

ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Vol. 2/10

ÉCOLES PRIVÉES : LA DIMENSION ÉCONOMIQUE



Novembre 2020



GRANDLYON
la métropole

NOVEMBRE 2020
Métropole de Lyon

■ **Coordination**

Nicolas Leprêtre, Eddy Maaroufi, Jean-Loup Molin (DPDP)

■ **Enquête, analyse, rédaction**

François Mayssal (QUAM Conseil)

■ **Réalisation**

Nathalie Joly (DPDP)

Illustration de couverture : AdobeStock

SOMMAIRE



PRÉAMBULE sur la dimension économique	p. 5
Pourquoi s'intéresser à cet aspect.....	p. 3
Articulation avec l'étude Opale de 2017.....	p. 3
Quelques chiffres repères	p. 5
Regard sur le compte de résultat	p. 6
Les produits	p. 6
Les charges.....	p. 8
Regard sur le résultat et la rentabilité	p. 11
Enseignement supérieur privé et Métropole	p. 14
Approche économique générale	p. 14
Regard sur quelques réciprocitys	p. 14
Quels leviers d'action pour la Métropole ?	p. 15
Informations complémentaires	p. 17
Extrait de l'étude Opale	p. 17
Liens Internet consultés pour cette mini-étude	p. 18



PRÉAMBULE SUR LA DIMENSION ÉCONOMIQUE

POURQUOI S'INTÉRESSER À CET ASPECT

Il est intéressant de se pencher sur le modèle économique des établissements d'enseignement supérieur privé (ESP dans la suite du texte).

En effet, de manière tout à fait intuitive, que ce soit comme parent d'un étudiant ou comme simple observateur, de multiples signes montrent l'existence d'un véritable « marché » de l'enseignement supérieur privé, avec des marqueurs tels que :

- Le montant des frais de scolarité,
- L'abondance de l'offre,
- L'importance des benchmarks et classements d'écoles,
- L'existence de nombreux salons,
- La place de la publicité, dans le métro comme dans les magazines,
- ...

L'actualité économique met également en avant des faits significatifs, citons en vrac : le déménagement de l'EM Lyon à Gerland pour un budget de 110 M€, l'entrée d'investisseurs financiers au capital de groupes privés, la levée de fonds d'HEC de 200 M€, l'internationalisation des grandes écoles d'origine consulaire, la montée en puissance de petits groupes pilotés par des fondateurs à forte vision stratégique (Marc Sellam pour Ionis Group, Alain Sebban pour Vatel).

L'objectif est ici de se pencher sur les aspects purement économiques d'un secteur d'activité en croissance et présentant souvent une bonne rentabilité, pour en cerner les logiques dominantes, tout en ayant une réflexion sur ce que cela peut induire dans les relations ou les échanges entre ce secteur et la Métropole.

Une difficulté est de le faire sans porter de jugement « *a priori* » sur ce secteur ; en effet, dans beaucoup de documents d'analyse ou de commentaires, les critiques sont nombreuses quant aux frais de scolarité trop élevés, aux sacrifices imposés aux familles ou aux étudiants eux-mêmes, à la reproduction de modèles sociaux déterministes, ou encore à la pauvreté de certains contenus pédagogiques. En pratique, ce débat, qui mérite sans nul doute d'être posé, n'est pas traité ici.

ARTICULATION AVEC L'ÉTUDE OPALE DE 2017

Cette étude, intitulée « L'enseignement supérieur privé dans la Métropole de Lyon, une offre en fort développement » a été publiée en 2017. Son contenu est encore très actuel et elle constitue une excellente source d'information à laquelle nous renvoyons volontiers.

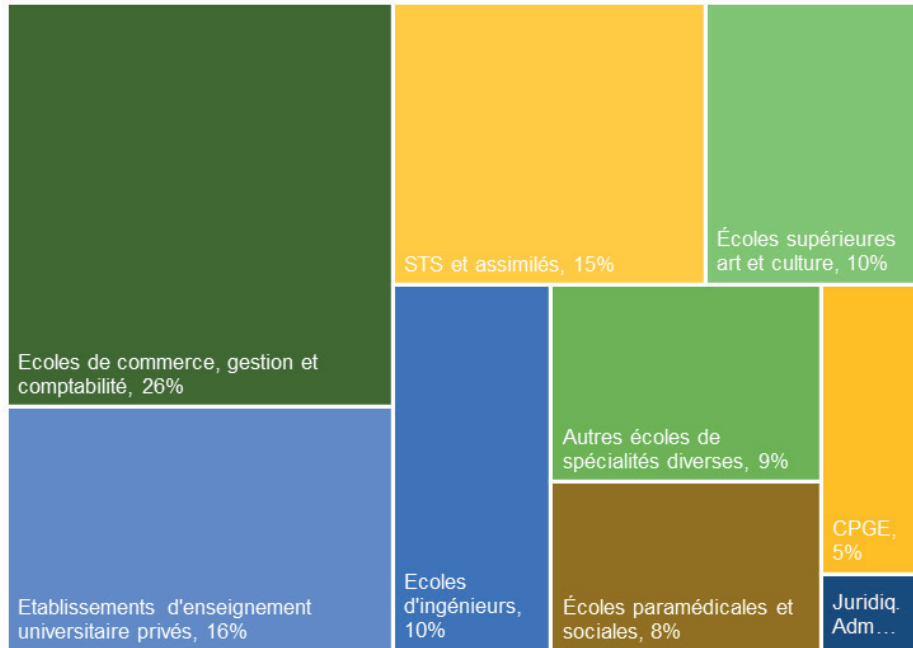
Sur les aspects économiques, elle consacre notamment plusieurs pages à la financiarisation de ce secteur (c'est-à-dire l'arrivée de partenaires purement financiers

dans les projets des écoles privées) et en développe différents exemples dans des groupes à caractère purement lucratif (Apax Partner chez INSEEG, Duke Capital dans le groupe IONIS).

De manière plus générale, l'étude Opale pointe l'importance de ce secteur dans la Métropole par rapport à la situation nationale (23 % d'étudiants dans le secteur privé contre 18 % en France) et sa dynamique de croissance. Elle en montre aussi l'aspect très diversifié en termes de champs pédagogiques (cf. graphe).

Répartition du nombre d'étudiants du privé par type de formation dans la Métropole de Lyon en 2015

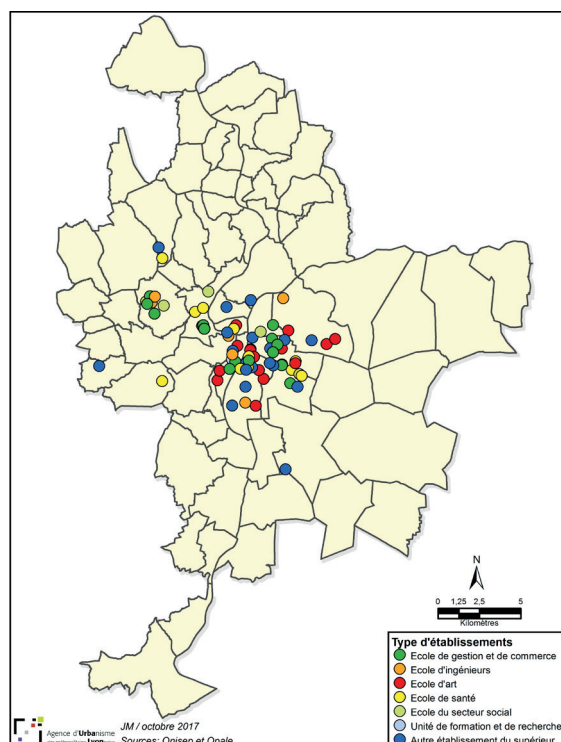
Source : MENESR



Au plan géographique enfin, l'étude Opale recense les différents établissements de la métropole. Sa cartographie des implantations montre notamment la concentration des établissements sur le territoire même de la ville de Lyon.

