

RAPPORT D'ÉVALUATION DE Y SCHOOLS

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2022-2023
VAGUE C

Rapport publié le 28/06/2023

Au nom du comité d'experts¹ :

Jean-Claude Jeanneret, Président du comité

Pour le Hcéres² :

Thierry Coulhon, Président

En vertu du décret n° 2021-1536 du 29 novembre 2021 :

¹ Les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité ». (Article 13) ;

² Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts ». (Article 8, alinéa 8).

Sommaire

Sommaire.....	3
Préambule	5
Présentation de l'établissement	5
1 / Caractérisation de l'établissement.....	5
2 / Caractérisation du territoire	7
3 / Contexte de l'évaluation.....	7
Le pilotage stratégique et opérationnel.....	8
1 / Un établissement au positionnement original bénéficiant d'un fort ancrage territorial.....	8
2 / Des objectifs atteints, mais une stratégie future nécessitant une évolution statutaire	9
3 / Un partenariat académique prometteur avec l'URCA, mais à développer avec les écoles d'ingénieurs troyennes	10
4 / Une première implantation à l'étranger réussie et des partenariats internationaux qui pourraient être mieux structurés	10
5 / Un soutien pérenne des collectivités territoriales et des acteurs économiques au niveau local et régional	11
6 / Un impact positif de l'établissement sur son environnement, avec une politique de DD&RS reconnue 11	
7 / Une gouvernance stabilisée, qui doit être pérennisée	12
8 / Une politique de marque à clarifier	13
9 / En matière de système d'information, un ERP à sécuriser prioritairement	13
10 / Une politique globale de la qualité embryonnaire	13
11 / Une soutenabilité du modèle économique fragile.....	14
12 / Une politique de ressources humaines clairement définie et mise en œuvre	15
13 / Une politique immobilière à structurer et un pilotage à renforcer	15
Conclusion du domaine « Pilotage stratégique et opérationnel »	16
La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société	17
1 / Une recherche en cours de développement en lien avec le territoire	17
2 / Un projet de création d'un laboratoire commun avec l'URCA prometteur.....	17
3 / Une internationalisation de l'activité de recherche à développer	18
4 / Une équipe d'enseignants-chercheurs restreinte pour atteindre une masse critique suffisante	18
5 / Une politique de soutien à la recherche adaptée et reconnue, qui peine à produire des effets pérennes	18
6 / Une inscription territoriale vers l'entrepreneuriat et l'innovation à valoriser.....	19
7 / Une politique d'inscription de la science dans la société en lien étroit avec le territoire	20
Conclusion du domaine « recherche – innovation »	20
La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus	21
1 / Une offre de formation entre dynamiques territoriales et interdisciplinarité	21
2 / Une internationalisation des formations à poursuivre grâce au développement de nouvelles formes de coopérations pédagogiques.....	21
3 / Un lien entre formation et recherche difficile étant donné le faible nombre d'enseignants-chercheurs 22	
4 / Une gestion de la documentation efficace au service de ses utilisateurs.....	22

5 /	Des liens étroits avec les acteurs socio-économiques locaux, gage de professionnalisation des formations	22
6 /	Une organisation pédagogique des formations s'appuyant sur une démarche qualité	22
7 /	Un fort développement de la professionnalisation par des pratiques pédagogiques	23
8 /	Une offre de formation qui se nourrit fortement de l'accueil d'étudiants internationaux	23
9 /	Un modèle remarquable en termes d'ouverture et de mixité.....	24
10 /	Des formations de plus en plus diversifiées, dont l'attractivité est tournée vers le territoire	24
11 /	Des formations bénéficiant d'un système de suivi plutôt classique.....	25
12 /	Une pertinence des formations régulièrement évaluée avec les parties prenantes	25
13 /	Une politique de ressources, d'accompagnement et d'incitation dynamique, mais insuffisamment formalisée.....	25
14 /	Des dispositifs de pilotage et d'amélioration continue de l'offre de formation qui mériteraient d'être davantage structurés et globalisés.....	26
15 /	Une offre de formation initiale fragilisée au plan économique, largement soutenue par l'offre de formation professionnelle.....	26
16 /	Une vie étudiante dynamique, mais peu développée en dehors du campus troyen	26
17 /	Des étudiants acteurs du développement de leur école, écoutés et dont les avis et les demandes sont pris en compte	27
18 /	Un établissement qui s'engage pour le bien-être de ses étudiants et répond à leurs besoins dans un contexte de crise sanitaire	27
	Conclusion du domaine « formation – vie étudiante et vie de campus ».....	28
	Les points forts	29
	Les points faibles	30
	Les recommandations	30
	Liste des sigles.....	31
	Observations du directeur	34
	Organisation de l'évaluation	35

Préambule

Le présent rapport s'inscrit dans le cadre du renouvellement du contrat pluriannuel entre l'État et un établissement labellisé Eespig (établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général). TAF (Troyes Aube Formation) est une association autonome à but non lucratif de type loi 1901 et constitue un des 64 établissements français ayant reçu la qualification d'Eespig du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR). Cette association regroupe trois filières de formation : Management, tourisme et design. TAF est regroupée, sous le nom « commercial » Y SCHOOLS avec d'autres entités juridiques de formation professionnelle : trois écoles Pigier (Metz, Troyes et Reims), deux pôles de formation et évolution professionnelles (pôles langues, Y SCHOOLS sport, etc). Par abus de langage l'association TAF, ayant seule reçu la qualification d'Eespig, sera nommée Y SCHOOLS sachant que ce vocable regroupe d'autres entités. TAF a reçu la qualification d'Eespig pour la première fois le 5 avril 2017 pour une durée de cinq ans, jusqu'au 31 décembre 2022. La crise sanitaire a entraîné un décalage d'un an des vagues contractuelles. La qualification d'EESPIG attribuée à l'établissement a été prolongée en conséquence, du 1^{er} janvier au 31 décembre 2023.

Le Hcéres évalue pour la première fois cet établissement. De son côté, la Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion (CEFDG) évalue¹ le « programme grande École » valant grade de master, le diplôme supérieur de management international de la formation, le diplôme de gestion et management des entreprises et le diplôme de management en tourisme, ces derniers valant grade de licence. Dans le cadre de la coordination du Hcéres et de la CEFDG, un membre du comité d'évaluation du Hcéres est membre de la CEFDG.

Présentation de l'établissement

1 /Caractérisation de l'établissement

- **Date de création** : 1992, Réorganisation en pôles² en 1999 (Groupe ESC Troyes), création de la marque Y SCHOOLS en 2018.
- **Statut juridique** : association autonome à but non lucratif de type loi 1901, appelée TAF.
- **Regroupement** :
 - Acteur de la création, en 2018, d'un Réseau d'Établissements de l'Enseignement supérieur et de la Recherche de Champagne-Ardenne ;
 - Membre fondateur de la Comue « Université de Champagne » jusqu'en janvier 2018 ;
 - Participant à l'association « Réseau d'établissements d'enseignement supérieur de Champagne-Ardenne ».
- **Typologie et organisation** : pôles de formation pluridisciplinaire pour particuliers, entreprises et institutions.
 - Formation initiale : 6 écoles (bac à bac+6).
 - **SCBS (South Champagne Business School)** : 780 étudiants.
 - Global Bachelor in Management (grade de licence) dispensé à Troyes, Chaumont et Charleville-Mézières ;
 - International Bachelor in Business Administration (bac+4 visé + grade de licence)
 - Programme grande École (bac+5 visé + grade de master) : 391 étudiants ;
 - MSc ICE – Master of Science Innovation, Creativity and Entrepreneurship (bac+5 labellisé par la Conférence des Grandes Écoles) en partenariat avec l'EPF ;
 - MS MPTI – Manager de la Performance et de la Transformation industrielle (bac+5 labellisé par la Conférence des Grandes Écoles) en partenariat avec l'UTT.
 - **EIME (École Internationale du Management et de l'Entrepreneuriat)** : Global Bachelor in Management (bac+3 visé + grade de licence) dispensé à Yaoundé au Cameroun : 180 étudiants.

¹ Audition de l'école le 15 mars 2022 laquelle portait sur la demande de renouvellement de visa et de grade de Master pour le PGE. Les évaluations CEFDG reviennent en fonction de la durée des visas et grades accordés. Par exemple, SCBS, ayant eu 5 ans pour son PGE en 2022 sera à nouveau audité pour ce programme en 2027.

² Pôles de formation pluridisciplinaire correspondant à l'ensemble des formations offertes dans les différentes structures composant Y SCHOOLS.

- **École Supérieure de Design de Troyes** : Bac+3 Designer graphique (obtention du visa MESR en décembre 2022)³ et Bac+5 visé Designer Concepteur de Projet : 181 étudiants.
- **École Supérieure de Tourisme Troyes-Paris-Metz** : Bachelor visé (149 étudiants) et Mastère Tourism Management(33 étudiants).
- **Pigier Troyes et Pigier Metz** : formations en alternance : 643 étudiants répartis sur les sites de Troyes, Metz et Reims.
- **Stud'Up** : formation postbac à destination à tous les jeunes n'ayant pas encore trouvé leur voie. Programme permettant de valider 60 crédits ECTS : 9 étudiants.
 - Cycle licence : 16 formations ;
 - Cycle master : 8 formations.
- Formation professionnelle, 2 dispositifs :
 - Écoles de la 2^e chance : 202 jeunes ;
 - Pôle de Formation et Évolution professionnelles : 1750 apprenants.
- **Nombre d'étudiants** : 1400 étudiants en formation initiale, dont 400 internationaux (28,57 %).
- **Nombre d'alternants dans le programme SCBS** : 158 (2021/2022).
- **Taux de boursier** : 30 %.
- **Répartition des effectifs étudiants** :
 - South Champagne Business School : 781 étudiants ;
 - École internationale du management et de l'entrepreneuriat : 204 étudiants.
 - École supérieure de design : 260 étudiants ;
 - École supérieure de tourisme : 162 étudiants ;
- **Labellisation RSE** : LUCIE OF⁴.
- **Accréditation internationale** : voir EFMD.
- **Ressources humaines** : 245 collaborateurs, dont 17 enseignants-chercheurs (14 enseignants-chercheurs permanents).
- **Budget consolidé** (fonctionnement, investissement, masse salariale) : 23 M€.
- **Budget recherche** : 830 k€ en 2022, dont 720 k€ de masse salariale.
- **Frais de scolarité** : 8 500 € par an.
- **Implantation géographique** : 16 implantations,⁵ dont 9 campus distincts :
 - Campus Brossolette à Troyes ;
 - Campus Saint Martin à Troyes ;
 - Campus Chaumont ;
 - Campus Charleville-Mézières ;
 - Campus Marie-Curie à Troyes ;
 - Campus Pigier à Metz ;
 - Campus Pigier Brossolette à Troyes ;
 - Campus Pigier à Reims ;
 - Campus de l'EIME à Yaoundé.
- **Patrimoine immobilier** : Total de 26 501 m².
- **Partenariats internationaux** : 129 dont 59 disposent d'une accréditation internationale.
- **Subventions publiques en 2021** : 31,8 % du budget de l'association TAF.

LABELS & ACCRÉDITATIONS	DATES	DURÉE
Groupe ADPS certifié QUALIOPI	26/05/21	3 ans
ADPS FORMATION certifié QUALIOPI	26/05/21	3 ans
LABEL LUCIE	02/09/22	3 ans
RC formation certifiée QUALIOPI (Reims)	29/03/22	3 ans
ML formation certifiée QUALIOPI (Metz)	14/04/21	3 ans
BL formation certifiée QUALIOPI (Troyes)	28/04/21	3 ans
Accréditation EFMD pour le PGE (Programme Grande École)	22/06/2021	3 ans

³ Commission du CNESER du 13 décembre 2022.

⁴ Créé en 2007, le Label LUCIE 26000 récompense l'engagement d'une organisation en matière de responsabilité sociétale selon les lignes directrices de la norme ISO 26000.

⁵ Sézanne, Troyes Campus Brossolette, Troyes Saint Martin, Troyes Marie Curie, Yaoundé, Metz, Reims, Nogent-sur-Seine, Romilly-sur-Seine, Saint Dizier, Bar-sur-Aube, Chaumont, Langres, Charleville-Mézières, Paris, Vitry-le-François.

2 /Caractérisation du territoire

- **Enseignement supérieur dans la région :**
 - 215 000 étudiants (5^e rang national) en 2019-2020, soit 7,6 % de l'effectif national.
 - Établissements d'enseignement supérieur :
 - quatre universités (Lorraine, Alsace, Haute Alsace et Troyes) ;
 - 32 écoles d'ingénieurs ;
 - une vingtaine d'écoles de commerce et d'écoles d'art ;
 - cinq écoles administratives et juridiques.

- **Montant du financement régional de la recherche et de l'enseignement supérieur : 122 M€ pour la période 2018-2022.**

- **Enseignement supérieur pour la ville de Troyes :** près de 9 000 étudiants (soit 4 % de la région) répartis de la façon suivante :
 - Université de Champagne-Ardenne (campus de Troyes) (environ 3 000 étudiants) ;
 - UTT (environ 3 000 étudiants) ;
 - Y SCHOOLS (environ 1 400 étudiants) ;
 - écoles paramédicales et sociales (environ 300 étudiants) ;
 - écoles supérieures d'art et de cultures (environ 200 étudiants) ;
 - CPGE (environ 300 étudiants) et formations STS (environ 800 étudiants).

3 /Contexte de l'évaluation

Y SCHOOLS a produit un Rapport d'auto-évaluation (RAE) de bonne qualité, et complété d'annexes principalement financières. Le comité aurait néanmoins apprécié que ce document comporte davantage d'analyses des évolutions quantitatives pluriannuelles au cours de la période d'évaluation 2016-2021. Par ailleurs, le comité regrette qu'il n'ait pas disposé d'analyses formalisées de ses forces et de ses faiblesses.

La rédaction de ce RAE a été coordonnée par le service Qualité – accréditations et le comité de Direction de l'établissement ; elle a impliqué les différentes parties prenantes, internes et externes. Le RAE a été présenté au Conseil d'administration le 18 mai 2022 et au Comité d'orientation le 3 juin 2022⁶.

L'établissement a fourni avant la visite sur site les différents documents additionnels qui lui avaient été demandés. Lors de la visite du 22 au 23 octobre 2022, le comité a particulièrement apprécié l'organisation et la qualité des échanges, avec des interlocuteurs ouverts et disponibles pour éclairer les experts. Il est important de souligner que, dans le cadre d'une coordination Hcéres/CEFDG, le comité intégrait une experte de la CEFDG.

