liens conventionnels avec le PRES, avec les associations représentatives des écoles d'ingénieurs et avec les universités se traduisant par un nombre restreint d'élèves directement concernés.

En ce qui concerne le rayonnement international, le développement des relations internationales a permis de donner une plus-value aux diplômes et de contribuer ainsi à l'insertion professionnelle optimale des diplômés.

La chambre relève toutefois la situation singulière du campus de Barcelone qui accueille les propres élèves de l'école dans des formations identiques à celles dispensées à Toulouse. Pour le président de la CCIT, il ne s'agirait pas de pallier l'insuffisance des places d'accueil dans les établissements d'enseignement étrangers, mais de permettre aux étudiants de bénéficier « *de la même cohérence du parcours pédagogique* ».

2- L'organisation des études

L'effectif des élèves, qui atteint 3 306 inscrits en 2010, a augmenté de 44 % dans l'intervalle de six ans avec des écarts entre les filières. Le programme post-baccalauréat « Bachelor » et, dans une moindre mesure, le programme « grande école » témoignent de l'attractivité du groupe ESCT sur ces créneaux. Les autres programmes accueillent des effectifs moins importants, certains sont même en diminution comme le programme de formation continue du CPA-GSO.

L'établissement offre un parcours complet de formation initiale supérieure sur le schéma LMD. La diversification de l'offre de formation continue n'a pas empêché la dégradation de la place qu'elle occupe dans les enseignements puisqu'elle ne représente plus, en 2010, que 21 % des heures d'enseignement dispensées, contre 26 % en 2007. Même si le développement rapide des formations initiales peut expliquer en partie ce recul, il n'en reste pas moins, qu'en volume, le nombre d'heures dispensé en formation continue a diminué de 6 % entre 2007 et 2010.

Mis en regard du salaire annuel proposé aux jeunes diplômés, les frais de scolarité attestent d'une politique tarifaire cohérente avec la pratique du marché. Les aides aux études sont diversifiées et s'analysent moins en des exonérations qu'en des aménagements destinés à aider les élèves à acquitter les frais de scolarité.

Les données chiffrées relatives à l'emploi des diplômés montrent une bonne insertion professionnelle, la part des contrats de travail à l'étranger attestant de la réussite de la politique d'internationalisation des études menée par l'institution. En contrepartie, la part des emplois occupés dans la Région Midi-Pyrénées par les diplômés de l'école de commerce de Toulouse diminue pour s'établir en 2010 à 11 %, contre 15 % cinq ans plus tôt.

La qualité des formations dispensées par le GESCT est attestée par le visa du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche obtenu pour le diplôme de Bachelor et le diplôme de la grande école, ainsi que par les accréditations EQUIS, AMBA et AACSB.

3- Les financements des formations

Sur la période 2005-2010, l'augmentation des charges du GESCT s'explique par la progression soutenue du poste « achats et charges externes » qui progresse à un rythme annuel moyen de 1,4 M€ en raison du reversement des frais de scolarité à l'ESEC de Barcelone et des factures émises par la CCIT.

Entre 2007 et 2010, les facturations internes en provenance de la CCIT ont augmenté de 1,5 M€ et représentent, en 2010, une charge pour l'école de 4 € dont 1,6 M€ au titre de la location du bâtiment utilisé notamment pour le programme « Bachelor », 1,4 M€ au titre des prestations de service assurées par la chambre consulaire pour le compte du GESCT et 0,6 M€ au titre des frais de structure et de direction.

A compter de 2008, les charges refacturées dépassent le produit de l'imposition additionnelle à la taxe professionnelle allouée par la CCIT.

Les investissements réalisés par l'école ont permis l'augmentation des surfaces dédiées à la formation pour un coût de 10 M€ sur les années 2007, 2008 et 2009, autofinancés à 45 %.

Les produits d'exploitation (39,7 M€) en 2010, sont constitués pour 80 % du produit des frais de scolarité acquittés par les élèves, pour 5% du produit de la taxe d'apprentissage, pour 10 % du versement par la CCIT d'une part de la taxe additionnelle à la taxe professionnelle, le reste se répartissant entre les subventions et les autres produits.

L'aisance financière du GESCT repose donc sur le produit des frais de scolarité, dont la croissance de 67 % dans l'intervalle de six ans s'explique par l'augmentation de l'effectif des étudiants (+ 44 %), et par celle des frais de scolarité.

Le résultat net comptable a oscillé entre 0,3 M€ et 2 M€ et la capacité d'autofinancement a varié entre 1,6 M€ et 2,9 M€. Le total du bilan a été multiplié par deux depuis fin 2005 pour atteindre 48,1 M€ à la clôture de l'exercice 2010.

Dans le même intervalle de temps, la situation financière s'est améliorée, comme l'atteste la forte progression des capitaux propres qui sont passés de 3 M€ à 14,7 M€, dont 8,4 M€ de résultats excédentaires cumulés. La trésorerie est abondante, de l'ordre de 14,2 M€ en 2010, contre 8 M€ cinq ans plus tôt.

Au total, les performances financières du GESCT sur la période 2005-2010 sont bonnes.

L'information financière et comptable est toutefois perfectible, la comptabilité analytique ne permettant pas à l'établissement de connaître parfaitement les coûts de ses formations.

L'école doit se doter des moyens propres à lui procurer des indicateurs complets de gestion, éléments essentiels dans la définition d'une stratégie soutenable de développement. Cette stratégie devra nécessairement tenir compte des paramètres d'équilibre qui ont été dégagés, à savoir la performance particulière des programmes « Bachelor » et « grande école », qui assurent à eux deux le financement des programmes plus fragiles.

4- La recherche

Dans le domaine de la recherche, la chambre constate que l'école de commerce de Toulouse a mis en place un dispositif diversifié de soutien dont le coût a représenté en 2010 plus de 5 M€.

Pour autant, le rang de classement de l'école dans le palmarès 2010-2011 de la recherche n'est pas satisfaisant. Etabli sur la base des publications des enseignants permanents entre le mois de janvier 2008 et le mois d'août 2010 dans des revues figurant sur la liste de référence du CNRS, le classement place l'école de Toulouse en 14^{ème} position avec un nombre d'étoiles par professeur de 0,6 mais surtout avec une progression de seulement 34 % par rapport à l'enquête réalisée cinq ans plus tôt, soit le ratio le plus faible de la liste.

La chambre souligne le défaut de stratégie et la dispersion des thèmes : la définition d'une stratégie en termes d'objectifs et en termes de moyens reste à établir. Au demeurant, l'école ne pourra pas faire l'économie d'une analyse sans concession des forces et des faiblesses de son potentiel de recherche de façon, d'une part, à dégager les thèmes sur lesquels elle concentrera ses efforts, d'autre part, à peser de manière significative sur les partenariats qu'elle sera inévitablement amenée à nouer.

SOMMAIRE

1 - GOUVERNANCE ET RAYONNEMENT DU GROUPE ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE DE TOULOUSE (GESCT).....	9
1.1 - La gouvernance.....	9
1.1.1 - L'organigramme du GESCT.....	9
1.1.2 - Le statut du GESCT.....	10
1.1.3 - Les structures de direction.....	10
1.1.4 - Les réflexions sur un autre statut et la recherche d'alliances.....	12
1.2 - L'implantation.....	15
1.2.1 - Les liens avec les collectivités locales.....	15
1.2.2 - Les liens avec les écoles consulaires de Midi-Pyrénées.....	15
1.2.3 - Les liens avec l'Université de Toulouse.....	15
1.3 - Le développement à l'international.....	17
1.3.1 - La stratégie de développement à l'international.....	17
1.3.2 - La scolarité à l'étranger.....	17
1.4 - La participation des étudiants à la vie de l'école.....	20
1.4.1 - Le rôle des associations étudiantes.....	20
1.4.2 - La participation des étudiants à la vie de l'école.....	20
1.5 - La communication institutionnelle du GESCT.....	21
2 - L'ORGANISATION DES ETUDES.....	21
2.1 - La stratégie de la formation.....	21
2.1.1 - Les effectifs.....	21
2.1.2 - L'offre de formation.....	21
2.1.3 - Le projet pédagogique.....	23
2.2 - Economie et formation.....	25
2.2.1 - Les droits de scolarité.....	25
2.2.2 - Les aides aux élèves.....	25
2.2.3 - L'accès à la grande école.....	26
2.3 - La politique de formation.....	28
2.3.1 - La conception des formations.....	28
2.3.2 - L'égalité des chances.....	29
2.3.3 - Enseignement et pédagogie pratiques.....	29
2.4 - Le devenir des élèves après l'obtention du diplôme.....	31
2.5 - Les liens école-entreprise.....	34
2.5.1 - Les stages en entreprise de la grande école.....	34
2.5.2 - Les chaires d'entreprises.....	35

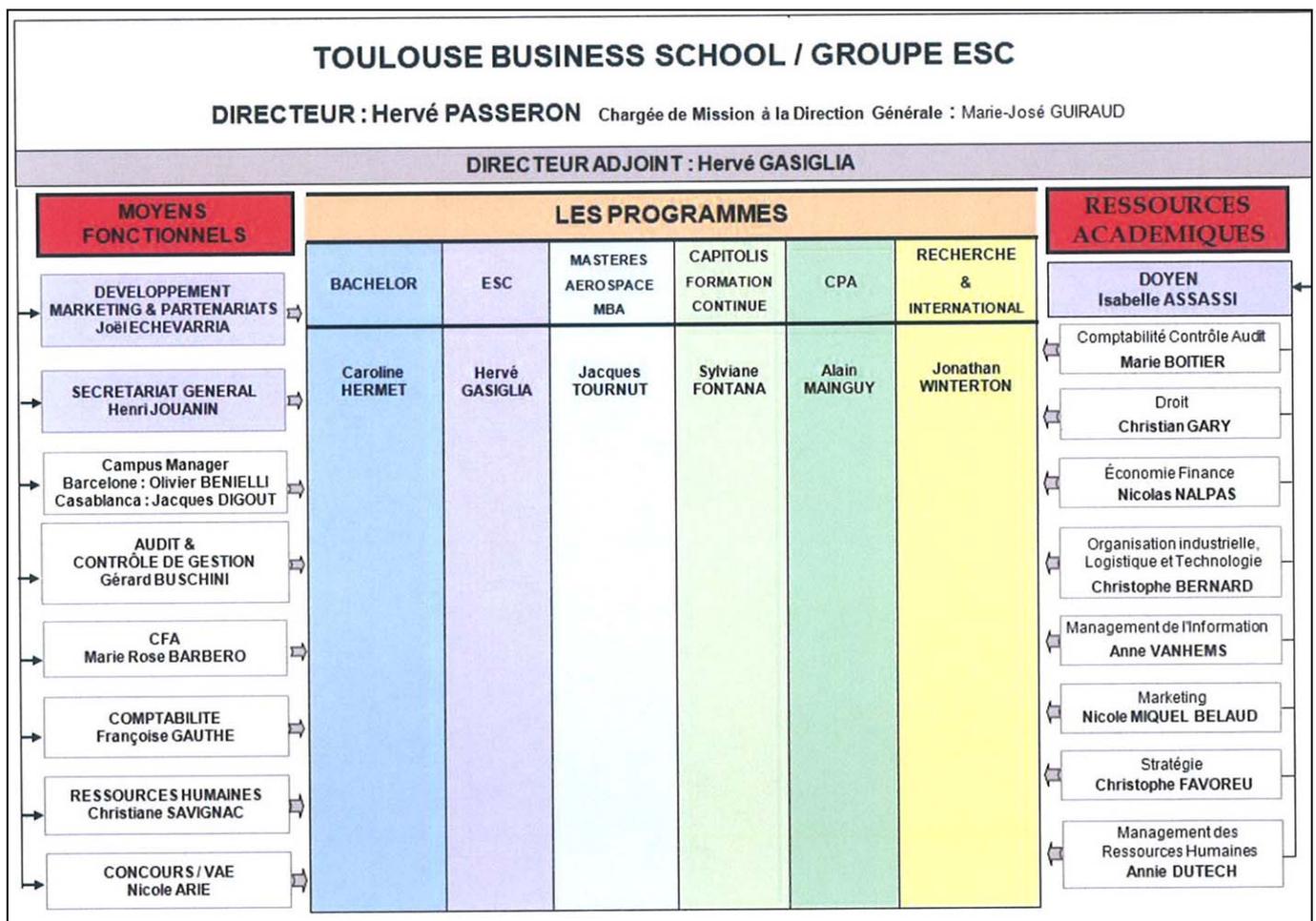
2.6 - Les programmes doctoraux.....	36
2.6.1 - Le doctorat	36
2.6.2 - Le programme Philosophiae Doctor (Ph.D)	36
2.7 - Les certifications et les accréditations	36
3 - LES FINANCEMENTS DE LA FORMATION	37
3.1 - La croissance des budgets entre 2005 et 2010	37
3.2 - Un financement dépendant des frais de scolarité.....	39
3.3 - La situation financière du GESCT ne présente pas de risque	41
3.3.1 - Les performances financières.....	41
3.4 - Les prévisions budgétaires pluriannuelles	46
4 - LA RECHERCHE	47
4.1 - La stratégie de la recherche.....	47
4.1.1 - La démarche stratégique	47
4.1.2 - Mutualisation et partenariats	48
4.2 - La politique de la recherche	49
4.2.1 - Les effectifs des enseignants permanents	49
4.2.2 - Les effectifs des enseignants non permanents	50
4.2.3 - Le recrutement des enseignants permanents	51
4.2.4 - La contribution des enseignants au rayonnement de l'école.....	52
4.3 - L'évaluation de la recherche	54
4.3.1 - L'évaluation des enseignants	54
4.3.2 - La gestion de la recherche.....	56
4.3.3 - Les principes de promotion de la recherche.....	56

1 - GOVERNANCE ET RAYONNEMENT DU GROUPE ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE DE TOULOUSE (GESCT)

1.1 - La gouvernance

1.1.1 - L'organigramme du GESCT

La représentation synthétique de l'ensemble constitué par le groupe ressort d'un organigramme matriciel. Dans ce schéma, les responsables des six programmes d'enseignement, Bachelor, ESC (grande école), mastères, formation continue, centre de perfectionnement aux affaires, recherche et international, utilisent, d'une part, les moyens des huit services fonctionnels à savoir les services de développement-marketing et partenariat, du secrétariat général, du campus manager pour Barcelone et Casablanca, du centre de formation d'apprentis, de l'audit et du contrôle de gestion, de la comptabilité, des ressources humaines, des concours- validation des acquis de l'expérience, et, d'autre part, les ressources académiques aussi appelés pôles de compétence c'est-à-dire les enseignants des disciplines comptabilité-contrôle-audit, droit, économie-finances, organisation industrielle- logistique et technologie, management de l'information, marketing, stratégie et management des ressources humaines.



Cette organisation permet, selon la direction du groupe, une discussion approfondie des projets stratégiques, réflexion confortée par les instances de consultation interne et externe.

1.1.2 - Le statut du GESCT

La chambre de commerce et d'industrie de Toulouse (CCIT) a fondé, en 1903, l'école supérieure de commerce de Toulouse. Un siècle plus tard, en 2002, la chambre consulaire associe dans un même service qui prend le nom de Groupe Ecole Supérieure de Commerce, l'école supérieure et les formations au diplôme de Bachelor, puis en 2004, rattache au groupe le centre de perfectionnement aux affaires du Grand Sud Ouest (CPA GSO).

En 2010, tous cursus confondus, l'effectif s'établissait à 3 306 étudiants répartis sur quatre campus, deux à Toulouse, les deux autres à l'étranger, à Barcelone et à Casablanca.

Le GESCT est resté un service de la CCIT placé sous l'autorité du président de la chambre consulaire qui nomme le directeur général adjoint en charge du secteur enseignement. Les décisions qui portent sur la gestion financière et comptable relèvent de la CCIT de même que celles relatives à la gestion des ressources humaines telles que les décisions relatives aux recrutements, à la gestion des carrières et aux rémunérations.

En revanche, le directeur des enseignements bénéficie dans le domaine des formations, c'est-à-dire pour tout ce qui concerne le contenu, la pédagogie ou l'organisation des études, d'une large autonomie que le président de la chambre consulaire estime bien supérieure à celle consentie par une société mère à sa filiale.

1.1.3 - Les structures de direction

Le directeur des enseignements préside **un comité de direction** composé des directeurs des programmes et du doyen du corps professoral ; réuni une fois par semaine, c'est le lieu privilégié d'échanges d'informations sur la vie de l'école et de prise de décisions dans les domaines administratifs logistique et des formations, décisions dont un relevé écrit est conservé au secrétariat de direction. Chaque année, un séminaire de rentrée de deux jours réunit, autour du comité de direction, des représentants des enseignants et des étudiants pour réfléchir au programme de développement de l'établissement.

Placé sous l'autorité du doyen du corps professoral, **le conseil pédagogique** regroupe les responsables des pôles de compétence. Son champ d'activités concerne la pédagogie au sens large, qui touche aux formations en termes de contenu mais aussi en termes d'organisation des études. Ce conseil tient en moyenne six réunions par année universitaire qui donnent lieu à un compte rendu écrit.

Une commission mixte d'évaluation des enseignants (CME), composée de onze membres enseignants dont les directeurs des programmes, de cinq professeurs élus par leurs pairs et du doyen du corps professoral, président, formule des avis sur les recrutements des enseignants et sur le déroulement de leur carrière.

Toujours au titre des organes internes à l'école, **un conseil des étudiants** a été mis en place en 2010, en réponse à une recommandation de la commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion (CEFDG), dans l'objectif de formaliser un cadre d'écoute institutionnel des propositions des étudiants et de les associer aux réflexions sur les orientations stratégiques de l'école. Structuré en deux collèges, le collège de la direction et du corps professoral d'une part, le collège des étudiants d'autre part, ce conseil est réuni à un rythme bi-annuel à l'initiative du directeur du groupe qui en fixe l'ordre du jour. Au demeurant, le « livre de bord de l'étudiant 2010-2011 » qui tient lieu de livret de l'étudiant ne mentionne pas l'existence de ce conseil.

S'agissant des assemblées délibérantes, la composition du **conseil scientifique de la recherche** et celle du **conseil d'orientation** ont été portées au mois de novembre 2010, à la connaissance des experts de la CEFDG. Selon le dossier établi par l'école à l'occasion de la demande de renouvellement du visa du diplôme de la grande école, le conseil scientifique de la recherche comprend vingt deux membres dont le directeur du groupe, le directeur de la recherche, le doyen et onze personnalités extérieures. S'agissant du conseil d'orientation, il compte dix huit membres issus de la CCI dont le président de la CCI, président du comité, le directeur général de la CCI, le directeur du GESCT, le doyen, le directeur de la recherche et treize membres élus de la CCI.

Quant au **conseil d'administration** de l'école, mis en place en 2005 auprès du président de la CCIT, il a fonctionné pendant cinq ans, le changement de président de la chambre consulaire au mois de décembre 2010 ayant suspendu cette expérience.

Ce conseil était composé de quatorze membres, dont le président, le vice-président de la CCIT, le recteur de l'académie, ainsi que onze personnalités nommées par le président de la CCI dont sept représentants de l'industrie, du commerce et des services, deux représentants des organismes de formation et de recherche, deux personnalités étrangères représentatives des secteurs d'activités du GESCT. Le président du pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) était membre du conseil, de même que le président du pôle de compétitivité « cancer bio santé ». En revanche, les collectivités locales et les étudiants n'étaient pas représentés. Le directeur du groupe et le contrôleur de gestion assistaient aux réunions avec voix consultative.

Le président de la CCIT, qui nommait le président et le vice président parmi les représentants du secteur industriel commercial et des services, était le seul détenteur des clés de la composition et du fonctionnement du conseil d'administration. Ce dernier n'avait aucun pouvoir d'initiative, l'ordre du jour étant arrêté au vu des propositions du directeur du GESCT, et ne pouvait qu'émettre des avis et des recommandations. Par surcroît, le relevé des conclusions devait être transmis pour validation au président de la CCIT, les propositions émises par le conseil ne devenant opérationnelles qu'après apposition de sa signature.

Sous ces réserves, le conseil d'administration pouvait débattre de la politique du GESCT, de l'organisation des études, des programmes de recherche et de coopération internationale, procéder à l'examen du budget, et approuver les comptes, la répartition des emplois et les accords de coopération.

Simple instance consultative, le conseil a toutefois pris une part active à la réflexion sur l'évolution des statuts de l'école et sur les orientations stratégiques de son développement. Le projet de relevé de conclusions de la dernière réunion, le 14 octobre 2010, note que « les membres du conseil d'administration font état de leur frustration par rapport au rôle essentiellement consultatif de ce conseil ».

A la fin mai 2011, le conseil d'administration a été remplacé par un « comité de stratégie et d'orientation » composé de dix huit membres dont des membres issus de l'assemblée générale de la CCIT, quatre chefs d'entreprise sans lien direct avec la chambre consulaire, le recteur de l'académie, le directeur du centre hospitalier universitaire, le président du PRES, le président de l'association Toulouse Tech, le directeur général de la CCIT, le directeur général adjoint chargé des enseignements, et le président de l'association des diplômés de l'école. Le comité de stratégie et d'orientation a reçu une première feuille de route l'invitant à réfléchir sur une stratégie de développement pour une mise en œuvre au premier semestre 2012.