Ce phénomène d'attraction centripète trouve d'ailleurs une confirmation dans le déplacement annoncé du campus de l'EM Lyon depuis Écully vers Gerland.

Localisation des établissements d'enseignement supérieur privé - vue d'ensemble
Source : Onisep et Opale (l'zoom dans les pages suivantes)



QUELQUES CHIFFRES REPÈRES



► 155 000 étudiants sur la métropole de Lyon

- L'étude Opale mentionne un chiffre de 154 000 étudiants, qui se trouve conforté par des estimations plus récentes à 155 000 étudiants.

► dont 37 000 étudiants dans les établissements d'enseignement supérieur privé

- La part des étudiants évoluant dans le secteur privé était située autour de 23 % par l'étude Opale. Elle est probablement aujourd'hui légèrement supérieure, car en croissance constante depuis plusieurs années.
- Un taux de 24 % conduit à une population étudiante métropolitaine autour de 37 000 étudiants, pour l'ESP.
- Cette population se répartit dans plus de 60 établissements (étude Opale de 2017).

► CA cumulé de l'ordre de 500 millions d'euros/an, dont 300M€ apportés par les frais de scolarité, pour les établissements d'enseignement supérieur privé

- Pour illustrer le poids économique du secteur dans la métropole, le tableau ci-dessous donne des chiffres repères pour quelques établissements d'enseignement supérieur privé, sans focaliser sur les seules « locomotives », telles que l'EM Lyon ou l'ECAM.

Établissements	CA annuel en M€ ¹	Résultat net ¹ en M€ et % du CA	Frais de scolarité/an ²	Effectif (toutes années confondues) ³ sites des écoles
ECAM – École d'ingénieurs	NC (Fondation)	NC (Fondation)	7 700 €	1 730
École Émile Cohl – Graphisme, dessin animé...	6,46 M€ en 2017	NC	8130 €	860
EM Lyon – Management	82,3 M€ (pour l'école elle-même en 2016)	NC	14 500 €	9 000 pour les 4 Campus
EPSI – Ingénierie informatique	NC	NC	8 500 € (moyenne)	200 à Lyon ?
Institut VATEL – Hôtellerie, restauration	13,5 M€ en 2018	0,71 M€ soit 5,2 % du CA	8 520 €	800
ISARA – Agronomie, alimentation	NC (association => dépôt facultatif) Autour de 11 M€ ?	NC (association => dépôt facultatif)	6 550 €	1 000
ISOSTEO – Formation d'ostéopathes	5,92 M€ en 2019	0,35 M€ soit 5,9 % du CA	8 900 €	600

1. Sources : Sociéte.com ou Infogreffe / 2. Relevés sur les sites des écoles pour des formations bachelor ou master/

3. Relevés sur les sites des écoles ou sites d'information étudiant

- Sur la base de ce tableau, le montant moyen annuel des frais de scolarité s'établit autour de 8 500 €. Rapporté à 37 000 étudiants, cela correspond à un produit global des frais de scolarité sur le territoire de **310M€**.

- Ces frais de scolarité « étudiant » représentent globalement 60 % du CA des établissements de l'ESP. Les autres ressources sont apportées, pour l'essentiel, par la formation continue, la taxe d'apprentissage, des soutiens consulaires ou la vente de prestations de recherche. On peut donc estimer que le budget global de l'activité « Enseignement supérieur privé » est d'environ 310 M€/60 % = **510 M€**.

► **6 000 emplois ETP (salarial et autres formes) générés sur la métropole**

- Quelques écoles mentionnent leurs effectifs enseignants, mais sans préciser s'il s'agit de salariés, de vacataires, d'intervenants sur honoraires, et sans non plus préciser s'il s'agit de temps plein ou partiel. Il est donc quasi impossible d'en tirer un chiffre significatif.
- Il est plus simple d'appliquer les ratios observés dans les entreprises de prestations intellectuelles, soit de 1 à 1,5 emploi Équivalent Temps Plein (ETP) pour 0,1 M€ de CA. Le nombre d'emplois correspondant serait donc de l'ordre de 6 000 emplois ETP, sur base d'un ratio moyen de 1,2 ETP pour 0,1 M€ de CA.

REGARD SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT



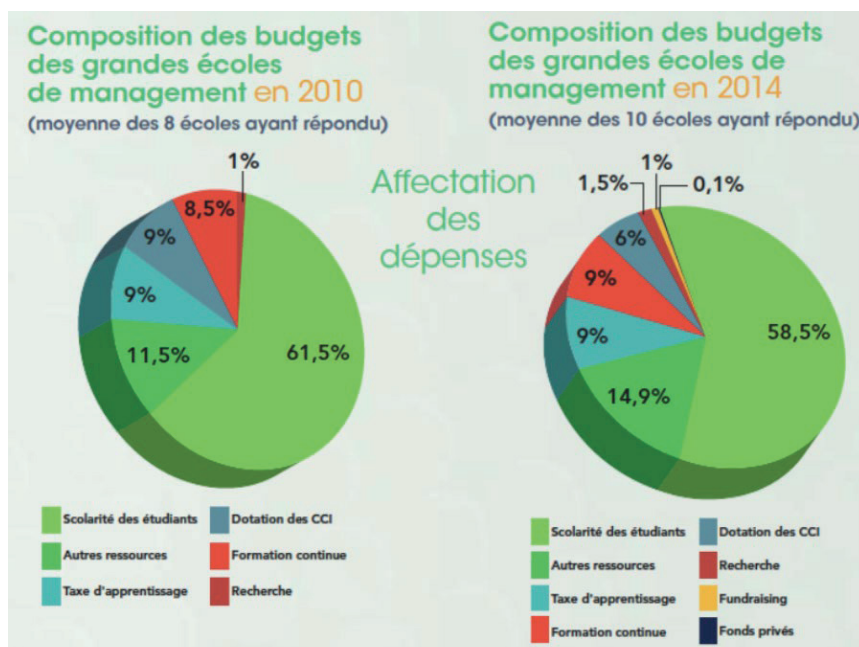
L'examen du compte de résultat est souvent une façon simple d'accéder à une première connaissance du fonctionnement d'un secteur. Pour cela, il faut comprendre de quoi sont faits les produits et les charges.

Dans ce domaine, les informations publiques sont peu nombreuses, et les plus éclairantes sont concentrées dans un article de 2015 de Stéphanie Ouezman publié par Espace Prépas Studyrama, issu d'une enquête effectuée auprès de différentes écoles.