⁶ Mot de la direction en avant-propos du RAE.

Le pilotage stratégique et opérationnel

Référence 1. « L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international. »

1 / Un établissement au positionnement original bénéficiant d'un fort ancrage territorial

Y SCHOOLS est un établissement d'enseignement supérieur de création relativement récente (1992). Afin de diversifier ses activités de formation ainsi que les publics visés, son modèle initial d'école de commerce a évolué avec le soutien des acteurs socioprofessionnels et des collectivités de son territoire (région Grand Est), en créant le groupe ESC Troyes en 1999, devenu Y SCHOOLS en 2018⁷.

L'établissement a souhaité se démarquer de la plupart des autres écoles de management françaises, en créant en son sein une école supérieure de tourisme et une école supérieure de design ; il a également intégré⁸ des écoles de la deuxième chance (E2C) établies dans des quartiers prioritaires de la politique de la ville (à Troyes, Romilly/Sézanne et Saint-Dizier) pour faire collaborer des jeunes en échec scolaire avec des étudiants de l'enseignement supérieur. **Le comité relève avec intérêt cette dimension sociale susceptible de bénéficier à un public étudiant diversifié.**

Y SCHOOLS a parallèlement développé une activité de formation professionnelle très diversifiée⁹ pour répondre aux besoins de son territoire, exprimés par les milieux socio-économiques, les jeunes apprenants et les collectivités. Il a dans ce contexte repris deux écoles Pigier de formation en alternance, à Troyes et à Metz, et en a créé très récemment une troisième à Reims.

Y SCHOOLS se définit ainsi comme un « écosystème » fédérant ses formations initiales et professionnelles. Cette dénomination se justifie au travers des trois axes principaux sur lesquels repose le modèle de Y SCHOOLS¹⁰ :

- Transversalité (combinaison d'expertises et de pédagogies, multiplicité des territoires...)
- Innovation entrepreneuriale (partage d'expériences, esprit d'équipe, créativité...)
- Responsabilité sociétale (transition vers des campus « durables », politique DD&RS visant une « performance » globale...).

L'établissement assume pleinement le fait de ne pas pouvoir concurrencer les plus grandes écoles de management françaises sur leur terrain, et a exploré des orientations diverses qui couplent de manière équilibrée formation initiale et professionnelle, et comportent une dimension sociale revendiquée.

Y SCHOOLS compare son positionnement basé sur la diversité de l'offre de formation, l'entrepreneuriat et l'ancrage à plusieurs campus localisés dans les territoires, à ceux en France du CESI, et du groupe Excelsia construit à partir de l'ESC La Rochelle¹¹. Y SCHOOLS a la particularité de concentrer actuellement son développement national au niveau d'une seule région, la région Grand Est, avec un soutien privilégié des collectivités concernées.

Le comité estime que le positionnement original choisi par Y SCHOOLS est pertinent au regard des valeurs qui animent l'établissement, de son implantation territoriale et des moyens dont il dispose.

⁷ Les activités d'enseignement supérieur et de recherche sont exercées au sein de l'entité juridique (association loi de 1901) Troyes Aube Formation (TAF), qui est l'entité qualifiée Eespig.

⁸ Y SCHOOLS pilote trois des dix E2C champardennaises (le réseau national E2C France en compte 135).

⁹ Les activités de formation professionnelle sont exercées au sein de diverses entités juridiques : les associations Groupe ADPS et ADPS Formation (après le rapprochement en 2008 des groupes ESC Troyes et ADPS), auxquelles se rajoutent celles des deux écoles Pigier reprises et de celle créée par Y SCHOOLS. Elles couvrent un large spectre, allant du sport au paramédical, en passant par le commerce, la gestion, la communication, le digital, les RH, les langues... (Rapport d'activité 2021 p. 24).

¹⁰ RAE p. 1.

¹¹ RAE p. 3.

Référence 2. « L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi. »

2 / Des objectifs atteints, mais une stratégie future nécessitant une évolution statutaire

La stratégie de développement adoptée fin 2015 par le groupe ESC Troyes pour la période 2016-2020 comportait cinq axes¹² :

- « Le développement de produits complémentaires ;
- Le positionnement dans les métropoles et dans de nouveaux territoires à potentiel ;
- L'ouverture d'un campus au continent africain pour mener une politique internationale innovante et éviter la standardisation ;
- Faire rayonner [son] territoire ;
- Être attentif aux opportunités de croissance externe dans [ses] domaines d'activité. »

Il était prévu notamment une augmentation du nombre d'étudiants et d'apprenants, permettant d'engendrer des ressources. Quatre projets étaient envisagés pour augmenter ainsi le chiffre d'affaires, dont deux ont été réalisés (implantation au Cameroun, développement des écoles Pigier), et deux n'ont pas trouvé leur public (implantation de l'École Supérieure de Tourisme à Paris et création du programme Stud-Up), en particulier à cause de la forte concurrence d'écoles parisiennes possédant une forte notoriété.

La stratégie de Y SCHOOLS est clairement orientée vers les territoires, avec une volonté d'ouverture à l'international, mais également dirigée vers un public diversifié. La volonté de faire de Y SCHOOLS « une locomotive territoriale unique¹³ » trouve un soutien du côté des collectivités territoriales. Conscient de la fragilité de son modèle économique (cf. *infra* référence 6 chapitre 11), le groupe s'interroge sur la soutenabilité financière de sa stratégie, constatant avec raison ses capacités d'investissement limitées¹⁴. **En dépit de ces capacités limitées et des difficultés rencontrées au cours de la période d'évaluation, notamment l'impact de la crise sanitaire, le comité constate que Y SCHOOLS a pourtant su globalement remplir les objectifs de développement régional et international qu'il s'était fixés.**

Dans la continuité de sa stratégie de développement 2016-2020, Y SCHOOLS a préparé un plan stratégique 2020-2025¹⁵, adopté en 2020, qui s'articule autour de 4 axes¹⁶ :

- Développer une offre de proximité répondant à l'hyper métropolisation et au phénomène de concentration des populations ;
- Hybrider les expertises pour innover et accentuer la différenciation des apprenants ;
- Mener une politique internationale différente en ciblant des zones inédites et des publics nouveaux¹⁷ ;
- Contribuer au développement économique [des] territoires¹⁸.

Le projet d'établissement 2020-2027 est décliné en objectifs opérationnels et plans d'action, mis en œuvre par les directions sous le pilotage du directeur général avec des revues régulières en Codir. Il est néanmoins surprenant que les indicateurs de suivi, notamment des effectifs étudiants (dont l'augmentation visée est ambitieuse), ne soient pas abordés dans ce projet d'établissement 2020-2027. **Le comité recommande à l'établissement de se doter d'un ensemble d'indicateurs pertinents lui permettant de suivre la réalisation des objectifs qu'il s'est fixés.**

Dans cette perspective, Y SCHOOLS affiche plusieurs objectifs d'ici 2027, notamment celui d'ouvrir des campus dans de nouvelles villes moyennes de la région Grand Est avec le soutien des collectivités concernées, ainsi qu'un deuxième campus à l'international. Cette évolution permettrait à l'école d'acquérir une taille critique plus importante (3000 étudiants, 2800 apprenants en formation professionnelle, budget global consolidé de 31 M€). L'accroissement du nombre d'étudiants en formation initiale (1960 étudiants en

¹² Plan stratégique 2020-2025 p. 15.

¹³ RAE p. 3.

¹⁴ RAE p. 2.

¹⁵ Initialement prévu pour la période 2020-2025, il a été prolongé de deux ans pour tenir compte de la période de pandémie COVID et s'est transformé en Projet d'établissement 2020-2027.

¹⁶ RAE p. 4.

¹⁷ Le plan d'action relatif à cet axe ne comprend pas le développement de l'Enseignement à Distance (EAD) qui pourrait toucher plus d'étudiants étrangers en comprimant les coûts.

¹⁸ Le maintien de la reconnaissance académique des programmes est étonnamment placé dans ce 4^e axe (RAE p.6).

2021 intégrant les 553 alternants des écoles Pigier¹⁹) est cohérent mais difficile à atteindre. De même l'augmentation budgétaire envisagée (de 23 M€ en 2021 à 31 M€ en 2027) est élevée.

Le groupe souhaite également investir un nouveau domaine de compétence, le digital, qui lui permettrait notamment de créer de nouveaux programmes associant design, digital, et management et s'intéresse aux enjeux de l'intelligence artificielle (IA) à faire partager par les apprenants²⁰. **Le comité estime que cette croissance dans le domaine du digital est cohérente avec la stratégie de Y SCHOOLS pour répondre aux besoins du territoire, mais que sa réalisation nécessitera d'en avoir les capacités financières.**

La question de la soutenabilité de son modèle économique n'est pas suffisamment traitée dans le RAE, alors qu'elle est fondamentale, l'établissement n'ayant pas les moyens de financer seul ses projets de développement. L'étude d'une évolution statutaire a donc été engagée avec les trois collectivités territoriales impliquées²¹, pouvant se traduire par la création d'une société d'économie mixte ou d'un groupement d'intérêt public qui permettrait à ces collectivités territoriales et aux entreprises soutenant Y SCHOOLS d'investir dans son capital. Toutefois, le besoin essentiel de conserver la qualification d'établissement Eespig, réservée aux associations et aux fondations²², est une contrainte majeure à prendre en compte dans le choix du montage juridique. **Le comité recommande à l'établissement de mener rapidement cette évolution statutaire à son terme.**

Référence 3. « L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie. »

3 / Un partenariat académique prometteur avec l'URCA, mais à développer avec les écoles d'ingénieurs troyennes

Une convention signée avec l'URCA a permis à Y SCHOOLS de doter début 2022 son école SCBS (South Champagne Business School) d'un directeur de la recherche en temps partagé avec l'université. L'objectif est de créer une unité de recherche regroupant, à terme, autour des thématiques de l'innovation et de l'entrepreneuriat, une trentaine d'enseignants-chercheurs et de doctorants provenant des différents établissements du réseau champardennais (cf. domaine 2).

Y SCHOOLS a également tissé des liens avec les écoles d'ingénieurs qui sont venues s'implanter dans l'agglomération troyenne (EPF, ESTP) et avec l'UTT. Un MSc labellisé par la Conférence des Grandes Écoles (CGE), regroupe les compétences de SCBS, ESD, EPF et de la Technopole de l'Aube en Champagne (TAC) pour une vingtaine d'étudiants par an autour de l'innovation, la créativité et l'entrepreneuriat²³. Un double diplôme est proposé aux étudiants ESTP venant faire leur dernière année de cycle ingénieur à l'ESD, complétée d'une année supplémentaire²⁴. Toutefois, il n'existe pas d'accord de double diplôme entre SCBS et les écoles d'ingénieurs du site troyen.

Les partenariats avec l'UTT ciblent essentiellement la formation continue, les échanges en formation initiale étant rendus complexes du fait des différences importantes entre les droits de scolarité des deux établissements²⁵.

Un projet de Bachelor à double compétence ingénierie-management est étudié par Y SCHOOLS avec ses écoles d'ingénieurs partenaires, dont la pertinence a été validée avec les acteurs socio-économiques²⁶.

4 / Une première implantation à l'étranger réussie et des partenariats internationaux qui pourraient être mieux structurés

En matière de partenariats internationaux, le groupe a des accords avec 129 partenaires, dont 59 disposent d'une accréditation internationale. On peut notamment citer l'accord de double diplôme avec l'Université de Francfort dans le cadre de l'université Franco-allemande, l'accord de double diplôme avec l'ENCG de Settat (école nationale de commerce et de gestion au Maroc) permettant d'accueillir des étudiants intéressés par des spécialisations du Programme Grandes Écoles (PGE) de SCBS, et celui avec PACE University (New York) qui permet d'ouvrir une classe en distanciel pour des étudiants de niveau équivalent au M1²⁷.

¹⁹ Rapport d'activité 2021 pp. 18-22.

²⁰ RAE p. 6.

²¹ Région Grand Est, département de l'Aube et Troyes Champagne Métropole (RAE p. 7).

²² Article L 732-1 du Code de l'éducation dispose : « (...) Ne peuvent obtenir la qualification d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général que les établissements d'enseignement supérieur privés à but non lucratif créés par des associations ou des fondations reconnues d'utilité publique ou des syndicats professionnels au sens de l'article L. 2131-1 du code du travail ».

²³ RAE p. 8.

²⁴ Entretiens lors de la visite.

²⁵ Entretiens lors de la visite.

²⁶ Entretiens lors de la visite.

²⁷ RAE pp. 8-9.

L'École Supérieure de Design offre à Y SCHOOLS, au-delà de coopérations dans le domaine de l'art et du design, des possibilités appréciées de partenariat avec des universités étrangères²⁸. Il convient de souligner également l'accréditation EFMD (European Foundation for Management Development)²⁹ pour le PGE.

L'événement « International Week » que l'établissement organise chaque année permet la venue d'une douzaine de représentants d'universités partenaires pour des conférences en langue étrangère devant les élèves de première année, et favorise les rencontres entre les enseignants-chercheurs³⁰.

Le comité recommande à Y SCHOOLS de définir clairement sa politique de partenariats internationaux en identifiant les partenariats stratégiques susceptibles de répondre aux objectifs ambitieux de croissance du nombre d'étudiants internationaux (passer d'environ 25 % d'étudiants internationaux aujourd'hui, à 50 % à terme), et d'étudier par ailleurs la mise en place d'enseignements à distance à destination de publics internationaux, pour augmenter sa visibilité en contenant les coûts.

La première implantation de Y SCHOOLS à l'étranger a été réalisée à Yaoundé (Cameroun), en lien avec le ministère de l'enseignement supérieur local. L'EIME propose pour l'instant la seule formation GBM de SCBS, pour 250 étudiants au total, avec une possibilité de passerelle en 3^e année vers le PGE de SCBS, et a tissé des partenariats avec des établissements locaux, notamment l'Institut du Management et de la Finance à Yaoundé³¹. **Le comité encourage Y SCHOOLS à s'appuyer sur cette première expérience réussie pour développer d'autres campus en Afrique ou dans d'autres zones géographiques le permettant, comme celle des Balkans qui a déjà été identifiée comme localisation potentielle³².**

5 / Un soutien pérenne des collectivités territoriales et des acteurs économiques au niveau local et régional

Depuis la création de l'ESC Troyes en 1992, encouragée par la ville de Troyes, le département de l'Aube et la Chambre de commerce et d'industrie (CCI), pour relancer le développement territorial après la crise industrielle du textile, ont soutenu l'établissement. Avec le temps, ce soutien est également venu de la région Grand Est.