1.1.4 - Les réflexions sur un autre statut et la recherche d'alliances

1.1.4.1 - L'évolution vers une plus grande autonomie par rapport à la CCIT

A l'instar d'autres écoles de management françaises, le GESCT réfléchit depuis plusieurs années à une modification de son statut. En 2008, le conseil d'administration a préconisé de retenir un cabinet d'audit pour mener une analyse, d'une part, sur l'opportunité de changement de statut, l'école ayant l'ambition de devenir une « Business School plus forte, plus internationale et actrice du développement économique régional et national », et, d'autre part, sur l'existence de freins opérationnels par rapport à son appartenance à la CCIT.

Le rapport, remis au mois de février 2009, pointe les dysfonctionnements constatés au niveau de six secteurs (la gouvernance, le processus de décisions, le financement du groupe, la stratégie et le positionnement, les ressources humaines et les procédures opérationnelles), les aménagements possibles dans l'hypothèse d'un maintien du statut, et les avantages qui résulteraient d'une modification statutaire de l'école. Un second volet du rapport étudie les différentes structures vers lesquelles le GESCT pourrait s'orienter, avant de préconiser le statut associatif.

Sur la base de ce rapport, deux groupes de travail nommés par le président de la CCIT ont été chargés de réfléchir, l'un aux adaptations exigées par le maintien de l'école dans le giron de la chambre consulaire, l'autre aux effets de l'adoption d'un nouveau statut. Au dernier trimestre de la même année, le conseil d'administration a pris connaissance de l'état d'avancement des travaux de la première commission ; parmi les quinze points recensés, cinq ont reçu un début de réponse, la consolidation analytique des comptes du GESCT sous la condition de changer d'outil de gestion, le financement du campus de Barcelone, l'impossibilité de faire coïncider l'année budgétaire et l'année universitaire, le financement des start-up étudiantes : les autres, notamment l'autorisation donnée à l'école d'avoir des activités de conseil ou de créer des joint-venture (co-entreprise), la fin de la gratuité intégrale des frais de scolarité des enfants des salariés, la maîtrise du système d'information ou encore la gestion et le management des équipes, nécessitent la poursuite des travaux.

Il n'est pas apparu, au vu des relevés de décisions communiqués au cours de l'enquête, que le conseil d'administration ait eu à connaître des propositions du second groupe de réflexion, ce qui ne l'a pas empêché, au mois d'avril de l'année 2010, de prendre acte du principe du passage du GESCT au statut associatif.

Un an plus tard, toutefois la situation de l'école n'avait pas évolué, le comité stratégique et d'orientation, mis en place au mois de mai 2011, ayant pour mission de mener une réflexion sur la définition d'une stratégie préalable à tout projet de modification statutaire, n'a pas résolu la question.

1.1.4.2 - La recherche d'alliances

Une note du directeur du groupe du mois de septembre 2010 relève les forces du GESCT, une croissance des effectifs, un classement national somme toute honorable mais susceptible d'être remis en cause en permanence, ainsi que ses faiblesses, à savoir une dynamique de croissance qui s'essouffle, des coopérations locales limitées qui exigent de nouvelles alliances à rechercher en priorité au niveau national sans s'interdire l'international.

L'objectif du développement à Toulouse d'une formation au management évoluant au niveau international capable d'attirer les meilleurs a été partiellement atteint, l'école ayant obtenu les trois grandes accréditations internationales et ayant ouvert deux campus à l'étranger (Barcelone et Casablanca).

Ce développement n'a pas pour autant placé l'école de Toulouse dans le peloton de tête des grandes écoles de management, groupe qui comprend notamment les majors parisiennes HEC, l'ESSEC, l'ESCP-EAP. Elle se classe dans le deuxième cercle, au niveau des écoles de Nantes, de Grenoble, de Rouen, de Reims et de Marseille.

Le classement établi par le Financial Times situe l'école de Toulouse en bonne position pour son diplôme grande école mais en position moins favorable pour les MBA ou pour la formation continue, ce qui influe sur le classement général. Or l'environnement concurrentiel se renforce, sous l'effet notamment de la réforme des universités qui permet à celles-ci de créer des diplômes aussi attractifs que ceux des écoles de management mais à des tarifs nettement inférieurs. Ne resteront en tête que les institutions mondialement reconnues offrant une garantie d'employabilité aux étudiants et justifiant ainsi le prix élevé des formations.

Après avoir bénéficié depuis dix ans d'une forte croissance des effectifs de la grande école, croissance qui est allée de pair avec une sélectivité accrue, le rythme ne peut que se ralentir, l'évolution des effectifs des élèves en classes préparatoires étant plutôt à une faible augmentation voire à un tassement. Si le programme Bachelor est l'un des premiers en France, tout au moins par son effectif, les mastères spécialisés organisés en collaboration avec les autres écoles d'ingénieur du site ne rencontrent pas le succès espéré. L'« exécutive MBA » n'atteint pas la taille critique de 30 inscrits par an et la formation continue se heurte à l'étroitesse du marché local. L'ouverture d'une antenne à Paris permettrait à l'école de répondre, avec quelque chance de réussite, aux appels d'offres nationaux en matière de formation continue.

La recherche de financements auprès des entreprises locales, des collectivités territoriales et des pôles de compétitivité est décevante et ne permet pas le lancement de programmes à haute lisibilité internationale.

Pour assurer sa croissance et atteindre le premier cercle, le GESCT doit donc rechercher des partenariats avec les écoles consulaires, les écoles d'ingénieurs et les universités de la région, et se rapprocher d'une école nationale. Au niveau local, les partenariats en cours atteignent leurs limites du fait de la taille faible des autres écoles consulaires, des synergies nécessairement à la marge pouvant être développées avec les écoles d'ingénieurs, voire avec Toulouse Sciences of Economics, l'école créée au sein de l'université de Toulouse 1 Capitole dont le champ d'études recouvre l'économie mais non le management.

Une note interne analyse la faisabilité d'un rapprochement avec d'autres écoles de management : il ressort qu'une alliance avec EUROMED Marseille assurerait au GESCT un partenariat équilibré en termes d'effectifs, le bénéfice d'une implantation à Shanghai, une dynamique au niveau de la recherche. A l'étranger, une alliance avec une institution anglo saxonne ou espagnole serait souhaitable mais ne peut être envisagée que sur le long terme tant les systèmes éducatifs sont dissemblables.

Cette note qui avait vocation à esquisser une stratégie de développement n'a pas eu de suite, la réflexion stratégique étant désormais de la compétence du comité créé à cet effet. Toutefois ainsi que l'indique dans sa réponse le président de la CCI, « *un accord de coopération a permis à un groupe de 30 étudiants toulousains d'être accueillis sur le campus EUROMED à Shanghai en échange de 30 places offertes aux élèves d'EUROMED sur notre campus de Barcelone* ».

La chambre, en conclusion, constate que dans ses relations avec la chambre consulaire, le GESCT fonctionne sur un schéma hiérarchique qui n'est pas exempt de pesanteurs et d'incertitudes. Toutes les décisions stratégiques relèvent de l'assemblée générale de la chambre consulaire, comme le rappelle le président de la CCI, certes, « *assemblée délibérante de plein exercice* ».

L'école ne dispose pas d'une assemblée délibérante dotée d'une légitimité reconnue, capable d'arrêter une stratégie et de s'assurer que les objectifs fixés sont atteints.

Cette carence constitue un handicap dans la mesure où le GESCT évolue dans un secteur où la concurrence déjà forte entre les écoles de management va s'accroître encore du fait des regroupements en cours ainsi que de l'arrivée prochaine, sur le marché de la formation en management, des universités auxquelles la loi relative aux libertés et responsabilités a reconnu une autonomie élargie et ouvert la possibilité de créer des écoles internes, susceptibles de venir s'ajouter à l'offre existante.

La chambre estime que le maintien du statut quo est porteur de risques et préconise la mise en place d'une autre organisation dans laquelle l'école, dotée d'une assemblée délibérante de plein exercice, se verrait reconnaître une large autonomie, ce modèle de base pouvant s'insérer dans plusieurs types de statuts dont le choix appartient à la chambre consulaire.

1.2 - L'implantation

1.2.1 - Les liens avec les collectivités locales

La région Midi-Pyrénées, dans le cadre de sa compétence de droit commun en matière de formation professionnelle et d'apprentissage, participe au fonctionnement et à l'équipement du centre de formation d'apprentis de la CCIT : sur les quatre formations à l'apprentissage assurées par le GESCT, seule la formation au diplôme de comptabilité et de gestion bénéficie d'une subvention annuelle de 360 000 €

L'aide à la mobilité internationale des étudiants, sous la forme d'une attribution directe de bourse ou de chèque Eurocampus a concerné en 2010 plus de 500 élèves pour un montant total de 432 000 €

tableau n° 1 : bourses régionales à la mobilité internationale (en €)

année	nbre de bourses	subvention région MIP
2005	38	83 400
2006	48	101 250
2007	39	85 600
2008	55	115 350
2009	117	204 550
2010	513	432 480

S'agissant des autres collectivités locales, il n'existe aucun lien entre le GESCT et le département de la Haute-Garonne ; pour leur part, la communauté d'agglomération du Grand Toulouse et la commune de Toulouse n'ont pas répondu au questionnaire de la chambre, ce qui confirme le degré d'intégration limité de l'école dans le paysage local. Au demeurant, le président de la chambre consulaire regrette ce manque d'intérêt des collectivités locales même si, ponctuellement, elles acceptent de participer au financement des investissements.

1.2.2 - Les liens avec les écoles consulaires de Midi-Pyrénées

Le GESCT est la seule école de management de la région Midi-Pyrénées qui assure un cycle complet d'enseignement supérieur, Bachelor, grande école, doctorat, mastères, MBA. La perspective d'un rapprochement avec les écoles consulaires de la région n'est pas exclue bien que les offres de formation s'adressent à des publics différents, formations académiques pour le GESCT, formations professionnelles pour les autres centres et que, par conséquent, les critères de qualification des enseignants ne soient pas les mêmes. L'absence de réseau d'écoles consulaires en Midi-Pyrénées s'expliquerait aussi par la crainte des chambres périphériques de subir le leadership de Toulouse, la régionalisation consulaire et l'émergence de nouvelles équipes pouvant toutefois amener une évolution sur ce point.

1.2.3 - Les liens avec l'Université de Toulouse

En termes d'effectifs, le GESCT comptait, en 2010-2011, 3 300 étudiants, dont 1 822 inscrits dans la grande école, ce qui la place à un niveau comparable à celui d'une école d'ingénieurs, loin derrière les trois universités du site toulousain.

Le GESCT est membre associé du **pôle de recherche et d'enseignement supérieur** (PRES) Université de Toulouse mais n'est pas représenté à son conseil d'administration, les deux sièges réservés aux établissements non membres fondateurs étant occupés par le président de la conférence régionale des directeurs des écoles d'ingénieurs de Midi-Pyrénées à laquelle adhère l'école et par le représentant d'un centre universitaire délocalisé. En revanche, le président du PRES était membre du conseil d'administration de l'école et siège dans le comité stratégique et d'orientation. L'adhésion au PRES a permis à l'école, selon son directeur, d'acquérir une meilleure visibilité régionale, nationale et internationale, sachant toutefois que si les bénéfices résultant de l'adhésion sont, somme toute, limités, le fait de rester en dehors du PRES aurait eu des conséquences défavorables.

Une convention a été conclue le 29 juin 2006 avec **l'université de Toulouse 1 Capitole** – institut d'administration des entreprises- en vue d'associer l'IAE et le GESCT dans le programme doctoral et les masters de recherche en gestion de cette Université. En application de l'article 9 de l'arrêté ministériel du 7 août 2006 relatif à la formation doctorale, le GESCT est associé à l'école doctorale en sciences de gestion et participe aux décisions, au fonctionnement et au financement de l'école. Outre une participation annuelle forfaitaire de 20 000 € le groupe prend en charge deux bourses annuelles de doctorat d'un montant équivalent aux allocations recherche versées par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (1 950 € par mois pendant trois ans) et une bourse post doc de 40 000 € sur la période du contrat.

S'agissant des masters recherche, les étudiants de 3^{ème} année de la grande école peuvent s'inscrire dans l'un des cinq masters recherche en gestion gérés par l'IAE afin d'obtenir un double diplôme : école supérieure de commerce de Toulouse et master en recherche de l'université de Toulouse 1. La contribution financière de l'école s'élève à 10 000 € non compris les droits d'inscription des étudiants et le coût des supports pédagogiques.

Le GESCT est un membre actif de la **conférence des directeurs des grandes écoles en Midi-Pyrénées (CREDIGE)**, association qui regroupe les grandes écoles d'ingénieurs et de management reconnues par l'Etat délivrant un diplôme national au niveau minimal de bac +5. Cette association a pour objet de faire participer les grandes écoles de Midi-Pyrénées au développement économique et social de la région. L'école supérieure de commerce est également membre du « collège d'ingénierie, technologie et management, Toulouse Tech », créé en 2007 à l'initiative des écoles d'ingénieurs membres du pôle de recherche et d'enseignement supérieur dans l'objectif de renforcer les synergies entre les grandes écoles du site et d'attirer les meilleurs étudiants.

Par le biais de la CREDIGE, l'école participe à la semaine CREDIGE, manifestation qui permet aux élèves managers d'assister à des modules d'enseignement de 30 heures « validables » dans une école autre que l'école à laquelle ils appartiennent.

Des partenariats ont été développés avec les autres écoles d'ingénieurs du site, en particulier avec l'institut national des sciences appliquées de Toulouse, l'école nationale supérieure d'ingénieurs en arts chimiques et technologiques, l'institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace, l'école nationale de la météorologie, en vue d'assurer la formation et la délivrance de masters spécialisés, la mise en place du programme TEaM qui associe deux élèves, un ingénieur et un manager en dernière année de leur cursus, dans une mission de six à huit mois à la demande d'une entreprise.

Le GESCT qui est membre fondateur des trois pôles de compétitivité, « Aerospace Valley », « Cancer Bio Santé » et « Agrimip Innovation » a organisé ses équipes de recherche de telle sorte que trois d'entre –elles s'inscrivent dans les thématiques de chacun des pôles.

La chambre ne peut que constater la faible reconnaissance du GESCT par les collectivités locales. Son insertion dans le paysage des formations universitaires du site toulousain est limitée, les liens conventionnels avec le PRES, avec les associations représentatives des écoles d'ingénieurs et avec les universités se traduisant par un nombre restreint d'élèves directement concernés.

1.3 - Le développement à l'international

1.3.1 - La stratégie de développement à l'international

En 2011, l'école supérieure de commerce de Toulouse est classée au 9ème rang (10ème en 2010) des écoles françaises de management ; dans la grille de classement européen établie par le Financial Times l'école était, en 2010, positionnée au 43ème rang avec un gain de trois places par rapport au précédent classement.

L'objectif de l'école est de se positionner durablement parmi les six ou sept meilleures écoles françaises et les quinze meilleures écoles européennes. Pour ce faire, le développement à l'international est l'un des axes prioritaires décliné en plusieurs volets : la montée en puissance des deux campus, Barcelone et Casablanca, l'implantation du MBA Aerospace notamment en Chine, en Inde et aux USA, la poursuite des partenariats avec les établissements d'enseignement supérieur à l'étranger. Cette politique qui s'inscrit dans l'objectif de donner aux élèves une formation tournée vers l'international, se traduit dans l'enseignement par l'apprentissage obligatoire de deux langues dont l'anglais et, à titre facultatif, d'une troisième langue étrangère, par l'option d'un enseignement en langue anglaise à partir de la deuxième année de la grande école et par un stage obligatoire d'un semestre à l'étranger au cours du cursus.

Compte tenu de leur caractère diffus, les moyens mis au service des relations internationales n'ont pas été valorisés par l'école.

1.3.2 - La scolarité à l'étranger

1.3.2.1 - Les campus de Barcelone et de Casablanca

En 2004, le GESCT a pris le contrôle de l'école supérieure de commerce de Barcelone dans laquelle il détenait une participation minoritaire depuis 1995. Présentée comme une opération destinée à renforcer l'internationalisation du groupe par la prise de contrôle d'un site à l'étranger, l'ambition de l'ESEC (Escuela Superior Europa de Comercio) est de former de futurs cadres avec une double culture franco espagnole. Toutefois, l'ensemble des cursus Bachelor, master, mastères, MBA et les cycles de formation continue développés à Barcelone n'ont obtenu qu'une attractivité relative de la part des étudiants locaux. C'est ainsi qu'à la rentrée 2010-2011, l'effectif des étudiants espagnols inscrits en 1ère année de Bachelor est de l'ordre de quelques dizaines et de quelques unités pour les étudiants inscrits en 1ère année de diplôme de la grande école. L'extension du campus en 2008 a porté la capacité d'accueil à 500 étudiants, ce qui permet aux élèves inscrits à Toulouse d'effectuer à Barcelone leur séjour obligatoire de six mois à l'étranger.

Le défaut d'attrait pour la formation grande école de Barcelone est attribué, par le directeur des enseignements, à la spécificité du recrutement, l'Espagne ignorant les concours d'entrée aux grandes écoles, et à la concurrence avec les universités espagnoles qui pratiquent une sélection à l'entrée des cursus et dont les études sont gratuites.

Le GESCT a également ouvert un campus à Casablanca sur un site piloté par la chambre française de commerce et d'industrie du Maroc, site qui comprend le lycée français, un centre de formation professionnelle et l'école de commerce de Toulouse avec les programmes Bachelor, mastères spécialisés et un exécutive MBA. Dès lors que les autorités marocaines auront donné leur accord, un enseignement du niveau de la grande école sera ouvert sur ce campus dont l'effectif des inscrits était en 2010 d'environ 200 étudiants, une centaine dans le cursus Bachelor, une centaine également dans les mastères et une dizaine en MBA.

Tant à Barcelone qu'à Casablanca, le contenu des enseignements et les conditions d'obtention des diplômes ou des labels sont identiques à ceux du GESCT lequel garde la maîtrise complète des formations et l'entière responsabilité des enseignants.

1.3.2.2 - L'internationalisation des études

Depuis 2005, les élèves de la grande école peuvent suivre les études de 2ème et de 3ème année en anglais dans un parcours spécifique qui accueille également des étudiants étrangers reçus dans le cadre d'échanges internationaux, et subordonne la délivrance du diplôme de Bachelor à l'exécution d'un stage de trois mois à l'étranger et de six mois pour le diplôme de la grande école. Au cours de leur scolarité à l'étranger les élèves acquièrent des crédits qui sont retranscrits dans le système de notation de l'institution de manière à concourir à l'obtention du diplôme. Le séjour se déroule dans un établissement partenaire ou bien sur le campus de Barcelone.

En 2010, 150 accords de coopération avec des établissements d'enseignement à l'étranger sont actifs et impliquent 39 pays dont 28 pays non européens ; le programme grande école est concerné par 72 accords d'échange qui constituent un portefeuille de 220 semestres d'études ainsi que par 19 conventions spécifiques de double diplôme pour 60 places. Le choix des partenaires académiques est dicté par l'intérêt, pour les étudiants, de la localisation géographique, ainsi que par l'intérêt réciproque des deux établissements notamment l'existence de points de convergence sur les objectifs et les contenus des formations.

Le nombre de places d'accueil dans les établissements étrangers partenaires du groupe ne permet pas à tous les élèves de suivre une scolarité de six mois à l'étranger ; plus de la moitié des élèves de la grande école, 432 sur un total de 689 en 2010-2011 effectue ainsi leur échange universitaire à Barcelone ; une faible part de l'effectif, 43 sur 689, s'inscrit dans un parcours visant à obtenir un double diplôme, l'entrée dans ce type de parcours étant soumise à des exigences académiques fortes.

1.3.2.3 - L'accueil des étudiants étrangers et la mobilité des enseignants

L'école recrute les étudiants étrangers de la grande école par la voie normale du concours ainsi que, pour une dizaine, par un concours spécifique. S'ajoutent à ces élèves, l'accueil pour un ou deux semestres, dans le cadre des échanges avec les universités partenaires, de deux cents élèves-stagiaires, 20 élèves environ en double diplôme et 130 élèves dans le cursus Bachelor.

De 2005 à 2010, selon les données transmises par l'école, les pays d'origine les plus représentés sont le Maroc (80 étudiants) l'Allemagne (31 étudiants), la Colombie, le Mexique (26 étudiants) la Chine (18) et les Etats Unis (10). Toutefois, ces chiffres n'ont qu'une signification limitée dans la mesure où la réponse de l'école cumule des effectifs sur les six années sans préciser les parcours de formation.

Quand aux enseignants, 45 « visiting professors » (professeur associé temporaire) interviennent dans les cycles d'enseignement pour des durées variables. Leurs interventions sont notamment insérées dans le parcours des élèves de l'option de deuxième année, management international, dont les enseignements sont organisés en 13 ECTS¹. D'une durée de 15 heures, ces unités ont pour vocation de permettre à chaque invité de développer un thème de sa spécialité, thème validé par la direction de l'école sur proposition du service international du pôle, ceci afin de conserver une parfaite maîtrise des enseignements. Dans le cadre d'une réforme des études, la durée d'intervention pourrait être allongée et associée à un travail collaboratif à distance.