Nota : Des informations sont aussi accessibles sur Infogreffe ou societe.com, mais elles ont un caractère trop global pour permettre un décryptage crédible (par exemple, la ligne « produits » regroupe frais de scolarité et subventions). De plus, elles ne concernent que les écoles ayant opté pour un statut de société, avec obligation de déposer leurs comptes.

LES PRODUITS

Les produits se répartissent ainsi dans l'enquête citée ci-dessus :



- **Les frais de scolarité** des étudiants constituent le premier poste et pèsent pour environ 60 % des recettes, chiffre confirmé dans différentes publications. Ce pourcentage est probablement plus élevé dans les écoles purement privées, qui ne bénéficient d'aucun soutien consulaire par exemple.

C'est une ressource cruciale par son importance, mais aussi par sa stabilité temporelle. Dans une école où la formation dure cinq ans, 100 étudiants entrants représentent 4 M€ de CA sur cinq ans. Si, chaque année, le recrutement se fait sur la même base, le CA récurrent est donc au moins de 4 M€.

- **La formation continue** qui n'est pas une activité « étudiante » au sens propre, n'est pas toujours intégrée au périmètre du Chiffre d'Affaires de l'École. Elle peut faire l'objet d'une société indépendante et se trouvera consolidée au niveau Groupe ; c'est par exemple le cas de EM Lyon Executive Education par rapport à l'EM Lyon.

À la différence des frais de scolarité « étudiants », c'est une ressource beaucoup plus volatile, sensible à la conjoncture économique, mais aussi à la concurrence des grands acteurs de la formation continue (Cegos, Demos,...). En 2018, par exemple, cette activité a été déficitaire à l'EM Lyon (EM Lyon Executive Education : perte de 1,9 M€ pour un CA de 18,5 M€).

Lorsque l'activité « formation continue » est intégrée, un apport de 8 à 10 % dans les ressources est courant.

- ▶ **La taxe d'apprentissage** est une ressource assez stable, mais qui tend à diminuer surtout par émiettement. Les entreprises sont en effet très sollicitées pour verser cette taxe aux écoles de leur choix.

La plage de variation est assez étendue et va de 5 % à 15 % du budget des établissements.

- ▶ **La subvention des CCI** ne concerne, par définition, que les écoles à ancrage consulaire. Cette subvention tend aussi à diminuer au fil du temps. Il faut noter que cette ressource est parfois aussi contrebalancée dans les charges par les versements que les écoles font aux CCI :

- Paiement de loyers si les locaux appartiennent à la CCI,
- Prise en charge des salaires des salariés que la CCI met à disposition de l'école. Ce n'est pas anecdotique : en 2018, Toulouse Business School a ainsi pris en charge les salaires de 164 ETP mis à disposition.

C'est ce qu'explique un article du Monde : « .../...Jean-Michel Huet, auteur d'un rapport pour l'Institut Montaigne sur le sujet, relativise : « La plupart des écoles ne reçoivent plus aucun financement des chambres. Et les subventions restantes sont à mettre en regard de tout ce que les écoles versent aux chambres - loyers ou frais de structure. » Au total, « les flux financiers sont très souvent à l'équilibre ».

- ▶ **La recherche** est un poste de recettes en croissance. Il correspond aux travaux de recherche effectués par les enseignants chercheurs des écoles sur la base de contrats avec des partenaires privés. Ce poste est en proportion beaucoup plus important dans les établissements anglo-saxons, puisqu'il atteint parfois 10 à 20 % des budgets : il est alors lié à une politique de recrutements délibérément orientée vers des experts capables d'animer des programmes de R&D, mais surtout d'assurer des publications de rayonnement international.

- ▶ **Le fundraising** qui apparaît ici dans le « camembert » de l'année 2014 mérite un commentaire. Dans les faits, il n'y a pas de versements directs de donateurs privés aux établissements : la mécanique est plus complexe, mais aussi beaucoup plus sécurisante pour l'emploi des fonds.

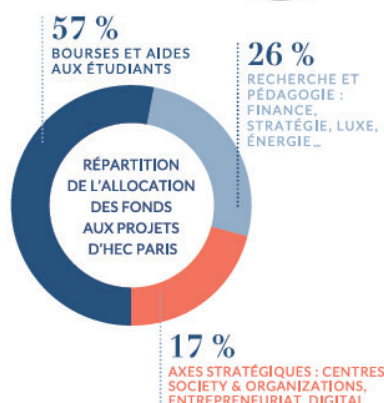
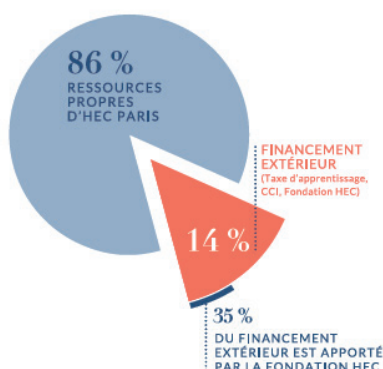
À côté de l'école, une structure est créée, par exemple une fondation, avec un conseil d'administration indépendant : cette structure va financer des bourses selon des critères qu'elle définit, ou bien des programmes de recherche sur des thèmes d'intérêt général, ou bien encore des programmes de coopération avec des pays en développement. Pour prendre l'exemple d'HEC, sa fondation a collecté 12 M€ en 2017 et a participé pour 5 % (35 % de 14 %) au CA global de l'école, selon le schéma suivant (tiré du rapport d'activité de la fondation) :



UN RÔLE MAJEUR AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCOLE



BUDGET DE FONCTIONNEMENT DE L'ÉCOLE



Le *fundraising* dont il est question ici s'apparente donc au mécénat ou à un engagement associatif à vocation sociale. Il ne doit pas être confondu avec les levées de fonds à caractère purement financier, portés par des investisseurs qui entrent au capital de l'école pour financer ses projets de développement.

La plupart des grandes écoles ont créé de telles structures (HEC, EM Lyon, ESSEC...), comme de plus petits groupes tels IONIS. Mais, hors du cas d'HEC présenté plus haut, les impacts sur les recettes, qui peuvent s'apprécier en fonction du nombre de bourses soutenues, restent de l'ordre de 1 %, voire moins.