Ainsi, les collectivités territoriales apportent-elles un soutien pérenne à l'établissement quant à l'aspect immobilier en mettant à sa disposition la grande majorité des locaux qu'il occupe, et financier en lui apportant une subvention de fonctionnement annuelle de 3 M€³³. D'autres collectivités de la Région interviennent en soutien de certains projets portés par Y SCHOOLS, tels que l'implantation à Charleville-Mézières et à Chaumont d'une formation GBM délivrée par SCBS.

L'établissement peut également compter sur un partenariat fort tissé autour de l'innovation et de l'entrepreneuriat avec la Technopole (TAC)³⁴, qui accueille des start-up, un incubateur étudiant YEC³⁵ (Young Entrepreneur Center) utilisé par Y SCHOOLS et les autres établissements d'enseignement supérieur troyens, et dont l'événement annuel « Plug&Start » permet à la métropole troyenne d'accueillir depuis vingt ans des projets innovants venant de tous horizons³⁶.

D'autres partenariats existent avec les entreprises implantées dans la région³⁷, à travers l'accueil d'apprenants en stage ou en alternance, le versement de la taxe d'apprentissage et le mécénat³⁸.

Le comité voit un atout pour Y SCHOOLS dans ce fort soutien des collectivités territoriales et des milieux socio-économiques, qui conforte le positionnement et la stratégie de l'établissement, ancré dans son territoire.

6 / Un impact positif de l'établissement sur son environnement, avec une politique de DD&RS reconnue

La mission que s'assigne l'établissement est de « proposer des dynamiques territoriales pour servir le tissu économique et la jeunesse »³⁹. L'équilibre entre formation initiale et formation professionnelle, qui fait le modèle de Y SCHOOLS, répond donc de manière large aux besoins territoriaux champardennais au sein de la Région Grand Est.

²⁸ Entretiens lors de la visite.

²⁹ Accréditation EFMD obtenue le 8 juin 2021.

³⁰ RAE p. 9.

³¹ RAE p. 9.

³² RAE p. 9.

³³ Cette subvention provient de la Région Grand Est, du département de l'Aube, de Troyes Champagne Métropole et de la CCI Troyes et Aube (RAE p. 10).

³⁴ Il est à noter que le directeur de la TAC cumule ses fonctions avec celles de directeur général de Y SCHOOLS depuis plus de vingt ans.

³⁵ Incubateur étudiant consacré à l'accompagnement de projets.

³⁶ RAE pp. 2 et 25.

³⁷ Parmi les divers projets présentés dans le RAE, la création de « boutiques d'entraînement pédagogique » (mock shop) en coopération avec les magasins d'usines troyens est également une excellente initiative susceptible de renforcer les liens avec le monde socio-économique.

³⁸ Plus de 500 entreprises par an font ainsi confiance à Y SCHOOLS en lui versant à ce titre un montant global de plus de 250 000 € (RAE p. 11)

³⁹ RAE p. 1.

L'établissement développe une politique de développement durable et de responsabilité sociétale (DD&RS) qu'il affiche comme faisant partie de son « ADN » et qui s'appuie sur les référentiels CGE/CPU pour la formation initiale et LUCIE OF⁴⁰ pour la formation professionnelle, avec un plan d'action décidé et suivi par un comité opérationnel et une équipe DD&RS spécifiques⁴¹. Son implication aux plans régional et national dans les diverses entités⁴² traitant de ces sujets, ainsi que dans l'économie sociale et solidaire, fait reconnaître Y SCHOOLS comme un acteur engagé en la matière.

Référence 4. « La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie. »

7 / Une gouvernance stabilisée, qui doit être pérennisée

Les mécanismes de gouvernance ont été difficiles à cerner pour le comité du fait d'une confusion entretenue entre marque et statut juridique. En indiquant qu'« en tant qu'association, Y SCHOOLS est dotée d'organes de gouvernance⁴³ », le RAE sous-entend que Y SCHOOLS serait une entité juridique (unique) alors que ce n'est pas le cas. De fait, Y SCHOOLS est à la fois une marque et un « écosystème »⁴⁴ – composé de 6 entités juridiques : Troyes Aube Formation (TAF) ayant reçu la qualification d'Eespig, 3 entités juridiques pour le groupe Pigier : ML formation (Metz), BL formation (Troyes), RC formation (Reims), ADPS formation et groupe ADPS. Toute la difficulté pour Y SCHOOLS a été de construire au fil du temps des synergies entre des structures juridiques au départ indépendantes les unes des autres. Toutes les structures juridiques de Y SCHOOLS ont désormais à leur tête le même président⁴⁵. Il pourrait toutefois en être différemment, compte tenu du mode de désignation du président propre à chaque structure, ce qui serait dommageable pour la gouvernance de Y SCHOOLS.

La synergie des activités et l'alignement stratégique entre les différentes entités juridiques sont garantis par un même directeur général et des équipes et services support complètement mutualisés⁴⁶. Si un changement de statut est envisagé du fait du projet de capitalisation du groupe (cf. *infra* référence 6 chapitre 11), la construction d'une entité juridique unique semble toutefois inenvisageable du fait du système de franchise du groupe Pigier. En conséquence, **le comité considère que le maintien d'un nécessaire équilibre entre les ressources issues de la formation initiale et celles issues de la formation professionnelle et continue demeure un point de vigilance pour l'établissement, pour conforter son label EESPIG qui ne porte que sur la formation initiale.**

La très forte représentativité du monde économique et des collectivités territoriales dans les organes de gouvernance doit être soulignée⁴⁷, même si pour l'association TAF, les deux représentants siégeant dans le conseil d'administration au titre de la Région Grand Est siègent également au titre de Troyes Champagne Métropole. En revanche, les personnels administratifs, les enseignants et les étudiants de l'école ne sont pas représentés au sein des conseils d'administration des différentes structures. Il existe un certain nombre de conseils qui se réunissent en tant que de besoin. **Le comité relève la qualité des membres du Conseil stratégique⁴⁸**, qualifié de « puissant » lors des entretiens, au sein duquel on retrouve le directeur général de la Caisse des dépôts et consignations comme président, et parmi les membres, deux anciens directeurs généraux et deux actuelles directrices générales d'écoles de management classées parmi les dix meilleures écoles privées françaises⁴⁹. **Le comité invite en revanche Y SCHOOLS à clarifier les rôles respectifs de ce Conseil stratégique et du Comité d'orientation**, cités une seule fois dans le RAE⁵⁰, et dont la composition et les missions n'y sont pas définies⁵¹. Le Conseil scientifique, composé d'une dizaine de membres (universitaires, représentants des entreprises ou personnalités qualifiées) veille à la cohérence de la recherche avec ses axes prioritaires, ancrés dans le territoire, et participe ainsi à l'amélioration de la qualité scientifique des travaux de recherche. **Le comité suggère à l'établissement de redéfinir le rôle et le positionnement de ce Conseil scientifique**, dans la perspective de la création prochaine d'un laboratoire commun avec l'URCA, alors que ce Conseil n'a pas été associé aux réflexions à cet égard, ni à la nomination d'un directeur de la recherche de Y SCHOOLS partagé avec l'URCA⁵².

⁴⁰ Une labellisation autour d'« engagements de progrès » encore à définir a été engagée par Y SCHOOLS (RAE p. 11).

⁴¹ RAE p. 10.

⁴² CIRSES, commission DD&RS de la CGE, réseaux Campus Responsables et PRME, Cordées de la réussite, CRESS Grand Est, Club d'écologie industrielle de l'Aube... (RAE pp. 10-11).

⁴³ RAE p. 12.

⁴⁴ Terminologie employée dans le RAE p. 13.

⁴⁵ Site internet de Y SCHOOLS et entretiens.

⁴⁶ Règlements intérieurs de l'association TAF et d'ADPSFP.

⁴⁷ Six représentants des collectivités et neuf représentants des entreprises (dont 3 de la CCI) parmi les 21 membres du CA de TAF, Rapport d'activité 2021 p. 6.

⁴⁸ Ce Conseil a vocation à accompagner Y SCHOOLS dans ses réflexions stratégiques. Il est composé de 23 personnalités extérieures, de cursus, de parcours et d'approches différentes (Rapport d'activité 2021 p. 7).

⁴⁹ HEC, EM Lyon Business School, Kedje et Neoma.

⁵⁰ RAE p. 12. La composition et le rôle de ce Comité d'orientation ne sont précisés ni dans le RAE, ni dans le Rapport d'activité 2021.

⁵¹ Pas plus que dans le Rapport d'activité 2021.

⁵² Entretiens lors de la visite.

Pendant leur formation, les étudiants sont régulièrement sollicités par l'administration. Chaque promotion élit un délégué de classe, qui dispose d'un canal direct sur l'intranet pour contacter la direction de son programme. Quant à la Commission de la Vie étudiante (CoVIE), elle se réunit trimestriellement pour échanger librement à propos du déroulement de la vie académique, associative et professionnelle des étudiants.

8 / Une politique de marque à clarifier

La communication est jugée globalement satisfaisante par l'école⁵³, même s'il n'existe pas à ce stade de plan de communication interne formalisé et qu'il n'y a pas encore de politique de communication à l'international. La réorganisation des services de la communication est à souligner. **Le comité recommande toutefois la mise en place d'indicateurs de suivi afin d'évaluer l'impact de cette nouvelle organisation sur les recrutements.** La complexité de la gouvernance trouve son pendant dans l'architecture de marques. La nouvelle architecture mise en place depuis 2018 prévoit des règles en matière de communication fondées sur la subsidiarité et réservant à Y SCHOOLS la communication institutionnelle et celle qui implique plusieurs marques dérivées. Une réflexion est néanmoins engagée pour simplifier cette architecture de marques et éviter notamment la confusion persistante entre SCBS et Y SCHOOLS, cette dernière étant considérée comme la marque la plus puissante⁵⁴. **Le comité estime que l'avis des différentes parties prenantes (étudiants en cours de formation ou candidats potentiels, alumni, partenaires socio-économiques...) serait pertinent et devrait être sollicité (avant le passage en CA) dans le cadre de la simplification de l'architecture de marques souhaitée par l'établissement.**

9 / En matière de système d'information, un ERP à sécuriser prioritairement

En l'absence d'un schéma directeur des systèmes d'information, les lignes stratégiques ont pu être définies lors des entretiens. L'activité de l'établissement est pilotée par des logiciels externes concernant la comptabilité, les ressources humaines (Sage), ainsi que la prospection avec un CRM en cours de migration. Le reste des activités est en revanche piloté par un ERP développé en interne. Son périmètre comprend la planification, les contrats de travail des intervenants extérieurs, le dossier étudiant, le suivi des enseignements, les *syllabi*, les ressources dématérialisées, la gestion des concours, des stages... Le système reposait sur un chef de projet dont le départ récent fragilise considérablement l'organisation. L'établissement est confronté à des problèmes de recrutement et n'a par ailleurs ni formalisé ni précisé par écrit ses procédures en la matière. Face à ce risque majeur, l'école envisage de se tourner vers des solutions du marché. **Le comité recommande à l'établissement de formaliser une cartographie des risques, de développer ses mécanismes de contrôle interne, et d'arrêter dans les meilleurs délais la solution logicielle retenue.**

Référence 5. « L'établissement porte une politique globale de la qualité. »

10 / Une politique globale de la qualité embryonnaire

L'établissement s'inscrit dans une politique d'amélioration continue au moyen de la reconnaissance des programmes par l'État (visas et grades), de l'accréditation internationale EFMD pour le PGE de SCBS ou encore de la certification Qualiopi en matière de formation professionnelle, avec des pilotes identifiés et un Copil qualité.

La politique de la qualité, qui traduit les orientations générales en matière d'assurance qualité, n'est pas clairement définie et partagée avec les différents acteurs. Malgré les efforts fournis pour la rédaction d'un manuel de la qualité, et la réalisation d'enquêtes, l'organisation actuelle ne permet pas d'avoir une vision cohérente de la démarche qualité. En effet, il existe deux services différents qui se préoccupent de la qualité, l'un dans le domaine de la formation initiale et l'autre dans celui de la formation professionnelle. **Le comité recommande a noté à cet égard que à l'établissement avait lancé une restructuration du service qualité et accréditation pour qu'il regroupe cinq personnes et devienne transversal pour l'ensemble des activités de Y Schools⁵⁵.**

Différents types d'enquêtes sont réalisés⁵⁶, mais un effort d'harmonisation permettrait de consolider ce qui a été entrepris et de faciliter l'accès aux données. **Le comité suggère par exemple d'étudier la création d'un observatoire qui pourrait réaliser plusieurs types d'enquêtes annuelles et/ou spécifiques afin de disposer d'informations concernant le taux d'insertion des diplômés, la qualification des emplois, le lien entre formation**

⁵³ Enquête réalisée par Y SCHOOLS en 2021 (RAE p. 14).

⁵⁴ RAE p. 14 et entretiens lors de la visite.

⁵⁵ Entretiens lors de la visite.

⁵⁶ Par exemple enquêtes de satisfaction des étudiants citées dans le RAE (p. 15).

et emploi, le délai d'accès à l'emploi, le niveau de salaire, la localisation des emplois, le secteur d'activité, etc.