S'agissant des recrutements d'enseignants permanents, ils s'opèrent sur le « job market » international, quelle que soit la nationalité des candidats, sur la base de contrats similaires (contrats de 4 jours, contrats à durée déterminée, contrats à durée indéterminée aboutissant à une situation statutaire). En 2005-2006, 25 % des enseignants (16/64) étaient des enseignants de nationalité étrangère, ratio qui atteignait 28 % en 2009-2010 (22/79). Sur la même période, 12 enseignants ont quitté l'établissement dont cinq français et sept étrangers tandis que 29 sont arrivés dont 16 français et 13 étrangers.

Le recrutement d'assistants pédagogiques et de recherche affectés à chacun des huit pôles de ressources académiques sur des contrats à durée déterminée de 18 mois, avec une obligation de service de 2,5 jours par semaine, s'effectue pour moitié parmi des candidats français et pour l'autre moitié parmi des jeunes diplômés étrangers.

Enfin, la possibilité offerte depuis 2008 aux enseignants de prendre un congé sabbatique d'un ou de deux semestres (à l'identique des congés pour recherches ou conversions thématiques applicables aux enseignants chercheurs de l'enseignement supérieur public) a permis à deux d'entre eux d'effectuer un séjour de recherche au Royaume Uni (Oxford et University College of London). La réciprocité attendue de ce dispositif devrait permettre l'accueil de professeurs visitants.

La chambre, tout en regrettant que l'école n'ait pas cherché à connaître le coût de cette activité, a pris note des efforts faits par le GESCT pour développer ses relations internationales afin de donner une plus-value aux diplômés et de contribuer ainsi à l'insertion professionnelle optimale des diplômés.

Elle relève la situation singulière du campus de Barcelone qui ne répond pas à l'objectif affiché d'internationalisation des études mais qui, en accueillant les propres élèves de l'école, pallie l'insuffisance des échanges avec les établissements d'enseignement étrangers.

¹ ECTS : European Credit Transfert system ; chaque unité de cours se voit affectée d'une valeur entre 1 et 60, sachant que la licence correspond à la validation de 180 crédits ECTS dispensés sur 6 semestres, le master à 120 crédits dispensés sur 4 semestres, le doctorat étant accessible après l'obtention de 300 ECTS.

Toutefois, le président de la CCIT conteste cette analyse et déclare que « *l'ouverture du campus de Barcelone répond, non pas à un manque de places d'accueil dans des établissements d'enseignement étrangers mais à un choix stratégique mûrement réfléchi qui permet aux étudiants de bénéficier de la même cohérence de parcours pédagogique, et que de nombreuses écoles ont rejoint cette stratégie* ». Il ajoute que « *cette démarche reçoit un avis très favorable des organismes d'audit chargés de délivrer les accréditations* ».

1.4 - La participation des étudiants à la vie de l'école

1.4.1 - Le rôle des associations étudiantes

Dix associations d'élèves se partageaient en 2010 une subvention globale de 51 000 € dont la répartition incombait à la fédération des associations, chaque association bénéficiant en outre, de la part de l'école, d'un bureau équipé et de la gratuité des fluides. Avec une subvention annuelle de 16 000 €, le bureau des élèves chargé de l'animation de la vie étudiante est l'association qui reçoit la subvention la plus élevée, suivie par le bureau des sports (11 382 €), puis de l'association chargée de l'élaboration d'un city guide (9 598 €) et enfin celle chargée de l'animation artistique (6 000 €). Les autres associations perçoivent des aides financières dont le montant se situe entre 1 000 € et 2 000 €.

La vie associative est active. C'est ainsi que le bureau des sports prend en charge les activités sportives proposées aux élèves moyennant une faible participation financière et que le bureau des arts propose des activités culturelles et artistiques variées et organise des événements culturels.

1.4.2 - La participation des étudiants à la vie de l'école

Le livret de bord, équivalent du classique livret de l'étudiant en université publique, précise que chaque section, c'est-à-dire chaque groupe de 35 élèves environ qui constitue l'unité de base de l'organisation pédagogique, désigne au début de l'année universitaire un délégué et un délégué suppléant formant un « comité de témoignage ». L'ensemble des délégués et des suppléants d'une même année procède ensuite à la désignation d'un représentant titulaire et d'un représentant suppléant que la direction pourra le cas échéant solliciter pour participer à des instances consultatives. Ce sont les élèves qui définissent les modalités de désignation de leurs représentants, la direction se réservant le droit de désigner elle-même les délégués au cas où les élèves d'une section ne seraient pas parvenus à proposer de nom.

Les étudiants délégués assistent au séminaire annuel de réflexion stratégique et représentent les étudiants dans les organes de concertation, dans les jurys de passage d'une année à l'autre et dans les jurys d'attribution des diplômes. Toutefois, la composition des jurys qui figure dans le livre de bord ne mentionne pas la présence des délégués étudiants. Ceux-ci participent aux réunions d'évaluation du déroulement des formations, qui ont lieu tous les deux mois dans chacun des programmes, et sont consultés lors de l'élaboration de questionnaires sur l'évaluation des enseignements et des services transversaux.

La direction de l'école assure prendre en compte en permanence les suggestions et les revendications des étudiants même s'il n'existe aucune formalisation des demandes des élèves.

Ce n'est qu'en 2010, pour répondre à une recommandation des experts de la commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion (CEFDG), qu'un conseil des étudiants a été constitué dont la première réunion a eu lieu le 9 novembre 2010 avec deux points inscrits à l'ordre du jour : questions/réponses sur la stratégie du groupe et réflexions sur l'évolution des programmes grande école et Bachelor.

1.5 - La communication institutionnelle du GESCT

Le GESCT ne dispose pas de plan de communication. Pour autant il a gardé la maîtrise de sa communication externe, la chambre consulaire constituant un simple relais des informations du groupe dans ses supports de communication destinés aux entreprises.

2 - L'ORGANISATION DES ETUDES

2.1 - La stratégie de la formation

2.1.1 - Les effectifs

L'effectif des élèves a augmenté de 44 % dans l'intervalle de six ans avec des écarts entre les filières. Le programme post baccalauréat « Bachelor » et, dans une moindre mesure, le programme « grande école » témoignent de l'attractivité du groupe ESCT sur ces créneaux. Les autres programmes accueillent des effectifs moins importants, certains sont même en diminution comme le programme de formation continue du CPA-GSO. Le moindre attrait pour les enseignements des mastères spécialisés se traduit par une réduction de l'effectif de 87 inscrits entre 2009 et 2010.

tableau n° 2 : les effectifs des élèves

programmes	2005	2006	2007	2008	2009	2010	écart 05/10
Bachelor (post baccalauréat)	357	443	616	745	903	1 024	187%
grande école (ESCT)	1 456	1 522	1 580	1 641	1 919	1 822	25%
mastères spécialisés	412	438	428	428	449	362	-12%
doctorat	0	2	7	10	15	13	
MBA	34	45	50	61	50	65	91%
CPA	29	28	21	19	20	20	-31%
total	2 288	2 478	2 702	2 904	3 356	3 306	44%

source groupe Ecole supérieure de commerce de Toulouse

2.1.2 - L'offre de formation

L'établissement offre un parcours complet de formation initiale supérieure sur le schéma LMD. Au niveau L (licence), le diplôme de Bachelor, bac + 3, est visé par le ministère chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche, certifié niveau III, accrédité EQUIS² et AACSB³.

² European Quality Improvement System : système d'accréditation accordé par l'European Foundation for Management Development

³ Association to Advance Collegiate Schools of Business : association américaine délivrant aux écoles de commerce une accréditation mondialement reconnue

Au niveau M (Master), le diplôme grande école, bac+5, visé par le ministère chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche, confère à son titulaire le grade de master.

Au niveau D (Doctorat) bac + 8, une convention avec l'université de Toulouse 1 Capitole permet d'une part aux élèves inscrits en 3ème année de la grande école de préparer, au cours de la même année, un master recherche à l'institut d'administration des entreprises, d'autre part aux élèves diplômés de s'inscrire en doctorat dans l'école doctorale en sciences de gestion.

L'offre de formation continue est diversifiée. C'est ainsi que le GESCT a mis en place des **mastères spécialisés (Ms)**, diplômes à bac + 6 accrédités par la Conférence des Grandes Ecoles (CGE) dont les seize parcours sont offerts dans trois domaines, finances et comptabilité, pilotage de la performance, stratégie de croissance et management des secteurs à fort développement et s'adressent à des diplômés à bac + 5 ou à des salariés à bac + 4 avec trois ans d'expérience professionnelle.

Plusieurs mastères spécialisés sont organisés en collaboration avec des écoles d'ingénieurs publiques du site toulousain, comme par exemple, l'option « ingénierie de modèles de la finances » du mastère Banque Finance avec l'institut national des sciences appliquées de Toulouse (INSAT), ou l'option « intelligence économique et stratégie d'entreprise » du mastère « Contrôle Organisation et Systèmes » avec l'institut national polytechnique de Toulouse (INPT), ou encore l'option « management du transport aérien » du mastère « Management Sectoriel » avec l'école nationale de l'aviation civile.

Les Masters of business administration ou MBA, au nombre de trois, Aerospace MBA, Management consulting MBA, Executive MBA, proposées en « part time » ou en « full time », ont reçu l'accréditation de l'AMBA⁴. Le MBA Aerospace qui est ouvert à Toulouse et à Montréal devrait être proposé en Inde et en Chine en 2012, puis essaimer ensuite aux Etats-Unis, à Seattle notamment, l'ambition de la CCIT étant d'en faire un MBA de référence internationale.

Le GESCT dispose également d'un service « classique » de formation continue, « **Capitolis** » qui offre des programmes à la carte, des interventions sur mesure et des cycles diplômants.

Le centre de perfectionnement aux affaires du grand sud ouest (**CPA GSO**) forme des cadres supérieurs et des dirigeants ayant une expérience professionnelle de huit ans au moins à l'exercice d'une responsabilité de direction générale et délivre, par autorisation ministérielle, le diplôme CPA-AMP (Advanced Management Programme) positionné **post MBA**. La formation se déroule sur une période de 12 à 14 mois au rythme de trois journées par semaine non compris toutefois les sessions à l'étranger ; le programme 2011 prévoit deux sessions chacune de quatre jours l'une à Barcelone, l'autre à Varsovie et une mission internationale évaluée à 110 heures qui débute par un séjour sur le campus de Shanghai. Chaque promotion compte environ 20 personnes, choisies au terme d'une sélection rigoureuse.

Deux autres formations non diplômantes, toujours à destination des cadres supérieurs et des dirigeants, complètent l'offre du CPA-GSO : une formation de six jours portant sur « les finances pour dirigeants » et une formation de huit jours et demi relative à la « stratégie de développement ».

⁴ Association of masters of Business Administration : association anglaise qui accrédite les MBA (et non les écoles)

La diversification de l'offre de formation continue n'a pas empêché la dégradation de la place qu'elle occupe dans les enseignements, puisqu'elle ne représente plus, en 2010, que 21 % des heures d'enseignement dispensées contre 26 % en 2007.

Selon la président de la CCIT, ce recul tiendrait davantage « *au développement rapide de la formation initiale* » plutôt qu'à une diminution du secteur formation continue ; néanmoins, le constat peut être fait que le nombre d'heures dispensées en formation continue est en diminution de 6 % entre 2007 et 2010.

tableau n° 3 : part de l'enseignement en formation initiale et en formation continue

en nombre d'heures	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Δ
total heures dispensées	nc	nc	77 209	78 075	91 446	89 068	15,36%
dt heures format° initiale	nc	nc	57 167	57 887	70 029	70 284	22,95%
en %	nc	nc	74,04%	74,14%	76,58%	78,91%	
dt heures format° continue	nc	nc	20 042	20 188	21 417	18 784	-6,28%
en %	nc	nc	25,96%	25,86%	23,42%	21,09%	

Cette dégradation affecte également le chiffre d'affaire du GESCT, la part de la formation continue représentant moins de 20 % du total.

tableau n° 4 : part de la formation initiale et de la formation continue dans le chiffre d'affaires

en milliers d'€	2005	2006	2007	2008	2009	2010
total CA	23 518	25 203	27 647	30 241	33 293	35 649
dt format° initiale	19 443	20 991	23 254	25 950	28 546	30 719
en %	82,67%	83,29%	84,11%	85,81%	85,74%	86,17%
dt format° continue	4 074	4 212	4 393	4 291	4 747	4 931
en %	17,32%	16,71%	15,89%	14,19%	14,26%	13,83%

Si la plupart des formations ont vu leur chiffre d'affaires s'accroître sur la période, certaines ont du être interrompues comme les préparations au brevet de technicien supérieur (BTS) en alternance qui représentaient près de 1 M€ de chiffres d'affaires en 2005 ; la suppression du dispositif des contrats de qualification et le refus du conseil régional d'ouvrir un financement de cette voie par l'apprentissage ont conduit à l'arrêt du programme.

Le GESCT affiche toutefois des ambitions dans le domaine de la formation continue avec un objectif de croissance du chiffre d'affaires qui devrait représenter, en 2015, 20 % du chiffre d'affaires total, objectif prenant appui sur l'ouverture de locaux à Paris et sur une implantation des formations de la grande école à Casablanca.

2.1.3 - Le projet pédagogique

L'intitulé du projet pédagogique « former les pilotes du changement » reste inchangé depuis plusieurs années même si, pour tenir compte des évolutions de l'environnement, les programmes sont actualisés à intervalles réguliers. La crise économique de 2008 a été l'occasion de mettre l'accent, dans les programmes de formation, sur l'éthique, un cours dédié à la responsabilité sociale des entreprises ayant été ouvert en 1ère année du cursus de la grande école. A partir de la 2ème année, une thématique portant sur la responsabilité sociale de l'entreprise est insérée dans les modules des cours. Parallèlement, tous les étudiants inscrits en première année de la grande école doivent assurer un service civique obligatoire de 50 heures, ce qui représente 27 500 heures investies dans l'aide au soutien scolaire et aux associations caritatives.

La formation dispensée vise à développer chez l'étudiant les méthodes de raisonnement, d'organisation et de communication ainsi que le sens des responsabilités tout en dispensant un enseignement et une formation conformes aux réalités de l'entreprise. La pédagogie s'appuie sur l'expérience acquise par les étudiants sur le terrain grâce aux stages dont la durée est comprise entre 26 et 38 semaines pour la formation Bachelor, 10 mois au moins pour la formation de la grande école.

Une large place est accordée à l'ouverture internationale, par un apprentissage obligatoire de deux langues dont l'anglais, et par l'exigence d'un séjour à l'étranger. Les étudiants peuvent également bénéficier d'une année césure, c'est-à-dire d'une année au cours de laquelle ils effectuent un stage rémunéré en entreprise en France ou à l'étranger.

La pédagogie privilégie les cours en groupes de 30 à 35 étudiants, le tutorat et l'alternance de cours magistraux, de travaux dirigés et de conférences. La progression des élèves est suivie au cours de réunions régulières auxquelles participent les professeurs et l'administration.

Le passage en année supérieure est conditionné par l'obtention d'une moyenne générale égale au moins à 10/20, l'étudiant ne pouvant afficher une moyenne inférieure à 8/20 dans plus de deux pôles. Le diplôme est délivré par un jury, nommé par le Recteur de l'académie, qui arrête la liste des admis sur proposition du président du jury.

Les enseignements de chaque cycle sont affectés, pour le calcul de la moyenne, d'un coefficient et peuvent être transformés en ECTS⁵, chaque cycle correspondant à 60 ECTS. Au final le diplôme de Bachelor représente 180 ECTS et le diplôme de l'école correspond à 300 ECTS.

La possibilité est donnée, à chaque étudiant, de réaliser un parcours individualisé d'études à partir, pour la formation Bachelor de trois filières, management international, e-management et management immobilier, d'une durée de stage variable et du choix de la seconde langue.

Dans le cursus de la grande école, l'étudiant construit son parcours sur la base de quatre « menus », l'ouverture internationale, l'acquisition des compétences, l'expérience professionnelle et la compétence recherche. Le menu ouverture internationale offre à l'étudiant plusieurs possibilités comme celles de choisir un enseignement dispensé en anglais, d'effectuer plusieurs semestres à l'étranger, de suivre les enseignements de 2ème et de 3ème année à Barcelone. S'agissant de l'acquisition des compétences, une approche par filière des domaines de compétence ou des métiers propose, parmi cinq options principales, (majeures) 30 options complémentaires (mineures) et 20 options professionnelles. En complément du stage obligatoire en entreprise, l'étudiant peut s'engager dans l'année césure ou, à partir de la 2ème année, poursuivre son cursus en alternance. Enfin, un module de 15 à 20 heures intitulé « mémoire de recherche » est destiné à sensibiliser les étudiants de 3ème année à la recherche, le champ de compétence dans lequel s'inscrit le mémoire relevant du choix de l'étudiant.

⁵ European credit transfert and accumulation system

2.2 - Economie et formation

2.2.1 - Les droits de scolarité

Le site internet de l'école ne publie pas le montant des frais de scolarité. Le diplôme de Bachelor commencé en 2008-2009 a coûté 18 600 € le diplôme de l'école supérieure 25 600 €. Les frais de scolarité de la première année du diplôme de la grande école ont augmenté de 3,75 % entre 2008/2009 et 2009/2010, puis à nouveau de près de 4 % l'année suivante.

tableau n° 5 : montant des droits de scolarité

	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12
bachelor							
1ère année		5 900	5 900	6 200			
2ème année			5 900	5 900	6 200		
3ème année				5 900	5 900	6 200	
grande école							
1ère année	7400	7 630	7 700	8 000	8 300	8 630	
2ème année		7 830	8 200	8 500	8 800	9 100	
3ème année			7 830	8 200	8 500	8 800	9100
mastères							
non salariés	10 500	11 500	11 850	12 200			
salariés		13 500	13 850	14 200			

Le montant des frais de scolarité des écoles de management est habituellement mis en regard du salaire annuel proposé aux jeunes diplômés : le salaire moyen de début de carrière de la promotion 2009 du programme de la grande école de Toulouse s'élevait à 35 000 € brut annuel ce qui atteste d'une politique tarifaire cohérente avec la pratique du marché en France, même si l'école de Toulouse est un peu plus chère que les écoles directement concurrentes.

tableau n° 6 : exemples de pratiques tarifaires en France (2010)

2010 (moyenne annuelle)	fourchette haute		GEST tarif (€)	fourchette basse	
	école	tarif (€)		école	tarif (€)
Bachelor	ESDHM (Lille)	6 578	6 250	ISAM (Amiens)	4 400
grande école	HEC	11 233	8 843	Euromed (Marseille)	7 400
mastères spécialisés	ESSEC	17 000	13 300	ESC Grenoble	12 950
MBA	INSEAD	49 500	35 000	EM Lyon	31 000

2.2.2 - Les aides aux élèves

Les aides aux études sont diversifiées et s'analysent moins en des exonérations qu'en des aménagements destinés à aider les élèves à acquitter les frais liés à la scolarité. Par exception à ce principe, les étudiants boursiers des classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE) sont exonérés des frais d'inscription aux concours.

Pour les étudiants inscrits dans la grande école, une possibilité leur est offerte à l'issue de leur première année ou, pour ceux qui accèdent à la grande école par la voie du recrutement sur titres dès la première année, d'inscrire leur cursus dans le dispositif de l'alternance de telle sorte qu'ils perçoivent une rémunération de l'employeur dans le cadre d'un contrat à durée déterminée.

L'accès à des « jobs » rémunérés bénéficie de la logistique de la junior entreprise de l'école de Toulouse qui propose aux étudiants des missions rémunérées, l'association des diplômés assurant un service de mise en relation des offreurs de jobs rémunérés et des étudiants.

La notoriété de l'école génère des stages auxquels sont associées des rémunérations supérieures aux minimums légaux. L'étudiant peut donc combiner les objectifs pédagogique et financier. En outre la mise en place de l'année césure entre la 2^{ème} et la 3^{ème} année offre aux élèves l'opportunité d'effectuer un stage long assorti d'une rémunération d'un niveau suffisant pour assurer les frais de scolarité de la 3^{ème} et dernière année. Pour leur part, les banques consentent des conditions de prêt particulièrement avantageuses aux étudiants de l'école, l'une d'entre elles offrant même des prêts sans exiger de caution.

La fondation de l'école créée en 2008 distribue des bourses sur critères sociaux : sur une période de 18 mois, 100 élèves ont bénéficié d'aides pour un montant total de 242 000 €

Enfin, des aménagements d'échéanciers de paiement peuvent être consentis si la situation familiale ou sociale requiert une attention particulière.

2.2.3 - L'accès à la grande école

Le programme de la grande école est normalement accessible en 1^{ère} année aux élèves des classes préparatoires aux grandes écoles scientifiques, technologiques ou des classes préparatoires littéraires, ayant réussi le concours d'entrée.

Jusqu'en 2008, les recrutements étaient effectués via la banque Ecricome et concernaient, d'une part, des élèves de 1^{ère} année issus des classes préparatoires et, en complément, des élèves issus d'un concours particulier, Tremplin 1, accessibles aux titulaires d'un diplôme à bac + 2, d'autre part, les élèves titulaires d'un diplôme à bac + 3 accédant à la 2^{ème} année sur le concours Tremplin 2.