► Les autres ressources

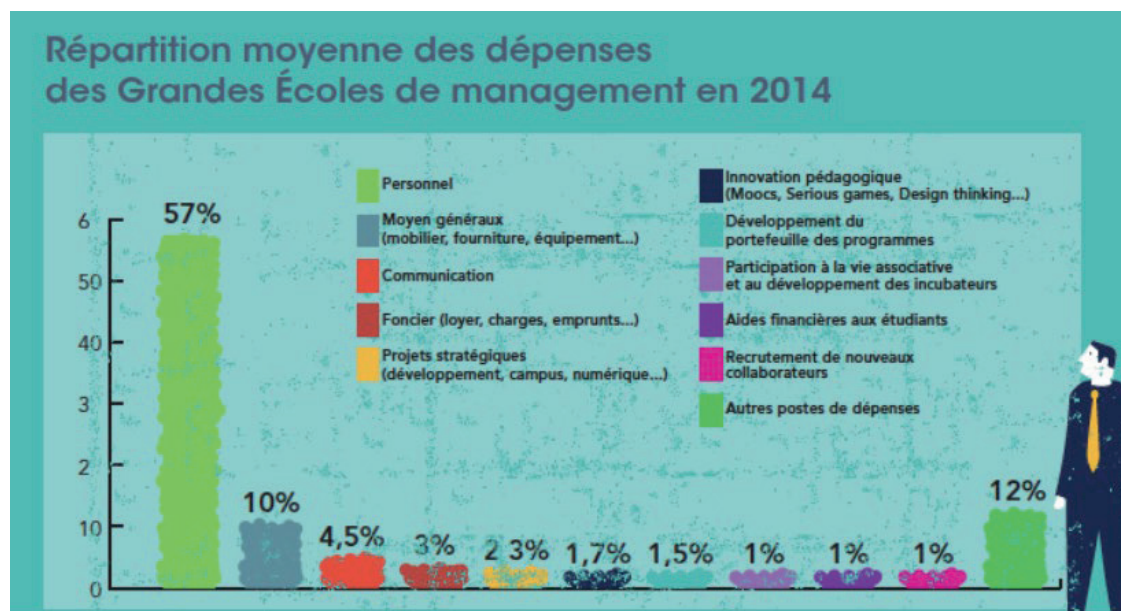
Malheureusement, l'enquête Studyrama ne détaille pas ce poste qui est important en pourcentage. L'hypothèse qu'on peut faire est qu'il combine probablement des éléments très hétérogènes, par exemple :

- Collecte des frais de concours et dossiers d'admission,
- Travaux menés pour des entreprises, hors de programmes de recherche,
- Ventes de publications,
- Organisations de colloques,
- Location de salles ou d'espaces,
- ...

Au final, il faut retenir que, malgré leurs montants élevés, les frais de scolarité sont loin de boucler 100 % du budget de fonctionnement, même complétés par la taxe d'apprentissage ou une subvention consulaire. Les établissements privés sont donc amenés à diversifier leurs ressources en cumulant des apports qui, individuellement paraissent anecdotiques. Dans les concours BCE ou ECRICOME, les frais varient de 50 à 200 € par école présentée : ce montant correspond aussi à des frais d'organisation et ne va pas entièrement à l'école, néanmoins, pour certaines écoles, il s'agit de centaines de milliers d'euros.

LES CHARGES

L'enquête de la revue Espace Prépas Studyrama donne également un éclairage intéressant sur la répartition des charges, même si elle ne s'appuie que sur un panel de huit répondants et ne concerne que des écoles de management¹.



Avant de faire quelques commentaires « poste par poste », il faut noter une similitude générale avec les grands chiffres des sociétés de service relevant des prestations intellectuelles (conseil, SSII, publicité, experts...) : la part « personnel » y représente aussi environ 60 % des charges.

► Personnel (57%)

C'est le premier poste de dépenses (près de 60 %) et il faut probablement l'entendre comme celui correspondant au personnel salarié. En effet, il est très probable que les répondants à l'enquête ont reporté ici la valeur correspondant à ligne « salaires et charges » de la liasse comptable. Dans ce cas, ce poste ne rend pas compte à lui seul de l'ensemble des dépenses liées aux intervenants et professeurs : les établissements font de plus en plus appel à des intervenants rémunérés sur honoraires, très probablement inclus dans le poste « autres dépenses » (ce qui explique son niveau élevé). On le voit très bien, par exemple, dans le panel des enseignants présentés par l'école Émile Cohl : plusieurs sont des graphistes ou auteurs de bandes dessinées renommés et sont donc des intervenants occasionnels.

Quam fait donc l'hypothèse que les dépenses de personnel, toutes confondues, sont plutôt de l'ordre de 65 % du global.

Pour être plus concret, pour une école accueillant, toutes années confondues, un effectif de 1 000 étudiants, son budget sera d'environ 9 M€ avec une part consacrée au personnel autour de 6 M€, ce qui situe le nombre de postes ETP entre 100 et 120, dont 75 % sont des enseignants (par hypothèse, on reprend ici le ratio de répartition du secteur public dans l'enseignement supérieur : 90 000 enseignants pour un effectif global de 122 000 personnes).

1. Comme cela a été mentionné plus haut, à ce degré de finesse, ce type d'informations n'est pas public et ne figure pas, par exemple, dans les bilans déposés aux Greffes des tribunaux de commerce.



Cela conduit à un ratio « étudiant/enseignant ETP) compris entre 11 et 13.

Ce ratio est plus favorable que celui du secteur public :

► 1 600 000 étudiants pour 90 000 enseignants = 17,5.

Il est comparable à ceux donnés en 2017 par l'enquête Unesco qui suit ces ratios par pays et par niveau d'enseignement (malheureusement la France ne publie plus ses chiffres pour l'enseignement supérieur depuis 2013) :

- États-Unis : 15,56
- Italie : 20,12
- Royaume-Uni : 12,02
- Suède : 12,28
- ...

Compte tenu du volume du poste, la maîtrise des dépenses de personnel est sans doute un sujet de préoccupation pour tous les établissements d'enseignement supérieur privé, et il est probable que toutes les voies d'optimisation sont examinées (massification de certains cours, emploi de Mooc...). Des forums d'étudiants signalent d'ailleurs, dans quelques écoles, des pratiques qui leur semblent abusives sur des études faiblement encadrées. Mais, globalement, les chiffres ne font pas apparaître un sous-engagement pédagogique de l'enseignement supérieur privé.

► Moyens généraux (10 %)

C'est le deuxième poste de dépenses (10 %), ce qui apparaît relativement élevé par rapport au monde des sociétés de prestations intellectuelles. Une des explications possibles est que ce poste inclut les systèmes d'information des établissements, et également un certain nombre de charges de fonctionnement (chauffage, entretien des extérieurs...) qu'on aurait pu rattacher au poste « foncier ».

► Communication (4,5 %)

Ce poste est élevé. Par exemple, pour une école comme Toulouse Business School qui a réalisé en 2018 un CA de 46 M€, cela représenterait 2 M€/an.

Tout d'abord, il faut noter que ces dépenses correspondent à une réalité que chacun peut constater : publicités dans les magazines et les métros, participations à des salons et forums, réalisation de sites internet et plaquettes.

Plus avant, il faut rappeler que la communication ne relève pas ici d'une logique *Business to Business* (généralement plus facile à cibler) mais d'une logique *Business to Consumer*, avec cette singularité qu'il faut à la fois convaincre le bénéficiaire final (l'étudiant) mais aussi le « client payeur » (le parent). Cette communication multiniveau, intervenant dans un univers de concurrence frontale (des offres très semblables, des tarifs souvent proches), a forcément un coût.

► Foncier (3 %)

Quand on voit l'ambition de certains projets, on peut s'interroger sur la modestie de cette ligne budgétaire, qui passe derrière la communication.

Pour tenter de la comprendre, on peut rationaliser en reprenant le cas d'une école qui accueillerait 1 000 étudiants toutes années confondues pour un budget de 9 M€. Sur la base de différents ratios de surface universitaires et scolaires, on peut retenir une moyenne de surface/étudiant autour de 3,5 m² (incluant aussi les locaux des enseignants et ceux des utilités). Pour accueillir 1 000 étudiants, il faudrait donc

disposer de 3 500 m². Sur base d'un coût de loyer annuel de 180 €.HT/m² (base bureau 9^e arrondissement de Lyon), cela fait une charge de 630 000 €/an, soit 7 % du budget global.