Référence 6. « L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré. »

11 / Une soutenabilité du modèle économique fragile

Si le RAE est peu disert quant aux capacités financières du groupe Y SCHOOLS, le plan stratégique 2020-2025 rend clairement compte des difficultés de l'école à financer ses projets, affichant des résultats prévisionnels négatifs pour le pôle de la formation initiale, et globalement déficitaires pour le groupe. L'école s'est dotée d'une nouvelle organisation budgétaire, permettant de disposer d'une information homogène sur le coût des formations, quelle que soit la structure juridique concernée. Si cette organisation est récente (2021), **elle représente une avancée importante et le comité ne peut que se féliciter de sa mise en place, compte tenu des difficultés financières rencontrées.** Le budget est désormais l'agrégation des budgets des différentes entités juridiques du groupe. Le budget est classiquement élaboré à partir du recensement des besoins des différentes directions de chacune des structures juridiques. Sa construction a évolué avec la mise en place d'un séminaire budgétaire intégrant toutes ces structures. Des arbitrages sont effectués en Codir et par le directeur général avant d'être présentés au président et au trésorier, et soumis au vote des instances. **Afin que le budget général gagne en lisibilité, le comité recommande que d'autres indicateurs financiers soient pris en compte : la capacité d'autofinancement, le besoin en fonds de roulement, la trésorerie, le fonds de roulement lui-même.**

Pour l'association TAF, la part des subventions publiques au cours de la période considérée est de l'ordre de 4 millions d'euros, soit environ un tiers des produits, avec une légère baisse en 2021 (32,38 % en 2017 ; 33,68 % en 2018 ; 34,51 % en 2019 ; 35,62 % en 2020 ; 30,96 % en 2021). Ce sont pour l'essentiel des subventions des collectivités territoriales, la subvention au titre du statut d'Eespig étant de 310 k€. Le groupe ADPS est quant à lui presque intégralement financé par ses ressources propres. La situation financière est restée fragile au cours la période évaluée concernant l'entité TAF. En 2017, le compte de résultat a été nul, le BFR était négatif (-3,8 M€) et le fonds de roulement s'élevait à 955 037 €⁵⁷. En 2018, le résultat était de 93 k€, 340 k€ en 2019, mais seulement 4 358 € en 2020 et 9 571 € en 2021. Le fonds de roulement en 2021 était de 1,8 M€, mais uniquement parce qu'il intégrait 1,9 M€ de dettes assimilées à des dettes de long terme (prêt de la BPI accordé dans le cadre des mesures COVID, remboursable pendant 5 ans au taux de remboursement de 0,65 %, avec une année de franchise en 2023). Sans cette mesure, le fonds de roulement en 2021 aurait été négatif.

La trésorerie est un sujet sensible pour les différentes structures composant Y SCHOOLS, en particulier pour la formation initiale. Pour répondre en partie à cette difficulté, une convention a été signée afin de regrouper la trésorerie de toutes les entités juridiques. Ainsi, c'est la trésorerie du groupe ADPS, dont les activités sont excédentaires, qui vient en soutien de l'association TAF. Cette dernière étant très clairement sous-capitalisée, le projet de changement de statut de Y SCHOOLS, qui prévoit une capitalisation à majorité publique incluant les acteurs territoriaux, est une priorité. Le besoin de financement est estimé dans le plan stratégique à 3,6 M€. Les collectivités territoriales apporteraient chacune 3 M€, soit 12 M€ au total, 57 entreprises locales 3 M€, et une participation complémentaire de la Caisse des dépôts et consignations serait également envisagée⁵⁸. Outre ces financements, Y SCHOOLS affiche une ambition **de développement de ses ressources propres qui doivent passer de 8,1 M€ à 14,3 M€ (soit +75 % entre 2020 et 2025⁵⁹)**. Le comité souligne que les entretiens n'ont pas permis d'identifier précisément la nature des ressources propres projetées, alors même que la baisse structurelle des effectifs des programmes historiques est **un fort point de vigilance**, que les projets de développement territoriaux n'ont pas encore été identifiés dans le plan stratégique et que le développement des ressources à l'international reste encore limité. **Le comité recommande par conséquent de clarifier le plan stratégique, en y intégrant tous les éléments de la croissance envisagés.**

⁵⁷ Source : contrat 2018-2022 et compte financier 2017.

⁵⁸ Entretiens lors de la visite.

⁵⁹ Plan stratégique 2020-2025, p. 48.

Référence 7. « La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels. »

12 / Une politique de ressources humaines clairement définie et mise en œuvre

La politique de ressources humaines se fait dans un cadre d'intervention explicite et connu de tous, en matière de recrutement, de rémunération, de promotion, d'inclusion et de qualité de vie au travail.

La gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences s'appuie sur une analyse pluriannuelle des ressources sur la base du plan stratégique, avec l'élaboration d'une note d'orientation pour la formation du personnel établie en juillet et soumise au CSE. Y SCHOOLS consacre près de 2,63 % de sa masse salariale à cette formation. Un effort particulièrement soutenu a été fait concernant l'accompagnement de la maturité digitale (67 % des salariés formés, dont 77 % des enseignants en 2021⁶⁰).

Les enseignants sont recrutés, sur la base de fiches de poste précisant les missions et compétences requises, par une commission de recrutement chargée d'évaluer les candidatures, dans laquelle sont impliqués la direction de la recherche, celle de l'enseignement supérieur, la direction des programmes, les responsables de département et les ressources humaines. Le passage de grade (Professeur assistant, Professeur associé, Full professor) se fait classiquement sur la base de trois critères : qualité pédagogique, qualité de la recherche, investissement dans l'école. Le nombre d'enseignants-chercheurs salariés permanents dans le groupe (14) a été précisé lors des entretiens. L'activité de recherche est valorisée par des primes à la publication dont le montant varie selon le niveau des revues. De l'avis général des interlocuteurs rencontrés, les enseignants-chercheurs estiment disposer du temps nécessaire pour effectuer leur recherche.

Le comité relève un point de vigilance concernant le plan d'action sur l'égalité entre femmes et hommes. En effet, l'index d'égalité publié sur le site internet est de 78 sur 100 pour l'association TAF, avec un écart de rémunération entre femmes et hommes qualifié de 23 sur un maximum de 40⁶¹. L'examen du bilan social de l'association TAF au 31/12/2021 montre que, s'il n'y a quasiment pas d'écart concernant la moyenne des salaires des enseignants, ce dont le comité se félicite, l'écart est de 5,84 % concernant les employés, de 9,7 % pour les techniciens, et surtout de 48 % pour les cadres (moyenne des salaires pour les hommes cadres de 5 915 € contre 3 076 € pour les femmes). **Le comité recommande par conséquent à l'établissement de renforcer les efforts entrepris dans le cadre du plan d'action sur l'égalité entre femmes et hommes, et d'établir un référentiel de fonctions pour les cadres afin de prendre en compte les différents niveaux de responsabilité**

Enfin **le comité tient à souligner la qualité du dialogue social**, avec une direction à l'écoute, ayant permis d'absorber en matière de RH les évolutions institutionnelles et le changement d'échelle du groupe. **Il regrette toutefois que toutes les catégories de personnels ne soient pas représentées au CSE** : cinq sièges seulement ont été pourvus, avec 5 titulaires sur 6 (il n'y a aucun suppléant), et aucun personnel enseignant n'est représenté au CSE. **Le comité recommande donc à l'établissement de s'assurer d'une communication soutenue au sujet de l'importance et le rôle du CSE en tant qu'instance privilégiée de dialogue social.**

Référence 8. « L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement. »

13 / Une politique immobilière à structurer et un pilotage à renforcer

Y SCHOOLS occupe un parc immobilier de 27 701 m²⁶², réparti sur 15 sites dans la Région Grand Est et un à l'international (Yaoundé). Le campus le plus important est le campus Brossolette à Troyes (17 000 m²) qui accueille les étudiants de l'école SCBS et le siège des diverses entités constituant le groupe. Le site parisien de l'école supérieure de tourisme n'est plus mentionné dans le RAE, les entretiens ont permis de confirmer qu'il n'était plus d'actualité, faute de moyens (fermeture du site en 2019). Hormis le site de Metz, pour lequel le groupe ADPS est propriétaire, Y SCHOOLS est locataire de tous les autres sites.

Le campus Brossolette est le seul campus HQE. Il n'y a pas de politique de développement durable clairement arrêtée concernant le bâti, mais des travaux envisagés au coup par coup (par exemple les travaux d'isolation de la partie ancienne du campus Brossolette). Le schéma directeur doit aussi être l'occasion d'intégrer les enjeux de la transition énergétique concernant le plan d'aménagement et de rénovation des bâtiments.

⁶⁰ RAE p. 18.

⁶¹ Calcul de l'égalité des rémunérations femmes-hommes (Ministère du travail – article L.3221)

⁶² RAE annexe 1 référence 8.

Eu égard à l'importance du parc immobilier géré, **le comité recommande à Y SCHOOLS d'élaborer un schéma directeur de l'immobilier définissant les orientations stratégiques permettant d'améliorer la gestion de son patrimoine.**

Le comité souligne le fort soutien des collectivités territoriales, tant en fonctionnement (280 k€ de loyers inclus dans la subvention pour le campus Brossolette ; mise à disposition à titre gracieux par Troyes Champagne Métropole des locaux de l'École supérieure de design, non valorisée dans les comptes ; soutien également des collectivités de Chaumont et Charleville-Mézières), **qu'en investissement** (financement intégral de l'extension du campus Brossolette par exemple). Les demandes de travaux font l'objet de discussions avec le propriétaire en fonction des circonstances. L'élaboration d'un schéma directeur de l'immobilier permettrait tout à la fois de faire un état des lieux et de programmer les dépenses d'investissement à envisager (qu'elles soient à la charge de l'école ou des collectivités propriétaires), et d'avoir une vision prospective des locaux nécessaires pour absorber la croissance d'étudiants prévue dans le plan stratégique. Compte tenu des faibles marges de manœuvre financières de Y SCHOOLS, **le comité recommande également que l'école se dote d'une programmation pluriannuelle d'investissement et d'un suivi renforcé de certaines dépenses**, telle que l'analyse des fluides ou des dépenses de maintenance courante sur des sites très dispersés.

Conclusion du domaine « Pilotage stratégique et opérationnel »

Forces

- Un positionnement original et assumé dans le contexte des grandes écoles françaises, assurant un équilibre entre formation initiale et formation professionnelle et mettant l'entrepreneuriat, l'innovation et la promotion sociale au cœur de ses valeurs ;
- Un soutien constant des collectivités territoriales au développement de l'établissement, et des partenariats forts tissés avec les entreprises du territoire ;
- Une gouvernance cohérente entre les différentes structures juridiques ;
- Un partenariat prometteur avec l'URCA pour ce qui concerne la recherche.

Faiblesses

- Un projet d'établissement 2020-2027 dont le financement n'est pas actuellement assuré et qui nécessitera à très court terme une modification statutaire pour permettre l'apport de capitaux publics et privés ;
- Un manque de schémas directeurs pour l'immobilier et le système d'information, à combler rapidement pour permettre à l'établissement d'établir un plan pluriannuel d'investissement et de faire le choix de ses priorités ;
- Une visibilité encore faible à l'international, malgré la première expérience réussie d'implantation d'un campus en Afrique subsaharienne, sur laquelle Y SCHOOLS peut capitaliser.

La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

Référence 9. « La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes. »

1 / Une recherche en cours de développement en lien avec le territoire

Les axes de recherche de Y SCHOOLS portent sur l'entrepreneuriat et sur le management de l'innovation. Ils bénéficient d'un ancrage territorial fort, étant donné la proximité de l'école avec les collectivités territoriales, Troyes Champagne Métropole et la Technopole de l'Aube. Les deux thématiques retenues sont peu distinctives au regard de celles qu'ont choisies d'autres structures de recherche françaises. Aussi d'autres thématiques de recherche en rapport avec l'environnement, le design, l'étude des comportements, les services intelligents ou encore la marque, sont en cours de développement à Y SCHOOLS⁶³. En revanche, ces thématiques manquent encore de lisibilité, en termes de spécificité ou d'originalité propres, au regard de l'ancrage territorial revendiqué par l'établissement.

Le comité recommande à Y SCHOOLS de mieux valoriser l'ancrage territorial dans les recherches conduites et celles qui sont en cours de développement.

Les activités de recherche intègrent fortement les problématiques du développement durable et de la transition environnementale dans la manière dont sont abordés des sujets comme le tourisme ou bien encore le concept de valeur durable dans les modèles d'affaires. Pour autant, le comité souligne que les éléments produits ne permettent pas d'apprécier pleinement la structuration, si elle existe, des axes prioritaires en matière de RS&DD.

Le Conseil scientifique se réunit deux fois par an et ses travaux font l'objet d'un compte rendu dont les EC ne sont pas destinataires. Pour autant, il a permis d'accompagner les EC d'un point de vue méthodologique et, dans la deuxième phase de son existence, a produit des recommandations concernant la dynamique collective et la poursuite, ou non, de certains projets⁶⁴. Des EC seniors ont ainsi été mobilisés pour accompagner opérationnellement et concrètement, au travers par exemple d'Ateliers d'écriture, les EC juniors dans leur production scientifique⁶⁵.

Le comité suggère une redéfinition des prérogatives et du fonctionnement du Conseil scientifique, qui intègre un meilleur alignement entre recherche et formation, y compris dans une dimension internationale qui devrait être davantage encouragée et développée.

2 / Un projet de création d'un laboratoire commun avec l'URCA prometteur

Le projet de création d'une structure de recherche partagée et soutenue par la présidence de l'URCA, sous la forme d'une équipe indépendante budgétairement du laboratoire REGARDS⁶⁶, doit permettre d'organiser et de développer la recherche au sein de Y SCHOOLS, tout en favorisant, dans un rapport d'intérêt et de gain mutuels, l'ancrage de l'URCA à Troyes par le regroupement de forces locales dispersées dans les différentes entités de formation par exemple l'IUT. Ce projet, qui devrait se concrétiser en janvier 2024, réunirait une trentaine d'EC et de doctorants : 10 EC du Laboratoire REGARDS de l'URCA dont 3 PU, 14 EC de Y SCHOOLS autour de thématiques de recherche concernant l'innovation dans ses dimensions sociales (incluant la chaire ESS⁶⁷). 13 EC de NEOMA devraient se joindre à ce projet en ouvrant les thématiques de recherche aux aspects environnementaux et technologiques. Ce projet s'inscrit dans un projet global de création d'une antenne de la maison des SHS de l'URCA à Troyes, qui se verra dotée d'une infrastructure immobilière à l'horizon 2025-2026.

Pour soutenir ce projet, une convention a été passée entre Y SCHOOLS et l'URCA pour le recrutement d'un directeur de la recherche, Professeur des Universités en Sciences de Gestion, dont la mise à disposition à mi-

⁶³ RAE p 22 et 23.

⁶⁴ Le bilan annuel de l'activité de recherche présenté au Conseil scientifique est l'occasion de discuter des axes émergents et d'encourager l'interdisciplinarité (RAE p. 22).

⁶⁵ RAE p 21.

⁶⁶ Laboratoire d'économie et de gestion de Reims.

⁶⁷ Economie Sociale et Solidaire.

temps est d'ores et déjà prise en charge par Y SCHOOLS. Ce directeur est parfaitement intégré dans les instances de gouvernance actuelles de Y SCHOOLS et bénéficie d'une très forte reconnaissance de la part des EC, qui voient dans le projet de laboratoire un véritable effet de levier y compris en ce qui concerne les enseignements.

