

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'INSTITUT
DE PRÉPARATION À L'ADMINISTRATION
ET À LA GESTION (IPAG BUSINESS
SCHOOL)

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2023-2024

VAGUE D

Rapport publié le 17/09/2024

Au nom du comité d'experts :

Loïck Roche, président du comité

Pour le Hcéres :

Stéphane Le Bouler, président par intérim

Le Haut Conseil de l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par les présidents de ces comités et contresignés par le président du Hcéres.

Avis du comité

1/ Forces principales

- L'IPAG Business School, bénéficie aujourd'hui d'une gouvernance renouvelée, à même de développer un climat de confiance et de faire face aux enjeux à venir en prenant appui sur :
 - **l'indépendance financière et statutaire** favorisée par l'absence d'actionnaires à rémunérer et l'autocontrôle par l'assemblée générale (AG) des membres de l'Association et par le conseil d'administration (CA) ;
 - le **bon alignement stratégique** entre le conseil d'administration représenté par son nouveau président et le directeur général récemment recruté ; favorisant une **convergence**, tant sur le diagnostic sur la situation actuelle de l'IPAG Business School, que sur les principaux enjeux et étapes à venir ;
 - **des premières actions plébiscitées en interne**, parmi lesquelles des mesures de transparence, d'instauration de nouvelles modalités de communication en direction des équipes et de remise à plat des pratiques salariales pour une meilleure équité ;
 - **les atouts et les compétences de la direction et des nouveaux membres du CA**, en particulier en matière de maîtrise des risques ou de stratégie de formation.
- La stratégie en matière de formation et de vie étudiante s'appuie sur des orientations pertinentes, **qui permettent de garantir la qualité de l'accompagnement des élèves**, placés au centre des préoccupations et des enjeux de l'école. En outre, ces orientations stratégiques témoignent d'une attention toute particulière :
 - à l'organisation pédagogique, la localisation du nouveau campus parisien et l'infrastructure des salles de cours, ce qui **favorise la qualité de vie étudiante** ;
 - à la recherche de **synergies de qualité entre la recherche, la pédagogie et la formation** ;
 - et au très fort lien avec le monde des entreprises, affirmé depuis la création de l'école en 1965 par Jacques Rueff, et qui justifie le **caractère très professionnalisant des formations**.

2/ Faiblesses qui appellent une vigilance particulière

- Les **axes structurants de positionnement et de différenciation, encore trop vagues ou trop généraux**, ne sont pas à la hauteur de la situation actuelle de l'IPAG Business School et, moins encore, de ses possibles évolutions souhaitées par la gouvernance, les équipes et les élèves.
- Dans un contexte où le modèle économique de l'école repose presque exclusivement sur les droits d'inscription de la formation initiale (plus de 90% des produits) et plus particulièrement du programme grande école (PGE, 68% des effectifs), **l'échec de la stratégie de diversification des ressources constitue une vulnérabilité pour le pilotage financier de l'établissement**.
- La stratégie scientifique de l'école, tant dans sa définition que dans sa politique de ressources et de soutien, est **peu formalisée**. L'absence de partenariats avec des établissements d'enseignement supérieur et de recherche accrédités à délivrer le doctorat, conjuguée au départ de nombreux enseignants-chercheurs, freine le développement de la recherche.
- En matière d'action internationale, comme l'a exprimé l'établissement, **« l'IPAG n'a pas l'ambition, dans le cadre de son plan 2021-2025, d'installer des activités à l'étranger »**, ce qui limite son attractivité.

3/ Recommandations principales

- **Mettre en œuvre le projet de transformation de l'école porté par la nouvelle gouvernance** et définir le plan stratégique 2025-2029 en associant l'ensemble des collaboratrices et des collaborateurs dans le respect du calendrier annoncé lors des entretiens (démarrage des travaux en janvier 2024). Dans cet objectif, l'école est invitée à :
 - **Affirmer sa vision, son identité, et ses valeurs**, afin de définir une raison d'être, ou mieux, une raison d'agir, qui permettrait de préciser son positionnement et de démontrer la plus-value de l'IPAG Business School dans le paysage de l'enseignement supérieur français.
 - **Mettre en valeur ses points forts afin d'en faire de vrais vecteurs de différenciation** – par exemple, en dupliquant avec un autre partenaire l'accord signé avec le Politecnico de Turin.
 - **Mettre au premier plan la définition collégiale de son projet d'établissement** sans considérer les reconnaissances, les labels, les classements et les accréditations comme un but en soi, ou comme un positionnement.
- Dans un contexte où l'animation du dialogue budgétaire est encore inégale entre les directions, **mettre en place une culture financière et de nouvelles procédures**, notamment de contrôle interne et de maîtrise des risques, permettant de **regarder avec lucidité des indicateurs qui pourraient mettre à mal les équilibres financiers**, comme (1) la baisse des niveaux de prise en charge pour l'apprentissage (qui représente 30% des ressources) ; (2) la baisse d'attractivité du PGE (- 30% en première année et - 40% en admission parallèle pour le seul campus de Nice) ; (3) le développement quasi inexistant de la formation continue.
- **Accompagner les changements provoqués par le plan stratégique à venir et répondre concrètement aux besoins des équipes, en créant les conditions d'un dialogue managérial et social qui satisfasse** ces équipes, mais aussi les étudiants.

Avis du comité sur le renouvellement du label EESPIG

Au vu des objectifs posés dans le contrat passé entre l'IPAG Business School et le Ministère de l'Enseignement supérieur de la Recherche et de l'Innovation (MESRI, et aujourd'hui MESR), dans le cadre du renouvellement du label EESPIG, **le bilan peut être dit contrasté.**

En effet, si certains objectifs du contrat d'EESPIG ont, de l'avis du comité, été tenus, d'autres objectifs, eux, ne l'ont pas été – ou alors seulement de façon très partielle.

Ce constat posé, la prise en compte du contexte très particulier de l'IPAG Business School, école qui a connu des changements notables ayant eu un impact important sur les équipes, en atténue la sévérité. De plus, la mise en place aujourd'hui d'une nouvelle gouvernance et les premières décisions prises par celle-ci **contribuent aussi à atténuer cet avis contrasté.**

S'il reste encore beaucoup à faire, et si la mise en place d'une nouvelle gouvernance ne peut, à elle seule, garantir la capacité à relancer le projet d'établissement, le comité souligne que dans le cadre du renouvellement de son label d'EESPIG, l'IPAG Business School possède des atouts pour son développement futur.