Ce calcul se situe donc au-dessus de la valeur donnée par l'enquête Studyrama. Quelques hypothèses peuvent expliquer l'écart : d'une part, il n'a pas été tenu compte d'un effet volume permettant de négocier à la baisse, d'autre part, les loyers peuvent dans certains cas être versés aux CCI propriétaires des murs dans des conditions plus favorables, enfin, des écoles se contentent d'un noyau et louent des surfaces au cas par cas quand trop de cours ont lieu en même temps (ce qui rentre alors dans la ligne « Autres postes de dépense »).

Par ailleurs, il faut examiner le cas des locaux détenus en propre. Le loyer est alors remplacé par une dotation aux amortissements et des lignes de frais financiers liés aux emprunts. Pour Toulouse Business School, on est dans l'ordre de grandeur des 3 %. Dans le cas de l'EM Lyon, dont le nouveau projet immobilier (30 000 m² pour accueillir à terme 9 000 étudiants) coûte 90 millions d'euros, la charge annuelle pour l'EM (en supposant un amortissement sur 20 ans avec des frais financiers serait de l'ordre de 5,5 M€/an)², soit environ 6 % du budget global de l'EM (90 M€).

Le chiffre de 3% donné dans l'enquête est donc sans doute plutôt représentatif du bas de la fourchette.

► **Recherche et développement pour le compte de l'établissement (5,5 %)**

Par analogie avec le monde de l'entreprise, pour avoir une idée de la part consacrée à la R&D, trois des postes de dépenses de l'enquête Espace Prépas-Studyrama ont été additionnés :

- Projets stratégiques,
- Innovation pédagogique,
- Développement du portefeuille de programmes.

Le chiffre résultant ne traduit pas une très forte intensité technologique (comme on peut la rencontrer dans le secteur pharmaceutique ou chez les Gafa) avec des pourcentages qui atteignent 15 ou 20 %. Il se range dans la catégorie « moyenne-forte », où se situe par exemple le secteur automobile.

► **Tous autres postes**

Il est difficile de les commenter plus avant, car il faudrait disposer de plus d'informations sur leur contenu. Comme cela a été dit plus haut, il est probable que le dernier poste « autres » soit chargé de dépenses qui auraient pu être affectées sur d'autres lignes, comme par exemple les honoraires des intervenants extérieurs.

2. Dans les faits, l'organisation choisie est différente puisqu'une foncière *ad hoc* a été créée pour porter l'immobilier.



REGARD SUR LE RÉSULTAT ET LA PROFITABILITÉ

L'examen ligne à ligne de la répartition des produits et charges ne renseigne pas sur une donnée cruciale : les produits sont-ils supérieurs aux charges ? Dit autrement, les établissements d'enseignement supérieur privé sont-ils rentables ?

Remarque préalable les grandes catégories d'établissements

Les écrits sur l'économie de l'enseignement supérieur privé classent souvent les établissements selon leurs statuts et origines. La typologie la plus fréquente retient trois grandes catégories :

- **Établissements d'origine consulaire (CCI)** parmi lesquels on compte notamment les « vaisseaux-amiraux » que sont les grandes écoles de management qui emblématisent les métropoles, comme les clubs de football de 1^{ère} division. Ces écoles ont souvent quitté le statut associatif pour adopter un statut *ad hoc* créé pour elles en 2016 : établissement d'enseignement supérieur consulaire (EESC).
 - Exemple à Lyon : EM Lyon Business School
- **Établissements privés purs**, qui assument une logique lucrative nécessaire à leur indépendance économique. On les rencontre dans les domaines traditionnels des écoles d'ingénieurs et des écoles de management, mais aussi dans des secteurs plus étroits qui ont aussi développé une offre post-bac, souvent jusqu'au master :
 - Exemples à Lyon : École 3 A, IDRAC (écoles de commerce)
ESME SUDRIA (école d'ingénieurs du groupe IONIS)
École Émile Cohl (graphisme et dessin animé),
Institut Vatel (hôtellerie et restauration), ...
- **Établissements à fondements associatif et/ou confessionnel**, qui sont le plus souvent issus de l'enseignement catholique (« fac catho ») bien implanté dans un certain nombre de grandes villes :
 - Exemples à Lyon : ISARA (école de commerce)
ECAM (école catholique des arts et métiers).

Petite difficulté pour cette catégorie, leur statut associatif les dispense de publications de comptes au Greffe du Tribunal de Commerce et on dispose d'encore moins d'informations que dans les autres cas.

Regard sur la rentabilité

Le tableau donné en page 7 donne deux exemples métropolitains avec un résultat net compris entre 5 et 6 % du CA. Par ailleurs, IONIS Group, qui regroupe une vingtaine d'écoles, affiche un résultat net de 11 % du CA (8,7 M€ pour 77 M€ en 2018).

À côté de cela, il existe des résultats moins flamboyants : Toulouse Business School est, au niveau Groupe, à moins de 1 %, de même qu'HEC. Et l'ESCP Paris était en légère perte en 2018.

Il semble donc que les acteurs privés purs affichent des résultats meilleurs que les grands vaisseaux amiraux. Et, malheureusement, il manque d'éléments pour situer la troisième catégorie.

Un fait au moins est clair : le secteur d'activité est suffisamment attractif pour motiver l'arrivée d'investisseurs financiers. L'étude Opale (pages 9 et 10) en donne des exemples français touchant des groupes privés.

Mais, aujourd'hui, l'entrée des investisseurs financiers se fait aussi dans les grandes écoles de management : Quantium et BPI sont au capital de l'EM Lyon. HEC a choisi une voie un peu différente pour sa seconde levée de fonds pour 200 M€ en s'adressant à un financement plus large (anciens élèves et entreprises).

Voies de la rentabilité

Tous les établissements, ou toutes les grandes catégories, ont bien sûr des spécificités mais, globalement, elles possèdent davantage de points communs que de différences.

Si on excepte la taxe d'apprentissage et les contributions restantes des CCI, l'enseignement supérieur privé est un secteur faiblement subventionné dans lequel les acteurs sont soumis à l'impératif de l'équilibre financier. Dans les faits, tous les acteurs ont des politiques de développement similaires, pour conquérir une part des 25 % de croissance annoncés sur les dix prochaines années :