L'adhésion à la banque commune d'épreuves (BCE) a conduit l'école de Toulouse à réserver l'entrée en 1^{ère} année aux élèves issus des CPGE et à organiser son propre concours d'accès en 2^{ème} année.

tableau n° 7 : tableau des admissions

admission 1ère an.	2005	2006	2007	2008	2009	2010
CPGE	Ecricome				BCE	
candidats	5 390	5 536	5 570	6 641	6 640	6 676
admissibles	3 421	3 407	3 392	3 674	3 114	3 164
admis	2 615	2 394	2 298	2 708	2 239	2 111
rang dernier affecté	2 030	1 889	2 143	1 709	1 950	1 723
nombre intégrés	335	345	355	390	390	405
places non remplies	0	0	0	0	0	0
barre d'admissibilité	9,10	9,35	9,60	9,75	10,00	10,20
Hors CPGE	Ecricome					
candidats	1 436	1 493	1 926	2 248	897	suppression de la voie d'accès
admissibles	378	372	388	418	432	
admis	287	257	250	351	409	
rang dernier affecté	183	172	203	251	230	
nombre intégrés	64	66	77	100	150	
barre d'admissibilité	10,50	11,60	12,80	12,50	12,30	
Accès en 2ème an.	Ecricome				Recrutement E SCT	
candidats	1 207	1 483	1 993	2 280	899	893
admissibles	569	597	676	817	685	498
admis	412	360	499	532	415	362
rang dernier affecté	347	357	412	475	*390/22	*344/18
nombre intégrés	119	114	168	158	290	204
barre d'admissibilité	9,70	10,80	10,90	10,40	*10,40/11	*13,5/11
*: deux sessions						
concours international						
candidats			653	663	18	32
admissibles			185	155	14	22
nombre intégrés			10	30	6	6

L'attractivité de l'école de Toulouse a augmenté de près de 25 % de 2005 à 2010, le nombre de candidats passant de 5 390 en 2005 à 6 676 en 2010. En 2011, le nombre de candidats inscrits à la banque de données commune (BCE) diminue de 1,77 % par rapport à 2010, cette baisse affectant par ricochet le nombre de candidatures auprès des écoles ; 6 543 candidats ont inscrit l'école de Toulouse dans leurs vœux pour 6676 l'année précédente soit une baisse de 2 %. Pour autant, l'école reste parmi les plus prisées des écoles référencées à la BCE puisqu'elle se situe en 4^{ème} position avant HEC et l'ESSEC, cet indicateur basé sur le nombre de candidatures devant toutefois être manié avec prudence, nombre de candidats ne postulant pas pour les « majors » jugeant leur chance d'intégration faible voire inexistante.

Concernant toujours l'admissibilité en 1ère année sur concours, la barre d'admissibilité des candidats a été relevée de 1,1 dixième de point en six ans, ce qui a écarté, en 2010 plus de la moitié (52 %) des candidats à l'écrit.

L'évolution de l'accès en 2ème année a connu une rupture en 2009 à la suite de la reprise par l'école de la gestion du concours de recrutement. En 2010, la barre d'admissibilité ayant été placée à un niveau supérieur à celui de 2008 et de 2009, le ratio de sélectivité (nombre d'éliminés par rapport au nombre de candidats) s'est établi à 45 % environ.

Les recrutements des étudiants étrangers sont depuis 2009 assurés directement par l'école selon les standards internationaux, ce qui explique les écarts constatés entre le nombre d'admissibles en 2007 et en 2008, de l'ordre de 600, et le nombre d'admissibles les deux années suivantes, de l'ordre de quelques dizaines seulement. Les épreuves de sélection comprennent un entretien avec un jury et des tests selon la filière choisie, tests TAGE MAGE, TOEFL, TOEIC, IELTS pour la filière francophone, tests GMAT ou GRE pour la filière anglophone. Une filière hispanophone devait ouvrir à la rentrée 2011.

Le coût des épreuves de recrutement a été multiplié par quatre entre 2005 et 2010, avec des écarts significatifs d'une année sur l'autre.

tableau n° 8 : coût des recrutements

en €	2005	2006	2007	2008	2009	2010
ESC	94 306	114 325	89 292	407 729	539 124	353 862

S'ajoute à cette dépense, le prix payé à la banque d'épreuves pour l'admission des élèves sortant des classes préparatoires aux grandes écoles soit 265 000 € environ par an.

2.3 - La politique de formation

2.3.1 - La conception des formations

Dans le domaine des formations, la compétence appartient au conseil pédagogique qui se réunit en principe tous les deux mois, des réunions plus fréquentes n'étant pas exceptionnelles. Les propositions d'ouverture, de fermeture ou d'aménagement des formations émanent des responsables d'options et de filières qui, sous l'autorité du directeur de programme, conçoivent le contenu des enseignements, animent les équipes pédagogiques des professeurs permanents, affiliés et vacataires et organisent les emplois du temps.

Tout projet de création d'un nouveau programme, qu'il concerne une filière, une option, une majeure, un mastère ou tout autre programme fait l'objet d'une évaluation et d'une analyse des formations concurrentes, cette analyse étant l'une des conditions requises pour obtenir les visas et les autorisations d'ouverture. Les programmes d'enseignement y compris les mastères spécialisés et les MBA sont placés sous l'autorité d'un directeur nommé par le directeur du groupe, leur responsabilité portant à la fois sur la mise en œuvre de l'organisation des études et sur la gestion budgétaire de leur unité.

Les professionnels, représentants des entreprises des secteurs du commerce, de l'industrie et des services, participent aux jurys d'entrée des concours de Bachelor et des concours de la grande école et au recrutement des candidats aux formations de mastères spécialisés, de MBA et du CPA-GSO. Leur apport à la formation est fondamental, l'école s'appuyant, chaque année, sur plus d'un millier de vacataires professionnels qui interviennent dans les différents cursus. En 2009/2010 sur un total de 15 586 heures d'enseignement dispensées dans le cadre de la grande école sur le site de Toulouse, 58 % (8 413 heures) ont été assurées par des professeurs permanents et 48 % (7 173 heures) par des vacataires. Sur les autres programmes, au contraire, ce sont les vacataires qui assurent la part la plus importante des enseignements (66,5 %).

2.3.2 - L'égalité des chances

En amont de l'accès aux études, le GESCT participe à des opérations en direction de publics défavorisés, pour l'essentiel à l'opération « cordées de la réussite » et « coaching républicain ».

Au stade des concours, l'école, qui rejette toute notion de quota, a fixé l'objectif de recruter un tiers d'étudiants boursiers et 40 élèves venant de l'enseignement technologique, et a mis en place, à cette fin, une procédure d'oral estimée coûteuse mais non valorisée, la durée de l'entretien du jury composé de trois membres avec le candidat étant fixée à 45 minutes.

Les démarches d'intégration des étudiants handicapés passent, pour l'essentiel, par l'octroi d'un tiers temps, l'effectif des handicapés étant très faible du fait de leur exclusion du système scolaire antérieurement à l'accès aux concours de recrutement.

2.3.3 - Enseignement et pédagogie pratiques

2.3.3.1 - Les équipements

Les élèves doivent disposer d'un ordinateur personnel : jusqu'en 2009 l'école préconisait un ou deux types d'ordinateurs que les étudiants pouvaient acquérir auprès de fournisseurs avec lesquels l'école avait négocié des prix avantageux. Depuis 2010, l'ordinateur, fourni gratuitement par l'école, intègre l'ensemble des ressources dont l'élève aura besoin au cours de sa scolarité.

Les élèves ont à leur disposition 270 postes de travail en libre service et 45 imprimantes laser répartis dans :

- huit salles informatiques (190 postes),
- une salle des marchés équipée de six stations d'interrogation qui permettent de recevoir en temps réel les cours de la bourse et des informations sur les marchés,
- un laboratoire équipé d'un kit multimédia numérique pluridisciplinaire doté de logiciels du marché multimédia,
- un espace Cybercafé équipé de 10 ordinateurs, scanners, photocopieurs, imprimantes avec des logiciels d'acquisition vidéo, de traitement d'images et de reconnaissance de caractères,
- deux espaces médiathèque avec 27 postes d'interrogation,
- 28 salles de 20 à 50 places suréquipées en Wifi pour permettre à chaque étudiant de disposer d'un débit réseau individuel de 1 à 2 Mo,
- un parc logiciel de plus de 50 logiciels métiers spécifiques.

A ces moyens s'ajoutent ceux mis à la disposition des professeurs, notamment l'équipement des 119 salles de cours en vidéo projecteur et en matériel audiovisuel, l'installation d'un poste fixe dans chaque salle, la mise à disposition des fonctionnalités d'une plateforme d'environnement numérique de travail et d'e-learning dotée d'un outil spécifique de « questions à choix multiples » et d'un service intitulé classes virtuelles permettant aux enseignants d'assurer des tutorats et des sessions de cours en ligne.

La mise à disposition des étudiants d'un ordinateur et l'accès aux ressources en ligne sur le site institutionnel APPUI a permis de dématérialiser les supports de formation, tant pour les élèves de formation initiale que pour les élèves inscrits en mastère spécialisé. L'accès au matériel pédagogique, cours, exercices, vidéos, lectures, passe par la plateforme APPUI pour laquelle les élèves disposent d'un code d'accès et d'un login, ce qui limite les risques de diffusion hors de l'école.

L'ensemble de ces moyens est supporté par une équipe de 18 techniciens, l'équipe d'assistance et de suivi des incidents permettant de fournir un service continu garanti aux enseignants et aux étudiants.

2.3.3.2 - Le déroulement du cursus

Les élèves doivent, à leur entrée dans l'école, signer une charte de comportement qui rappelle leurs devoirs au regard de l'école comme lieu de vie et d'apprentissage, prohibe les comportements déloyaux, définit les objectifs du système d'évaluation et précise les droits de l'étudiant en tant qu'acteur de ses études.

La présence aux enseignements est obligatoire et contrôlée, les règles étant identiques à celles en vigueur dans les entreprises. L'assiduité entre dans le calcul de la moyenne générale en fin d'année, toute demi-journée d'absence injustifiée à partir de la 4^{ème} entraînant une diminution d'un dixième de point de la moyenne finale évaluée sur 20.

Le livre de bord remis à chaque élève décrit avec précision, pour chaque discipline enseignée les modalités d'évaluation, les coefficients et l'équivalence en ECTS.

Le passage entre la formation fondamentale et la formation approfondie ainsi qu'entre la formation approfondie (2^{ème} année) et la formation spécialisée (3^{ème} année) est décidé par un jury sur la base des résultats du contrôle continu des connaissances, de l'examen final, des résultats de travaux particuliers tels que les simulations, les travaux en groupe et les soutenances orales. La note de 8/20 est exigée pour la validation d'une discipline, la moyenne générale de 10/20 étant requise pour valider l'année.

Pour l'obtention du diplôme, s'ajoutent à ces conditions, la validation de l'examen du grand écrit, un score minimal de 800 au TOEIC, la validation d'un semestre académique à l'étranger et celle du stage de fin d'études d'une durée de six mois. L'école supérieure de commerce a délivré, en 2008, 515 diplômes conférant le grade de master, 505 en 2009 et 583 en 2010 mais elle n'a pas été en capacité d'évaluer les coûts générés par les épreuves des examens.

Les copies des contrôles et des examens individuels sont anonymes et réparties entre les enseignants d'une discipline sous l'autorité du directeur du pôle de compétence qui veille aux conditions de correction. Des mentions sont attribuées, assez bien pour une moyenne générale de 12/20, bien pour une moyenne de 14/20 et très bien pour une moyenne de 16/20. Lorsque l'étudiant ne satisfait pas aux exigences de passage en année supérieure, le jury peut toutefois autoriser le passage ou autoriser l'étudiant à passer des épreuves de rattrapage ou autoriser le redoublement ou encore proposer l'exclusion, sachant toutefois que « le nombre d'exclusions (entre trois et cinq par an) ou de non attribution de diplôme est négligeable ».

Un conseil de discipline composé du directeur de l'école, du responsable des études, du doyen du corps professoral et de deux enseignants permanents peut être réuni afin d'entendre l'étudiant qui se serait rendu coupable de comportements non éthiques comme par exemple des actes de plagiat ou d'incivilités, ou qui aurait obtenu des résultats insuffisants du fait notamment de son absentéisme, ou encore dont les actes porteraient atteinte à l'image de l'établissement (coma éthylique, comportement irrespectueux). L'étudiant convoqué devant le conseil de discipline peut être assisté par un étudiant de son choix. Le conseil de discipline dispose d'une gamme de sanctions qui vont de l'avertissement à l'exclusion.

2.4 - Le devenir des élèves après l'obtention du diplôme

Les statistiques communiquées par l'école sont établies à partir des réponses à l'enquête annuelle sur l'emploi réalisée auprès des diplômés sept mois après leur départ de l'école. Les résultats montrent une dégradation limitée de la situation des diplômés depuis 2008, qui s'explique par les effets de la crise économique et financière sur l'emploi des jeunes diplômés.

Les trois quarts des diplômés ont un emploi à la sortie de l'école, l'effet de la crise de 2008 ayant affecté le score en 2009 avant de s'atténuer l'année suivante.

tableau n° 9 : situation des diplômés

année	nombre de diplômés	en activité et ne recherchant pas d'emploi	en activité et en recherche d'emploi	en recherche d'emploi	en poursuite d'études	autre
2005		57%	15%	19%	6%	3%
2006		62%	19%	13%	4%	2%
2007		78%	2%	16%	4%	
2008	515	70%	21%	6%	3%	
2009	505	58%	9%	25%	8%	
2010	583	72%	3%	17%	8%	

L'allongement de la durée de recherche d'un premier emploi a tendance à croître au détriment de la part des contrats signés avant la sortie de l'école.

tableau n° 10 : durée moyenne de recherche d'un emploi

année	contrat signé avant sortie	0 à 2 mois	2 à 4 mois	4 à 6 mois	>6 mois
2005	nc	nc	nc	nc	nc
2006	nc	nc	nc	nc	nc
2007	44%	29%	17%	7%	3%
2008	41%	33%	15%	8%	3%
2009	38%	41%	12%	9%	
2010	37%	34%	18%	5%	6%

L'accès à l'emploi s'opère pour un tiers des diplômés par la consultation des sites Internet des entreprises, pour un autre tiers à l'issue d'un stage ou d'un contrat d'alternance, pour un peu plus de 10 % par le truchement de réseaux personnel ou d'anciens élèves, le reste se répartissant entre l'intérim et la création d'entreprises (10 %) les actions de l'école telle que l'organisation de forums (7 %) et l'offre directe des entreprises (4 %).

tableau n° 11 : accès à l'emploi

	stages et apprentissage	internet/sites spécialisées d'entreprises	candidatures spontanées	réseaux perso/ anciens élèves	école (site, forums, . . .)	offre directe entreprise	autre (intérim, créat° ep. . .)
2005	26%	21%	10%				
2006	24%	35%	11%	16%	5%	4%	5%
2007	33%	30%	11%	11%	7%		8%
2008	29%	37%	9%	9%	6%		10%
2009	29%	22%	7%	19%	6%	2%	15%
2010	28%	31%	7%	13%	7%	4%	10%

Concernant la nature des contrats de travail, les contrats à durée indéterminée restent les plus nombreux et représentent, en 2010, les trois quarts des contrats souscrits.

tableau n° 12 : nature des contrats de travail

année	CDI	CDD	VIE	intérim	chef entreprise/libéral	autre
2005	23%	64%		13%		
2006	78%	16%		3%	3%	
2007	81%	16%		1%		2%
2008	82%	14%		2%	1%	1%
2009	83%	13%		2%	2%	
2010	75%	14%	4%	3%	1%	3%

VIE volontariat international en entreprise

Les recrutements par les grands groupes ont tendance à diminuer au bénéfice de recrutements par leurs filiales :

tableau n° 13 : type d'entreprises employant les diplômés

année	grands groupes, sièges sociaux	PME-filiales gds groupes, étranger	PME indépendantes	adm.collectivités publiques assoc.	autre
2005	55%	18%	22%	4%	1%
2006	52%	19%	29%		
2007	47%	15%	27%	6%	5%
2008	42%	36%	22%		
2009	38%	39%	23%		
2010	36%	42%	22%		

La répartition géographique des contrats de travail met en évidence l'effacement relatif au caractère régional de l'école : près de 50 % des recrutements ont lieu dans des entreprises de la région Ile de France, un tiers à l'étranger, 16 % dans les autres régions. Selon le président de la CCIT, « le décrochage des emplois trouvés dans la région n'est que la contrepartie de la forte progression des débuts de carrière à l'étranger ».

tableau n° 14 : répartition géographique des contrats de travail

année	Paris IdF	étranger	Midi Pyrénées	autres régions + DOM TOM
2005	46%	13%	15%	26%
2006	41%	17%	21%	21%
2007	45%	25%	13%	17%
2008	48%	27%	11%	14%
2009	43%	29%	13%	15%
2010	43%	30%	11%	16%

Le salaire moyen des diplômés a connu, en 2010, une diminution de près de 3 000 € par rapport à 2009.

tableau n° 15 : salaire moyen annuel des diplômés

année	en €
2005	27 200
2006	29 200
2007	31 800
2008	34 800
2009	38 000
2010	35 200

Le taux des poursuites d'études après l'obtention du diplôme est faible, inférieur à 10 % et concerne, pour plus de la moitié, une inscription en master professionnel ; il s'agit donc moins d'une poursuite d'études au sens propre du terme que d'une inscription en vue d'obtenir un second diplôme de même niveau que le diplôme délivré par l'école, ce dernier conférant, au demeurant, le grade de master.

tableau n° 16 : les poursuites d'études

année	taux poursuites études	masters professionnels	masters recherche	mastères spécialisés	master of sciences	master étranger ou MBA	autres
2005	6%	50%	10%	30%	5%	5%	
2006	4%	63%	25%			4%	12%
2007	4%	29%	21%	7%		7%	36%
2008	3%	22%	17%	28%	16%	6%	11%
2009	8%	32%		26%	6%	3%	32%
2010	8%	54%		15%	7%	4%	31%

Les données chiffrées afférentes à l'emploi des diplômés montrent une bonne insertion professionnelle, même si la crise économique de 2008 a eu un effet négatif sur les premières embauches, la part des contrats de travail à l'étranger attestant de la réussite de la politique d'internationalisation des études menée par l'établissement. Depuis 2005, la part des emplois occupés dans la Région Midi-Pyrénées par les diplômés de l'école de commerce de Toulouse diminue pour s'établir, en 2010, à 11 % contre 15 % cinq ans plus tôt. L'école a donc acquis une dimension nationale, voire internationale.

2.5 - Les liens école-entreprise

2.5.1 - Les stages en entreprise de la grande école

Dans le cadre de leur scolarité de trois ans au sein de l'ESCT, les élèves doivent effectuer deux stages obligatoires : un premier stage d'application de quatre mois à l'issue de la première année de juin à septembre, un stage de management de six mois de janvier à juin de la troisième année à un niveau de cadre dans le domaine de l'option professionnelle choisie.

Le premier stage a pour objectif l'immersion totale de l'élève dans l'entreprise afin qu'il puisse confronter ses acquis pédagogiques à la réalité, comprendre de l'intérieur le fonctionnement de l'entreprise, tester ses potentialités personnelles en situation réelle et explorer les fonctions diverses, afin de mieux choisir son futur métier et ses options d'enseignement en deuxième et troisième année.

Le second stage, qui vise à mettre l'élève en situation de jeune cadre de manière à ce qu'il prenne la dimension de son futur métier, est également conçu dans une optique de pré-emploi.

L'enquête « Emploi 2010 » portant sur la promotion de l'ESCT diplômée en juin 2009 indique que 24 % des diplômés en activité ont trouvé leur premier emploi grâce au stage de fin d'études et que 17 % des entreprises accueillant des stagiaires dans ce cadre ont demandé une prolongation de la convention de stage.

Les domaines privilégiés d'exercice du stage de fin de première année sont le marketing (34 % des stages), la finance et la comptabilité (18 % des stages), la communication et la publicité (15 % des stages) et le commercial (12 % des stages). Pour le stage de fin d'études, le marketing et la communication dominent (51 % des stages) suivis de la gestion (11 % des stages), de l'audit (11 % des stages), de l'informatique et les technologies internet (9 % des stages) et du commercial (6 % des stages). Les métiers du marketing et de la communication sont donc privilégiés par les élèves dans le choix du stage, alors que l'enquête « Emploi 2010 » montre que les contingents les plus importants de diplômés en activité ont trouvé leur premier emploi dans l'administration, la gestion et la finance (29 %) le commercial et l'export (20 %), les emplois en marketing et communication n'arrivant qu'en troisième position (15 %) devant les postes d'audit (8 %).

Chaque stage donne lieu tout d'abord à une évaluation par le maître de stage de l'entreprise accueillante, puis à la rédaction d'un rapport par l'élève et enfin à une soutenance orale. Le poids de la notation des stages dans la scolarité paraît cependant faible avec 10 crédits sur 60 accordés aux stages. La véritable sanction du stage consiste en sa valeur ajoutée pour l'obtention du premier emploi par les jeunes diplômés : le stage de troisième année est ainsi considéré comme un atout très important pour la recherche d'emploi par 65 % des jeunes diplômés.

Afin de renforcer l'expérience professionnelle préalable au premier emploi, l'ESCT offre également aux élèves la possibilité d'effectuer une année césure, c'est-à-dire un stage rémunéré d'une année dans une entreprise en France ou à l'étranger, entre la deuxième et la troisième année ; cette possibilité concerne la moitié environ des diplômés de l'ESCT.