Introduction

1/ Caractérisation de l'établissement et de son territoire

L'établissement

- **Date de création de l'IPAG à Paris** : 1965.
- **Reconnu par l'État** : 1970.
- Établissement de statut associatif (loi de 1901) ; sous son appellation d'origine Centre de formation supérieure des cadres du commerce et de l'industrie, en 1965, puis Institut de Préparation à l'Administration et à la Gestion (IPAG), en 1969, et IPAG Business School depuis 2012.
- **Typologie et organisation** : qualification d'établissement d'Enseignement Supérieur Privé d'Intérêt Général (EESPIG) depuis 2017, puis renouvelé en 2019, jusqu'en décembre 2023¹. L'IPAG Business School dispose de 3 campus :
 - Paris (6^e arrondissement); siège social et campus historique,
 - Paris (15^e arrondissement),
 - et Nice.
- **Évolution du nombre d'étudiants** : 3 436 étudiants en 2022 ; les boursiers du CROUS représentent 10% des effectifs étudiants du PGE et 12% de ceux du Bachelor.
- **Répartition des effectifs étudiants à Paris et Nice**² :

Nom du programme	Niveau diplôme	Reconnaissance	Année d'ouverture	Durée du cursus	Apprentissage	Paris	Nice	IPAG On line	Effectifs 2017 2018	Effectifs 2022 2023	Frais d'inscription
PGE	Bac +5	Master + RNCP	2011	5 ans	Oui	X	X		2059	2332	9 200 à 12 200€
Bachelor	Bac +3	Visa + RNCP	2012	3 ans		X			118	332	7 700€
BTS	Bac +2	RNCP	2012	2 ans		X	X		196	303	5 400€
BBA	Bac +3		2007	3 ans		X	X		221	95	8 900€
Bachelor Pro	Bac +3	RNCP	2020	1 an	Oui		X		71	143	7 700€
MBA	Bac +5	RNCP	2009	1,5 an		X			243	52	16 000€
MSc	Bac +5	RNCP	2017	1 ou 2 ans	Oui			X	-	82	9 200€ 12 250€
DBA	Bac +8		2013	3 ans		X			-	24	21 000€
PREPA	Bac +2		2015	2 ans					22	73	
								Total	2930	3436	

- **Taux de réussite** : pour le PGE (92% - 2020-2021 & 89% - 2021-2022) ; pour le Bachelor (88% - 2020-2021 & 92% - 2021-2022)³
- **International** : 300 étudiants étrangers dans les programmes (16% des étudiants en PGE et 24% en Bachelor)⁴, venant de 40 pays différents. 30% des enseignants titulaires sont également de nationalité étrangère. 38% des cours du programme sont dispensés en anglais⁵
- **Ressources humaines** : 125 personnels administratifs, 80 professeurs permanents (dont 47 docteurs et 7 HDR)⁶.

¹ Arrêté du 27 avril 2017 renouvelé par arrêté du 8 janvier 2019, référence : BOESR 4 mai 2017 /BOESR 14 février 2019

² RAE : Tableau 3.1. Offre de formation (p. 46), Tableau 1.1. Nombre d'étudiants inscrits à l'IPAG Business School selon les formations délivrées, p. 6.

³ RAE : Tableau 3.6., p. 57.

⁴ RAE : Tableau 1.2. p. 6.

⁵ Dossier de contractualisation EESPIG 2019-2023.

⁶ Enquête annuelle sur les indicateurs des écoles de commerce et de gestion pour la CEFDG – questionnaire 2023.

- **Budget** : 31 021k€, dont 29 128k€ proviennent des frais de scolarité ; la masse salariale représente 17 003 k€.
- **Patrimoine immobilier** : campus de Beaugrenelle (4 297m²), campus de Paris Saint-Germain (1 017m²), et campus de Nice (2 500m²).
- **Structuration de la recherche**:
 - Chaire « Entreprise Inclusive », créée en 2016.
 - Chaire « Économie circulaire », créée en 2016.
 - Chaire « Sustainable Entrepreneurship & Family Business », créée en 2018.
 - Chaire « French Savoir-faire », créée en 2018.
 - Chaire « Finance Quantitative et Risk Management », créée en 2020.
 - Chaire « Éthique & Intelligence Artificielle », créée en 2022.
- **Quatre principaux domaines de spécialisation de la production scientifique** :
 - Axe 1 : « RSE, développement durable, gouvernance responsable, management inclusif, économie circulaire et prospective de l'entreprise ».
 - Axe 2 : « Finance, économétrie et économie de l'énergie ».
 - Axe 3 : « Gestion des actifs financiers et stabilité économique et financière ».
 - Axe 4 : « Stratégie entrepreneuriale, family business et marketing ».
- **Production scientifique** : nombre d'articles publiés par les enseignants-chercheurs permanents (liste Fnege) : 67 (2018) ; 69 (2019) ; 78 (2020) ; 124 (2021) ; 85 (2022)⁷. L'école est référencée dans le classement de Shanghai 2023 dans les catégories suivantes : Finance (151-200), Economy (201-300) et Business Administration (201-300).
- **Accréditations** : EPAS (EFMD) en 2017 pour son PGE (renouvelée pour la durée maximale de 5 ans en 2021), et éligibilité AACSB en 2021.
- **Labels** : EESPIG (2019), PRME Advanced Signatory Status (2019), Business School Impact System (2020, renouvellement à venir), et obtention du Label « Bienvenue en France » en 2021.
- **Certification** : Qualiopi depuis octobre 2022.

Contexte territorial

Paris :

- **Population de la ville de Paris + Dynamique démographique** : 2.1 M d'habitants -0.6%⁸.
- **Une académie unique, académie de Paris**, et 1 département.
- **4 écoles de commerce, de management et de communication** (hors les campus parisiens des grandes écoles de management de Province : Toulouse, Kedge, Neoma, Audencia, ICN...) **localisées à Paris** : 733 700 étudiants inscrits dans un établissement d'ESR de la région, dont 11% dans des écoles de commerce et gestion ;
- **Production scientifique** : 34,5 % des publications scientifiques nationales, 3,5% de la production européenne (2^e rang), et 33 % des dépôts de brevets⁹.

Nice :

- **Population de Nice + Dynamique démographique** : 343 477 habitants, population stable depuis 2014¹⁰.
- La région Provence-Alpes-Côte d'Azur a deux académies, Aix-Marseille qui compte 4 départements et Nice qui compte 2 départements.

⁷ RAE : Tableau 2.2. p. 27.

⁸ Insee, état civil en géographie au 01/01/2022.

⁹ Données Ile de France 2019.

¹⁰ Insee, état civil en géographie au 01/01/2022.

- **4 écoles de commerce, de management et de communication localisées dans l'académie de Nice, dont 3 à Nice** : 177 357 étudiants inscrits dans un établissement d'ESR de la région, dont 7.5% dans des écoles de commerce et gestion.
- **Production scientifique** : 7,5% de la part nationale des publications scientifiques en 2019 (4^e rang national) et 5,2 % des dépôts de brevets (9^e rang national).

Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion (CEFDG)

Synthèse de l'avis de la CEFDG – Année 2022-2023

IPAG Business School – programme grande école (PGE)

« Points forts du programme :

- L'inscription de l'école dans une démarche institutionnelle d'accréditations et de reconnaissance à l'international ;
- L'inscription effective dans une démarche de progrès permanent, eu égard à la dernière évaluation, en particulier dans le respect des définitions CEFDG des différents statuts composant la faculté ;
- Un changement profond dans l'équipe de direction de l'école qui produit un contexte d'action renouvelé, offrant de nouvelles dynamiques et un élan positif à l'école ;
- La professionnalisation de la formation à travers un nombre important de stages, la forte participation des acteurs socio-économiques à l'enseignement, et le développement de l'alternance en cycle master.