- **Valorisation de leur « marque »** de sorte à attirer les candidats et justifier des frais de scolarité plus élevés :
 - Exemple (extrait d'un article des Échos, citant M. Belletante – directeur EM Lyon) : « .../...Le budget passé de 56 à 90 millions d'euros a bénéficié de l'augmentation sensible (+20 %) des frais de scolarité : 13800 euros l'année en filière grande école autant qu'HEC. « Et alors ?, rétorque Bernard Belletante, il faut bien valoriser la qualité ». Le directeur met en avant les nouvelles orientations pédagogiques tournées vers le digital et l'intelligence artificielle. « L'industrie de l'éducation est devenue très concurrentielle , souligne-t-il, en évoquant l'échec de France Business School regroupant quatre Sup de Co, et le rachat de la Brest Business School par un groupe chinois. On ne peut pas vivoter avec 4000 étudiants quand des écoles chinoises annoncent des effectifs de 50 à 60000 ».
- **Duplication d'un modèle rodé** dans une autre ville ou un autre pays :
 - Exemple : les Campus Vatel en France mais aussi à l'étranger. Extrait du site : « Dès les années 2000 : duplication des écoles de management hôtelier Vatel à l'international. Vingt ans après l'ouverture de la première école Vatel en France, tous les facteurs d'un développement à l'international sont réunis : le concept d'enseignement, fondé sur l'alternance construite et maîtrisée de la théorie et de l'expérimentation professionnelle est sûr, durable et déclinable à l'international. Depuis, de nouveaux campus ont vu le jour en Europe, en Asie, aux Amériques et en Afrique... »
- **Élargissement de la gamme** de formations offertes :
 - Exemple : l'EM Lyon propose ainsi maintenant une offre au niveau « bachelor », mais également toute une série de « masters » spécialisés. De même, dans un registre plus pointu, ISOSTEO propose une sixième année d'étude pour se spécialiser en ostéopathie animale.
- **Allongement du temps de scolarité** au sein d'un même établissement, soit vers l'amont en proposant des « classes prépa intégrées » ou des cycles en cinq ans « Bachelor + Master », soit vers l'aval avec des spécialisations :
 - Exemple : la prépa intégrée est un choix ancien de l'ECAM Lyon, que l'on retrouve aussi chez ESME Sudria (école d'ingénieurs), côté école de commerce, les formations proposées en cinq ans (3+2) sont présentes à l'ISG.



- **Accords partenariaux**, avec d'autres acteurs français ou étrangers, pour offrir des cursus plus diversifiés aux étudiants, mais aussi pour augmenter globalement le nombre d'étudiants.
- **Acquisition ou intégration** d'établissements en perte de vitesse :
 - Exemple : c'est un des leviers de croissance du groupe IONIS. Wikipedia rappelle ainsi quelques jalons « Le rachat d'écoles en difficulté : en 1997, le groupe, nommé à l'époque Intelsup, rachète l'École pour l'informatique et les techniques avancées (école d'ingénieurs en informatique créée en 1984) et prend sa forme juridique définitive. Les années 1997-1998 voient l'acquisition de l'Institut supérieur de gestion (ISG école de commerce datant de 1967) et de l'Institut polytechnique des sciences avancées (école d'ingénieurs en aéronautique créée en 1961) ».
- **Proposition d'une offre** de formation continue :
 - Exemples : HEC, EM Lyon.

La mise en œuvre de ces options est une question de dosage, de capacité à saisir les opportunités, et de motivation des partenaires soit financiers soit pédagogiques.

Pour parler le langage managérial actuel, ce n'est pas tant une question de vision stratégique que de qualité d'exécution.

Cet ensemble de perspectives de croissance ne veut pas dire absence de problèmes potentiels ! Par exemple, le foisonnement d'offres proches, avec des labels similaires (particulièrement dans le domaine des écoles de management), est un facteur de confusion qui peut déstabiliser les étudiants et leurs parents. La similitude des modèles économiques est aussi un danger : rien par exemple n'interdirait l'irruption d'un acteur « low cost » qui préserve intelligemment le cœur pédagogique tout en réduisant les prestations moins sensibles.

Pour conclure, en se replaçant dans la perspective des interactions avec la collectivité, les établissements d'enseignement supérieur privé n'apparaissent pas en attente de subventions ou d'aides publiques pour conduire leur développement. La rentabilité propre de leur modèle et/ou leur capacité à mobiliser des capitaux privés, permettent de considérer l'enseignement supérieur privé comme un secteur économiquement autonome.



APPROCHE ÉCONOMIQUE GÉNÉRALE

Une des conclusions du chapitre précédent est l'autonomie financière du secteur de l'enseignement supérieur privé (ESP) vis-à-vis de l'octroi de nouvelles subventions. Pour dire les choses brutalement, ce n'est pas aujourd'hui un secteur pilotable par les financements publics.

Par ailleurs, les acteurs de l'ESP sont tenus à l'équilibre des comptes de résultat annuels et, en cas d'arrivée d'investisseurs financiers, sont soumis à des logiques de valorisation sur des périodes qui peuvent être courtes (4 à 6 ans par exemple). Leur modèle économique les rend donc, par nature, peu faciles à inscrire dans des schémas directeurs de long terme, qui sont ceux pilotés par les pouvoirs publics et les collectivités. Au contraire même, certaines écoles assument une réactivité extrême face à l'identification d'une demande : c'est le cas des métiers du « code » informatique, ou des nouveaux métiers de la communication. Il existe donc ici une tension possible entre la « demande » (des étudiants, de leurs parents, des services de recrutement...) et le « besoin » (des territoires sur le moyen-long terme, des secteurs économiques...).

REGARDS SUR QUELQUES RÉCIPROCITÉS

Sans s'inscrire dans des schémas explicites et codifiés, le territoire de la métropole d'une part, et les établissements de l'ESP d'autre part, mettent déjà en œuvre des réciprocity économiques dans quatre domaines au moins :

La force de la localisation

- **L'attractivité de la localisation est un atout marketing pour les établissements :**
 - Pas un seul site internet d'école n'oublie de vanter les mérites de la localisation à Lyon, de sa vie culturelle et festive. « La situation exceptionnelle du campus de l'ECAM Lyon sur la colline de Fourvière, au cœur du Vieux Lyon, offre de nombreux avantages à ses élèves-ingénieurs : à quelques pas de la gare Saint-Paul, de la cathédrale Saint-Jean, de la place des Terreaux, les étudiants sont à 5 minutes à pied du centre-ville animé et de toutes ses commodités. La station de métro (Funiculaire Saint-Just) est située à 1 min de l'entrée du campus... ».
 - « L'emplacement d'abord ! » dit-on dans l'immobilier et cela semble valoir aussi pour attirer les étudiants. Le site même de Lyon est un élément du marketing des écoles de l'ESP.
 - Cela a sans doute aussi des effets négatifs : surconcentration des établissements sur Lyon même, impact sur le coût des logements étudiants.

- **De leur côté, les grands établissements de l'ESP contribuent à la visibilité internationale :**
 - Imagine-t-on Lyon sans l'EM, abandonnant le domaine du management aux seules grandes écoles parisiennes ?
 - On peut relever ici sans doute une difficulté potentielle qui est l'absence d'une seconde locomotive à visibilité internationale.

L'activation du tissu économique des entreprises

- **La diversité et la densité du tissu local d'entreprises est un atout à tous niveaux pour les écoles :**
 - Procurer des stages aux élèves, nouer des partenariats de recherche, trouver des sponsors pour des manifestations, collecter des fonds pour le *fundraising*.
- **Dans le même temps, l'ESP est lui-même devenu un secteur économique significatif :**
 - Avec environ 6 000 emplois, l'ESP représente environ la moitié de ce que pèse le secteur de l'assurance dans la métropole (estimation 2012 pour l'Assurance : 11 000 emplois).

Le vivier de ressources

- **La taille et la diversité des compétences présentes rendent facile aux écoles le recrutement d'intervenants** ponctuels ou conférenciers sur Lyon (beaucoup plus que dans une ville de 200 000 habitants), et de plus sans avoir à prendre en charge des frais de déplacements importants.
- **Réciproquement, le développement de programmes de R&D dans les écoles, les professeurs « visitants »** drainent vers la métropole de nouveaux profils, notamment internationaux.