Enfin, depuis 2003, chaque année, 60 élèves de la grande école, qui bénéficient du statut de salarié, suivent la scolarité de deuxième et de troisième année en apprentissage dans le cadre du dispositif de l'alternance.

L'organisation des stages s'appuie sur le service « Relations entreprises » dans lequel huit personnes s'appliquent à gérer le site intranet « stages-emploi » qui propose chaque année plus de 17 000 stages et emplois aux étudiants et qui permet la publication en ligne des curriculum vitae des élèves. Deux forums annuels, le forum « Talents et Avenir » et le forum « Audit et Conseil » donnent la possibilité aux entreprises de rencontrer, sur le site des formations, les étudiants pour proposer des stages et des emplois. En 2010, sont intervenus dans ce cadre, des entreprises régionales, des cabinets d'audit, des banques et des assurances ainsi que des acteurs du marketing et de la grande distribution.

Le GESCT a mis en place un dispositif classique d'organisation et de suivi des stages. Toutefois, le calendrier du stage de première année (juin-septembre) n'est pas complètement adapté à la vie des entreprises. De plus, l'obligation d'exécuter le stage de fin de cursus dans le secteur de l'option d'étude limite les possibilités des élèves de diversifier leur expérience professionnelle avant la recherche du premier emploi et de se différencier ainsi de leurs concurrents. L'option de l'année césure, voire le prolongement du stage de fin d'études, offrent une alternative intéressante mais au prix d'une entrée plus tardive dans la vie active.

2.5.2 - Les chaires d'entreprises

Le groupe ESCT a été à l'origine de la création, à la fin de l'année 2007, de la Fondation du groupe ESCT sous l'égide de la Fondation de France, ce qui a permis une collecte de fonds de 255 000 € en trois ans dont 208 000 € au titre des bourses à accorder aux étudiants, le complément étant utilisé pour financer des enseignements via les chaires d'entreprises.

Un établissement bancaire bien implanté localement dont l'un des dirigeants historiques, alors président de la chambre consulaire, avait été à l'origine de la création de l'école supérieure de commerce, l'association ATALE, association toulousaine pour l'accueil et le logement des étudiants créée en 1986 par des anciens élèves de l'ESCT et l'association des amis du GESCT, créée fin 2005 en préfiguration de la création de la fondation, en sont les trois membres fondateurs. Les donateurs sont des particuliers, pour l'essentiel des anciens élèves, qui ont effectué à plus des deux tiers, des dons inférieurs à 1 000 € et une vingtaine d'entreprises dont la banque fondatrice et l'association ATALE qui ont versé une contribution supérieure à 50 000 €. La collecte de fonds est donc limitée, dans un contexte français caractérisé par une certaine frilosité dans ce domaine.

Le groupe ESCT a mis en place, en coopération avec des partenaires du monde de l'entreprise, trois chaires d'enseignement spécialisées pour le financement desquelles les entreprises bénéficient du dispositif de la loi n° 2003-709 du 1er août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations qui prévoit la défiscalisation de 60 % du don jusqu'à un plafond de 0,5 % du chiffre d'affaires.

La chaire « entreprenariat » qui regroupe quatre entreprises régionales, vise à préparer les jeunes diplômés à l'insertion dans le tissu régional des PME-PMI, confrontées à des problématiques de renouvellement de leurs équipes dirigeantes, de développement à l'export et de valorisation de l'innovation.

La chaire « métiers du conseil » en partenariat avec trois cabinets spécialisés, permet aux élèves de bénéficier de cinq dispenses d'épreuves sur les sept épreuves du diplôme d'études supérieures de comptabilité et de gestion (DESCG), nécessaire pour l'inscription en stage d'expertise comptable.

La chaire « développement durable et responsable », lancée avec une société anonyme à capitaux publics, porte principalement sur l'organisation d'assises du développement durable réunissant des étudiants d'écoles de commerce, d'écoles d'ingénieur et de l'Université pour échanger sur leurs pratiques et sur leurs initiatives dans ce domaine. Il s'agit pour le partenaire du GESCT d'une démarche visant à mettre en avant ses engagements en matière de responsabilité sociétale et de développement durable.

2.6 - Les programmes doctoraux

2.6.1 - Le doctorat

C'est dans le cadre de l'école doctorale en sciences de gestion de l'Université de Toulouse 1 Capitole et en application de la convention conclue en 2006 avec cette université que les professeurs du GESCT, titulaires de l'HDR (habilitation à diriger des recherches), encadrent des doctorants de l'école dont le nombre reste faible.

tableau n° 17 : nombre de doctorants

nombre de doctorants	2006	2007	2008	2009	2010
	2	7	10	15	13

2.6.2 - Le programme Philosophiae Doctor (Ph.D)

Le groupe ESCT offre un programme Ph.D en coopération avec Unirazak Graduate School of Business à Kuala Lumpur, dont le diplôme est délivré sous l'autorité du Ministère de l'éducation de Malaisie. Ce programme, d'une durée de quatre ans, est facturé 6 000 € par étudiant et par an.

Parmi les cinq étudiants qui suivent ce programme en France, quatre sont également inscrits en doctorat à l'école doctorale en sciences de gestion de l'université de Toulouse 1 Capitole et poursuivent leurs recherches sous la direction d'un professeur du GESCT.

2.7 - Les certifications et les accréditations

Dans le domaine de la qualité, le GESCT privilégie l'obtention des accréditations internationales par rapport aux autres référentiels comme les normes ISO, jugées moins appropriées à son cœur de métier. Dès lors, la politique de l'école est adaptée de manière à répondre aux exigences des organismes attribuant les accréditations. Ainsi, chaque formation et, au sein de chaque formation, chaque cours définit son objectif pédagogique, les moyens de mesurer sa réalisation et les actions à entreprendre, le cas échéant, pour corriger les anomalies. De manière générale, les processus d'accréditation exigent un niveau élevé de qualité en matière de contenu de la formation, de sélection et de suivi des étudiants, de niveau de qualification du corps professoral, d'intensité de l'activité de recherche et d'ouverture à l'international.

Après une candidature infructueuse en 1999, expérience qui a permis à l'école de corriger ses points faibles, le groupe a obtenu l'accréditation européenne EQUIS en 2001, l'accréditation AMBA en 2002 et l'accréditation internationale AACSB en 2005, devenant ainsi la quatrième institution française à disposer des trois accréditations, après l'INSEAD, HEC et l'ESCP-EAP. Sur la période 2005-2010, les coûts directs liés à ces accréditations, déplacements, cotisation, renouvellement, se sont élevés à 383 000 € tandis que le coût du personnel directement engagé dans les processus de renouvellement, AMBA en 2007, EQUIS et AACSB en 2009, est estimé à 407 000 €

Ces accréditations, obligatoires pour figurer dans la compétition mondiale, contribuent à l'attractivité de l'école vis-à-vis des étudiants et des professeurs étrangers, facilitent la négociation d'échanges universitaires au niveau international et l'inscription des élèves du programme « Bachelor » dans des institutions étrangères pour poursuivre leurs études. Ainsi, au titre de l'année universitaire 2009-2010, 771 étudiants soit 19 % des effectifs avaient suivi un cursus à l'étranger avant d'intégrer un programme du groupe école supérieure de commerce de Toulouse et 15 professeurs permanents (sur 78) ont effectué une partie significative de leur cursus à l'étranger.

3 - LES FINANCEMENTS DE LA FORMATION

3.1 - La croissance des budgets entre 2005 et 2010

tableau n° 18 : évolution des charges

(en milliers d'euros)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	écart 2005/2010
achats	562	627	637	665	897	939	67%
personnel interim	207	158	324	375	377	397	92%
autres services extérieurs	5 168	5 802	7 470	9 523	9 748	10 829	110%
publicité	717	708	818	977	1 157	1 199	67%
missions réceptions	1 159	1 093	1 287	1 626	1 462	1 541	33%
total achats et charges externes	7 813	8 388	10 536	13 166	13 641	14 905	91%
personnels administratifs	5 786	6 294	6 796	8 103	7 655	8 495	47%
enseignants permanents	5 585	6 055	6 385	6 578	7 233	7 483	34%
enseignants vacataires	3 073	3 121	3 958	4 138	4 505	4 635	51%
total charges de personnel	14 444	15 470	17 139	18 819	19 393	20 613	43%
autres charges d'exploitation	345	473	405	591	638	784	127%
dotation aux amortissements	1 316	933	744	751	953	1 181	
dotation aux provisions	489	417	332	450	1 092	298	
total charges d'exploitation	24 407	25 681	29 156	33 777	35 717	37 781	55%
charges financières	231	71	540	359	163	151	-35%
charges exceptionnelles	9	0	0	15	1	465	
total charges	24 647	25 752	29 696	34 151	35 881	38 397	56%
<i>source budgets exécutés du groupe Ecole supérieure de commerce de Toulouse</i>							

Sur la période 2005-2010, l'augmentation des charges du GESCT de 56 % trouve, notamment, son origine dans la progression soutenue du poste « achats et charges externes » qui progresse à un rythme annuel moyen de 1,4 M€ en raison du reversement des frais de scolarité à l'ESEC de Barcelone et des factures émises par la CCIT.

En six ans, les frais de scolarité reversés à la filiale de Barcelone ont augmenté de 3 M€ à la suite de l'afflux des étudiants toulousains du programme de la grande école. Le montant reversé en 2010 s'élève à 3,2 M€ et représente plus de 75 % des produits de l'ESEC, ce qui démontre la difficulté de cette dernière à recruter des élèves localement. Le résultat cumulé de l'ESEC sur la période du 1er juillet 2004 au 30 juin 2010 est un profit net de 189 000 € avec des capitaux propres de 691 000 € au 30 juin 2010 pour un capital social de 675 000 € détenu à 95,64 % par le groupe ESCT.

Dans le même intervalle de temps, les facturations internes en provenance de la CCIT ont augmenté de 1,5 M€ et représentent, en 2010, une charge pour l'école de 4 € dont 1,6 M€ au titre de la location du bâtiment utilisé notamment pour le programme « Bachelor », 1,4 M€ au titre des prestations de service assurées par la chambre consulaire pour le compte du GESCT et 0,6 M€ au titre des frais de structure et de direction. A compter de 2008, les charges refacturées dépassent le produit de l'imposition additionnelle à la taxe professionnelle allouée par la CCIT.

tableau n° 19 : produits et charges provenant de la CCIT

(en milliers d'euros)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	écart 2005/2010 en volume
produits venant de la CCIT (IATP)	2 875	3 016	3 511	4 114	3 649	4 013	1 138
charges refacturées	2 500	2 581	3 325	4 145	3 713	4 061	1 561
dt frais occupation	1 034	1 075	1 410	1 617	1 576	1 632	598
dt prestations de service	956	960	1 168	1 299	1 377	1 393	437
dt frais de siège	510	546	746	1 227	761	636	126
<i>source CCIT</i>							

Les charges de personnel constituent le premier poste de dépenses avec un montant de 20,6 M€ en 2010, même si leur part relative dans le total des charges a diminué depuis 2005 (54 % du total des charges en 2010 contre 58 % en 2005). Leur progression de 43 % entre 2005 et 2010 s'explique par l'augmentation de l'effectif du personnel enseignant permanent (+ 20 % entre 2005 et 2010) et celui du personnel administratif (+ 25 % sur la même période), le coût salarial par équivalent temps plein, charges comprises, progressant respectivement de 8 % et de 6 %. Le nombre de vacataires est passé de 999 en 2005 à 1 180 en 2010. En 2007, l'exonération de la taxe sur les salaires a eu un impact limité estimé à 0,3 M€

tableau n° 20 : évolution de la masse salariale

(en milliers d'euros)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	écart 2005/2010
personnels administratifs	5 786	6 294	6 796	8 103	7 655	8 495	47%
enseignants permanents	5 585	6 055	6 385	6 578	7 233	7 483	34%
enseignants vacataires	3 073	3 121	3 958	4 138	4 505	4 635	51%
total charges de personnel	14 444	15 470	17 139	18 819	19 393	20 613	43%
<hr/>							
nombre de pers. administratifs	79	126	139	142	162	171	116%
nombre d'ens. permanents	64	68	75	77	81	77	20%
total effectifs permanents	143	194	214	219	243	248	73%
<hr/>							
coût annuel par pers. Admin.	73	50	49	57	47	50	-32%
coût annuel par ens. permanent	87	89	85	85	89	97	11%
<i>source budgets exécutés du groupe Ecole supérieure de commerce de Toulouse</i>							

Pour accompagner la stratégie de croissance de l'école, la CCIT a réalisé, entre 2005 et 2010, des investissements cumulés de 16,5 M€

tableau n° 21 : montant des investissements

(en milliers d'euros)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	cumul 2005/2010
investissements	972	615	4 060	2 406	6 629	1 841	16 523
<i>source budgets exécutés du groupe Ecole supérieure de commerce de Toulouse</i>							

Les investissements concernent l'augmentation des surfaces dédiées à la formation, 10 M€ sur les années 2007, 2008 et 2009, autofinancés à 45 %, le GESCT ayant procédé à l'acquisition d'un bâtiment de 1 820 m² sur le site principal, à des travaux d'extension ainsi qu'à la location de locaux supplémentaires ; les charges de location immobilière, hors refacturations de la CCIT, sont ainsi passées de 0,5 M€ en 2005 à 0,8 M€ en 2010. Des investissements ont également été réalisés à l'international avec l'augmentation du capital de l'ESEC de Barcelone pour 0,5 M€ en 2007, les locaux à l'étranger représentant 3 150 m² à Barcelone et 1 100 m² à Casablanca. Le GESCT a eu recours, de façon limitée, à l'emprunt pour financer ses acquisitions immobilières. Deux emprunts à taux fixe sur 15 ans sont en cours de remboursement, l'un souscrit en 2003 de 2,9 M€ de capital emprunté au taux de 4,14 %, l'autre, souscrit en 2007, de 2,5 M€ au taux de 4,46 %.

3.2 - Un financement dépendant des frais de scolarité

Les produits du GESCT ont augmenté de 60 % entre 2005 et 2010 pour s'établir à 39,8 M€ en 2010, ce qui traduit la forte croissance des activités, notamment la progression des effectifs des étudiants.

tableau n° 22 : évolution des produits

(en milliers d'euros)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	écart 05/10
recettes de l'activité	19 209	21 763	24 199	26 393	29 400	32 093	67%
% des produits d'exploitation	79%	79%	79%	75%	79%	81%	
taxe d'apprentissage	1 417	1 763	2 103	2 094	2 175	1 791	26%
% des produits d'exploitation	6%	6%	7%	6%	6%	5%	
versement CCIT (part taxe additionnelle à TP)	2 876	3 015	3 511	4 114	3 650	3 853	34%
% des produits d'exploitation	12%	11%	11%	12%	10%	10%	
subventions	519	477	514	836	723	680	31%
total financements hors recettes de l'activité	4 812	5 255	6 128	7 044	6 548	6 324	31%
% des produits d'exploitation	20%	19%	20%	20%	18%	16%	
autres produits	23	23	268	392	496	706	
reprise de prov. et transfert de ch.	385	385	194	1 254	757	602	
total produits d'exploitation	24 429	27 426	30 789	35 083	37 201	39 725	63%
produits financiers	148	170	345	729	335	113	
produits exceptionnels	336	138	52	61	32	39	
total produits	24 913	27 734	31 186	35 873	37 568	39 877	60%

source budgets exécutés du groupe Ecole supérieure de commerce de Toulouse

Sur la période 2005-2010, les recettes de l'activité se sont accrues de 67 % pour atteindre 32 M€ en 2010 soit 80% du total des produits tandis que les financements externes (versement de la CCIT et subventions) qui s'élèvent, en 2010, à 4,2 M€ soit 11 % des produits, ont progressé de 34 % seulement. L'évolution moins rapide du produit de la taxe d'apprentissage et des financements externes explique la part croissante des frais de scolarité dans le total des produits, frais qui, au demeurant, ont été régulièrement revalorisés. Mais c'est surtout l'accroissement du nombre d'étudiants (+ 44 % entre 2005 et 2010) qui explique la hausse des recettes de l'activité.

La part des financements hors frais de scolarité dans le total des produits d'exploitation a diminué de 4 points passant de 20 % en 2005 à 16% en 2010, situation qui s'explique notamment par un recul, cette dernière année, de la recette provenant de la taxe d'apprentissage sous l'effet de la crise économique : le montant du produit collecté s'est établi, en 2010 à 1,7 M€ contre 2,1 M€ l'année précédente avec un coût du service de collecte estimé à 76 000 € soit 2,2 % du montant. Les subventions d'exploitation ne représentent, quant à elles, qu'un apport financier limité.

tableau n° 23 : montant des subventions d'exploitation

(en milliers d'euros)	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Etat	65	0	69	79	27	59
Région	83	101	199	255	118	122
CCIT	119	119	119	119	119	119
Erasmus	50	61	82	180	333	300
Université franco-allemande	40	38	39	37	38	30
Autres projets ponctuels	162	158	6	165	87	50
total subventions d'exploitation	519	477	514	835	722	680

source groupe Ecole supérieure de commerce de Toulouse

3.3 - La situation financière du GESCT ne présente pas de risque

3.3.1 - Les performances financières

Les performances financières du groupe ESCT sur la période 2005-2010 sont bonnes. Le résultat net comptable a oscillé entre 0,3 M€ et 2 M€ et la capacité d'autofinancement a varié entre 1,6 M€ et 2,9 M€. Ces résultats, obtenus dans un contexte de croissance de l'activité, permettent d'autofinancer le développement du groupe.

tableau n° 24 : évolution du résultat net et de la capacité d'autofinancement

(en milliers d'euros)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	écart 05/10
résultat net	268	2 008	1 490	1 722	1 688	1 481	453%
capacité d'auto financement	1 608	2 922	2 822	1 628	2 865	2 773	72%

source groupe Ecole supérieure de commerce de Toulouse

Même si le bilan de l'école n'a pas de valeur juridique, la chambre consulaire étant, comme le rappelle son président, la seule entité juridique propriétaire du patrimoine et responsable des actifs et des passifs, cet agrégat permet d'apprécier la situation patrimoniale du GESCT. Le total du bilan a été multiplié par deux depuis fin 2005 pour atteindre 48,1 M€ à la clôture de l'exercice 2010. Dans le même intervalle de temps, la situation financière s'est améliorée, comme l'atteste la forte progression des capitaux propres qui sont passés de 3 M€ à 14,7 M€ dont 8,4 M€ de résultats excédentaires cumulés. La trésorerie est abondante, de l'ordre de 14,2 M€ en 2010, contre 8 M€ cinq ans plus tôt.

Les immobilisations ont augmenté de 169 % entre la fin de l'exercice 2005 et la fin de l'exercice 2010 pour atteindre une valeur nette de 16,6 M€ à la clôture de ce dernier exercice, ce qui traduit l'effort d'investissement réalisé notamment pour accroître le patrimoine bâti dont la valeur brute a augmenté de 7,2 M€. Pour financer ces investissements, le groupe ESCT a eu recours à l'emprunt, les dettes financières ayant oscillé entre 1,8 M€ et 4,1 M€, soit un niveau d'endettement réduit au regard des capitaux propres, ceux-ci ayant toujours représenté de 1,5 à 4 fois le montant des dettes financières.

En 2010, le taux d'endettement (dette/fonds propres) est faible, de l'ordre de 2,25 %. Les provisions pour risques et charges concernent principalement le passif social, c'est-à-dire des provisions pour indemnités de retraite et pour allocations chômage.

La croissance de l'activité est également mise en évidence dans l'évolution des postes de bas de bilan, à l'actif et au passif. La croissance de 53 % des créances clients et de 61 % des produits constatés d'avance est liée à l'augmentation du nombre d'étudiants, les produits constatés d'avance correspondant aux frais de scolarité perçus au dernier trimestre calendaire mais relatifs à des prestations rendues sur les deuxième et troisième trimestres de l'année universitaire. Les dettes fournisseurs quant à elles, augmentent de 83 % sur la période, et les dettes fiscales et sociales de 36 %.

tableau n° 25 : évolution du bilan

(en milliers d'euros)	31 12 05	31 12 06	31 12 07	31 12 08	31 12 09	31 12 10	Ecart 05/10
ACTIF							
immobilisations incorporelles	374	561	663	586	548	122	
immobilisations corporelles	5 789	5 282	8 013	9 729	15 307	15 925	
immobilisations financières	34	36	476	291	560	604	
<i>total actif immobilisé</i>	<i>6 197</i>	<i>5 879</i>	<i>9 152</i>	<i>10 606</i>	<i>16 415</i>	<i>16 651</i>	<i>169%</i>
créances clients	9 110	10 194	11 569	12 978	14 383	13 964	53%
autres créances	1 302	1 909	2 476	3 211	1 418	1 177	
charges constatées d'avance	236	370	974	1 522	1 599	2 110	
trésorerie	8 025	9 644	11 600	11 035	12 831	14 252	78%
TOTAL ACTIF	24 870	27 996	35 771	39 352	46 646	48 154	94%
PASSIF							
capitaux propres	3 031	4 908	6 558	8 555	13 219	14 661	384%
provisions	2 528	2 623	3 539	2 421	2 895	2 525	
emprunts	1 805	1 678	4 097	3 849	3 590	3 319	
dettes fournisseurs	2 493	3 059	3 909	4 803	4 400	4 561	83%
dettes fiscales et sociales	2 740	2 483	2 525	3 355	3 472	3 736	36%
dettes sur immobilisations	586	250	478	390	502	796	
autres dettes	697	310	610	647	1 068	895	
produits constatés d'avance	10 990	12 684	14 052	15 332	17 500	17 659	61%
TOTAL PASSIF	24 870	27 995	35 768	39 352	46 646	48 152	94%
<i>source budgets exécutés du groupe Ecole supérieure de commerce de Toulouse</i>							

La production de l'information budgétaire et la comptabilité analytique

La production des informations budgétaires et comptables est assurée par un service financier, composé de six personnes, qui a en charge la tenue comptable et l'établissement du budget exécuté.