Les points de vigilance :

- La politique de site ;
- La sélectivité et l'attractivité au niveau post-bac ;
- L'encadrement par le corps professoral permanent, notamment sur le site de Nice ;
- La politique d'ouverture sociale ;
- Le taux élevé de diplômés toujours en recherche d'emploi 6 mois après l'obtention du diplôme ;
- L'écart de salaire – 1^{er} emploi – entre diplômés hommes et femmes. »

Synthèse de l'avis de la CEFDG – Année 2022-2023

IPAG Business School – Diplôme d'études supérieures en gestion (bac+3)

« Points forts du programme :

- L'inscription de l'école dans une démarche institutionnelle d'accréditations et de reconnaissance à l'international ;
- L'inscription de l'école dans une démarche de progrès continu illustrée notamment par la prise en compte des recommandations formulées par la commission lors de la dernière évaluation de ce programme ;
- Un changement profond dans l'équipe de direction de l'école qui produit un contexte d'action renouvelé, offrant de nouvelles dynamiques et un élan positif à l'école ;
- La professionnalisation de la formation qui s'illustre notamment par une durée conséquente consacrée aux stages (43 semaines minimum) et une forte implication des acteurs socio-économiques dans les enseignements ;
- La croissance des effectifs pour ce programme, tout en conservant un taux de sélectivité important ;
- Le caractère international du programme avec, notamment, l'ouverture d'un parcours 100% en anglais et le développement des partenariats internationaux (15 vs 1 partenaire en 2020).

Les points de vigilance :

- Le taux très important de poursuites d'études, de surcroît en croissance, alors que le programme est très spécifiquement décrit comme un programme professionnalisant ; et proportion élevée de poursuites d'études en interne qui interroge d'autant plus.
- La politique d'ouverture sociale, alors que le programme n'est pas ouvert à l'alternance ;
- L'écart de salaire entre diplômés, hommes et femmes, pour la minorité de ceux qui décident de s'insérer dans la vie professionnelle à l'issue de leur formation ;
- La représentation des parties prenantes internes dans le CA. »

2/ Objectifs du contrat d'EESPIG

Les objectifs du contrat d'EESPIG ont été considérés par le comité d'évaluation dans le cadre de ses travaux. Leur analyse est détaillée dans le corps du rapport.

Objectif du contrat	Suivi
Objectif 1 - Maintenir notre indépendance et diversifier nos ressources	
Objectif 1.1 – Ne pas fusionner, ni être racheté	Suivi d'effet
Objectif 1.2 – Développer la Formation Professionnelle	Partiellement suivi d'effet
Objectif 1.3 – Refonte du DBA : une montée en qualité pour les managers et pour l'école	Partiellement suivi d'effet
Objectif 1.4 – Collecter des Fonds européens	Partiellement suivi d'effet
Objectif 2 - Renforcer les dispositifs et l'exigence à l'égard des étudiants pour favoriser l'employabilité	
Objectif 2.1 – Informer les étudiants du dispositif des aides sociales mises en place par l'école	Très partiellement suivi d'effet
Objectif 2.2 – Développer un « Career Center » et renforcer le dispositif d'accompagnement personnalisé des étudiants afin d'améliorer l'employabilité	Suivi d'effet
Objectif 2.3 – Inciter les étudiants à participer à la vie de leur école	Partiellement suivi d'effet
Objectif 2.4 – Développer le service « Career et alumni »	Très partiellement suivi d'effet
Objectif 3 - Maintenir le niveau de recherche et renforcer son internationalisation, son impact pédagogique et ses liens avec les entreprises	
Objectif 3.1 – Développer les Chaires	Partiellement suivi d'effet
Objectif 3.2 – Publier 80 articles de recherche par an	Suivi d'effet au cours de la période 2018-2022
Objectif 3.3 – Intégrer le classement de Shanghai	Suivi d'effet
Objectif 4 - Renforcer notre légitimité dans le paysage des écoles	
Objectif 4.1 – Préparer le renouvellement du grade de Master puis du statut d'EESPIG	Suivi d'effet
Objectif 4.2 – Préparer le renouvellement de l'accréditation internationale « EPAS » pour le programme grande école	Suivi d'effet
Objectif 4.3 – Développer l'internationalisation du Cursus	Partiellement suivi d'effet
Objectif 4.4 – Coopérer avec un ou plusieurs établissements français ou étranger d'enseignement supérieur et intégrer une COMUE	Très partiellement suivi d'effet

3/ Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

Il s'agit de la première évaluation de l'IPAG Business School par le Hcéres.

La gouvernance de l'Institut de Préparation à l'Administration et à la Gestion (IPAG Business School) a connu, durant ces 18 derniers mois, de nombreux mouvements : le départ en juillet 2022 de son ancien directeur, en place depuis 2008 ; puis la nomination d'un nouveau directeur, décédé le 16 novembre 2022, un an avant la visite de l'IPAG Business School par le comité les 15 et 16 novembre 2023 ; la mise en place d'une direction provisoire assurée par le président de l'IPAG Business School ; et, enfin, le recrutement d'un nouveau directeur général en juin 2023 et l'élection d'un nouveau président du conseil d'administration, à la mi-juillet 2023.

La visite de l'IPAG Business School par le Hcéres intervient à l'approche du terme de la reconnaissance du label d'établissement d'Enseignement Supérieur Privé d'Intérêt Général (EESPIG) – le renouvellement par arrêté du 8

janvier 2019 de l'arrêté du 27 avril 2017 courant jusqu'au 31 décembre 2023, prolongé d'un an jusqu'au 31 décembre 2024. Cette évaluation, coïncide également avec la mise en place de la nouvelle gouvernance, marquant la fin d'une période d'absence de direction claire, difficilement vécue par les personnels.

Lors de la rencontre stratégique préalable à l'évaluation, l'IPAG Business School a souligné ses spécificités et mis en avant 5 axes stratégiques : un projet pédagogique innovant ; une consolidation du développement international ; un renforcement de l'excellence académique ; une sensibilisation des étudiants aux enjeux sociétaux et environnementaux ; une optimisation de l'expérience étudiante.

Le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres en juin 2023¹¹. Les 33 entretiens de la visite de l'établissement ont permis, dans une grande transparence, de fructueux échanges avec plus de 100 personnes.

Le RAE souffre d'un manque de faits à l'appui de nombreuses assertions. Si la gouvernance de l'IPAG Business School poursuit son objectif d'obtenir des accréditations internationales, il est indispensable qu'elle améliore encore son autoévaluation en veillant : (1) à la plus grande transparence ; (2) à étayer le discours par des faits plus précis, des indicateurs clés de performance, etc. ; (3) à inscrire cette autoévaluation dans une trajectoire ; i.e. à la positionner par rapport à des objectifs, actions et résultats en amont et des objectifs, actions à mener et résultats attendus en aval.

¹¹ Le présent rapport prend appui sur : (1) Le rapport d'autoévaluation (RAE) ; (2) Le contrat entre l'IPAG Business School et le MESRI (2019) ; (3) Les entretiens menés lors de la visite de l'établissement les 15 et 16 novembre 2023 ; (4) Les documents produits par les équipes de l'IPAG Business School ; (5) Les éléments fournis par le Hcéres.

Le pilotage stratégique et opérationnel

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

1/ Un positionnement flou

La mission de l'établissement est de : « Former des managers responsables, capables de s'adapter à un monde globalisé et en mutation rapide ». L'établissement énonce ainsi ses valeurs : l'agilité, l'engagement, l'excellence, et l'ouverture. Cette mission et ces valeurs ne sont pas exactement les mêmes que celles que l'on trouve dans le contrat d'EESPIG, qui lie l'établissement au MESR : « Former des managers adaptés à un monde globalisé et en mutation rapide, produire une recherche académique reconnue nationalement et internationalement ».