Le comité considère que ce projet de création d'un laboratoire commun est pour l'établissement une véritable occasion à saisir qui lui permettra de développer et de structurer sa recherche en l'intégrant dans le contexte régional.

3 / Une internationalisation de l'activité de recherche à développer

Les coopérations internationales en matière de recherche paraissent très embryonnaires, ce que l'on peut regretter au regard, notamment, de la présence subsaharienne d'un campus de l'école ou de ses projets de développement dans les pays des Balkans. Des chercheurs étrangers s'impliquent parfois dans des projets, comme c'est le cas avec des chercheurs belges concernant le tourisme dans les Ardennes dans le cadre d'un programme Interreg avec la Belgique (innovation & entrepreneuriat, tourisme, sport santé...). Y SCHOOLS n'envisage de participer à des projets internationaux (du type H2020) qu'en collaboration avec l'UTT et l'URCA, qui peuvent répondre, du fait de leur statut, à de tels appels à projets.

La forte dimension internationale dans le domaine pédagogique⁶⁸ ne se retrouve malheureusement pas en matière de recherche, malgré les recommandations du Conseil Scientifique. **Le comité encourage Y SCHOOLS à développer en recherche des partenariats internationaux portant sur ses thématiques d'excellence.**

Référence 10. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche. »

4 / Une équipe d'enseignants-chercheurs restreinte pour atteindre une masse critique suffisante

Au cours de la période de référence, les activités de recherche sont essentiellement organisées autour d'une équipe réduite de 14 EC permanents. 6 EC extérieurs, qui sont fortement impliqués dans les programmes de Y SCHOOLS⁶⁹, sont aussi à prendre en compte. Le pourcentage du temps de travail des EC permanents consacré à la recherche est affiché en moyenne à 60 %⁷⁰. Un seul doctorant est actuellement encadré par un EC permanent.

Une forte rotation des EC durant la période de référence est à constater : entre le 04/09/2017 et le 31/10/2021, il est fait état de 11 recrutements pour 15 départs, soit un solde net négatif de 4 EC. Ce fait peut être interprété comme une stratégie imposée par la capacité financière, alors que les candidatures indiquent une bonne attractivité des recrutements : 10 à 15 candidats pour un poste en marketing et 5 à 6 dans les autres disciplines. Les recrutements récents ont privilégié le marketing digital, le tourisme et le design, en cohérence avec les ambitions affichées par l'établissement.

Le nombre de publications au cours des cinq dernières années est de 94, dont 40 de rang 2 et 32 de rang 3⁷¹, ce qui représente une moyenne de 1 publication par an et par EC, au-dessus des standards en sciences de gestion⁷². L'absence de publication de rang 1 témoigne certainement du manque d'expérience des EC présents au sein de l'établissement.

Le comité souligne que les éléments fournis ne permettent pas d'apprécier la dynamique au cours de la période d'évaluation : un tableau pluriannuel d'évolution du nombre des publications, des disciplines (principalement sciences de gestion et économie), ainsi que des revues concernées, aurait permis une meilleure appréciation, tant quantitative que qualitative, de cette production. L'absence d'informations sur les revues concernées par ces publications ne permet pas au comité d'apprécier leur niveau d'internationalisation.

Le comité recommande à l'établissement de mettre en place un dépôt systématique des publications sur le portail HAL, afin de faciliter le suivi de la production scientifique, et de la porter à la connaissance du public.

5 / Une politique de soutien à la recherche adaptée et reconnue, qui peine à produire des effets pérennes

Les moyens alloués à la recherche en fonctionnement (95 k€)⁷³ sont suffisants et adaptés aux besoins. Malgré une volonté interne d'augmenter le nombre d'EC titulaires d'une HDR et les moyens mis à disposition des EC

⁶⁸ En 2019 : 12 conférenciers de 9 universités de 5 pays différents ont donné 29 conférences aux étudiants.

⁶⁹ Plus de 96 h d'activités pédagogiques dans les programmes des écoles (RAE Annexe 1 Référence 9).

⁷⁰ RAE Annexe 1 Référence 9.

⁷¹ RAE p. 24. Il s'agit d'une classification des publications en Sciences de gestion établie par la FNEGE

⁷² 0,5 selon la CEFDG.

⁷³ RAE p. 24.

pour faire de la recherche (temps, financements, décharge de service...), l'absence d'un dispositif d'accompagnement de carrière facilitant un engagement dans la durée des nouveaux titulaires au sein de Y SCHOOLS semble provoquer une sorte d'impasse. Le rapprochement futur avec l'URCA pourrait ainsi offrir des perspectives d'évolution à ces EC.

Étant donné le fort renouvellement des EC et la difficulté à fidéliser ceux qui pourraient s'engager dans un projet d'HDR, **le comité suggère à l'établissement de mettre en place un dispositif formel de soutien à la préparation de l'HDR qui s'appuie sur une politique RH de reconnaissance et de fidélisation susceptible de motiver ceux qui s'engagent dans ce processus**, afin que Y SCHOOLS ne soit pas considéré uniquement comme un tremplin professionnel vers d'autres horizons.

Une charte du corps professoral, datant de 2013, est en cours de révision afin d'y introduire, entre autres, le référentiel ABS (en complément de ceux du Hcéres et de la FNEGE) pour l'attribution des primes à la publication favorisant les co-publications. **Le comité recommande que les modifications et les changements concernant cette charte très importante puissent faire l'objet d'une large concertation dans les instances de l'école, en particulier au sein du Conseil Scientifique.**

Référence 11. « Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes. »

Référence 12. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société. »

La politique de recherche de Y SCHOOLS intègre pleinement la politique de site avec des ambitions conjointes associant les acteurs « académiques » (URCA, UTT, ESTP, EPF...) et les entreprises du territoire (Le Coq sportif, par exemple). Les projets sont ambitieux, axés sur l'entrepreneuriat et l'innovation dans l'économie sociale et solidaire (URCA), le marketing digital (ISIFT25), ou le tourisme. Des partenariats existent, en outre, avec des entreprises locales, tels que Les Artisans du Monde. Dans ce contexte, un projet de création d'un support de médiation associant praticiens et chercheurs est prévu.

La collaboration⁷⁴ la plus remarquable est sans conteste celle avec la TAC, qui permet, outre l'accès à des « terrains pratiques d'action » pour la réalisation de programmes de recherche, la mobilisation annuelle de plus de 220 experts et dirigeants d'entreprises bénévoles, pour accompagner plus de 1000 entrepreneurs innovants, ce qui fait de la TAC le plus gros employeur à Bac+5 du territoire.

Le comité tient à mettre en avant deux programmes importants : le R2E (Programme de Recherche en Entrepreneuriat) et VICO (analyse des communautés virtuelles)⁷⁵, car ils démontrent la capacité des EC à s'insérer dans des dispositifs et des communautés académiques dépassant le périmètre strict de Y SCHOOLS.

6 / Une inscription territoriale vers l'entrepreneuriat et l'innovation à valoriser

En complément des actions de médiation scientifique à destination du grand public, Y SCHOOLS a mis en place des partenariats avec le monde de l'entreprise et les acteurs politiques (expertises) ainsi qu'avec la sphère académique. L'implication aux côtés de la TAC depuis plus de vingt ans permet à l'école d'être présente dans le domaine du tourisme et du développement durable. La démarche concernant l'entrepreneuriat à travers la TAC assure une réelle légitimité au groupe Y SCHOOLS, mais une insuffisante valorisation/communication vient en amoindrir la dynamique.

Le principal défi auquel est confronté Y SCHOOLS concerne l'accès à un vivier de doctorants potentiels, ce qui n'est pas facile du fait du faible nombre de titulaires de l'HDR (1 EC permanent titulaire de l'HDR) dans le corps professoral qui permettraient un encadrement autonome de ces derniers. L'absence de bourses CIFRE de doctorat paraît paradoxale, compte tenu du fort ancrage territorial de l'établissement et donc des liens effectifs avec des entreprises qui pourraient bénéficier potentiellement des résultats d'une recherche. Les EC sont d'ailleurs appelés comme experts dans les comités d'incubation d'entreprises⁷⁶, ou pour des projets socio-économiques, ce qui participe du renforcement de Y SCHOOLS au niveau du territoire.

Le comité regrette que des informations plus précises (nombre de projets, montants associés, etc.) ne soient pas disponibles pour étayer cet engagement de Y SCHOOLS au service des entreprises du territoire.

⁷⁴ En particulier l'originalité d'avoir le même dirigeant.

⁷⁵ Le projet R2E (Recherche et Expertise en Entrepreneuriat) est mené en coopération avec l'URCA, l'université de Lorraine, l'université de Strasbourg et Neoma Business School. Il bénéficie d'un financement de 1,1 M€ pour une durée de 5 ans, dont 0,5 M€ financés par la Région. Le projet VICO (Virtual Communities) est mené en partenariat avec l'UTT et pourrait déboucher sur une chaire consacrée aux enjeux du marketing digital (RAE p. 26).

⁷⁶ Y SCHOOLS a accompagné depuis 20 ans avec la Technopole (TAC) plus de 1000 entrepreneurs innovants et mobilise tout au long de l'année plus de 220 experts et dirigeants bénévoles d'entreprises lors de collèges d'experts et pour l'événement Plug&Start (RAE p. 25).

Le Comité recommande à Y SCHOOLS de promouvoir le dispositif CIFRE auprès des entreprises de son territoire, ce qui faciliterait leur investissement dans la recherche.

Les entreprises du territoire bénéficient des recherches des EC dans les domaines du développement durable et de la responsabilité sociétale, par des activités de transferts effectifs⁷⁷. Ce transfert de connaissances est aussi à destination des étudiants et des collaborateurs au travers des opérations de vulgarisation scientifique telles qu'un cycle de conférences sur le campus de Charleville-Mézières.

7 / Une politique d'inscription de la science dans la société en lien étroit avec le territoire

Y SCHOOLS participe chaque année à la Fête de la Science en lien avec l'association Accustica. L'établissement a aussi contribué en 2018 au lancement de la première édition des 48 h de l'innovation touristique. De plus, en mai 2022 le projet « NID'Al.e », porté par un consortium d'une dizaine d'organismes de formation, dont Y SCHOOLS, a été sélectionné dans le cadre d'un appel à projets inscrit au Plan France Relance⁷⁸.

L'établissement a créé en 2014 un groupe de dirigeants d'entreprises, le Club Management, qui regroupe 40 membres actifs (dirigeants d'entreprises et d'institutions du territoire) et se réunit tous les deux mois pour des échanges sur une thématique actuelle, après une présentation assurée par un EC⁷⁹. Cette initiative lui permet de mieux faire connaître la place de la science dans la société, de renforcer les liens avec les entreprises du territoire et leur montrer l'apport potentiel de l'établissement en réponse aux enjeux qui sont les leurs. En outre, elle permet très certainement, sur divers sujets, de concrétiser des collaborations avec des entreprises, ce qui a été le cas avec made.com sur les « *designeuses* »⁸⁰ et avec le Centre des Repreneurs d'Affaires sur la reprise d'entreprise. On pourrait encore citer l'impact de la COVID-19 sur les transmissions d'entreprises et ce que l'école appelle le « *repreneuriat* » féminin⁸¹, autres sujets qui ont également été l'occasion de collaborations du même genre.

Le comité souligne la volonté de proximité avec le territoire en associant collectivités territoriales, entreprises et recherche, qui démontrent par la pratique la pertinence de son engagement et l'effet de levier concret de ses initiatives sur l'économie locale.

Conclusion du domaine « recherche – innovation »

Forces

- Un alignement entre recherche et besoins des parties prenantes du territoire (entreprises et collectivités) ;
- Un modèle de production de la connaissance associant collectivités territoriales, entreprises et recherche ;
- Un projet de structure de recherche partagée avec l'URCA, encouragé par les EC de Y SCHOOLS et porté par l'établissement ;
- Une prise en compte systématique du développement durable et de la responsabilité sociétale dans les projets de recherche et d'innovation.

Faiblesses

- L'absence de dispositif de gestion des publications scientifiques et en particulier l'absence d'obligation de dépôt des productions sur la plateforme HAL ;
- Une formation par la recherche quasi absente de l'établissement en raison principalement d'un manque d'EC titulaires de l'HDR ;
- Une faible internationalisation des activités de recherche ;

⁷⁷ Par exemple, deux articles publiés en 2022 proposant pour l'un des voies pour concilier développement touristique et respect des ressources naturelles, et permettant pour l'autre de mieux comprendre le processus de valeur durable dans les modèles d'affaires (RAE p. 23).

⁷⁸ RAE p. 28.

⁷⁹ RAE p. 25.

⁸⁰ RAE p. 28.

⁸¹ Reprise d'entreprises par des femmes (entretiens lors de la visite).

La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

Référence 13. « L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie. »

1 / Une offre de formation entre dynamiques territoriales et interdisciplinarité

L'une des spécificités du groupe Y SCHOOLS est de proposer une offre de formation vaste et diversifiée au regard de la taille de l'établissement. En effet, dix programmes de formation au sein de l'Établissement d'Enseignement supérieur (EES) sont déclinés : six programmes de formation initiale – dont cinq diplômants au sein de SCBS –, trois programmes au sein de l'ESD et deux au sein de l'EST, auxquels viennent s'ajouter des filières et des spécialisations. Le groupe possède, en outre, les Écoles de la deuxième chance, ainsi qu'un pôle de formation professionnelle proposant des formations adaptées à la demande.

Ce positionnement stratégique présente des spécificités tout à fait stimulantes en termes de diversification des publics et des milieux sociaux. En effet, les programmes répondent à des besoins des jeunes du territoire au sens large (présence dans un périmètre géographique étendu : Troyes, Metz, Charleville-Mézières, Reims, Chaumont). Ainsi, depuis sa création, Y SCHOOLS n'a cessé d'encourager et de favoriser l'égalité des chances et l'inclusion sociale au profit de publics en situation difficile (Écoles de la deuxième chance et Pigier notamment).

En outre, l'interdisciplinarité est encouragée grâce à des synergies, des passerelles (PGE vers Design Management), des projets communs entre les écoles du groupe, quelles qu'elles soient (Pigier et les E2C, y compris), mais aussi grâce à un souhait fort et constant de décloisonnement entre les sites distants, les enseignants (transdisciplinarité), les écoles (challenges et projets, tels que Game of Brain avec la Technopole de l'Aube, Imaginer demain...), les partenaires (URCA, EPF, UTT...). Toutefois, il est encore difficile de proposer des enseignements communs, car les différences en termes de prérequis des étudiants admis au sein de programmes (E2C vs SCBS), ainsi que les distances importantes entre les sites, constituent des obstacles à ces mutualisations.