Intervient également un service d'audit interne et de contrôle de gestion (deux personnes) qui assure la préparation des budgets, l'établissement des tableaux de bord mensuels et le rapprochement des factures et des bons de commande. Une réflexion est en cours depuis plusieurs années pour adopter un autre système d'information financier susceptible d'améliorer la production de l'information comptable et financière en proposant des interfaces automatiques avec les autres systèmes de gestion.

En tant que service de la CCIT, le groupe ESCT bénéficie des services de la chambre consulaire tels que l'utilisation du système d'information budgétaire et comptable, la gestion de la paye et la supervision financière. Cette organisation est également à l'origine du cycle budgétaire et comptable en années calendaires, alors que le cycle naturel de l'activité est l'année universitaire. Ainsi, les budgets primitifs de l'année N sont-ils préparés à partir du mois de septembre de l'année N-1 pour une adoption au mois de novembre, tandis des budgets rectificatifs sont établis au mois de mars de l'année N concomitamment à l'arrêté des comptes de l'année N-1 et au mois de septembre de la même année N, au vu de l'activité des premiers mois de l'année calendaire.

La comptabilité analytique est incomplète et ne permet pas de ventiler par programme tous les produits et toutes les charges, le choix ayant été fait de positionner dans un centre de coût intitulé « gestion hors programme » l'essentiel des services supports, ce qui a pour effet de laisser non affectés des produits, comme la taxe additionnelle à la taxe professionnelle, et des charges de structure, comme une grande partie des frais de personnels administratifs, des charges de sous-traitance et des coûts liés aux locaux. Ainsi en 2010, 15 % des produits soit 5,8 M€ et 42 % des charges soit 16 M€ ne sont pas affectés dans la comptabilité analytique. Par ailleurs, l'analyse de l'activité dont le cycle naturel est l'année universitaire est compliquée par le fait que les exercices budgétaires et financiers sont organisés en année calendaire.

Dans ce contexte, le GESCT ne réalise pas d'analyse portant sur le coût de la formation par étudiant et sur le résultat net de chaque programme de formation. Toutefois, dans le cadre de la présente enquête, l'établissement a produit une estimation du coût par élève des principaux programmes de formation, en affectant l'ensemble des charges au prorata du poids de chaque programme.

Ces données montrent que les programmes les plus dynamiques en termes de croissance du nombre d'étudiants, c'est-à-dire les programmes « Bachelor » et « grande école », ont un coût complet par élève inférieur aux frais de scolarité, tandis que la tendance inverse est observée pour les mastères spécialisés, les MBA et les formations du CPA-GSO.

tableau n° 26 : coût par élève des principaux programmes

(en euros)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Ecart 2005- 2010
Bachelor coût par élève	4 840	5 283	5 314	5 427	5 402	5 537	14%
				Frais de scolarité		6 250	
grande école coût par élève	7 837	6 435	6 869	7 210	7 695	8 104	3%
				Frais de scolarité		8 843	
mastères coût par élève	11 227	12 070	12 889	13 754	14 737	15 104	35%
				Frais de scolarité		13 300	

source : groupe école supérieure de commerce de Toulouse

Au demeurant, les mastères spécialisés et les MBA affichent une progression plus rapide des coûts qui s'explique par le maintien d'un enseignement spécialisé pour 23 mastères et trois MBA différents avec un nombre d'étudiants peu élevé par programme. Tout se passe comme si les étudiants des programmes de Bachelor et de la grande école finançaient, outre le coût complet de leur propre formation, une partie du coût des formations les moins rémunératrices du groupe, notamment les MBA et le CPA-GSO pour lesquels les frais de scolarité ne couvrent que la moitié du coût.

tableau n° 27 : résultats analytiques par programme de formation

(en milliers d'euros)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	écart 2005/2010
ECST (grande école)							
produits directs	11 302	12 157	12 662	14 362	16 167	17 789	57%
charges directes	6 728	5 447	5 946	6 686	7 985	8 727	30%
résultat analytique	4 574	6 710	6 716	7 676	8 182	9 062	98%
affect. gest. hors prog.	-2 533	-1 747	-2 042	-1 712	-2 770	-3 224	
résultat net ESCT	2 041	4 963	4 674	5 964	5 412	5 838	186%
Bachelor							
produits directs	2 093	3 335	4 473	5 095	5 730	6 195	196%
charges directes	1 068	1 652	2 110	2 429	2 641	2 930	174%
résultat analytique	1 025	1 683	2 363	2 666	3 089	3 265	219%
affect. gest. hors prog.	-345	-589	-728	-650	-850	-1 045	
résultat net Bachelor	680	1 094	1 635	2 016	2 239	2 220	227%
mastères							
produits directs	4 275	4 531	5 266	5 242	5 265	4 992	17%
charges directes	2 593	2 723	2 947	3 135	3 242	3 042	17%
résultat analytique	1 682	1 808	2 319	2 107	2 023	1 950	16%
affect. gest. hors prog.	-992	-1 134	-1 177	-1 147	-1 350	-1 330	
résultat net Mastères	690	674	1 142	960	673	620	-10%
MBA							
produits directs	591	850	631	798	931	1 057	79%
charges directes	566	707	788	878	919	1 019	80%
résultat analytique	25	143	-157	-80	12	38	52%
affect. gest. hors prog.	-282	-349	-442	-476	-480	-550	
résultat net MBA	-257	-206	-599	-556	-468	-512	99%
Capitolis (form. continue)							
produits directs	1 761	1 906	2 877	2 875	3 186	3 147	79%
charges directes	1 473	1 784	2 368	2 654	2 711	2 815	91%
résultat analytique	288	122	509	221	475	332	15%
affect. gest. hors prog.	-691	-922	-1 168	-1 331	-1 340	-1 481	
résultat net Capitolis	-403	-800	-659	-1 110	-865	-1 149	185%
CPA-GSO							
produits directs	573	751	762	624	624	793	38%
charges directes	585	637	805	735	715	788	35%
résultat analytique	-12	114	-43	-111	-91	5	-142%
affect. gest. hors prog.	-299	-317	-433	-408	-391	-429	
résultat net CPA-GSO	-311	-203	-476	-519	-482	-424	37%
Recherche							
produits directs	273	183	71	153	110	106	-61%
charges directes	1 471	2 196	2 546	2 982	2 915	3 051	107%
résultat analytique	-1 198	-2 013	-2 475	-2 829	-2 805	-2 945	146%
affect. gest. hors prog.	-974	-1 500	-1 752	-2 205	-2 016	-2 167	
résultat net Recherche	-2 172	-3 513	-4 227	-5 034	-4 821	-5 112	135%
total groupe école supérieure de commerce de Toulouse							
∑ résultats analytiques	6 384	8 567	9 232	9 650	10 885	11 707	83%
gestion groupe non affectée	-6 116	-6 559	-7 741	-7 927	-9 196	-10 224	
Résultat net groupe ESCT	268	2 008	1 490	1 722	1 688	1 480	453%

Source CRC à partir des données du groupe ESCT

Une estimation du résultat net dégagé par chaque programme de formation, qui figure dans le tableau ci-avant, a été établie à partir des résultats par programme ressortant de la comptabilité analytique auxquels a été ajoutée une fraction des éléments non affectés au prorata du poids financier de chaque programme. Bien qu'imprécise, cette méthode permet d'approcher des résultats nets complets par programme dont le cumul correspond au résultat net comptable du GESCT et de mettre ainsi en lumière plusieurs réalités contrastées.

Sur la période 2005-2010, le programme de la grande école, qui constitue le cœur historique du groupe, et le programme post baccalauréat Bachelor ont connu une forte croissance de leurs produits, + 57 % pour le programme de la grande école, multiplication par trois pour le programme Bachelor et de leurs résultats, le résultat analytique ayant été respectivement multiplié par deux et par trois. Ces deux activités, les plus profitables du groupe, assurent sa bonne santé financière. Ainsi, en 2010, les résultats analytiques dégagés par ces deux programmes représentent-ils un bénéfice cumulé de 12,3 M€ suffisant à lui seul pour absorber la charge nette de 10,2 M€ non affectée en comptabilité analytique qui correspond, pour une large part, aux coûts de structure du groupe.

Si les mastères spécialisés affichent une croissance un peu moins rapide, + 17 % en produit, + 16 % en résultat, ils réalisent néanmoins des résultats positifs qui leur permettent de contribuer à l'absorption d'une partie des frais de structure.

En revanche, le financement des autres programmes s'avère insuffisant dès lors qu'une part de ces frais leur est affectée.

C'est ainsi que le programme de formation continue « Capitolis », dont les produits ont bénéficié d'une croissance de 80 % sur la période, affiche un résultat positif, mais insuffisant toutefois pour couvrir la part des charges de structure qui lui revient.

Les MBA et les programmes du CPA-GSO présentent des performances décevantes avec une perte en comptabilité analytique qui ne leur permet pas de contribuer à l'absorption des coûts de structure du groupe. Après affectation d'une partie de ces frais, le résultat de chaque programme est négatif avec une perte cumulée sur la période de 19 000 € pour les MBA et de 108 000 € pour le CPA. Cette perte est au demeurant minorée par le fait que si ces activités n'existaient pas, les frais de structure du groupe pourraient sans doute être diminués sur certains postes tels notamment les bâtiments et les personnels administratifs.

Les pertes du centre de coût constitué par la recherche s'élèvent, entre 2005 et 2010, à 14,3 M€ en augmentation de 146 %, situation qui s'explique par des dépenses multipliées par deux et, malgré la volonté affichée par la direction de renforcer les financements, par une réduction de 61 % des produits. La recherche est toutefois un secteur indispensable au maintien du rang de l'école dans la compétition que se livrent les écoles de management et à l'obtention des accréditations internationalement reconnues.

Le président de la CCIT, dans sa réponse aux observations provisoires, conteste cette analyse des coûts à laquelle il oppose une analyse des performances de gestion des centres de profit fondée sur la marge contributive sur les coûts directs, estimant par ailleurs que « *la répartition des frais généraux est toujours arbitraire* » et « *pourrait conduire à fermer des activités déficitaires* ».

Cette approche n'est totalement pas satisfaisante dans la mesure où l'appréciation des performances de la gestion d'un centre de profit, c'est-à-dire l'appréciation des performances des managers, ne peut pas être exclusive de la connaissance du coût complet des formations. A supposer même qu'il soit établi, le caractère prétendument arbitraire de la répartition des frais généraux dépend de la qualité du système d'information ; plus cette qualité sera grande, plus la répartition sera affinée et plus les indicateurs approcheront la réalité. Enfin, le fait de faire ressortir le coût complet de chaque programme n'entraîne pas de facto la décision de supprimer les formations les moins rentables mais donne à la gouvernance les informations indispensables pour assurer le pilotage de l'ensemble des cursus.

La chambre après avoir constaté que le GESCT connaît mal les coûts de ses formations maintient sa recommandation de mettre en place une comptabilité analytique exhaustive dans l'objectif de disposer d'indicateurs complets de gestion, éléments d'information essentiels dans la définition d'une stratégie soutenable de développement. Cette stratégie devra nécessairement tenir compte des paramètres d'équilibre qui ont été dégagés, à savoir une performance de deux secteurs, les programmes Bachelor et de la grande école, qui assure le financement des programmes plus fragiles.

3.4 - Les prévisions budgétaires pluriannuelles

En 2011, le GESCT a élaboré des perspectives de développement pour les cinq années suivantes en retenant la plus favorable, c'est-à-dire celle basée sur une évolution attendue du budget de 6 % en moyenne annuelle, dont 2 % au titre de l'inflation et 4 % au titre du volume des activités. Cette perspective s'inscrit dans la poursuite de la stratégie conduite depuis de nombreuses années, notamment de la croissance du programme de la grande école dont la progression devrait être annuellement de 2 % en prix et de 3 % en volume.

Pour réaliser et financer cette croissance, l'étude retient, à l'horizon 2015, les hypothèses d'un effectif étudiant de 3 500 étudiants à Toulouse, 500 à Barcelone, 500 à Casablanca et 200 à Paris, soit une hausse de l'ordre de 35 % par rapport à l'effectif actuel.

Sont retenus le développement à l'international dans les secteurs d'excellence du groupe, l'aérospatiale et la santé avec une poursuite des implantations à l'étranger, le renforcement, dans les domaines de l'aéronautique, de la santé et de l'agro-alimentaire des synergies entre la recherche du groupe et les trois pôles de compétitivité, et enfin le renforcement de la formation continue qui, à terme, devrait représenter 20% du chiffre d'affaires et la montée en puissance de la fondation.

La chambre observe que même si ces hypothèses n'apparaissent pas tout à fait irréalistes au regard des performances passées, elles sont cependant fondées sur des évolutions dont l'école n'a pas la totale maîtrise, et, dès lors, elles restent sujettes à de nombreux aléas.

4 - LA RECHERCHE

4.1 - La stratégie de la recherche

4.1.1 - La démarche stratégique

Le GESCT ambitionne de positionner sa recherche en management au meilleur niveau international tout en participant au développement économique régional. La démonstration n'a pas été faite de l'exercice effectif, par le conseil scientifique et de la recherche, de sa mission de conseil des acteurs et des décideurs internes sur la définition de leur stratégie et sur les grands axes de la recherche.

Il est noté que le GESCT est inscrit au 4^{ème} rang des établissements français d'enseignement supérieur et de recherche dans le classement de L'Arizona state University et au 6^{ème} rang en France selon une étude bibliométrique publiée en 2010 dans « The Journal of Socio Economics », « Research in economics and management in France : a bibliométric study using H –index ».

Les thèmes de recherche se sont imposés au fil de l'eau, au gré des liens avec les partenaires académiques et économiques, régionaux, nationaux et internationaux. Selon les rapports préalables aux expertises de la CEFDG et de l'agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES), ce sont les groupes thématiques qui arrêtent leur propre stratégie, le positionnement du conseil scientifique et de la recherche étant trop incertain pour constituer le lieu central de débat et de pilotage qu'il devrait être. De trois centres de recherche en 2001, l'école est passée à six centres en 2006 avant procéder à une restructuration de l'organisation de la recherche à la suite, d'une part de son association à l'école doctorale en sciences de gestion de l'université de Toulouse 1 Capitole, et d'autre part de son implication dans les trois pôles de compétitivité, Aerospace Valley, Cancer-Bio- Santé et Agrimip innovation.

Depuis 2008, le « Management Research Centre » (centre de recherche en management), qui est dirigé par un directeur de la recherche, réunit huit groupes de recherche, cinq en lien avec les disciplines académiques, à savoir, finances, emploi, entrepreneuriat et stratégie, marketing, internet et communication, nouvelles pratiques du management et trois groupes transversaux liés aux pôles de compétitivité. Ces groupes représentent les thématiques qui constituent les orientations prioritaires de l'école. Pour les quatre prochaines années, l'école s'est fixé comme objectif de développer et d'amplifier les partenariats internationaux dans la perspective « *d'une qualité, d'un impact et d'une pertinence accrus* ».

Le GESCT est dépourvu de tout document formulant les orientations stratégiques de la recherche à moyen terme alors même que cette activité, pour être visible des différents partenaires autant que des acteurs eux-mêmes, exigerait un affichage clair. Par surcroît, l'existence de huit groupes de recherche n'est pas en rapport avec la taille de l'école, l'effectif des enseignants chercheurs dans chaque groupe s'établissant à quelques unités seulement.

Le président de la CCIT estime que dans les écoles de management, la recherche n'est pas « *une finalité en soi mais qu'elle offre une garantie de la qualité des enseignements dispensés ce qui explique l'absence de stratégie thématique au profit d'objectifs de publications par enseignant chercheur et d'organisation par discipline académique* ». La structuration des thèmes de recherche s'effectue autour de trois thèmes, les problèmes de gouvernance, de performance et de stratégie dans les PME, le travail et l'emploi en analyse comparative européenne, les approches critiques des théories du management.

4.1.2 - Mutualisation et partenariats

Au niveau régional, l'école supérieure de commerce de Toulouse est la seule école consulaire à s'être dotée d'un dispositif recherche. Elle s'est donc tournée naturellement vers les universités en s'associant notamment à l'école doctorale en sciences de gestion de l'Université de Toulouse 1 Capitole sans pour autant tisser des liens avec la nouvelle école d'économie de cette université et son laboratoire de recherche de pointe, Toulouse School of Economics.

Parmi les cinq groupes thématiques de l'école, le groupe « Financial Economics » dont les recherches portent sur les modélisations théoriques dans les domaines de la finance, de l'économie et de l'économétrie, fait état de relations avec les laboratoires de l'institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace⁶ (ISAE) et ceux de l'université des sciences Toulouse 3 Paul Sabatier ; ces collaborations n'ont pas fait l'objet d'une formalisation par la signature, par exemple, de convention. Le GESCT a des projets de partenariat avec le centre d'études et de recherche travail, organisation, pouvoir (CERTOP) unité mixte du CNRS/université Toulouse 2 Le Mirail et avec l'institut fédératif d'études et de recherches interdisciplinaires santé - société qui regroupe des chercheurs des universités Toulouse 1, 2, et 3, de l'INSERM, du centre hospitalier universitaire, (CHU) et de l'observatoire régional de la santé en Midi-Pyrénées.

Au niveau international, l'école est partenaire de plusieurs centres de recherche à l'étranger sur des opérations limitées. Dans le cadre des appels à proposition des programmes LEONARDO (programme européen visant à la réalisation d'un espace européen de l'éducation et la formation tout au long de la vie), l'école a participé à deux projets de développement de réseaux de formation professionnelle ou d'apprentissage en Lituanie. En collaboration avec l'école de management de Leeds (Royaume Uni) deux études ont été menées, respectivement sur la globalisation en Europe avec le Globalisation Adjustment fund, et sur l'évaluation de l'institution Union Learn du Trades Union Congress. Un partenariat est également en cours avec le laboratoire de recherche sur les performances des entreprises (LaRePe) de l'université de Trois Rivières au Québec.

⁶ Etablissement public à caractère scientifique culturel et professionnel de type grand établissement placé sous la tutelle du ministère de la défense

4.2 - La politique de la recherche

Les données transmises par l'école de commerce diffèrent de quelques unités selon qu'elles figurent dans les réponses et les grilles jointes au questionnaire de la chambre, qu'elles sont tirées des listes nominatives d'enseignants ou des rapports établis en vue du renouvellement du visa des diplômes, écarts expliqués par les définitions hétérogènes retenues selon les différents interlocuteurs.

4.2.1 - Les effectifs des enseignants permanents

Le professeur permanent est lié à l'école, son employeur exclusif, par un contrat fixant la durée du travail à quatre ou cinq jours par semaine ou à une durée inférieure à quatre jours. Les enseignants sont à 87 % des salariés en contrat à durée indéterminée.

tableau n° 28 : effectif des enseignants permanents

effectif des enseignants permanents	déc-06	déc-07	déc-08	déc-09	déc-10	déc-11
effectif total des enseignants-chercheurs	71	70	74	81	77	79
nombre d'enseignants sous contrat à durée indéterminée (CDI)	62	62	61	67	67	67
nombre d'enseignants sous contrat à durée déterminée (CDD)	9	8	13	14	10	12
nombre d'enseignants de sexe masculin	47	46	49	52	49	51
nombre d'enseignants de sexe féminin	24	24	25	29	28	28
rémunération moyenne annuelle brute des enseignants (€)	48 106	49 458	51 298	52 251	53 914	nc
rémunération moyenne annuelle brute des enseignants de sexe masculin (€)	49 826	50 509	52 712	53 023	55 191	nc
rémunération moyenne annuelle brute des enseignants de sexe féminin (€)	44 821	47 357	48 472	50 738	51 360	nc
écart entre la rémunération moyenne des hommes et celles des femmes (%)	9,90%	6,20%	8,00%	4,30%	6,90%	nc
<i>source : GESCT</i>						

Sur la période 2006-2010, le taux de féminisation est en progression, 34 % en 2006 et 36 % en 2010, tandis que l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes se réduit même si, en 2010, il est encore de 7 % environ en faveur des hommes.