L'écho aux politiques publiques

- **En matière de maîtrise énergétique, de transports/mobilité, d'alimentation/gastronomie, la métropole offre des champs locaux d'excellence sur lesquels les établissements de l'ESP pourraient s'appuyer.**
 - Nota Quam : Au conditionnel car, du moins dans les communications institutionnelles des écoles, ce lien ne semble pas revendiqué.
- **Les écoles contribuent au déploiement et à la visibilité d'initiatives ou volontés publiques :**
 - Pour les établissements qui atteignent une certaine taille, il leur est difficile de se soustraire à une participation à la dynamique territoriale : ce peut être des actions de solidarité ou de développement. Par exemple, on voit mal l'EM Lyon sans incubateur de start-up et sans participation aux dispositifs locaux autour de la création d'entreprises.

Certaines de ces thématiques étaient aussi identifiées dans l'étude Opale. Un extrait large en est donné en fin de document : il apporte avec d'autres mots et exemples un éclairage sur ce même sujet.



QUELS LEVIERS D'ACTION POUR LA MÉTROPOLE ?

Ce dernier sous-chapitre est fait d'hypothèses et non de strictes démonstrations. Son objectif est d'ouvrir trois pistes de réflexion sur la manière dont la Métropole et les acteurs publics pourraient interagir avec les acteurs de l'ESP, alors que ce secteur rentable et réactif n'est pas en demande de financements publics.

L'accès aux équipements lourds

Au fil du temps, l'importance des équipements matériels coûteux, aux amortissements longs, perd de l'importance dans l'enseignement supérieur. Les grandes écoles d'ingénieurs (Centrale, Arts et Métiers, Supélec...) avaient jusqu'aux années 1970 des politiques d'investissement soutenues dans les ateliers, les machines et les laboratoires : les écoles s'attachaient alors à reproduire, dans leurs locaux, le monde technique que leurs étudiants allaient rencontrer dans leurs vies professionnelles. Ce modèle historique est en recul pour deux raisons :

- La part prise par le numérique banalise un certain nombre d'équipements et rend sans objet des besoins autrefois importants. Par exemple, un jeune ingénieur n'apprend plus à programmer des machines d'usinage à commande numérique en réel sur des centres d'usinage à 100 000 € : il simule ses travaux avec la version « étudiant » de SolidWorks et teste certains travaux sur des imprimantes 3D à 5 000 €.
- Le développement des stages et de l'alternance reporte dans les entreprises une grande part de ce qui était transmis autrefois dans les ateliers et laboratoires des écoles.

Il en résulte une tendance à la tertiarisation du secteur : certaines écoles ne sont physiquement faites que de salles de cours et de TP. Or, ce nouveau modèle a aussi des limites : impossibilité de mener des programmes de recherche en propre, banalisation par rapport aux entreprises partenaires, enseignants éloignés de la pratique, etc.

La collectivité n'a pas à financer des équipements. Mais elle peut aider à la mise en relation en vue d'utilisation de plateformes communes (éventuellement avec le secteur universitaire public), à la mise en exergue des initiatives ou, de façon plus pratique, à l'installation facilitée des laboratoires mettant en œuvre des process qu'on peut juger « dangereux » (dans la chimie ou les biotechs par exemple).

Dans une métropole dont une des vocations est d'être « fabricante », ce support aux investissements techniques (incluant bien sûr l'accès aux grandes puissances de calcul nécessaires à l'IA) semble avoir du sens.

L'ouverture des recrutements

L'étude Opale indiquait que les étudiants étrangers n'étaient pas une cible prioritaire pour les écoles lyonnaises (exception faite sans doute de l'EM). Or, les dispositifs de *fundraising* mis en place par certaines écoles (cf. le cas HEC) montrent qu'il existe des voies permettant d'élargir géographiquement et socialement les recrutements sans toucher au modèle économique des écoles. Mais ces dispositifs n'existent aujourd'hui que pour des établissements de grande taille.

Peut-on imaginer de susciter de telles fondations en mutualisant des efforts, c'est-à-dire en s'adressant à plusieurs établissements, et/ou en les rattachant à un pôle d'excellence

de l'agglomération ? Pourrait-on imaginer par exemple un investissement, financier ou humain, du Grand Lyon dans une fondation dont l'objet serait de favoriser la venue à Lyon d'étudiants intéressés par l'alimentation/gastronomie, et visant une formation à l'Institut Vatel, à l'Institut Paul Bocuse³ ou encore à l'Isara ?

La mise en cohérence avec les pôles d'excellence locaux



The image shows a screenshot of the Vatel Lyon website. At the top, there's a header with 'Vatel Lyon' in white text on a dark blue background. Below the header, there are two buttons: 'BROCHURE - INSCRIPTION' and 'CONTACTER VATEL'. The main content area is split into two columns. The left column has a dark blue background and features the text 'MANAGER EN HÔTELLERIE INTERNATIONALE' and 'Bachelor in International Hotel Management'. The right column has a red background and features the text 'DIRECTEUR D'HÔTELLERIE INTERNATIONALE' and 'MBA in International Hotel Management'. The background of the website is a photograph of a cityscape, likely Lyon, with a river and buildings.

Etudier le management hôtelier à Lyon

VATEL LYON, UNE ÉCOLE HÔTELIÈRE SITUÉE EN PLEIN CŒUR DE LA VILLE

Créée en 1984, l'école Vatel Lyon forme 800 étudiants. Située dans le quartier animé du centre de la ville, l'école est à quelques minutes à pied de la gare de Perrache, desservie par tous les types de transports en commun lyonnais.

Elle a agrandi ses locaux, ouvert un deuxième site et inauguré son tout nouveau restaurant d'application.

L'exemple ci-dessus est emprunté au site internet de l'Institut Vatel, mais il est très représentatif de la manière dont les écoles parlent de Lyon : la mise en avant de la commodité géographique et de la vie locale animée passent bien avant la mise en exergue de l'histoire, de la culture ou des réalisations techniques.

On ne peut le reprocher aux établissements de l'ESP : ils privilégient les éléments qui sont les plus déterminants pour leur cible clients. Cela étant, on peut se demander si la Métropole pourrait aider à rénover les éléments de langage, à mettre en écho des ambitions pédagogiques avec des pôles d'excellence de la métropole, voire à faire valoir les besoins du territoire lui-même dans certains domaines. Par exemple, lors de 2 études sectorielles pour la DPDP, les attentes du monde de l'assurance vis-à-vis d'informaticiens/actuaire formés à l'IA étaient apparues fortes, de même que celles du secteur de la chimie pour de nouvelles générations d'opérateurs capables d'interagir avec des processus de plus en plus sophistiqués. On touche là à un domaine très large qui est celui de la mise en phase des formations et des besoins. Ce sujet très complexe peut être abordé de manière modeste ; il s'agit de dire à un étudiant en chimie qui hésite entre Lyon et Barcelone : « Lyon t'offre moins de bars, mais plus d'opportunités de stages intéressants et de carrières ! »

3. L'Institut Bocuse a déjà un partenariat avec la fondation Pelisson.



EXTRAIT DE L'ÉTUDE OPALE

Cet extrait de l'étude Opale développe des aspects qui intéressent aussi le domaine économique :

Des écoles qui tirent profit de l'écosystème lyonnais

Une reconnaissance de la qualité de l'écosystème

Les écoles privées rencontrées dans le cadre du diagnostic* ont toutes un avis très positif sur l'agglomération lyonnaise, son dynamisme, ses aménités et son tissu économique. Elles savent très bien mobiliser les ressources locales en fonction de leurs besoins, trouver des intervenants spécialisés ou professionnels, solliciter les réseaux d'acteurs ou les entreprises. La recherche d'entreprises pour les stages ou l'alternance ne semble pas poser de souci particulier.