Enfin, chaque programme répond aux besoins des entreprises du territoire grâce à des spécialisations adaptées, telles que la récente « Design et intelligence numérique » de l'ESD (rentrée 2022) ou encore la spécialité « Bois et dérivés » du Global Bachelor in Management (idem). Les parcours en alternance sont fortement plébiscités par les étudiants et soutenus par un CFA interne, depuis 2022. Ils apportent l'ancrage nécessaire à l'employabilité future des diplômés et permettent de travailler avec les grands groupes (SCBS), comme avec les TPE (Pigier). **Le comité encourage Y SCHOOLS à persévérer dans ses initiatives d'inclusion sociale au profit de publics en situation difficile et relève, comme un point très positif, le rôle joué par l'établissement dans la réinsertion des jeunes du territoire.**

2 / Une internationalisation des formations à poursuivre grâce au développement de nouvelles formes de coopérations pédagogiques

Bien que Y SCHOOLS prétende accueillir dans ses campus près de 28,57 % d'étudiants internationaux⁸² (représentant plus de quarante nationalités) et ambitionne de doubler ce pourcentage à terme⁸³, force est de constater que l'internationalisation des formations et des programmes gagnerait à être poursuivie. Il existe certes des enseignements, voire des cursus intégralement délivrés en anglais comme le Bachelor of Business Administration (BBA) de SCBS, par exemple, ainsi que le Diplôme de Management et de Gestion des Entreprises (Global Bachelor in Management) délivré sur le campus de Yaoundé. Néanmoins, pour réussir à attirer encore plus d'étudiants internationaux comme l'école en a l'objectif, Y SCHOOLS devra poursuivre ces actions et innover en utilisant mieux par exemple les possibilités offertes par l'enseignement à distance.

En ce qui concerne la qualité des partenariats, depuis que le Programme Grande École de SCBS est accrédité EFMD (2021), le groupe cible davantage les établissements qui sont accrédités comme lui. Ses axes de développement en la matière s'orientent vers l'Afrique et plus précisément le Cameroun, ce qui est

⁸² Tableau d'indicateurs Eespig et Rapport d'activité 2021 p. 9.

⁸³ Entretiens lors de la visite.

cohérent eu égard à la présence de Y SCHOOLS à Yaoundé, et vers l'Europe centrale et orientale avec le projet de cibler un public plus large. **Le comité recommande à Y SCHOOLS de profiter des réflexions engagées autour de la création d'un deuxième campus à l'étranger pour réaffirmer l'importance d'une dynamique internationale.**

3 / Un lien entre formation et recherche difficile étant donné le faible nombre d'enseignants-chercheurs

Les étudiants du groupe Y SCHOOLS sont sensibilisés, pour la plupart (les Écoles de la deuxième chance ne sont pas concernées, par exemple), aux techniques de la recherche académique. Cette sensibilisation passe notamment par la rédaction d'un mémoire de recherche au sein du Programme Grande École (SCBS), par des enseignements de méthodologie de la recherche (ESD, EST, SCBS), par des cours dispensés par des enseignants-chercheurs ou encore par des lectures obligatoires (*syllabi*). Néanmoins, la politique de formation à et par la recherche souffre cruellement du faible nombre des enseignants-chercheurs toutes écoles du groupe confondues (14). **Le comité recommande à Y SCHOOLS de profiter du partenariat futur avec l'URCA pour renforcer ce lien entre formation et recherche.**

4 / Une gestion de la documentation efficace au service de ses utilisateurs

Le groupe possède différents centres de documentation, répartis au niveau de ses campus. Appelés Y LAB, ils donnent classiquement accès à des bases de données francophones et internationales (une dizaine) et offrent des espaces de travail individuels ou collectifs aux étudiants. La configuration des espaces physiques et numériques des Y LAB et leur accessibilité répondent parfaitement aux besoins des publics accueillis. Ceux-ci bénéficient d'une large amplitude horaire d'ouverture (8 h 30-21 h) et d'un personnel affecté à l'accompagnement (documentalistes). **Le comité recommande à Y SCHOOLS de mettre en place des modules de validation des acquis – crédités (ECTS) – assurant la maîtrise de l'usage des bases de données des Y LAB et d'offrir aux étudiants de tous les campus la possibilité de profiter du même espace de travail que celui de Troyes⁸⁴.**

5 / Des liens étroits avec les acteurs socio-économiques locaux, gage de professionnalisation des formations

Les acteurs socio-économiques participent inévitablement à la professionnalisation des formations. Leur participation aux conseils de perfectionnement, leur contribution au titre de l'apprentissage – en particulier cité par les étudiants, ainsi que leur implication dans la pédagogie au travers de projets ou d'interventions auprès des apprenants, démontrent de fait la professionnalisation des formations et laissent bien augurer de l'employabilité des étudiants.

Le comité considère donc que l'établissement porte une politique de formation en lien avec le milieu socio-économique et une offre de formation de qualité, cohérentes avec sa stratégie.

Référence 14. « L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation. »

6 / Une organisation pédagogique des formations s'appuyant sur une démarche qualité

La pédagogie des programmes de formation est définie grâce aux différents référentiels et bénéficie d'une reconnaissance grâce aux différentes accréditations, qu'elles soient nationales (CEFDG, Hcéres, France-Compétences, Qualiopi), européennes ou internationales. L'effort de l'établissement pour se faire reconnaître par diverses instances d'évaluation garantit, d'une part, une qualité pédagogique de ses contenus et, d'autre part, une adéquation avec les besoins des différents champs professionnels. Différents programmes du groupe bénéficient ainsi de visas et/ou de grades : l'EST détient un visa bac+3, les deux Bachelors de SCBS (GBM et International BBA) bénéficient du grade de Licence et le PGE de SCBS est à la fois habilité à délivrer le grade de Master (depuis 2004) et est accrédité EFMD. Il est à noter que Y SCHOOLS a ainsi obtenu, en 2021,

⁸⁴ Y LAB à Troyes est un espace de plus de 600 m², qui regroupe plus de 12 000 ouvrages, rapports de stage, e-books et près de 120 périodiques et quotidiens, en plus de l'accès aux bases de données (RAE p. 38).

sa première accréditation internationale : *EFMD Programme Accreditation*. La formation professionnelle bénéficie, en outre, de la certification Qualiopi.

De plus, le comité souligne la mise en place de l'approche par compétences, laquelle intègre des dispositifs de valorisation des compétences classiques au sein des cursus (blocs de compétences, ECTS), et prend également en compte la participation à la vie associative, à des œuvres caritatives, de secours ou d'assistance, à des projets de type France Design Week (ESD) ou aux trophées des nuits de la réussite.

7 / Un fort développement de la professionnalisation par des pratiques pédagogiques

Le groupe Y SCHOOLS, juridiquement scindé en plusieurs entités, permet de juxtaposer formation initiale et formation professionnelle, avec des contraintes et des marges de manœuvre parfois réduites (du fait par exemple des franchises Pigier). Cette offre de formation fondée sur une logique de proximité assumée (modèle de départ) conduit à développer de nouvelles offres, telle que l'école Pigier à Reims, en 2021 ou encore un nouveau programme d'« assistant designer web » pour l'ESD. Toutefois, les mutualisations des moyens (cours de langues), les interactions entre les intervenants, des enseignants et des personnels administratifs (qui constituent un socle commun), l'interdisciplinarité et les passerelles entre les écoles sont largement encouragées et plébiscitées. Différents dispositifs, tels que ProsPer⁸⁵, assurent, par ailleurs, une coordination entre les programmes en constituant un véritable appui à la maturation du projet professionnel et personnel de chacun des étudiants⁸⁶.

Fidèle à sa politique visant à encourager et à favoriser l'égalité des chances et à sa stratégie d'inclusion sociale au profit de publics en situation difficile, Y SCHOOLS s'implique et s'engage en adaptant ses pratiques pédagogiques. Cette politique promeut fortement l'alternance, ce qui se traduit par un recours majoritaire à la formation professionnelle et par une nette progression de la formation « initiale ». Le modèle pédagogique de l'établissement combine par ailleurs enseignements présentiels et enseignements distanciels, synchrones ou asynchrones, grâce à une plateforme développée en interne (Xperteam) et à des plateformes par internet (mode SaaS⁸⁷). **Le comité souligne les importants efforts de l'établissement en matière d'usage du numérique au service de la pédagogie, et l'encourage à poursuivre ces développements, notamment à l'international, ce qui pourrait amplifier sa visibilité à coûts constants.**

8 / Une offre de formation qui se nourrit fortement de l'accueil d'étudiants internationaux

Les langues étrangères font partie intégrante des programmes de formation de Y SCHOOLS avec la pratique obligatoire de l'anglais, certains programmes étant d'ailleurs exclusivement dispensés dans cette langue, comme le BBA de SCBS. En outre, pour certains programmes, la pratique d'une deuxième langue est obligatoire. Et les étudiants qui le souhaitent peuvent suivre des cours de « grand débutant » en allemand, espagnol, italien, chinois ou russe. Les enseignements ont lieu en mode hybride combinant le face-à-face pédagogique et l'apprentissage par l'intermédiaire de plateformes de type Rosetta, 7speaking. Par ailleurs, certains programmes requièrent une certification en anglais de type TOEIC ou TOEFL (BBA, PGE de SCBS, par exemple).

Y SCHOOLS a, en effet, accueilli en 2021, au sein de son pôle de formation initiale, 2000 étudiants, dont 475 étudiants internationaux⁸⁸ (de 42 nationalités différentes). La présence de l'EIME à Yaoundé offre, par ailleurs, une possibilité d'expatriation. Selon les indicateurs Eespig⁸⁹ fournis par l'établissement, 65 % des diplômés 2021 ont connu pendant leur formation une mobilité sortante, rendue possible par des partenariats de qualité (recherche de l'accréditation internationale chez les partenaires) et un département de la mobilité internationale dynamique. **Le comité constate en revanche que le pôle formation professionnelle demeure, de fait, très en marge des dispositifs proposés en matière d'international, en raison de sa vocation à**

⁸⁵ Itinéraire balisé, à suivre par les étudiants et doté de crédits ECTS, combinant des passages obligés (stage, masterclass, séminaire, debriefing collectif, actualisation du portfolio des compétences...) et des activités optionnelles (visite de salons professionnels, conférences, représentations théâtrales etc.). ProsPer a été développé au périmètre de SCBS et doit être étendu à toutes les écoles de Y SCHOOLS : RAE p. 36.

⁸⁶ RAE p. 36.

⁸⁷ Software as a service : abonnement à des logiciels sous forme de services délivrés au moyen d'internet plutôt que de les installer sur les serveurs de l'entreprise. Le prix varie ainsi en fonction de leurs utilisations effectives.

⁸⁸ Rapport d'activité 2021 p. 9 : le nombre indiqué de 2000 étudiants en formation initiale intègre en fait les presque 600 alternants des écoles Pigier, comme vu supra.

⁸⁹ Indicateurs à remplir par les établissements labellisés EESPIG et donnant des informations, notamment sur les effectifs d'étudiants, le taux de féminisation, le taux de boursiers, le taux d'étudiants internationaux, le nombre des publications et des contrats de recherche, l'insertion professionnelle, les principales données économiques etc.

accompagner vers l'emploi des publics dits « fragilisés » et du statut des alternants, peu favorable à de telles mobilités.

9 / Un modèle remarquable en termes d'ouverture et de mixité

Y SCHOOLS affiche sa volonté d'aller vers une plus grande mixité sociale. Cet objectif se traduit notamment par une adaptation de l'offre de formation aux publics de formation continue, aux publics en alternance, mais également aux publics fragilisés, d'une façon plus générale. Ainsi, le modèle historique de départ a-t-il évolué : l'établissement est passé d'une école de management « classique » à un statut atypique en scindant la formation initiale (association TAF) et la formation professionnelle, qui intègre la formation continue et les écoles de la deuxième chance (association ADPS). Cette organisation s'appuie sur un ancrage territorial particulièrement fort et assumé (Troyes, Metz, Charleville-Mézières, Reims, Chaumont.), ce qui assure une diversification des publics et des milieux sociaux⁹⁰.

Cette pédagogie passe même parfois par la nécessité d'apprendre ou de réapprendre à être ponctuel, à être poli, à adapter sa tenue vestimentaire, etc⁹¹. Ce positionnement est largement assumé par Y SCHOOLS qui en fait sa fierté, ce qui est tout à fait remarquable en termes de responsabilité sociale.

Référence 15. « L'établissement analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation, et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle. »

10 / Des formations de plus en plus diversifiées, dont l'attractivité est tournée vers le territoire

L'attractivité des formations de Y SCHOOLS repose sur 3 piliers :

- la diversité des domaines de formation⁹², ce qui traduit l'évolution historique du groupe, qui est passé d'une école de commerce traditionnelle à un modèle fondé sur la différenciation à l'égard des autres écoles et l'innovation ;
- l'équilibre assumé entre formation initiale et formation professionnelle, qui permet de toucher un public plus large et diversifié (étudiants, professionnels, demandeurs d'emploi...), avec un modèle économique favorisant la formation professionnelle ;
- la proximité vis-à-vis des acteurs socio-économiques, qui permet au groupe de revendiquer un rôle de « locomotive territoriale⁹³ » associant les apprenants dans un environnement à la fois familial et ouvert aux entreprises du territoire.

Afin de renforcer cette attractivité, le groupe Y SCHOOLS a mis en place de nombreuses actions de communication (journées portes ouvertes, conférences et autres manifestations permettent à l'école de communiquer au sujet des formations offertes⁹⁴), mais leur efficacité et leur impact quant à l'évolution des effectifs ne sont pas évalués.

La part de SCBS, dans les recrutements, reste prépondérante, avec une très légère augmentation au cours de la période de référence (de 61 % à 63 %⁹⁵). Mais l'analyse de l'évolution des effectifs globaux présentée dans le RAE reste descriptive et ne donne pas d'informations quant aux actions envisagées par l'établissement pour atteindre les objectifs ambitieux de croissance de ces effectifs, qui découlent de sa stratégie⁹⁶. Le nombre de candidats aux concours propres des écoles a fortement augmenté (de 435 en 2017 à 1049 en 2021), alors que celui des candidats passant par les banques d'épreuves a dans le même temps nettement baissé (de 9725 à 8171⁹⁷), sans que le RAE, ni les entretiens aient permis de comprendre comment Y SCHOOLS entend gérer cette évolution⁹⁸. **Le comité recommande à Y SCHOOLS de clarifier sa politique de recrutement et la répartition entre banques d'épreuves et concours propres et d'en suivre l'évolution au moyen d'indicateurs clairs en vue d'atteindre les objectifs affichés pour 2025.**

⁹⁰ Les jeunes méritants issus de milieux sociaux les moins favorisés renoncent souvent à poursuivre leurs études dans l'enseignement supérieur si elles nécessitent un logement dans une autre ville éloignée de leurs repères familiaux et amicaux, et entraînent des surcoûts de vie associés.