Par grade, près d'un tiers des professeurs sont des « professeurs seniors » ou des « seniors », c'est-à-dire des professeurs qui bénéficient, du fait de leurs recherches, d'un rayonnement international et auxquels sont confiées des fonctions d'encadrement de groupe ou de projets de recherche. Les professeurs sont titulaires d'un doctorat ou d'une expérience professionnelle et les professeurs confirmés, quant à eux, se prévalent en outre d'une expérience de 10 ans en entreprise ou dans l'enseignement supérieur.

tableau n° 29 : effectif des enseignants permanents par grade

grades	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11
assistant	1	2	1	1	1	0
professeur	26	23	26	26	33	35
professeur confirmé	17	20	23	24	24	23
professeur senior	12	7	10	9	8	6
senior	10	16	15	15	15	16
total professeurs	66	68	75	75	81	80

En 2009-2010, 57 professeurs permanents (71 %) sont titulaires d'un doctorat ou d'un diplôme équivalent, trois ont le grade de professeur agrégé des universités et 14 sont titulaires de l'habilitation à diriger les recherches.

tableau n° 30 : qualification des professeurs

qualification des professeurs	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
profs. agrégés université	3	3	3	3	3
docteurs d'Université	44	45	46	53	57
HDR	8	9	12	13	14
directeurs de thèse	4	5	7	7	11
inscriptions en thèse	nc	3	4	4	6
soutenances	nc			1	4

source : GESCT

4.2.2 - Les effectifs des enseignants non permanents

tableau n° 31 : effectif des enseignants non permanents

enseignants non permanents	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011
effectif total	999	1023	1112	1177	1258	1254
professeurs affiliés			36	56	61	74
vacataires	999	1023	1076	1121	1197	1180

Le groupe des professeurs affiliés comprenait jusqu'en 2010, deux catégories, à savoir, les professeurs affiliés qui satisfont aux normes de l'AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business) c'est-à-dire les enseignants titulaires d'un diplôme à bac +4 avec un service annuel au minimum de 100 heures dans l'école, que celle-ci soit ou non leur employeur principal, et les professeurs affiliés du GESCT, c'est-à-dire ceux qui, tout en ne satisfaisant pas aux critères de l'AACSB, étaient des partenaires privilégiés de l'institution. Leur part dans les enseignements en face à face était importante mais leur implication débordait sur d'autres activités pédagogiques.

Un comité de direction du 16 février 2010 a adopté une nouvelle classification fondée sur le niveau de diplôme en distinguant désormais les professeurs affiliés titulaires d'un doctorat (bac + 8) auteurs de publications auxquels est attaché un service de cours compris entre 60 heures et 80 heures, des professeurs titulaires d'un master (bac + 5), professionnels confirmés en poste dans des entreprises dont les obligations d'enseignement sont comprises entre 80 et 100 heures.

Sur un effectif de 81 enseignants affiliés en poste au 18 mai 2011, deux ont un diplôme de doctorat, 20, un PhD, cinq un MBA, 42 sont titulaires d'un diplôme à bac + 5 (master ou équivalent), 12 sont titulaires d'un autre diplôme. Un peu moins de la moitié des professeurs affiliés (38/81) sont des professionnels, les autres ont des activités d'enseignement et de recherche.

Le tarif de base de la rémunération horaire des enseignants professionnels est de 53,50 € tarif susceptible d'être augmenté pour les interventions sur des programmes à haute valeur ajoutée tels que les programmes des mastères spécialisés ou des MBA.

4.2.3 - Le recrutement des enseignants permanents

Le recrutement des professeurs permanents est l'aboutissement d'une procédure de sélection à plusieurs niveaux dans laquelle interviennent le doyen du corps professoral, les directeurs des pôles de compétence, une commission d'audition, la commission mixte d'évaluation des personnels enseignants (CME), le directeur de l'école supérieure de commerce de Toulouse et in fine, la chambre consulaire. La mise en œuvre de cette procédure suppose un délai de trois à six mois entre la déclaration de vacance d'un poste et la prise de fonction effective du candidat retenu.

La définition de la politique de recrutement relève de la compétence du doyen des enseignants qui propose pour validation au directeur de l'école, conformément aux besoins exprimés par les pôles de compétence et dans la limite des vacances et des créations de poste, les profils des postes à pourvoir. Après validation, c'est le doyen qui procède à l'appel de candidatures, la phase de présélection des candidats s'effectuant en collaboration avec les responsables des pôles de compétences et des groupes de recherche concernés. La pré-sélection des dossiers de candidature aboutit à retenir cinq dossiers par poste ouvert au recrutement, les commissions classant ensuite deux candidats par poste.

Une commission d'audition, composée du doyen, d'un directeur de programme, du directeur de la recherche, de professeurs du pôle de compétence concerné ainsi que, le cas échéant, de personnalités extérieures, étudie chaque dossier, auditionne chaque candidat présélectionné et effectue un classement argumenté qu'elle transmet à la commission mixte d'évaluation (CME). Placée sous la présidence du doyen du corps professoral, la CME est composée du directeur de l'école supérieure de commerce et du directeur de la recherche, des directeurs des programmes Bachelor, des mastères spécialisés, des MBA, des programmes de formation continue ainsi que de cinq représentants élus du corps professoral.

En matière de recrutement, la CME valide, avec ou sans observation, la procédure suivie par la commission d'audition. Le doyen transmet ensuite au directeur du GESCT, pour choix final, le dossier des candidats retenus accompagné des avis des deux commissions, la décision de recrutement appartenant au président de la chambre consulaire.

La procédure de recrutement est formalisée dans un document écrit qui prévoit notamment le déroulé type d'une audition : le candidat doit présenter pendant 20 minutes une leçon de niveau grande école 2^{ème} ou 3^{ème} année puis, au cours d'une nouvelle période de 20 minutes, présenter ses travaux de recherche et leurs prolongements prévus. Une séance de questions réponses d'une durée de 40 minutes suivra, la commission pouvant mettre l'accent davantage sur l'enseignement ou sur la recherche. Plusieurs entretiens sont prévus avec le doyen du corps professoral, avec des professeurs voire avec le directeur du GESCT préalablement à l'engagement.

Sur les six dernières années universitaires, le GESCT a procédé annuellement au recrutement de professeurs de l'ordre de quelques unités, à l'exception de l'année 2007-2008 où dix nouveaux enseignants ont été recrutés soit un renouvellement de l'effectif de 13 % environ.

Toujours sur la période de six ans, le nombre de postes ouverts a été supérieur au nombre de postes libérés par des départs ce qui traduit une politique volontariste de créations d'emplois, le différentiel s'établissant à 17 postes.

tableau n° 32 : résultats des recrutements

recrutement des enseignants permanents	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011
nombre de postes ouverts au recrutement	4	6	10	6	6	4
nombre de candidatures examinées par poste	20	30	50	30	30	20
nombre de candidatures retenues	8	12	20	12	12	8
ratio retenues/examinées	40%	40%	40%	40%	40%	40%
effectif moyen des enseignants	66	68	75	75	81	80
nombre de recrutements annuels	4	6	10	6	6	4
ratio recrutement/effectif moyen	6,06%	8,82%	13,33%	8,00%	7,41%	5,00%
nombre de départs en cours d'année	3	2	3	4	4	3
ratio départs/effectif moyen	4,55%	2,94%	4,00%	5,33%	4,94%	3,75%
nombre de démissions en cours d'année	0	0	0	0	0	0
ratio démissions/départs	0	0	0	0	0	0
nombre d'enseignants ayant 5 ans et + d'ancienneté	44	49	49	52	54	53
ratio ancienneté/effectif moyen	66,67%	72,06%	65,33%	69,33%	66,67%	66,25%

Dans l'objectif de proposer un environnement attractif aux arrivants, le GESCT leur offre un certain nombre de moyens, tels qu'une aide financière à l'aménagement, des cours de français pour les non francophones, un allègement des charges d'enseignement pour les jeunes enseignants chercheurs et un parrainage par des professeurs chevronnés.

4.2.4 - La contribution des enseignants au rayonnement de l'école

L'école a mis en place un ensemble de dispositions visant à prendre en compte les activités de recherche dans les obligations de service et la valorisation des résultats, dispositions qui sont contenues dans le guide de la recherche (research guidelines) dont la dernière version est parue au mois d'octobre 2010.

4.2.4.1 - L'attribution d'une décharge de service au titre de la recherche

Les professeurs employés sur un contrat de quatre jours reconnus actifs en recherche par la direction de la recherche, disposent d'une journée forfaitaire (soit 327,5 heures annuelles) pour effectuer leurs recherches c'est-à-dire pour compenser leur investissement dans un projet scientifique, leur implication dans la vie du laboratoire (workshops internes) et dans des collaborations avec les autres chercheurs de l'équipe ou de l'institution.

Un enseignant chercheur qui publie dans une revue classée 3, 4 et 5 étoiles pourra bénéficier d'une équivalence supérieure au forfait d'un jour : la publication dans une revue 3 étoiles vaut un forfait recherche d'un jour et demi, soit 490 heures de contribution annuelle dans le plan de charge, de deux jours soit 655 heures pour une revue 4 ou 5 étoiles.

4.2.4.2 - L'intéressement aux résultats de la recherche

Allant au-delà du forfait jour, l'école a instauré un système d'intéressement à la recherche des enseignants chercheurs, soit que leur activité s'inscrive dans le cadre de publications, soit que leur activité ait abouti à la signature d'un contrat par l'école dans le cadre, par exemple, d'une réponse à un appel d'offres.

En ce qui concerne la recherche académique, l'école attribue des primes aux enseignants chercheurs qui publient des articles dans des revues classées dans les listes établies par « Mingers et Harzing » et par le CNRS. La prime est variable selon le classement de la revue, soit un équivalent horaire annuel de 1000 heures pour une publication dans une revue 5 étoiles et un équivalent horaire annuel de 250 heures pour une publication dans une revue classée 1 étoile : la prime varie ainsi de 11 890 € pour une revue cinq étoiles à 2 972 € pour une revue 1 étoile et 1 783 € pour une revue non classée.

L'apport de contrats de recherche, en réponse à un appel d'offres ou dans le cadre d'un contrat conclu avec une entreprise, donne lieu une rémunération de l'apporteur sous la forme d'un quota d'heures complémentaires équivalent à 5 % de la recette nette perçue par l'école.

Ces primes qui représentent un équivalent monétaire d'une équivalence horaire ne sont versées que si l'équivalence horaire conduit à un dépassement du plan de charge standard de l'enseignant chercheur.

La participation à des colloques sous forme de communication écrite et de présence donne lieu à la prise en charge des frais d'inscription, de déplacement et de mission. L'organisation d'un colloque par un enseignant chercheur porte son forfait jour recherche à 1,5 jour pour un an.

4.2.4.3 - Les autres soutiens à la recherche

L'école a mis en place un éventail d'aides à la recherche en direction des enseignants qui souhaitent présenter une thèse ou obtenir l'habilitation à diriger les recherches.

C'est ainsi que les professeurs peuvent obtenir l'intégration de la préparation de leur thèse dans leur plan de charge à hauteur d'un jour pendant trois ans, durée normale de la thèse. L'école peut prendre en charge les droits d'inscription au doctorat ainsi que des frais annexes tels que les frais de déplacement dans l'hypothèse où le directeur de thèse ne réside pas à Toulouse, les frais liés à des enquêtes sur le terrain, l'achat de livres ou de revues spécialisées s'ils ne sont pas disponibles à la médiathèque de l'école, ainsi que les frais liés à la participation du doctorant à des conférences traitant directement du domaine de recherche.

L'encouragement des doctorants à présenter leur candidature en vue de l'habilitation à diriger les recherches se traduit par l'attribution d'une équivalence d'un jour, (327,5 heures) jour cumulable avec le forfait jour recherche. Ainsi l'enseignant chercheur disposera pendant un an de deux jours de recherche soit 655 heures de contributions intellectuelles dans son plan de charge. Dans cette hypothèse, le plan de charge théorique de l'enseignant sera de 180 heures de face à face, 630 heures d'activités liées, 68 heures d'intérêt général et 655 heures de contributions intellectuelles soit un dépassement de 274 heures par rapport à l'obligation annuelle de travail de 1 533 heures. Ce dépassement sera payé en heures complémentaires après application d'un ratio 4,5 ($274/4,5 * 53,50 \text{ €}$) ou, le cas échéant, à la demande de l'intéressé, donnera lieu à une décharge de service qui devra être compensée au niveau des enseignements par le recrutement d'un vacataire ou par le paiement d'heures complémentaires à d'autres enseignants chargés du remplacement.

Les enseignants permanents peuvent également bénéficier d'une année ou d'un semestre à l'étranger pour développer leurs activités de recherche.

4.3 - L'évaluation de la recherche

4.3.1 - L'évaluation des enseignants

Le système d'évaluation des enseignants chercheurs est fondé sur un contrat d'objectif annuel (projet d'activité) passé entre chaque enseignant chercheur et l'école, dont l'exécution se traduit par la rédaction, en fin d'année, d'un rapport d'activité servant de base à l'évaluation.

Le projet d'activité recouvre l'enseignement, les activités d'intérêt général, les contributions managériales et les contributions intellectuelles au titre desquelles figurent les projets de recherche. Le rapport d'activité doit indiquer tous les détails permettant de juger de l'importance et de la qualité du travail réalisé et doit également être accompagné d'annexes notamment des articles écrits ou en cours d'écriture, des articles ou ouvrages rédigés ou en cours de rédaction, de lettres éventuelles d'accords de publication.

L'évaluation des activités de recherche est faite en premier ressort par le responsable de chaque groupe de recherche (head of research groups) puis par le directeur de la recherche, avant d'être jointe aux évaluations des enseignements et des autres activités pour être soumise à la commission mixte d'évaluation.

Les critères indicatifs d'évaluation de la recherche sont mesurés par la qualité du résultat, c'est-à-dire la participation de l'enseignant aux conférences, le nombre de publications, les thèses encadrées. Au niveau de la commission mixte d'évaluation, cinq binômes, chacun composé d'un responsable de programme et d'un professeur élu, instruisent les dossiers et les présentent en séance plénière au cours de laquelle une fiche de synthèse est rédigée pour chaque professeur et une cotation lui est attribuée sur une échelle de quatre points (++, +, -, --). La commission formule des propositions d'avancement de grade en fonction de quatre éléments, à savoir : les performances les plus saillantes, l'obtention d'une thèse de doctorat ou d'une HDR, les demandes individuelles, les niveaux de rémunération comparés. Ainsi la commission mixte a-t-elle proposé au titre de l'évaluation 2007-2008, six changements de grade dont quatre seulement ont été retenus par la direction du groupe, l'élimination des deux autres étant motivée par « l'absence de doctorat et de recherche ».

S'agissant de l'évaluation de l'année 2008-2009 réalisée au cours du dernier trimestre 2009, la commission a systématiquement attribué la cotation ++ pour « des professeurs ayant publié des articles dans des revues académiques classées ou non classées et/ou des chapitres de livres ou livres en 2008 et en 2009 ».

L'année suivante, en 2010, une nouvelle procédure a été mise en place avec l'adoption d'un principe d'évaluation triennal qui permet de diminuer le nombre de dossiers examinés chaque année et de consacrer davantage de temps à l'analyse, modification qui s'est traduite par une nette amélioration des conditions de l'évaluation. En outre, les trois volets structurants de l'activité d'un professeur, c'est-à-dire l'enseignement, le management et la recherche font désormais l'objet d'une cotation séparée, toujours sur l'échelle à quatre niveaux. La cotation de la recherche est fondée sur plusieurs critères qui permettent à la commission d'évaluer les performances.

La performance est évaluée tout d'abord par référence au temps disponible pour la recherche, une décharge de service d'enseignement devant se traduire par un nombre de publications plus élevé que le nombre réalisé par un professeur ne bénéficiant d'une telle facilité.

La commission compare ensuite les performances de profils identiques avant de prendre en compte les publications effectives sur une durée de trois ans, les deux années antérieures et les publications prévues l'année en cours. La commission ne précise pas si, comme cela avait été évoqué lors d'une réunion du 21 janvier 2010, les articles doivent être publiés dans une revue figurant sur la liste du CNRS ou sur la liste de l'AERES et/ou encore sur la liste « Mingers et Harzing ». Ce point n'avait d'ailleurs pas encore été arrêté lors de la réunion du 13 janvier 2011.

Au total, les activités de recherche occupent une place grandissante dans les critères d'évaluation des professeurs, la commission mixte en adoptant le principe d'une évaluation triennale et en imposant la production de dossiers complets et de fiches standardisées, s'étant au demeurant donné les moyens de procéder à des évaluations approfondies sur des critères affichés.

4.3.2 - La gestion de la recherche

La recherche est pilotée par un directeur, membre du comité de direction qui s'appuie sur les directeurs de groupes, ces derniers étant en relation directe avec lui.

Le tableau de bord de la recherche est réduit aux indicateurs relatifs aux publications dans les revues de référence actualisés en temps réel et aux états trimestriels d'avancement des travaux de la recherche contractuelle. En 2010, deux contrats de recherche étaient en cours d'exécution, l'un avec un grand groupe industriel pour un montant de 21 000 € et une durée de trois ans (2008-2011), contrat assorti d'une bourse Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE), l'autre avec l'Agence Nationale de la Recherche, contrat conclu en réponse à un appel à projet sur le thème du développement des connaissances en milieu professionnel pour une subvention attendue de 20 000 €

4.3.3 - Les principes de promotion de la recherche

Les publications des enseignants chercheurs ne bénéficient pas de moyens spécifiques alloués par l'école, à l'exception des primes attachées aux publications, les équipes ne recevant pas d'objectif de publication et s'en remettant aux objectifs individuels de publication des enseignants. Le GESCT prévoit de mettre en place, en 2012, un tableau de bord retraçant les articles publiés, les articles en attente de publication et ceux qui sont en cours d'élaboration. Le schéma de déroulement de la procédure détaille 18 phases allant de l'intention de publier à la publication et à la consultation des indices d'impact.

Sur la période 2006-2010, 54 articles ont été publiés par les enseignants chercheurs de l'école supérieure de commerce de Toulouse dans des revues classées par le CNRS, le classement par ordre croissant de qualité allant de 1 à 5. 13 enseignants ont publié un article, 10, deux articles, 5, trois articles et 2, quatre articles.

tableau n° 33 : Publications dans des revues classées par le CNRS

année	nbre articles	nbre E C	Rang des revues				
			1	2	3	4	5
2006	6	5	3	0	2	1	
2007	7	5	0	3	3	1	
2008	14	12	1	3	2	8	
2009	18	15	3	2	7	6	
2010	9	9	1	2	4	2	

source : annexe 6 du dossier de suivi Visa-grade master-ESC Toulouse

Les publications ont concerné également l'écriture de chapitres de livres académiques (présentation de travaux de recherche) ou de chapitres de livres de recherche (présentation de méthodes de recherche) l'écriture de livres de recherche, de livres pédagogiques à destination des étudiants et de chapitres de livres à destination de professionnels.

tableau n° 34 : écriture de chapitres de livres

Autres publications					
année	ch livre ac	ch livre rech	livre rech	livre pédago	ch livre
2006		12	2	2	1
2007		6	1	1	2
2008	10	7			3
2009	1	17	6	1	1
2010	1	8	4		5
total	12	50	13	4	12
source : GESCT réponse au questionnaire					

L'école (qui ne dispose pas de publication interne telle qu'un cahier ou une revue de recherche), demande aux enseignants qui ne publient pas, à titre d'exemple, une augmentation des obligations de service d'enseignement ou de leur responsabilité manageriale.

La promotion de grade est susceptible d'être légalement compromise.

Pour répondre aux demandes des organismes d'accréditation, commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion, EQUIS, AMBA, AACSB ainsi qu'aux demandes des journaux qui publient un palmarès annuel l'école procède régulièrement au bilan des contributions publiées par ses enseignants ; ces bilans sont communiqués au conseil de l'école et à l'assemblée générale de la CCIT.

Dans le domaine de la recherche, la chambre constate que l'école de commerce de Toulouse a mis en place un dispositif diversifié de soutien dont le coût a représenté en 2010 plus de 5 M€.

Pour autant, le rang de classement de l'école dans le palmarès 2010-2011 de la recherche n'est pas satisfaisant. Etabli sur la base des publications des enseignants permanents entre le mois de janvier 2008 et le mois d'août 2010 dans des revues figurant sur la liste de référence du CNRS, le classement place l'école de Toulouse en 14^{ème} position avec un nombre d'étoiles par professeur de 0,6 mais surtout avec une progression de seulement 34 % par rapport à l'enquête réalisée cinq ans plus tôt, soit le ratio le plus faible de la liste.

La chambre souligne le défaut de stratégie et la dispersion des thèmes : la définition d'une stratégie en termes d'objectifs et en termes de moyens reste à établir. Au demeurant, l'école ne pourra pas faire l'économie d'une analyse sans concession des forces et des faiblesses de son potentiel de recherche de façon, d'une part, à dégager les thèmes sur lesquels elle concentrera ses efforts, d'autre part à peser de manière significative sur les partenariats qu'elle sera inévitablement amenée à nouer.

Telles sont les observations définitives que la chambre a décidé de formuler sur la gestion du Groupe Ecole supérieure de commerce de Toulouse.

*

* *



Chambre régionale des comptes
de Midi-Pyrénées

REPONSE DU *PRESIDENT*

DE LA CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE TOULOUSE

AU RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES

(Art. R 241-17 du Code des juridictions financières)

sur le *Groupe école supérieure de commerce de Toulouse (GESCT)*

Le Président



365/2012

Monsieur Jean MOTTES
Président
CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES
31, Allée Jules Guesde
BP 38512
31685 TOULOUSE Cédex

ADC/HP/mjg

Toulouse le 11 avril 2012

V/Réf. : JO12 052 02

Monsieur le Président,

En réponse à votre courrier du 12 mars 2012, j'ai l'honneur de vous faire part de mes commentaires au "Rapport d'observations définitives sur la gestion du Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Toulouse".