En dehors de cette mission, assez générale, et de certains engagements pris dans le cadre du contrat d'EESPIG (« Intégrer le classement de Shanghai », « Préparer le renouvellement du grade de Master, puis du statut d'EESPIG », ou « Préparer le renouvellement de l'accréditation internationale EPAS pour le programme grande école »¹²), **l'établissement, de l'avis du comité, n'a pas encore réussi à définir un véritable positionnement institutionnel**, hormis quelques points de différenciation autour de la transition écologique et, plus généralement, de la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Certes, l'IPAG Business School a bien identifié ses principaux concurrents dans son RAE (l'EM Normandie, l'IESEG, l'ESSCA, l'ESCE, PSB¹³), en affichant comme principale ambition celle d'être mieux reconnu dans les classements afin de rattraper son retard par rapport aux écoles concurrentes, qui détiennent plusieurs accréditations internationales. Cette ambition s'accompagne de la volonté de relancer et de renforcer l'attractivité des formations (- 6 points entre la rentrée 2020 et la rentrée 2021 pour l'attractivité du PGE) par la mise en place « d'actions correctives pédagogiques, par exemple la création de "Tracks Experts" ».

Cette volonté de reconnaissance s'exprime encore dans l'énoncé des objectifs visés par l'établissement : « obtention des accréditations internationales AACSB et, dans un second temps, EQUIS ; renforcement de la place de l'IPAG Business School dans les classements nationaux ; et entrée dans certains classements comme celui des meilleurs Masters in Management du *Financial Times* »¹⁴. À l'échelle nationale, la conservation des grades et des visas obtenus pour ses formations, d'une part, et du label EESPIG d'autre part, sont des éléments centraux de cette volonté de reconnaissance de l'IPAG Business School. Celle-ci se manifeste aussi bien à l'échelle nationale, en tant que membre de la CGE ou de l'UGEI (Union des Grandes Écoles Indépendantes), qu'à l'échelle internationale, par l'obtention de l'accréditation EPAS (EFMD) ou, par son entrée dans la partie thématique du classement de Shanghai.

Ces objectifs, qui ne peuvent à eux-seuls définir un positionnement, restent à approfondir par la nouvelle direction. Les entretiens menés au cours de la visite ont permis au comité de constater que la direction bénéficie d'un jugement très favorable de la part des personnels, en particulier parce qu'elle a su très rapidement prendre des mesures symboliques importantes favorisant la transparence, par l'instauration de nouvelles modalités de communication, et l'équité, par la remise à plat des pratiques salariales.

Être accrédité et figurer dans les classements ne peut suffire à définir un positionnement, la reconnaissance obtenue étant davantage le résultat de la performance des équipes que d'une réflexion stratégique de l'établissement. **Le comité recommande à l'IPAG Business School de conduire un travail extrêmement précis afin de parvenir à définir un positionnement qui affirme sa singularité et ses ambitions. Plus particulièrement, le comité recommande à l'école de répondre à la question : « Qu'est-ce qui manquerait dans le paysage des grandes écoles de management en France si l'IPAG Business School n'existait pas ? ».**

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. »

¹² Objectifs 3.3, 4.1 et 4.2, voir *supra*, p. 9.

¹³ Sciences Po Paris et l'IAE de Paris y sont également mentionnés, mais ces établissements n'appartiennent pas à la même catégorie d'établissement.

¹⁴ RAE p. 6 et entretiens.

2/ Une stratégie à redéfinir

Certains objectifs du contrat d'EESPIG avec le MESR (2019 à 2023) ont été tenus, parmi lesquels : le maintien de l'indépendance de l'IPAG Business School ; le renforcement du dispositif pédagogique et de l'exigence à l'égard des étudiants pour favoriser l'employabilité ; le maintien du niveau de recherche et le renforcement de son impact sur la pédagogie ; le maintien de ses liens avec les entreprises. Parmi les actions mises en place, le comité retient : le développement d'un « Career Center », renforçant le dispositif d'accompagnement personnalisé des étudiants ; l'incitation des étudiants à participer à la vie de l'école (même si, nous y reviendrons, le comité recommande d'aller plus loin) ; le développement des chaires de recherche ; l'entrée dans le classement de Shanghai ; le développement de l'internationalisation du cursus ; et le renouvellement du grade de Master pour 3 ans dès la rentrée 2022.

Néanmoins, d'autres objectifs du contrat d'EESPIG, n'ont quant à eux, pas été tenus : la diversification des ressources ; le développement de la formation professionnelle, la coopération avec un ou plusieurs établissements français d'enseignement supérieur et intégration d'une Communauté d'Universités et d'établissements (Comue). Sur ce dernier point, le comité reconnaît à l'IPAG d'avoir pris à de nombreuses reprises des initiatives afin de conclure un partenariat avec l'Université de Côte d'Azur, sans parvenir à ce jour à un accord.

Le plan stratégique en cours est défini en quatre points déclinés en objectifs opérationnels et en indicateurs de réussite : développer les innovations digitales et entrepreneuriales ; consolider le développement à l'international ; renforcer l'excellence académique ; consolider l'expertise en faveur des transitions énergétiques, environnementales et sociales. Ces objectifs annoncés convergent globalement avec l'expression des enjeux formulés par la gouvernance et les équipes lors des entretiens menés au cours de la visite, à savoir pour l'essentiel : (1) la qualité de l'expérience étudiante, ce qui passe notamment par le développement d'innovations pédagogiques et digitales ; (2) l'hybridation et l'enrichissement de l'offre de formation en lien avec des partenaires, notamment en sciences humaines et en intelligence artificielle ; (3) l'internationalisation de l'offre de formation ; (4) le renforcement du corps pédagogique ; (5) l'expertise en matière de transitions énergétiques, environnementales, et sociales.

Pour les raisons de gouvernance évoquées ci-dessus, les orientations stratégiques initialement définies pour la période à venir n'ont pas pu être respectées. Même si l'école, naturellement, ne part pas de rien, les entretiens menés lors de la visite n'ont pas permis de recueillir des éléments très précis sur son positionnement et sur sa stratégie nationale et internationale pour les années à venir. Sur ce point, **le comité recommande de formaliser un processus de définition participative du positionnement et de la stratégie à venir** permettant une meilleure appropriation par les parties prenantes, gage d'une mise en œuvre réussie. Le **comité, recommande également à l'établissement de profiter de la définition de sa stratégie à venir pour repenser globalement son organisation, ses modes de management et ses indicateurs de mesure de performance à court, moyen et long terme.**

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

3/ Des difficultés à nouer des partenariats solides dans un secteur fortement concurrentiel

Concernant les partenariats académiques, point majeur du contrat d'EESPIG (Objectif 4.4 – Coopérer avec un ou plusieurs établissements français ou étranger d'enseignement supérieur et intégrer une COMUE), l'IPAG affiche son souhait de ne pas se limiter à une simple mise en conformité avec la politique de site souhaitée par le MESR en affirmant plus concrètement que les « partenariats ont vocation à proposer aux élèves une ouverture interdisciplinaire [par-delà les sciences économiques et de management] et à contribuer à former de futurs citoyens éclairés ». Au niveau local, national et international, l'ambition de l'établissement est de développer des projets de formation et de recherche collaboratifs. Cette volonté a été exprimée, de façon plus explicite encore lors de la visite, avec l'objectif de créer, en partenariat avec une ou plusieurs institutions, des parcours hybrides, dont un parcours en sciences humaines – ce que le comité salue – et un parcours en intelligence artificielle (IA). Pour citer un exemple de parcours hybride déjà effectif, le partenariat conclu avec le Politecnico de Turin dispense – c'est là un **point tout à fait remarquable** – une formation en Management, Innovation et Technologie. Dans ce partenariat d'excellence qui a vu le jour en 2011 et dont le nombre de participants par cohorte est limité à 15, les étudiants suivent le cursus du PGE en 1^{ère}, 2^e et 4^e année avec des modules spécifiques

d'ingénierie au sein du campus de Nice, et suivent le cursus d'ingénierie de la production au Politecnico de Turin en 3^e et 5^e année. Ce double cursus débouche sur un triple diplôme : une licence en Ingénierie de la production du Politecnico de Turin dès la 3^e année ; puis, en 5^e année, un MSc « *Innovation and Engineering for International Business* », et le diplôme du PGE de l'IPAG.