Des attentes limitées envers la collectivité

Dans ce contexte très favorable, les écoles privées n'expriment que peu d'attentes vis-à-vis des pouvoirs publics locaux. Très peu font état de relations directes avec la Métropole de Lyon, même si certaines écoles expriment clairement un souhait de mieux travailler avec les collectivités locales ; c'est le cas notamment des écoles du campus René Cassin à Gorge-de-Loup.

Les écoles ont la conviction d'être des acteurs importants du territoire (par le nombre d'étudiants et l'emploi généré) mais ont souvent l'impression d'être oubliées des collectivités.

Certaines écoles regrettent des difficultés plus globales, liées à la réglementation (lenteur et complexité des contrôles de sécurité, réforme de la taxe d'appren-

tissage par exemple) ou à la cohabitation avec le voisinage (quand l'espace public sert de « cour d'école » pour les étudiants).

Les principales difficultés exprimées localement concernent l'accessibilité, qui est le point noir des écoles du campus Lyon Ouest à Ecully, les services urbains (signalétique, poubelles et cendriers au pied des immeubles, arceaux à vélo sur l'espace public...) ou le logement étudiant. Plus globalement, toutes les actions visant à rendre la région lyonnaise plus attractive pour les étudiants et pour les entreprises sont jugées utiles.

La formation à l'entrepreneuriat très répandue

Un grand nombre d'écoles intègre la question de la création d'entreprise dans le cursus de formation. C'est le cas non seulement des écoles de commerce mais aussi des écoles d'informatique, de design intérieur, des métiers de santé... L'entrepreneuriat est devenue une brique incontournable dans la majorité des cursus.

Le dispositif LVE (Lyon Ville de l'entrepreneuriat) est souvent connu et mobilisé.

Certaines écoles vont assez loin dans l'accompagnement des étudiants créateurs. L'enseignement de l'école de management Ifag, par exemple, est clairement axé sur la création et la reprise d'entreprises. Quelques écoles intègrent directement des incubateurs, comme le campus René Cassin, qui héberge l'incubateur d'entrepreneurs sociaux

Ronalpia, dont la Métropole de Lyon et la région Auvergne-Rhône-Alpes sont partenaires financiers. C'est le cas également du Groupe Ionis, dont l'incubateur national Ionis 361 rejoindra en 2018 le nouveau campus de Lyon Jean Macé.

Un recrutement des étudiants souvent régional

L'origine des étudiants est majoritairement régionale. Lyon est traditionnellement une ville attractive pour les bacheliers de la région, qui forme une zone de chalandise déjà importante pour les écoles.

La plupart des établissements sont en effet dans une stratégie de recrutement qui dépasse rarement le quart Sud-Est de la France. C'est le cas des écoles disposant de plusieurs sites en France (Idrac, Inseec, Esmod...) ou d'écoles proposant une formation dispensée aussi ailleurs (métiers de santé...). Certaines écoles, par leur notoriété ou leur spécificité, ont cependant un recrutement plus large, à l'échelle nationale. C'est le cas par exemple de l'Institut Paul Bocuse ou de Créad.

Sauf cas particulier, les étudiants étrangers ne sont pas une cible prioritaire pour les écoles lyonnaises. Ils y sont souvent peu nombreux.

Des écoles autonomes mais ouvertes sur le monde

Une autonomie revendiquée

Les écoles privées apprécient leur autonomie pour la création de nouveaux cursus, l'adaptation des formations, le recrutement des intervenants, les choix immobiliers... Pour les écoles indépendantes, sans comptes à rendre à des actionnaires, cette autonomie est revendiquée et est considérée comme un atout.

L'agilité est, en effet, un des points forts des écoles privées, qui ont une vraie capacité à prendre des décisions et à évoluer rapidement pour s'adapter aux nouveaux besoins du marché du travail, pour inventer de nouvelles formes d'enseignement... ou pour fermer un cursus non rentable ou inadapté.

LIENS INTERNET CONSULTÉS POUR CETTE MINI-ÉTUDE

■ Espace Prépas – Studyrama

<https://grandes-ecoles.studyrama.com/espace-prepas/vivre-sa-prepa/sondages/budget-des-grandes-ecoles-comment-les-business-schools-transforment-leurs-business-models-3779.html>

Budget des grandes écoles – Les nouveaux équilibres – Stéphanie Ouezman

■ L'Étudiant

<https://www.letudiant.fr/educpros/actualite/les-fonds-privés-avenir-des-ecoles-de-commerce.html>

Les fonds d'investissement privés, avenir des écoles de commerce ?

■ Les Échos

<https://www.lesechos.fr/2018/02/grandes-ecoles-em-lyon-va-demenager-dans-un-nouveau-campus-a-90-millions-deuros-983345>

Déménagement EM Lyon dans un nouveau campus

<https://www.lesechos.fr/2018/06/financement-des-chambres-de-commerce-des-grandes-ecoles-sinquietent-996547>

Financement des chambres de commerce : des grandes écoles s'inquiètent

<https://www.lesechos.fr/2013/03/des-ecoles-aux-statuts-et-aux-alliances-varies-319161>

Des écoles aux statuts et aux alliances variés

<https://www.lesechos.fr/pme-regions/auvergne-rhone-alpes/lem-lyon-revient-en-ville-dans-un-batiment-inspire-des-nouveaux-sieges-sociaux-1030931>

L'EM Lyon revient en ville dans un bâtiment inspiré des nouveaux sièges sociaux

<https://www.lesechos.fr/politique-societe/societe/hec-paris-mise-sur-ses-anciens-eleves-et-sur-les-entreprises-pour-lever-200-millions-deuros-1031319>

HEC Paris mise sur ses anciens élèves et sur les entreprises pour lever 200 millions

■ Le Monde

https://www.lemonde.fr/campus/article/2018/02/11/le-tres-lucratif-business-des-concours_5255084_4401467.html

Le très lucratif business des concours

https://www.lemonde.fr/campus/article/2019/05/18/l-irresistible-ascension-de-l-enseignement-superieur-privé_5463771_4401467.html

L'irrésistible ascension de l'enseignement supérieur privé.

■ Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche

https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eesr/8/EESR8_ES_08-les-evolutions-de-l-enseignement-superieur-depuis-50-ans-croissance-et-diversification.php





WWW.

RETROUVEZ
TOUTES LES ÉTUDES SUR

MILLENAIRE3.

COM

Métropole de Lyon
Direction de la prospective
et du dialogue public
20 rue du Lac
CS 33569 - 69505 Lyon Cedex 03