⁹¹ Entretiens lors de la visite.

⁹² Management, tourisme, design pour la formation initiale – domaines très variés, incluant désormais le management du sport pour la formation professionnelle.

⁹³ RAE p. 3.

⁹⁴ RAE p. 41.

⁹⁵ RAE p. 42.

⁹⁶ Plan stratégique 2020-2025 : Augmentation des effectifs de formation initiale de 2000 à 3000 au cours de la période (alternants des écoles Pijet inclus).

⁹⁷ L'explication pour cette baisse repose sur le retrait de trois écoles de la banque Passerelle en 2021 et la dissolution en 2019 du groupe de 5 écoles dont faisait partie SCBS au sein de la banque BCE (RAE p. 42). L'évolution des candidatures par école et par année scolaire est précisée en Annexe 2 de la Référence 15 du RAE, celle des nouveaux intégrant par école est précisée en Annexe 3.

⁹⁸ Les entretiens lors de la visite n'ont pas plus éclairé le comité.

11 / Des formations bénéficiant d'un système de suivi plutôt classique

En ce qui concerne le suivi de la réussite des étudiants, un dispositif est mis en place dans le service de scolarité afin de repérer les étudiants qui peuvent rencontrer des difficultés. Le suivi individualisé des cas d'échec est facilité par la taille de l'école, mais la multiplicité des intervenants (jurys, service scolarité, équipes pédagogiques...) rend le suivi et l'agrégation des informations plus difficiles.

Afin d'accompagner les étudiants dans leur montée en compétences et en autonomie, les équipes pédagogiques se rendent disponibles en dehors des heures de cours⁹⁹. Lorsque le taux d'échec aux contrôles initiaux est particulièrement élevé, des mesures spéciales sont mises en place avant les épreuves de rattrapage (l'enseignant peut notamment traiter, lors d'une session de travail *ad hoc*, les points posant problème en réponse aux questions préalablement préparées par les étudiants concernés).

Au vu de la diversité des formations et de la multiplicité des intervenants, **le comité recommande à l'établissement de mettre en place une cellule et/ou une procédure pour centraliser la collecte des différents types d'alertes ou de réclamations, identifier les problèmes et assurer le suivi des actions correctives.**

12 / Une pertinence des formations régulièrement évaluée avec les parties prenantes

En ce qui concerne l'insertion des diplômés dans la vie professionnelle, les données suivies par l'établissement concernent le délai et le taux d'insertion¹⁰⁰, le profil de poste et le niveau de salaire. La force du modèle en vigueur actuellement à Y SCHOOLS repose également sur l'existence d'un processus de consultation assez efficace avec les différentes parties prenantes, à différents niveaux du processus éducatif (conseils de perfectionnement actifs, fréquent retour des *alumni*, révision des programmes avec le concours des acteurs économiques...). L'existence des conseils de perfectionnement, la conduite d'enquêtes d'insertion périodiques, la gestion du réseau des *alumni*, que Y SCHOOLS a reprises depuis plusieurs années pour améliorer la qualité du lien avec les diplômés, constituent des actions intéressantes. **Le comité suggère à Y SCHOOLS de communiquer plus largement auprès de ses étudiants au sujet des analyses qu'il effectue régulièrement à partir des données concernant l'employabilité des diplômés**, afin d'améliorer la visibilité des formations qu'il propose.

Référence 16. « L'établissement suit l'évolution de son offre de formation et s'assure de sa soutenabilité, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines cohérente avec sa politique de formation et en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue. »

13 / Une politique de ressources, d'accompagnement et d'incitation dynamique, mais insuffisamment formalisée

Malgré ses nombreux atouts, Y SCHOOLS peine à attirer, à recruter et à fidéliser son corps enseignant permanent, ce qui est particulièrement vrai pour les enseignants-chercheurs. La proximité avec Paris et avec l'Île-de-France, mais également avec des régions transfrontalières particulièrement attractives, tend à rendre le recrutement plus difficile. Régulièrement, l'établissement voit certains de ses enseignants-chercheurs, ayant acquis au sein de ses écoles et de ses programmes une expérience et une maturité pédagogique, le quitter à destination d'écoles concurrentes. Néanmoins, l'obtention – récente – de l'accréditation EFMD constitue un atout certain pour recruter à l'international. Les outils de gestion des RH, bien que dynamiques, demeurent peu formalisés. À ce sujet, **le comité recommande à l'établissement de veiller au maintien de la cohérence des enseignements, ce qui passe par une animation et un accompagnement de ses enseignants et de ses enseignants-chercheurs, ainsi que par une vigilance quant à leur répartition entre les différents sites.** Les soutiens, nombreux, qui leur sont offerts, gagneraient à faire l'objet de procédures clairement affichées et assumées (par exemple, l'allègement des heures de service pour une mission ou un travail spécifique : préparation HDR...).

⁹⁹ RAE p. 42

¹⁰⁰ Au cours la période 2017-2020, le taux d'emploi moins de 6 mois après le diplôme s'est maintenu autour de 85 % (Indicateurs Eespig 2021). 97 % des diplômés SCBS ont trouvé leur emploi en moins de 6 mois (Rapport d'activité 2021 p. 18) et le taux d'insertion est de plus de 60 % pour les stagiaires des Écoles de la 2^e chance E2C (Rapport d'activité 2021 p. 17).

14 / Des dispositifs de pilotage et d'amélioration continue de l'offre de formation qui mériteraient d'être davantage structurés et globalisés

La gestion d'un portefeuille de formations développé nécessite d'étoffer le service en charge de l'évaluation des programmes. C'est la raison pour laquelle Y SCHOOLS s'est lancé dans une refonte de ses services qualité avec une organisation différente et le recrutement d'une personne. L'objectif est d'avoir une équipe unique pilotant l'ensemble des actions d'amélioration continue, qui serait rattachée à la direction générale adjointe, et avec la charge d'harmoniser les processus qualité. Un manuel qualité est déjà disponible, qui permet de progresser dans ce sens. Et à ce titre, un nouveau logiciel d'enquêtes va être mis en place – remplaçant l'ERP « maison » largement dépassé – afin d'avoir un processus globalisé, mais surtout, de faire remonter les indicateurs et d'optimiser ainsi le pilotage des actions. **Le comité note que Y SCHOOLS manifeste la volonté de faire évoluer les dispositifs de pilotage et d'amélioration continue, mais recommande de rapidement concrétiser les actions dans ce domaine et de structurer les démarches qui auront été adoptées.**

15 / Une offre de formation initiale fragilisée au plan économique, largement soutenue par l'offre de formation professionnelle

La direction générale est tout à fait lucide quant à la situation de l'établissement. Différentes difficultés, particulièrement le recrutement sur banques d'épreuves, ont en effet fragilisé les écoles et, plus spécifiquement, les écoles et les programmes de la formation initiale. La stratégie de marque adoptée par Y SCHOOLS, qui a laissé son école phare prendre une marque autonome (SCBS) ayant eu du mal à s'imposer, ou encore la crise sanitaire ont accentué ces difficultés. Par ailleurs, dans le même temps, l'environnement externe a évolué avec un marché des classes préparatoires qui s'est tendu et une présence au sein des banques de concours qui doit être revalidée en fonction d'une politique de recrutement à réévaluer (voir ci-dessus). En conséquence, la soutenabilité de l'offre de formation repose largement sur la formation professionnelle et continue, elle-même très dépendante de l'apprentissage (Pigier, notamment). Certes, Y SCHOOLS bénéficie de la forte reconnaissance des entreprises du territoire et du soutien incondicional des collectivités, mais **le comité recommande à l'établissement de veiller à conserver l'équilibre entre les deux types de formation afin d'assurer la soutenabilité de l'offre tout en répartissant les risques.**

Référence 17. « L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant. »

16 / Une vie étudiante dynamique, mais peu développée en dehors du campus troyen

La vie associative est dynamique et accompagnée par l'établissement. Une quinzaine d'associations de 7 à 22 étudiants chacune rythment la vie quotidienne du campus troyen¹⁰¹. À Troyes, les locaux associatifs sont modernes, spacieux et le bureau du Service de la Vie étudiante (SVE) est situé au milieu des espaces associatifs. Le SVE est non seulement le service référent pour la vie quotidienne des étudiants (logements, aides sociales...), mais il coordonne aussi la vie des associations et les accompagne dans leurs activités. Les associations sont financées à la fois par des subventions de l'établissement et par les cotisations des étudiants¹⁰². À cela s'ajoute chaque année un montant provenant de la CVEC¹⁰³, dont l'utilisation est décidée par la Commission de la vie étudiante (CoViE). Ces financements permettent de développer des projets d'associations s'inscrivant dans une thématique responsable ou sportive¹⁰⁴.

Toutefois, en dehors du campus troyen, seules deux associations existent (une à Charleville-Mézières et une à Metz, le BDE de l'école Pigier), et aucune association étudiante n'existe sur les campus de Chaumont et de Yaoundé. Ainsi, bien que chaque association soit ouverte à l'ensemble des étudiants de Y SCHOOLS, indépendamment de leur programme ou parcours d'origine, une forte disparité dans l'animation de la vie étudiante existe selon le campus. **Le comité recommande à Y SCHOOLS de soutenir la vie associative de façon équitable dans ses différents campus, afin d'en faire bénéficier le maximum d'étudiants.**

En conséquence du nombre relativement faible d'associations et de la très forte part d'étudiants en alternance ou en apprentissage, seuls 133 étudiants sont engagés dans la vie associative, soit un taux d'engagement associatif avoisinant les 10 %. Néanmoins, l'engagement des étudiants est encouragé,

¹⁰¹ RAE p. 47 et entretiens lors de la visite.

¹⁰² Les cotisations annuelles sont de 15 à 20 € par association. Un étudiant cotise en moyenne pour deux associations (cf. entretiens lors de la visite). La subvention annuelle de l'établissement aux associations est de 25 k€ (RAE p. 49).

¹⁰³ 30 k€ en 2020.

¹⁰⁴ Projet d'implantation d'un terrain multisports pour 50 k€ en 2022/2023 (RAE p. 49).

accompagné et valorisé par l'établissement. Au cours de la période évaluée, un salarié était consacré à temps plein à l'accompagnement de la vie associative et épaulé par un ensemble de référents de la vie étudiante (un par campus). Ce salarié est désormais assisté par une deuxième personne recrutée en septembre 2022 au sein du Service Vie étudiante. L'un et l'autre se rendent régulièrement sur les sites distants pour être présents auprès des associations hors de Troyes et les accompagner¹⁰⁵. À l'ESD, le SVE accompagne les étudiants dans la création en cours du collectif Junior Entreprise permettant de réaliser des projets pour des particuliers ou des entreprises, des projets payants dans ce cas¹⁰⁶. L'investissement des étudiants dans la vie associative peut être valorisé par l'obtention de 1 à 5 crédits ECTS, si la demande est validée par le président de l'association et le responsable de la vie associative du SVE¹⁰⁷. D'autres engagements extrascolaires (sauteurs-pompiers volontaires, réservistes, service civique...) peuvent également ouvrir droit à des crédits ECTS¹⁰⁸.

17 / Des étudiants acteurs du développement de leur école, écoutés et dont les avis et les demandes sont pris en compte

La taille des promotions et la proximité de l'administration avec les étudiants leur permettent d'être acteurs de leur scolarité. Les étudiants, comme les *alumni*, se sentent écoutés, et considèrent que leurs remarques et leurs propositions sont prises en compte : ils se sentent acteurs du développement de leur établissement, ce qui renforce leur sentiment d'appartenance¹⁰⁹. Des vies de classe mensuelles permettent également des échanges réguliers et ouverts entre les étudiants et la direction du programme¹¹⁰. Les associations, à travers leurs présidents, et les ambassadeurs de promotion peuvent représenter la promotion et travailler ponctuellement avec l'établissement sur des sujets particuliers, tels que le sentiment d'appartenance. Par ailleurs, l'établissement demande aux étudiants d'évaluer leur cours et leur enseignant, dans une démarche d'amélioration continue.

En matière d'implication des étudiants dans les organes de gouvernance de l'établissement, **le comité suggère que le rôle du président du BDE, qui est membre de droit du Conseil d'administration de l'association TAF, et participe aux réunions de cette instance, intègre une tâche de liaison avec les étudiants, en préparant avant et en rapportant après les décisions qui s'y prennent**¹¹¹.

18 / Un établissement qui s'engage pour le bien-être de ses étudiants et répond à leurs besoins dans un contexte de crise sanitaire

L'établissement s'est engagé dans l'amélioration du bien-être de ses étudiants, ce qui se traduit par des actions de prévention, des bourses et des dispositifs d'accompagnement psychosociaux. Le SVE accompagne chaque année quelques étudiants à la formation et aux ateliers organisés par CPAS1OPTION¹¹², et toutes les associations ont signé la charte CPAS1OPTION¹¹³. Dans cette optique, une cellule consacrée aux harcèlements, aux violences sexuelles et sexistes (VSS) et au mal-être est en cours de création avec pour objectif de traiter en moins de 30 jours les alertes qu'elle recevra¹¹⁴. L'établissement dispose d'une infirmière recrutée en janvier 2023 et travaille avec les assistantes sociales du CROUS.

Le comité salue les mesures d'ouverture sociale mises en place par Y SCHOOLS au profit de ses étudiants (15 bourses Y NOT octroyées en 2022 sur 20 demandes, prêts d'honneur accessibles dès la deuxième année, assouplissement du paiement des frais de scolarité décidé par une commission en charge de la solidarité¹¹⁵). Durant la crise sanitaire, la CVEC a permis de financer des cellules d'écoute psychologique et l'établissement a mis en place plusieurs aides financières (paiement du loyer, chèques multiservices, prêt d'ordinateurs et de clés 4G, conventions avec Emmaüs Connect pour des téléphones et forfaits à faible coût...). Ces dispositifs ont permis d'aider, durant la crise sanitaire, 60 étudiants. Aujourd'hui, à l'exception de la cellule d'écoute psychologique, tous les dispositifs existent encore et sont déclenchés en cas d'alerte¹¹⁶.