En matière de partenariats internationaux, l'IPAG Business School dispose aujourd'hui de 122 partenaires, dont 43 titulaires d'une accréditation internationale, soit 35%. En comparant ces chiffres à ceux de 2017 (135 partenaires, dont 28 accrédités, soit 20%), le comité salue un **progrès significatif**. L'objectif stratégique de l'établissement est aujourd'hui de continuer à renforcer la qualité de ses partenaires en augmentant le pourcentage de partenaires accrédités AACSB et ou EFMD, mais aussi en ne renouvelant pas des partenariats inactifs. Cette orientation, réalisée au bénéfice particulier des élèves, vise à leur offrir de nouvelles possibilités de doubles-diplômes et de mobilités à l'étranger. Elle contribue également à favoriser l'internationalisation des campus et des programmes ou encore à accueillir des *visiting professors* étrangers intervenant dans les programmes dispensés au sein des campus de Paris et de Nice (25 *visiting professors* au cours de la seule année 2022-2023). **Le comité recommande de poursuivre cette politique volontariste de développement de partenariats de qualité, avec un objectif d'inversion des deux chiffres : 65% de partenaires accrédités et 35% de partenaires non-accrédités.** Le comité reconnaît en même temps les difficultés d'une telle entreprise. Les meilleures institutions à l'étranger ayant l'embaras du choix, celles-ci se tournent plus difficilement vers les écoles de moindre rang.

IPAG Business School rencontre également des **difficultés à nouer des partenariats académiques à l'échelle nationale**. Les équipes, comme cela a été dit au comité lors de la visite, se heurtent là encore à la forte concurrence d'autres écoles de management mieux classées et plus reconnues. Conséquemment, nouer un partenariat, par exemple avec une école doctorale, qui est pourtant un engagement dans le cadre du contrat d'EESPIG et que le comité recommande (cf *infra* Domaine 2), demeure, aujourd'hui encore, une gageure. La difficulté ne pourra sans doute être dépassée qu'à partir de collaborations ponctuelles entre enseignants-chercheurs de l'IPAG et d'autres établissements.

Les chaires de recherche¹⁵, ainsi que la réputation et l'ancienneté croissantes d'une partie du corps professoral, sont toutefois des atouts sur lesquels le comité recommande à l'école de s'appuyer afin de conserver ses partenariats de qualité et d'en nouer de nouveaux. Le comité recommande également à l'IPAG Business School de saisir toutes les possibilités de jouer un plus grand rôle dans les instances nationales auxquelles il appartient, tout particulièrement l'UGEI, la CDEFM et la CGE.

¹⁵ cf. *infra*, domaine 2.

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

4/ De nombreux dispositifs de gouvernance accompagnant la prise de décision, sans toutefois impliquer toutes les parties prenantes

La gouvernance de l'IPAG Business School, association à but non lucratif, repose sur trois principes : (1) l'indépendance financière et statutaire (absence d'actionnaires à rémunérer, autocontrôle entre l'assemblée générale (AG) des membres de l'association et le CA) ; (2) le contrôle de la direction générale par le CA et son Bureau ; (3) la représentation des différentes composantes de l'école dans les instances de direction.

Le premier principe est un point central en conformité avec l'objectif 1.1 du contrat d'EESPIG (Ne pas fusionner, ni être racheté). En référence au 3^e principe, le comité relève l'absence dans les instances de direction d'un représentant des élèves¹⁶, ainsi que celle du doyen ou du directeur de la faculté. **Le comité recommande que le président du bureau des élèves, ainsi que le doyen du corps professoral ou le directeur de la faculté soient membres du CA.**

À la demande du Bureau, deux commissions ont été créées avec le souhait affiché d'améliorer la communication entre le CA et la direction générale : (1) une commission « développement » qui « doit aider le directeur général à hiérarchiser les projets structurants pour l'école » ; (2) et une commission « Risk Management et contrôle interne », dont l'objet est d'« aider le directeur général à mettre en place une culture du contrôle interne et de la gestion des risques ». De l'avis du comité, la mise en place de ces commissions traduit aussi la volonté de l'établissement de remettre à plat son fonctionnement, de mettre fin à des défaillances passées, voire à des dérives. Le RAE ne fait toutefois nullement mention de cette trajectoire passée et les commentaires récoltés lors de la visite sont à ce sujet quasi inexistantes ou seulement élusifs ; de fait, il est difficile pour le comité de juger précisément la pertinence cette volonté de remise à plat.

Quatre autres comités (« cercle IPAG alumni » ; « comité de perfectionnement entreprises » ; « comité de perfectionnement recherche » ; « comité de direction des programmes ») s'ajoutent au Bureau et aux deux commissions précitées. Face à ces nombreux mécanismes encadrant les travaux de la direction, le comité s'est interrogé sur la capacité de décision du directeur général, sur son degré d'autonomie et celui de ses équipes¹⁷. L'ensemble des personnes encadrantes interrogées lors de la visite (président, DG, membres de la direction) ont sur ce point affirmé que les marges de manœuvre et de décision du directeur général sont effectives, et conformes aux recommandations de la CEFDG sur la nécessaire autonomie de gestion des établissements. **Le comité recommande à l'IPAG Business School de poursuivre dans cette direction en veillant à ce que l'autonomie de gestion et de décision de l'établissement soit bien préservée.**

Des collaboratrices et des collaborateurs rencontrés lors de la visite ont exprimé leur besoin d'être mieux informés, comme cela avait été aussi mentionné dans le RAE, tout en précisant que des progrès avaient récemment été accomplis au travers de la mise en place de réunions plénières, de la diffusion des comptes rendus des réunions, de la diffusion de newsletters internes, etc. **Le comité recommande de poursuivre ce travail de partage d'information et de transparence entre la direction générale et les collaboratrices et les collaborateurs.**

Plus généralement, et cela est à mettre au crédit de l'arrivée de la nouvelle gouvernance, les équipes, si elles ont énormément souffert des difficultés rencontrées au cours de ces dernières années, ont aujourd'hui repris confiance¹⁸ en l'IPAG Business School.

L'objet de la communication externe est clairement posé : construire l'identité de l'école et entretenir la marque IPAG Business School auprès des différents interlocuteurs externes : les candidates, les candidats, leurs parents, les entreprises et la société civile. Un point est à souligner : le plan stratégique 2021-2025 a intégré l'objectif de développer la communication de l'établissement, en ce qui concerne notamment son volet digital. Cette

¹⁶ Cf. référence 17.