Permettez-moi tout d'abord de féliciter les auditeurs pour la clarté de ce rapport, dont nous ne sommes pas loin de partager de nombreux points. Je centrerai donc ma réponse sur les éléments d'analyse qui à mon sens méritent d'être discutés ou nuancés, en reprenant les différentes têtes de chapitre du rapport. J'ajouterai en Annexe quelques réponses à ce qui me semble relever d'inexactitudes factuelles plus mineures.

J'ai soumis ce texte à Monsieur le Président Claude Terrazzoni, mon Prédécesseur, qui n'a formulé aucune remarque.

1. Gouvernance et rayonnement du groupe école supérieure de commerce de Toulouse

- *"La Chambre estime que le maintien du statu quo est porteur de risques et préconise la mise en place d'une autre organisation dans laquelle l'école, dotée d'une assemblée délibérante de plein exercice, se verrait reconnaître une large autonomie"*. Comme vous le savez, la CCIT a entrepris une réflexion qui pourrait déboucher rapidement sur des conclusions analogues. L'évolution vers un autre statut est peut être souhaitable, mais force est de constater que ni notre tutelle, ni le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, ni même votre Chambre lors de son audit en 2007 ne nous avaient jusqu'à présent encouragés à aller dans cette direction.

Au niveau opérationnel, le Directeur du Groupe ESC, Directeur Général-Adjoint de la CCIT, et membre du Directoire depuis 2002, bénéficie d'une large délégation pour gérer le Groupe. Il s'appuie sur un Comité de Direction réunissant les Directeurs de Programme, le Secrétaire Général et le Directeur du Développement. Enfin les grandes orientations stratégiques sont instruites par le Comité de Stratégie et d'Orientation, qui a les mêmes prérogatives que l'ancien Conseil d'Administration.

CCI de Toulouse
t · 05 61 33 65 00
f · 05 61 55 41 26

Palais Consulaire
2, rue d'Alsace-Lorraine - BP 10202
31002 Toulouse cedex 6 - France

www.toulouse.cci.fr

Organisme consulaire

SIREN 183100023 | Accès Métro : Ligne A > station Esquirol, Ligne B > station Carmes

- Je regrette comme vous que les collectivités territoriales, malgré nos sollicitations ne soient pas plus parties prenantes du devenir de l'Ecole. Elles ont par exemple toutes été sollicitées en 2006 pour entrer au conseil d'Administration, à l'instar de ce que vivent d'autres établissements similaires, mais elles ont toutes décliné cette offre. Cela dit certaines de ces collectivités ont accepté, encore récemment, de contribuer au financement de nos investissements. De ce fait la formulation "manque d'intérêt des collectivités locales" nous paraît être excessive.
- De même, les liens conventionnels avec les autres institutions toulousaines ne concernent qu'un faible nombre d'élèves et nous nous efforçons de les développer. Mais l'accord que nous avons signé en 2006 avec l'Université de Sciences sociales reste à ce jour l'un des plus avancés en France entre une Ecole de Commerce et une Université. Reste que la différence des systèmes de financement ne nous permet pas d'aller beaucoup plus loin dans cette direction, même si nous y travaillons actuellement dans le cadre de la mise en place de l>IDEX toulousain.
- On ne peut pas dire que *"L'absence de réseau d'écoles consulaires en Midi-Pyrénées s'expliquerait aussi par la craintes des chambres périphériques de subir le leadership de Toulouse"*, car d'une part la CCI de Toulouse travaille en harmonie avec ses collègues de Midi-Pyrénées, comme en témoigne, par exemple, des réponses communes aux appels d'offre régionaux, ou la récente mise en place d'une filière Marketing du vin au sein du Programme Bachelor, en coopération avec la CCI du Lot.
- Concernant *"la situation singulière du campus de Barcelone qui ne répond pas à l'objectif affiché d'internationalisation des études mais qui, en accueillant les propres élèves de l'école, pallie les insuffisances des places d'accueil dans les établissements d'enseignement étrangers"*. Ce n'est pas pour combler un nombre insuffisant de places que nous avons développé le site de Barcelone. En effet, il nous coûterait beaucoup moins cher d'envoyer tous nos élèves dans des universités partenaires, fût-ce à titre payant (une place dans une institution étrangère coûte de 2 000 € à 6 000 € par an, soit nettement moins cher que le coût de revient d'un élève envoyé de Toulouse à Barcelone (7 500 €). Développer le site de Barcelone, n'est donc pas un choix par défaut, mais bien au contraire un choix stratégique mûrement réfléchi. De plus, ce choix n'a rien de singulier, c'est celui retenu par certaines des meilleures Ecoles : l'ESCP Europe envoie ses élèves français dans ses différents campus européens (Berlin, Londres, Madrid et Turin), les élèves de l'ESSEC peuvent suivre une partie de leur cursus sur le campus de Singapour. Les élèves qui partent en universités partenaires ne bénéficient pas de la même cohérence du parcours pédagogique que celle que nous offrons aux élèves qui partent à Barcelone, et qui y suivent les mêmes options qu'à Toulouse, encadrés par un corps professoral unique, soumis aux mêmes standards de qualité reconnus par les accréditations internationales. Lorsque ce choix a été fait en 1995, nous étions les premiers, après l'EAP qui a ensuite fusionné avec l'ESCP, à proposer un tel parcours international intégré. Aujourd'hui de nombreuses écoles et non des moindres ont rejoint cette stratégie : l'ESSEC, l'EDHEC, Euromed, SKEMA. Du reste l'existence de ce site de Barcelone est un point essentiel de l'attractivité du Groupe, certains élèves de classe préparatoires préférant Toulouse pour pouvoir

faire ce parcours, alors qu'ils auraient pu choisir des Ecoles traditionnellement mieux cotées.

Nous voulons certes recruter davantage d'étudiants non français sur Barcelone, et nous progressons chaque année, lentement mais régulièrement, dans un marché difficile.

L'existence de ce site de Barcelone a toujours été saluée positivement par les accrédateurs internationaux. Il constitue une carte maitresse dans nos partenariats internationaux, un nombre croissant d'écoles partenaires étant intéressé par la possibilité d'envoyer des étudiants à Barcelone, ou à Toulouse et Barcelone.

- Concernant la communication institutionnelle du Groupe ESC, ce dernier dispose bien d'une stratégie et d'un plan de communication, les deux étant gérés par un Service communication dédié composé de 6 personnes.

2. L'organisation des études

- Le recul de la formation continue n'est que relatif et tient plus au développement rapide de la formation initiale. En valeur entre 2005 et 2010, le chiffre d'affaires a progressé de plus de 20%. Cela dit nous reconnaissons que le chiffre d'affaires de la formation continue est encore insuffisant, et nous souhaitons le développer eu égard à l'importance de la formation continue pour des entreprises opérant dans un monde en pleine évolution.
- Le recul de la part des emplois trouvés dans la région par les nouveaux diplômés est pour une grande partie la contrepartie mécanique de la forte progression des débuts de carrière à l'étranger. D'autre part, cette statistique ne porte que sur les élèves du programme Grande Ecole, qui viennent de toutes les classes préparatoires françaises et qui n'ont donc pas d'attaches particulières avec la région Midi-Pyrénées. Dans tous les autres programmes (Bachelor, Mastères Spécialisés, CPA, Capitolis) - à l'exception d'Aerospace MBA qui est très international - les élèves et les emplois des nouveaux diplômés sont très largement régionaux.

3. Les financements des formations

Vous attribuez l'augmentation des charges du GESCT, d'une part au reversement des frais de scolarité à l'ESEC de Barcelone, ce qui est vrai pour les raisons stratégiques exposées précédemment, et d'autre part à l'augmentation des factures émises par la CCI de Toulouse. Lorsqu'on analyse la nature des refacturations CCI de Toulouse, trois grandes typologies se dégagent :

- Les frais directs facturés au GESCT au titre de son occupation des locaux et charges associées : 1 632 k€ en 2010, soit 45 % des refacturations de l'année,
- Les prestations réalisées par la Division Centrale de la Chambre pour le GESCT, au titre desquelles notamment les prestations RH (élaboration des contrats, paie, ...), les prestations financières (consolidation des budgets prévisionnels et

exécutés, l'élaboration de toutes les déclarations à caractère fiscal,...), les achats (pour marchés formalisés) et la communication : 1 393 k€ en 2010, soit 38 % des refacturations de l'année.

- Les véritables frais de siège au titre desquels les frais de structure et de Direction : 636 k€ en 2010 (hors impact provisions de fin de période), soit 17 % des refacturations de l'année.

Les deux premiers postes évoluent avec l'activité de la Division Enseignement : nombre de m2 occupés, nombre de bulletins de paie émis, ... et correspondent à des frais que la Division Enseignement devrait assumer si elle devenait demain indépendante.

Le troisième, qui a vraiment la nature de frais de siège au sens classique du terme, n'évolue que de 25 % sur la période 2005-2010 alors que la TATP versée progresse de 40 % sur la même période. Ces frais de siège représentent 2% seulement du chiffre d'affaires de la Division Enseignement.

Dans ce contexte force est de constater que l'alourdissement des charges refacturées par la Chambre est, pour la grande part, imputable au développement de l'activité du GESCT (frais directs et prestations de services progressent de 48 % sur 2005-2010 alors que le chiffre d'affaires du GESCT augmente de 54 % sur la même période). S'ils n'avaient pas été refacturés par la CCI de Toulouse, le GESCT les aurait assumés sur son poste « achats et autres charges externes ».

- Vous vous référez au bilan et notamment aux actifs immobiliers et à la trésorerie de l'Ecole. Si nous élaborons de tels calculs, notamment pour l'affectation des amortissements dans les comptes d'exploitation analytiques, ce bilan et ces capitaux propres n'ont pas de valeur juridique, le patrimoine de la CCI étant unique, cette dernière étant seule responsable et propriétaire de ses actifs et passifs. De même est citée "l'acquisition de biens immobiliers par le Groupe ESC, ces derniers étant autofinancé 45%", je rappelle que c'est la CCI de Toulouse qui a réalisé cette opération. Enfin, le seul emprunteur pour toute opération est bien la CCI de Toulouse et non le Groupe ESC.
- Vous saluez les bonnes performances financières du GESCT sur la période 2005-2010, et je ne peux évidemment que me réjouir de ce constat.
- Concernant les réserves que vous exprimez sur l'insuffisance de l'information financière et comptable et la comptabilité analytique. Vous jugez nécessaire de disposer "*d'indicateurs complets de gestion, éléments essentiels dans la définition d'une stratégie soutenable de développement*". De façon plus explicite, vous reprochez au Groupe ESC de travailler sur la notion de marge contributive et de ne pas raisonner sur des coûts complets en répartissant les frais généraux. Si nous ne le faisons pas ce n'est pas par lacune, mais du fait d'une option de gestion que nous avons prise. Du reste quand vous nous avez demandé de le faire, nous avons rapidement répondu à votre requête. Nous avons pris cette option, d'une part parce qu'il est important que les performances des centres de profits soient jugées sur ce qu'ils maîtrisent, et c'est bien au niveau de la marge contributive sur coûts directs que s'arrête leur rôle. D'autre part la répartition des frais généraux est toujours arbitraire et pourrait conduire à de graves erreurs d'analyse. Par exemple grâce aux calculs que vous nous avez demandés de mener, vous arrivez à la conclusion selon laquelle certains programmes (Bachelor et ESC) financent des programmes

déficitaires (Capitolis, MBA et CPA). Un tel raisonnement pourrait donc nous conduire à fermer ces activités "déficitaires". Cependant, le calcul de ce déficit dépend des choix d'affectation des frais généraux. Si ces trois derniers programmes n'existaient pas, nous aurions besoin tout de même de déployer pratiquement le même volume d'activité de Recherche pour conserver le Visa et le Grade de Master du seul programme Grande Ecole. Il en est de même pour de nombreuses dépenses comme la communication, la médiathèque ou le système informatique. Ainsi, la fermeture des centres déficitaires détériorerait la rentabilité apparente des centres bénéficiaires, et très probablement la capacité de financement de l'ensemble du Groupe.

En outre, et cet argument est encore plus important, on ne peut analyser dans une activité d'enseignement supérieur la contribution d'une entité uniquement en termes financiers. Par exemple, Aerospace MBA, qui est sur une niche qui limite les effectifs et donc la rentabilité, nous confère une notoriété mondiale. Et c'est grâce à la réussite de son lancement que nous avons été les troisièmes en France à réunir dès 2003 les trois grandes accréditations internationales, accréditations dont bénéficient tous nos programmes, ESC et Bachelor en tête. De même quand des cadres dirigeants sont formés par le CPA et Capitolis, ils acquièrent une connaissance et une image du Groupe ESC qui en amènent beaucoup à offrir des stages ou des emplois à nos élèves, à intervenir dans nos formations ou à flécher à notre bénéfice une partie de leur Taxe d'apprentissage.

De plus, former des cadres en activité est également très utile pour la qualification de nos enseignants chercheurs qui restent par ce biais au contact de l'évolution des réalités de l'entreprise. Un enseignant-chercheur peut faire illusion face à de jeunes élèves sans expérience de l'entreprise, mais il ne peut pas le faire longtemps devant un public de cadres avertis. Cette exposition de nos professeurs aux salariés en formation continue est un peu "l'épreuve du feu" qui les qualifie pour enseigner en formation initiale, et donne du poids à leur enseignement.

Tous ces retours non directement financiers sont pour nous aussi importants que la seule comparaison des résultats nets de chaque programme pour juger de la pertinence de notre stratégie et de notre portefeuille de programmes.

Enfin, offrir des services de formation continue de haute qualité académique aux entreprises de la région participe également à notre mission de service public au service du développement économique territorial. Au cours des vingt dernières années, plus de 800 cadres dirigeants ou dirigeants de PME de la région ont été formés en formation continue par le Groupe, et nous avons la prétention de croire qu'ils ont pu contribuer aux bonnes performances économiques de notre territoire.

De même, quand nous formons des demandeurs d'emploi dans nos "Badges" ou à l'IMSI (Institut du Management des Systèmes d'Information), ou que nous répondons à une demande de la DIRRECTE pour sensibiliser des dirigeants de PME à la transmission d'entreprise, nous acceptons de le faire à des tarifs très inférieurs à nos coûts de revient. Nous le faisons délibérément, car nous pensons que cela relève de notre mission de service public, mais cela obère bien évidemment la rentabilité de l'ensemble du Programme Capitolis. Il en est de même pour les contrats de professionnalisation développés à la demande des professionnels de l'immobilier.

Néanmoins ce qui précède ne signifie pas que nous nous satisfaisions de la faible rentabilité actuelle des trois programmes concernés, et nous souhaitons bien sûr y

remédier. Enfin, comme vous l'avez souligné, les performances de notre Groupe sont excellentes sur cette période, et du reste ils se situent au-delà de la moyenne des Grandes Ecoles de Management françaises.

4. Les activités de Recherche

Vous dressez un constat de l'activité de Recherche des enseignants-chercheurs qui me paraît un peu sévère. Je ne conteste pas que le nombre de publications par enseignant soit trop faible entre janvier 2008 et août 2010, où nous nous situons en douzième place parmi les Ecoles comparables (la quatorzième place que vous mentionnez intègre des institutions qui ne nous sont pas comparables). Cela dit, cette faible productivité s'explique pour une bonne partie par l'insuffisance du nombre de Professeurs, qui de ce fait sont trop sollicités par leur charge d'enseignement ou leurs responsabilités managériales, et n'ont plus assez de temps pour la Recherche. Nous allons bien évidemment essayer d'améliorer graduellement cette situation.

- Pour une Business School, la Recherche n'est pas une finalité en soi, mais elle est le garant de la qualité de l'enseignement dispensé par nos Enseignants-chercheurs. Seuls des enseignants-actifs en Recherche peuvent rester à la pointe de l'évolution de la pensée scientifique dans leur discipline, et incorporer en temps réel ces évolutions dans leur enseignement.

C'est pourquoi la plupart des Business Schools en France et dans le monde, à commencer par les meilleures d'entre elles (HEC, ESSEC ou l'ESCP Europe en France), n'affichent pas de stratégie thématique, mais plutôt des objectifs de publication académique par chercheur, et une organisation par discipline académique.

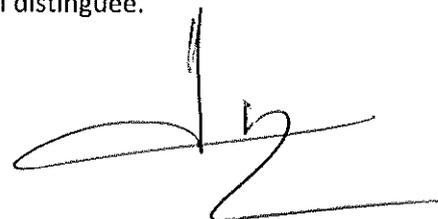
Le Groupe ESC Toulouse a tenté de mettre en place une stratégie thématique, avec notamment le lancement dès 1999 du CERMAS, Centre d'Etudes et de Recherche sur le Management Aéronautique et Spatial. L'idée était de mettre en place ce type d'expertise en direction des trois Pôles de compétitivité de la Région (d'où trois des huit groupes de recherche, dont vous dénoncez à juste titre le trop grand nombre). Force est de constater que cette stratégie n'a pas rencontré auprès de ces Pôles un grand succès, ce qui a conduit le nouveau Directeur de la Recherche à mettre entre parenthèse cette stratégie volontariste pour revenir à une stratégie plus classique d'organisation et de définition d'objectifs de publications par discipline.

Néanmoins, il ne serait pas exact de penser que les sujets de recherche des enseignants-chercheurs sont individuels et incohérents. A posteriori, on peut constater que l'émulation et la fertilisation croisées des équipes de recherche finissent par structurer la plupart des activités de recherche autour de trois thématiques, la première s'inscrivant autour des problèmes de gouvernance, de performance et de stratégie, notamment dans les PME, la deuxième autour du travail et de l'emploi, notamment en analyse comparative européenne, et la troisième autour des approches critiques des théories du management. L'existence de ces trois axes fédérateurs permet de transcender les clivages disciplinaires.

- Je vous rejoins sur l'insuffisance de la recherche contractuelle (page55). Il faudrait cependant nuancer ce constat car il n'est pas propre au Groupe ESC Toulouse, mais tient plutôt à la nature des sciences du management qui n'entraînent malheureusement pas beaucoup de financement de la part des entreprises ni même des donneurs d'ordre publics. Une comparaison des performances des dix premières Ecoles de management françaises montre que très peu d'Ecoles font beaucoup mieux, à l'exception notable et intéressante de l'EDHEC.

Espérant que nos explications permettront de préciser certains points de votre rapport,

Je vous assure, Monsieur le Président, de ma considération distinguée.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'A' followed by a horizontal line and a vertical stroke, and ending with a long, sweeping underline.

Alain DI CRESCENZO

Page 11 : Vous mentionnez longuement une note du Directeur du Groupe de septembre 2010. Cette note n'engage que le Directeur du Groupe, et les conclusions de cette note n'ont pas été entérinées par les instances de la CCI de Toulouse.

Page 38 tableau 20 :

Une erreur factuelle s'est glissée dans votre tableau 20 : l'effectif administratif du GESCT en 2005 était de 128 personnes et non de 79. Le taux de croissance sur la période 2005-2010 est donc bien de 25% comme indiqué dans le corps du texte page 37 et non de 116% comme indiqué par erreur dans le tableau. L'effectif total permanent était donc de 192 personnes en 2005, ce qui conduit à une croissance de 29% sur 2005-2010 et non de 73%.

Page38 : Comme mentionné précédemment, ce n'est pas le GESCT, mais la CCI de Toulouse qui a investi et procédé à des acquisitions immobilières.

Page48 : Vous indiquez que les données transmises par l'école de commerce diffèrent de quelques unités selon l'interlocuteur. Vous y voyez un défaut de qualité des indicateurs de base, ce qui n'est pas le cas. Ces différences s'expliquent en fait par les définitions retenues par chaque interlocuteur. Ainsi dans le rapport établi pour le renouvellement du visa, que vous citez à l'appui de votre propos, il nous est explicitement demandé de ne pas prendre en compte les professeurs permanents qui bénéficient d'un contrat à durée indéterminée, mais qui enseignent par ailleurs à l'Université - le même Ministère nous encourage par ailleurs à développer nos liens avec l'Université. Chaque média, chaque organisme accréditeur impose ses propres définitions. Certains ne retiennent que les Professeurs à plein temps, de plus la définition du plein temps est-elle même variable. Certains intègrent les Professeurs en situation managériale, d'autres non. Tout ceci peut expliquer des variations de quelques unités dans nos réponses.

Page 50 : le Président de la Chambre consulaire n'intervient pas dans le recrutement des Professeurs du Groupe ESC en dehors de la validation de l'ouverture de poste.

ANNEXE - Frais de Siège

(en K€)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Ecart 2005/2010	Ecart %
TATP	2 875	3 016	3 511	4 114	3 649	4 013	1 138	40%
Charges CCIT refacturées	2 500	2 581	3 325	4 145	3 713	4 061	1 561	62%
Ecart	375	435	186	-31	-64	-48		

(en K€)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Ecart 2005/2010	Ecart %
Total charges CCIT refacturées	2 500	2 581	3 325	4 145	3 713	4 061	1 561	62%
dont frais directs d'occupation	1 034	1 075	1 410	1 617	1 576	1 632	598	58%
dont prestations	956	960	1 168	1 299	1 377	1 393	437	46%
dont frais de siège	510	546	746	1 227	761	636	126	25%

Eléments exceptionnels:

2008: solde CNRCC (non retraité)

2010: dotations provisions 800 K€ retraitée