L'établissement accompagne également les étudiants en situation de handicap, dès leur inscription, au moyen d'un plan d'accompagnement individualisé, en lien avec la MDPH¹¹⁷.

¹⁰⁵ RAE p. 49 et entretiens lors de la visite.

¹⁰⁶ Entretiens lors de la visite.

¹⁰⁷ RAE p. 48 et entretiens lors de la visite.

¹⁰⁸ RAE p. 48.

¹⁰⁹ Entretiens lors de la visite.

¹¹⁰ RAE pp. 48-49 et entretiens lors de la visite.

¹¹¹ Entretiens lors de la visite.

¹¹² Démarche prévention pour protéger la santé des étudiants : <https://www.cpas1option.com/la-demarche>

¹¹³ RAE pp. 47-48 et entretiens lors de la visite.

¹¹⁴ RAE p. 48 et entretiens lors de la visite.

¹¹⁵ Entretiens lors de la visite.

¹¹⁶ Entretiens lors de la visite.

¹¹⁷ Entretiens lors de la visite.

Conclusion du domaine « formation – vie étudiante et vie de campus »

Forces

- Une offre de formation de qualité : diversifiée, cohérente, flexible et répondant aux besoins du territoire ;
- Un modèle remarquable en termes d'ouverture et de mixité, qui comprend des initiatives d'inclusion sociale au profit des publics en difficulté et de réinsertion des jeunes du territoire ;
- Des étudiants globalement très satisfaits de leur scolarité et de la prise en compte de leurs demandes par l'établissement ;
- Un établissement engagé au profit de ses étudiants, quelle que soit leur situation : sanitaire (Covid), sociale, financière...

Faiblesses

- Un lien encore timide entre formation et recherche, à développer grâce au partenariat avec l'URCA ;
- Une faible formalisation des actions en matière de pilotage et de valorisation de la qualité de l'offre de formation ;
- Une vie de campus inégalement développée selon les campus ;
- Une internationalisation qui nécessite des ressources financières difficiles à dégager, compte tenu du déséquilibre actuel entre la formation initiale et la formation continue.

Conclusion

Y SCHOOLS bénéficie d'un ancrage territorial fort, que ce soit en termes de programmes de formation proposés, de recherches menées ou de soutien des acteurs institutionnels. Le groupe a délibérément une dimension sociétale forte avec également pour ambition d'aider des jeunes à se réinsérer. Il a ainsi pleinement conscience d'avoir un positionnement singulier sur le marché des grandes écoles et assume sa vocation à intégrer des structures comme les écoles de la deuxième chance. La récente obtention de l'accréditation internationale EFMD pour le Programme Grande École de SCBS souligne la qualité des démarches engagées. La diversité de l'offre de formation, dont l'équilibre actuel entre formation initiale et formation professionnelle est au cœur du modèle de l'établissement et devra être préservé, permet de répartir les risques, en particulier financiers.

La dynamique de recherche, engagée et présente, doit être encore renforcée en profitant notamment de la création prévue d'une structure de recherche partagée avec l'URCA et du recrutement déjà effectué d'un Directeur de la recherche à temps partagé avec l'université.

La stratégie de Y SCHOOLS, orientée vers la professionnalisation, offre une réelle possibilité d'enrichissement des programmes de formation par la recherche, possibilité qui, pour l'heure, reste cependant limitée par le faible nombre d'enseignants-chercheurs présents au sein de l'établissement. Ainsi, dans l'avenir, Y SCHOOLS pourrait profiter des récents et des futurs recrutements d'enseignants-chercheurs pour poursuivre l'adossement de ses enseignements aux domaines de recherche, en particulier ceux des nouveaux enseignants-chercheurs.

L'hybridation des compétences entre les trois écoles de formation initiale de Y SCHOOLS, mais également avec les écoles de la deuxième chance (E2C) que pilote l'établissement, pourrait constituer un autre fil conducteur de la stratégie et un élément de différenciation permettant, en outre, de consolider le socle académique des programmes.

Enfin l'ancrage territorial donnera à l'établissement les moyens d'assurer sa croissance et de réaliser les objectifs du plan stratégique 2020-2027, à condition que les acteurs institutionnels et socio-économiques du territoire soient au rendez-vous de la prochaine recapitalisation, indispensable à la soutenabilité du projet. Il est important de souligner que cette stratégie repose sur une évolution statutaire qui gagnerait, selon le comité, à être réalisée dans les meilleurs délais. L'établissement aurait également intérêt à assurer dans les années qui viennent la continuité de la gouvernance stable sur laquelle s'est appuyée sa stratégie depuis près de vingt ans.

Conformément aux textes, la procédure de renouvellement de la qualification Eespig prévoit que l'évaluation du Haut Conseil est réglementairement requise pour éclairer le Comité consultatif pour l'enseignement supérieur privé, dont l'avis permet au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche de prendre une décision au sujet de ce renouvellement. Pour satisfaire à cette mission, le comité souhaite formuler les points forts, les points faibles et recommandations qui suivent :

Les points forts

- Un ancrage fort dans le territoire et un soutien important des collectivités territoriales ;
- Un alignement entre recherche, formation et territoire, gage de cohérence et d'efficacité ;
- Une vision et des valeurs partagées et incarnées par l'équipe de gouvernance, et qui incluent la promotion sociale ;
- Une diversité et une complémentarité des formations et des programmes, qui parviennent à un bon équilibre ;
- Une gouvernance cohérente malgré le contexte de structures juridiques multiples.

Les points faibles

- Une soutenabilité du modèle économique qui nécessite une évolution statutaire pour mettre en œuvre et financer le projet d'établissement 2020-2027 ;
- Une politique de partenariats à l'international encore peu structurée ;
- Une recherche encore faiblement développée, et un corps professoral où font défaut les HDR pour encadrer des doctorants ;
- Une implication modeste des étudiants dans la vie associative, qui souffre aussi un déséquilibre entre les différents sites.

Les recommandations

- Finaliser rapidement le projet d'évolution statutaire ;
- S'assurer que la future gouvernance des entités composant Y SCHOOLS permettra de conserver un alignement stratégique, et respecter en particulier l'équilibre financier entre les ressources provenant de la formation initiale et de la formation continue ;
- Poursuivre le travail engagé de structuration et de développement du réseau des *alumni* ;
- Construire un meilleur alignement entre recherche, pédagogie et international ;
- Assumer pleinement ses ambitions à l'international, en renforçant l'attractivité de l'établissement aux yeux des étudiants étrangers et en tirant parti de l'expérience réussie du campus implanté au Cameroun ;
- Établir les schémas directeurs immobilier et informatique pour permettre une programmation pluriannuelle des investissements ;
- Repenser le rôle et le positionnement du conseil scientifique en fonction de l'évolution des liens en matière de recherche avec l'URCA.

Si Y SCHOOLS, en tant qu'Eespig, s'acquitte de ses missions dans des conditions qui n'appellent pas d'objection de la part du comité, ce dernier souligne un point de vigilance particulier lié à la stratégie 2020-2027, dont la soutenabilité financière nécessite une évolution statutaire qui pourrait conduire à la non-éligibilité de l'établissement à la qualification d'Eespig (choix d'une structure autre que fondation ou association en l'état actuel de la législation).

Liste des sigles

A

ABS	Association of business schools
ADPS	(Groupe) de l'Aube pour le développement de la promotion sociale
ADPSFP	(Association) Aube pour le développement de la promotion sociale et de la formation professionnelles

B

BBA	Bachelor of Business Administration
BDE	Bureau des élèves
BFR	Besoin en fonds de roulement
BPI	Banque publique d'investissement

C

CA	Conseil d'administration
CCESP	Comité consultatif pour l'enseignement supérieur privé
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CEFDG	Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion
CESI	Centre des études supérieures industrielles
CFA	Centre de formation des apprentis
CGE	Conférence des grandes écoles
CIFRE	Convention Industrielle de Formation par la Recherche
Codir	Comité de direction
Comue	Communautés d'universités et établissements
Copil	Comité de pilotage
CoViE	Commission de la vie étudiante
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CPU	Conférence des Présidents d'Université
CRESS	Centre de recherche et d'études en sciences sociales
CRM	Customer relationship management
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CSE	Comité social et économique
CVEC	Commission de la vie étudiante

D

DD&RS	Développement durable et responsabilité sociétale
-------	---

E

E2C	École de la 2e Chance
EAD	Enseignement à Distance
EC	Enseignant-Chercheur
ECTS	European Credit Transfer System
EES	Établissement d'Enseignement supérieur
Eespig	Établissement d'Enseignement Supérieur Privé d'intérêt Général
EFMD	European Foundation for Management Development
EIME	École Internationale du Management et de l'Entrepreneuriat
ENCG	École Nationale de Commerce et de Gestion
EPF	Établissement Public Foncier
ERP	Enterprise Resource Planning
ESC	École supérieure de commerce

ESD École Supérieure de Design
 ESS Économie Sociale et Solidaire
 ESTP École Supérieure des Travaux Publics

F

FNGE Fédération Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises

G

GBM Global Bachelor in Management

H

HDR Habilitation à diriger des recherches
 HQE Haute qualité environnementale

I

IA Intelligence artificielle
 IUT Institut universitaire de technologie

M

MESR Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
 MSc ICE Master of Science Innovation Creativity & Entrepreneurship
 MS MPTI Master Spécialité Manager de la Performance et de la Transformation Industrielle

P

PGE Programme Grande Ecole
 PRME Principle for Responsible Management Education
 PU Professeur des universités

R

RAE Rapport d'autoévaluation
 RNCP Répertoire National des Certifications Professionnelles
 RSE Responsabilité sociétale des entreprises

S

SaaS Software as service
 SCBS South Champagne Business School
 SHS Sciences Humaines et sociales
 STS Sections de Technicien Supérieur
 SVE Service vie étudiante

T

TAC Technopole de l'Aube en Champagne
 TAF Troyes Aube Formation
 TOEIC Test Of English for International Communication
 TOEFL Test Of English as a Foreign Language
 TPE Très Petite Entreprise

U

URCA Université de Reims Champagne-Ardenne
UTT Université de Technologie de Troyes

V

VSS Violences Sexuelles et Sexistes

Y

YEC Young Entrepreneur Center

Observations du directeur de Y Schools :

Y SCHOOLS

DIRECTION GÉNÉRALE

M. Pierre Glaudes
Hcéres
Directeur du département d'évaluation des établissements
2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France

Troyes, vendredi 23 juin 2023

Objet : Lettre de réponse au rapport du Hcéres – Vague C

Monsieur le Directeur du département d'évaluation des établissements,

Je tiens à exprimer ma sincère gratitude au Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres) pour l'évaluation approfondie de notre établissement. Nous apprécions les efforts déployés par votre organisation pour servir et promouvoir l'excellence et la qualité de l'enseignement supérieur en France.

Nous avons pris connaissance avec beaucoup d'intérêt des remarques formulées dans le rapport d'évaluation. Ces observations reflètent une analyse rigoureuse et éclairée de notre établissement, et nous reconnaissons la valeur des recommandations formulées, que nous considérons comme une opportunité pour améliorer notre institution et poursuivre notre engagement pour l'excellence académique.

Les points soulevés dans le rapport d'évaluation correspondent, pour la plupart, à nos propres réflexions et à nos aspirations pour notre établissement.

Nous sommes également reconnaissants envers le Hcéres pour le processus d'évaluation lui-même. La rigueur et la transparence dont vous avez fait preuve tout au long de cette démarche témoignent de votre engagement envers l'excellence académique et de votre souci de fournir des évaluations objectives et impartiales.

Nous tenons à vous assurer que nous mettrons en place un plan d'action afin de traiter les points d'amélioration identifiés et de capitaliser sur nos forces, dans le but de progresser encore en tant qu'établissement d'enseignement supérieur. Nous sommes déterminés à poursuivre une culture d'amélioration continue et à travailler en étroite collaboration avec toutes les parties prenantes pour atteindre nos objectifs.

Veillez agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de notre plus haute considération.



Francis Bécard,
Directeur Général

7 ÉCOLES DE BAC À BAC+5

- SCBS - South Champagne Business School - Troyes
- École Supérieure de Design - Troyes
- École Supérieure de Tourisme - Troyes/Paris/Metz
- École Internationale de Management et d'Entrepreneuriat - Cameroun
- Pigier Troyes
- Pigier Metz
- Prépa paramédicales et sociales - Troyes

PÔLE DE FORMATION ET ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

- Accompagnement et Insertion
- Formations Certifiantes et Diplômantes
- Évolution Professionnelle et Orientation

2 ÉCOLES DE LA 2^È CHANCE

- Troyes/Bar-sur-Aube
- Saint-Dizier

SERVICES AUX ENTREPRISES ET À L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Y SCHOOLS

Siège social : 217 avenue Pierre Brossolette - CS 20710 - 10002 Troyes Cedex - France
Tél. : +33 (0)3 25 71 22 22 / dg@yschools.fr / www.yschools.fr

Membre du Chapitre Management de la Conférence des Grandes Écoles / Membre AACSB International, EFMD et UGFI / Labelisée FESPIG et BSIS

Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de Y Schools a eu lieu du 22 au 23 novembre 2022. Le comité était présidé par Monsieur **Jean-Claude JEANNERET**, ancien directeur général de l'Institut Mines-Télécom.

Ont participé à cette évaluation :

- Monsieur **Olivier COUSSI**, Maître de conférence à l'IAE de Poitiers ;
- Madame **Salma DAMAK**, Professeur et Vice-présidente de l'IHEC de Carthage ;
- Monsieur **Arthur GADENNE**, diplômé du Master en management des politiques publiques de l'Institut d'études politiques (IEP) de Lille et d'Audencia Nantes en 2020, désormais consultant à CGI Business Consulting ;
- Madame **Astrid MULLENBACH**, Maître de conférences HDR Université Paris-Est Créteil (UPEC), membre de la CEFDG ;
- Madame **Pascale STANKIEWICZ**, Secrétaire générale de l'IAE Paris-Sorbonne.

Francis COTTE, conseiller scientifique, et **Laura PIMENTA**, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

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

Évaluation des universités et des écoles
Évaluation des unités de recherche
Évaluation des formations
Évaluation des organismes nationaux de recherche
Évaluation et accréditation internationales



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

hceres.fr

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

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