¹⁷ Cf. Organigramme simplifié du RAE Figure 1.4. p. 15.

¹⁸ Plusieurs actions ont été mises en place parmi lesquelles des mesures de transparence, de mise en place de nouvelles modalités de communication aux équipes, de remise à plat pour une meilleure équité de certains contrats de travail et, notamment, des salaires des personnes qui étaient en dessous de ce que prévoit la convention collective.

stratégie digitale, déployée au cours des cinq dernières années (2018-2023), compte quatre objectifs : développer la notoriété de l'IPAG ; augmenter la fréquentation du site internet ; développer un meilleur référencement ; animer les réseaux sociaux¹⁹. **Dans son RAE, l'IPAG, en s'appuyant sur un certain nombre de résultats, fait état de l'évolution positive de sa communication depuis 2021-2022, ce que salue le comité.**²⁰

En ce qui concerne le système d'information, les équipes de l'IPAG Business School se sont dotées en 2018 d'un ERP²¹, Aurion. Son ambition est de disposer d'un outil de pilotage complet de l'école qui puisse couvrir l'intégralité des besoins fonctionnels des équipes sur les différents campus. Il s'agissait également de pouvoir proposer un outil qui, d'une part, simplifie le travail quotidien à partir de procédures automatisées et qui, d'autre part, permette de mieux identifier les « parcours administratifs » des élèves, des enseignants par centralisation de l'ensemble des informations et ce, quelle que soit la provenance de l'activité. Aux fins de garantir l'adaptation de cette solution aux besoins des différentes directions, une conduite de projet spécifique et des ateliers associant les différentes directions ont été mis en place. Un plan de communication interne a favorisé l'implication de l'ensemble des parties prenantes. Enfin, un processus d'amélioration continue permet de faire évoluer cet outil. **L'ambition a été atteinte** : l'ERP est aujourd'hui en place et offre aux étudiants, par le truchement d'IPAGORA²², un environnement de travail très satisfaisant : une « application étudiant », plusieurs intranet (étudiant, professeur, parent), un outil de planification, et l'intégration d'une plateforme d'aide en ligne.

En cohérence avec la démarche engagée, et comme cela a été dit lors des entretiens, l'IPAG Business School souhaite progresser sur deux aspects : (1) le développement de l'information décisionnelle ; (2) et le renforcement de la cybersécurité par la finalisation de son plan de reprise d'activité. **Considérant que ces deux orientations sont cohérentes avec la politique engagée et le diagnostic réalisé par les équipes, le comité recommande de poursuivre la politique suivie en matière de systèmes d'information.**

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

5/ Une politique qualité centrée principalement sur les activités de formation, à étendre à tous les domaines

La politique de la qualité au sein de l'établissement a été principalement déployée dans le domaine pédagogique. Elle est mise en œuvre et animée par un responsable « programme et qualité » dépendant de la direction des programmes²³. L'organisation, telle qu'elle est aujourd'hui définie, permet : (1) la prise en compte de l'avis des parties prenantes dans l'évolution et le management des programmes ; (2) le compte rendu à ces mêmes parties prenantes de la manière dont leurs attentes ont été prises en compte.

La révision des programmes se fait, d'une part, au sein des comités de pilotage (COPIL) propres à chacun des programmes et, d'autre part, au sein d'un comité de direction (CODIR)²⁴, qui se réunit une fois par an.

Le « process qualité des programmes »²⁵ permet de s'assurer de la conformité de ceux-ci vis-à-vis des objectifs institutionnels²⁶. Il est révisé annuellement après la compilation des résultats des évaluations des programmes par les étudiants, la consultation des responsables de département, le recueil de l'avis des parties prenantes, dont les étudiants, et l'intégration des résultats des indicateurs de la qualité.

¹⁹ RAE, Tableau 1.5. p. 16.

²⁰ Durant l'année 2022-2023 les indicateurs de fréquentation et d'audience ont augmenté par rapport à 2021-2022 : nombre de diffusion presse : 1 036 654 (contre 1 010 975) ; Utilisateurs du site : 645 870 avec un taux de conversion 2,85 % (contre 1,86 %) ; Followers Instagram : 10 084 (+672) ; LinkedIn : 31 213 (+ 3804) ; Facebook : 41 077 (+227) ; abonnés Youtube : 4 581 (+659), RAE, Tableau 1.6. p. 17.

²¹ « Enterprise Resource Planning » (progiciel de gestion intégré).

²² Nom donné à l'intranet destiné aux étudiants et où apparaît l'ensemble des informations administratives et pédagogiques.

²³ Cf. organigramme de l'IPAG Business School.

²⁴ Compte rendu du CODIR du 10 novembre 2022.

²⁵ Process qualité des programmes, process révision – 2022/2023.

²⁶ Par exemple, « Renforcer le contenu des enseignements en intégrant l'évolution des marchés et des besoins des entreprises pour accroître l'employabilité durable des étudiants » ; « Maintenir une exigence académique et la satisfaction étudiante » ; ou « Renforcer l'internationalisation du programme ».

De la même manière, les entreprises participent à ce processus à l'intérieur de cercles de métiers organisés par spécialité²⁷. Le comité n'a eu accès qu'à un nombre limité de comptes rendus de ces cercles de métiers. Au vu de ceux qu'il a pu consulter – et comme l'ont confirmé les entretiens menés –, la participation des professionnels (c'est-à-dire leur présence) est modeste. **Le comité recommande que les équipes de l'IPAG Business School s'impliquent davantage pour nouer des partenariats plus forts avec les entreprises afin de faciliter leur implication dans l'amélioration continue des programmes.**

En référence au RAE²⁸, cette politique de la qualité est aujourd'hui, et pour l'essentiel, circonscrite à la formation. Pour autant, le comité a bien noté qu'il est dans les intentions de la nouvelle direction de l'IPAG Business School de faire de la politique qualité un axe stratégique fort, dont le pilotage pourrait être – au moins dans un premier temps – assuré directement par le directeur général. **Le comité recommande d'élargir le périmètre de cette démarche de la qualité pour gagner en efficacité dans tous les domaines d'activité de l'établissement.**

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. »

6/ Un modèle économique fragile, trop dépendant du PGE

Si l'IPAG Business School a su maintenir son indépendance avec une autonomie de gestion réelle, sa situation financière peut être qualifiée de fragile, même si, à court terme, sa pérennité n'est pas menacée. En effet, la trésorerie de l'Institut (13 M€²⁹), sa capacité d'investissement et ses actifs immobiliers (il est propriétaire de son campus à Nice et d'une partie de ses locaux, mis en location, à Paris) permettent le cas échéant, d'agir à court et moyen termes dans une relative sérénité.

Pour autant, le modèle économique de l'IPAG Business School demeure fragile, et repose presque exclusivement sur les droits d'inscription de la formation initiale (plus de 90% des produits). À lui seul, le programme PGE représente 75% des ressources et 68% des effectifs, ce qui induit une forte dépendance du modèle économique à l'attractivité de ce programme. La baisse de cette attractivité³⁰, conjuguée à celle du nombre d'étudiants internationaux recrutés, expliquent donc pour partie les résultats nets négatifs constatés sur les périodes 2021-2022 (-437 k€) et 2022-2023 (-730 k€). De plus, la tendance à la baisse de la prise en charge du coût des contrats d'apprentissage par les employeurs accentue encore cette fragilité du modèle économique (l'IPAG Business School compte 30% d'apprentis³¹).

Consciente de cette fragilité, la direction de l'IPAG Business School a engagé un travail de diversification de son portefeuille de formations, qui n'a pas produit, à ce jour, de résultats probants. Dans le même esprit, la diversification souhaitée des ressources³² supposait un développement de la formation continue, qui n'a pas été atteint. Le contrat d'EESPIG 2019-2023 prévoyait, en effet, un chiffre d'affaires de 1,85 M€, alors que le chiffre d'affaires prévisionnel pour 2022-2023 et 2023-2024 est estimé à 150k€³³. **Le comité considère que les objectifs visés en matière de formation continue ne sont pas raisonnablement atteignables, notamment parce que l'établissement ne leur affecte pas le personnel nécessaire.** Aujourd'hui, en effet, le personnel administratif en charge du développement de la formation continue couvre un champ extrêmement vaste (R&D, Chaires, RSE, codirection de la Recherche et de la faculté, et la formation continue). **Le comité recommande de poursuivre le développement de la formation continue en lui consacrant des moyens humains suffisants. De l'avis du comité, un personnel à temps plein est nécessaire pour atteindre les objectifs fixés par le contrat d'EESPIG.**

Point positif, l'IPAG Business School affiche de bons résultats dans sa capacité à maîtriser ses dépenses. La rationalisation de ses implantations parisiennes a ainsi permis de substantielles économies. Celles-ci sont estimées à 1 M€ au cours d'un exercice. De la même manière, la masse salariale est, elle aussi, maîtrisée³⁴ (une

²⁷ Par exemple, le compte rendu du cercle métier « Master Finance Audit Contrôle.

²⁸ Référence 5, p. 19 du RAE « La politique globale de la qualité s'applique à l'ensemble des services de l'IPAG, quel que soit le campus de rattachement ».

²⁹ Information recueillie lors des entretiens.

³⁰ 6 points perdus entre la rentrée 2020 et la rentrée 2021. Le mauvais recrutement sur le PGE à la rentrée 2023 vient accentuer cette tendance.

³¹ Data sheet IPAG – PGE et questionnaire 2023 de la CEFDG indiquant 935 apprentis.

³² Cet objectif est posé dans le contrat d'EESPIG qui lie l'IPAG Business School au MESR

³³ RAE, Tableau 1.7. p. 20.

³⁴ RAE : Tableau 1.7. p. 20.

augmentation de 4% par an en moyenne³⁵, avec un objectif de 2M€ d'économie sur la masse salariale au cours de l'exercice 2023-2024), même si des éléments conjoncturels (chômage partiel pendant la crise sanitaire, départ récent de certains hauts salaires) ont pu contribuer à ce résultat. **Le comité souligne que la mise en place de procédures et de contrôles a permis une meilleure maîtrise des dépenses de fonctionnement.**

Le comité prend également acte des progrès réalisés dans l'organisation de la fonction financière³⁶ (recrutements, mise à plat des différentes étapes du processus budgétaire, placement de la trésorerie excédentaire, sécurisation du versement du Crédit Impôt Recherche) et des résultats significatifs obtenus ici par l'établissement. **Le comité recommande de poursuivre les travaux engagés dans ce domaine afin de favoriser la mise en place d'une culture financière au sein de l'ensemble des équipes³⁷.** Pour y parvenir, **il recommande aussi que le plan stratégique en préparation intègre un volet financier extrêmement précis, qui détaille la trajectoire financière de l'Institut et les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs souhaités.** Cette prise en compte de la dimension financière dans la stratégie permettrait de renforcer le dialogue de gestion interne et de favoriser un meilleur alignement stratégique entre la gouvernance, la direction administrative et financière (DAF) et les directions « métiers ».

Enfin, le comité recommande à l'IPAG Business School de se doter d'une **stratégie financière qui puisse lui offrir des marges de manœuvre afin de lui permettre d'investir : (1) dans une force commerciale en mesure d'assurer la promotion de l'ensemble de l'offre de formation ; (2) dans le recrutement d'élèves internationaux ; (3) dans le renforcement de ses relations avec les entreprises.**

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. »

7/ Une relance du dialogue social, qui suscite de fortes attentes

Le statut d'association (loi de 1901) de l'IPAG Business School confère à ses personnels le statut de salariés du secteur privé. L'effectif, au 15 janvier 2023, se compose de 80 enseignants et de 125 personnels administratifs et techniques³⁸. Pour le corps enseignant, il existe différentes catégories³⁹. Les obligations d'enseignement sont modulées en fonction de la catégorie. Les responsabilités endossées peuvent donner lieu à décharge⁴⁰.

Le service des ressources humaines est composé de deux personnes. Ses missions sont classiques : recrutement (avec une attention portée à la parité entre hommes et femmes et à la part de salariés internationaux) ; recueil, identification et consolidation des besoins ; accompagnement des collaborateurs dans leurs évolutions et parcours professionnels ; gestion de la paie ; mise en place des conditions du dialogue social et de la qualité de vie au travail.

Antérieurement à l'arrivée du nouveau directeur général, les représentants du personnel, devant le manque de transparence de la gestion des ressources humaines et les difficultés à mettre en place les conditions d'un dialogue équilibré avec la direction, avaient demandé, dès 2022, un audit social. Cet audit⁴¹ a formulé les recommandations suivantes : (1) approfondir la connaissance de l'association, se doter des moyens adéquats pour le service RH⁴² ; (2) mener les négociations annuelles obligatoires, notamment, sur l'évolution des salaires, l'égalité professionnelle, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée ; (3) mettre à jour la pesée et la classification des postes.

La gestion du corps enseignant de l'IPAG Business School a, quant à elle, fait l'objet de nombreuses critiques, relayées, notamment, dans le cadre de l'audit social. Parmi celles-ci, l'iniquité de traitement au niveau des plans de charge, la disparité des rémunérations entre hommes et femmes, la disparité et/ou le manque de

³⁵ Liasses sociales – salaires et charges figurant au compte de résultat.

³⁶ RAE p. 20-21. « La masse salariale connaît de fortes évolutions au cours de la période, la part dans les produits oscillant entre 44 et 56%. Cette variabilité démontre que le pilotage de la masse salariale reste perfectible » (RAE p. 21)

³⁷ P. 20 du RAE : « La généralisation d'une procédure budgétaire à l'ensemble des activités est en cours d'implantation sur l'ensemble des services de l'école constituant un élément clé de la responsabilisation des chefs de service de l'IPAG. »

³⁸ Questionnaire CEFDG (données au 15 janvier 2023).

³⁹ Lecturer, assistant professor, associate professor, full professor

⁴⁰ Voir la liste des membres permanents publiants pour l'année académique 2023/2024 et le tableau des charges d'enseignement d'un enseignant-chercheur.

⁴¹ Audit dénommé « Expertise sur la politique sociale, l'emploi et les conditions de travail » (15 septembre 2022).

⁴² Composé à ce jour de deux personnes.

transparence des modalités d'augmentations individuelles, la politique de primes bénéficiant surtout aux plus hautes rémunérations.

Plus particulièrement, même si l'Index Égalité Hommes-Femmes publié sur l'espace du Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion (EGAPRO) montre une forte progression (84 points sur 100 en 2022 contre 64 en 2021), **le comité partage l'avis de l'établissement lorsqu'il estime être encore « loin du compte », et l'invite à réduire les différences de salaires entre les femmes et les hommes⁴³ par la mise en œuvre d'actions correctrices planifiées à 3 ans. Le comité alerte d'autant plus sur ce point que l'établissement affirme que l'éthique et la RSE font partie de ses priorités stratégiques⁴⁴.**

Le dialogue social a été perturbé au cours de la période évaluée par les nombreux changements intervenus au niveau de la direction générale de l'IPAG Business School. Comme le note le RAE, ceux-ci ont pu provoquer « des incertitudes et des craintes dans les équipes et [...] n'ont pas permis la stabilité nécessaire au pilotage de la stratégie et à la réussite des actions stratégiques ». Après une période de fort *turn-over* des enseignants-chercheurs et des personnels administratifs et techniques – que le comité n'a pu apprécier faute de chiffres – l'arrivée d'une nouvelle direction et d'une nouvelle gouvernance a suscité, comme le comité l'a déjà indiqué à plusieurs reprises, de grands espoirs, et tout particulièrement pour ce qui est de la gestion des ressources humaines.

Des premières mesures ont été décidées et, des premières actions mises en place : relance du dialogue social, recrutement en cours pour renforcer le service des ressources humaines, accroissement de la transparence de la politique de rémunération et du processus de recrutement des enseignants-chercheurs.

Concernant la politique de rémunération, la direction actuelle a envoyé des signaux très positifs aux représentants des personnels. La Base de données économiques, sociales et environnementales (BDESE)⁴⁵ a été mise à disposition des représentants des personnels et le logiciel RH (CEGID) a été reparamétré pour permettre de disposer de l'historique des données.

Concernant la politique de recrutement des enseignants-chercheurs, la direction de l'IPAG Business School a pris des mesures qui visent à introduire davantage de collégialité. Une commission de recrutement a été créée et la révision des règles d'attribution des primes de publication a été décidée⁴⁶. La commission de recrutement, certes composée uniquement de membres internes⁴⁷ – son ouverture à des membres externes n'étant pas une obligation statutaire – a déjà permis des progrès en matière de transparence. **Le comité recommande d'aller plus loin sur ce point en rendant compte du processus et de l'issue des recrutements à un comité⁴⁸ composé de personnes extérieures à l'Institut.**

Cette approche renouvelée du dialogue social au sein de l'IPAG Business School suscite beaucoup d'attentes parmi le personnel. **Si le comité souligne les avancées très positives, il recommande de poursuivre dans le sens de la transparence et du dialogue en définissant, comme d'ailleurs la direction le souhaite, la manière dont les représentants du personnel et, plus largement, l'ensemble des salariés, seront associés à l'élaboration de la stratégie à venir.**

Pour le comité, cela est d'autant plus important que les résultats de l'enquête concernant la qualité de vie au travail montrent que les personnels ont une faible connaissance de la stratégie⁴⁹ et qu'ils sont insatisfaits de la communication avec la direction et, plus généralement, de la communication interne.

⁴³ Le salaire moyen des femmes est inférieur de 20% à celui des hommes. Cet écart se creuse à -28% si l'on y ajoute les primes. – cf Audit « Expertise sur la politique sociale, l'emploi et les conditions de travail » (15 septembre 2022).

⁴⁴ L'IPAG p. 8 du RAE revendique une priorité stratégique accordée à l'éthique et à la RSE actée dès 2016, à la fois dans les objectifs de la recherche que dans ceux des formations offertes. La création en 2017 d'une direction de l'éthique, de la RSE et de la recherche sociétale, l'obtention du statut avancé PRME en 2019 illustre les avancées de l'école en la matière.

⁴⁵ La BDESE est obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés.

⁴⁶ Régime des primes de publication.

⁴⁷ Composition de la commission de recrutement des enseignants-chercheurs, février 2023.

⁴⁸ Comme par exemple un Advisory Committee ou un conseil scientifique

⁴⁹ Chapitre 4 communication du questionnaire qualité de vie et bien-être au travail.

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

8/ Une politique immobilière au service de la stratégie de l'école

Le siège social de l'IPAG Business School est situé au 184 boulevard Saint-Germain (Paris 6^e). Par ailleurs, un campus de 4 297 m² a été ouvert au début de l'année 2021 dans le quartier de Beaugrenelle (Paris 15^e). L'IPAG Business School dispose également, depuis 1989, d'un campus à Nice dont il est propriétaire. Enfin, il est propriétaire de locaux situés rue du Dragon (Paris 6^e) – locaux qui, comme l'a constaté le comité, sont mis en location. Les équipes de l'Institut ont mené, depuis quelques années, une politique de rationalisation des implantations parisiennes – il y avait 9 sites à Paris en 2017 – en regroupant la plus grande partie des enseignements et des services sur le seul site de Beaugrenelle. À ce jour, 70% de l'objectif de regroupement a été atteint, ce qui permet, comme indiqué plus haut, une économie de plus d'1 M€ par an..

Cette politique de regroupement a permis d'améliorer l'expérience étudiante (la quasi-totalité des cours se faisant désormais sur le site de Beaugrenelle), d'augmenter les créneaux horaires par élimination des trajets entre les sites, et de faciliter la vie des personnels et des enseignants, tout en confortant la localisation de l'établissement dans Paris intramuros. **Cette localisation est un atout différenciant majeur pour cette école.**

Il faut ajouter que la politique immobilière est menée en concertation avec ses différentes directions dans le cadre du CODIR, de la consultation régulière du CSE et des échanges tout aussi réguliers avec les enseignants.

Dans le respect des engagements pris lors de la signature des accords de Grenoble en novembre 2022 – accords qui « visent à accompagner les établissements [...] et à attester leurs réalisations en lien avec la transition écologique » –, **le comité recommande de poursuivre cette politique de rationalisation des sites parisiens de l'IPAG Business School pour ne plus avoir, à terme, qu'un site unique.**

La gestion des campus intègre bien les préoccupations environnementales. Des actions de sensibilisation des usagers sont mises en œuvre et des initiatives étudiantes portées par des associations viennent en appui. L'association *GreenSchool* a ainsi pour objectif de soutenir le développement durable sur les campus et de sensibiliser les étudiants à la cause environnementale. Ces actions ont permis la mise en place de mesures pour économiser l'énergie. En revanche, le bilan carbone n'a toujours pas, à ce jour, été pris en compte. **Le comité recommande de formaliser davantage la politique de gestion durable des campus afin de mobiliser toutes les parties prenantes autour d'objectifs définis de manière concertée : réalisation d'un bilan carbone complet (scope 1 à 3), associé à un plan de réduction des principaux facteurs d'émission des GES.**

Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

Forces

- Une nouvelle gouvernance, qui a su gagner la confiance du personnel.
- Une localisation attractive dans Paris *intra muros* et en centre-ville à Nice disposant de locaux qui favorisent la vie étudiante.
- Une école qui a réussi à préserver son indépendance.

Faiblesses

- Une stratégie et un positionnement peu lisibles, qui ne sont ni assez ambitieux, ni assez partagés, ni assez formalisés.
- Un modèle économique fragile, trop dépendant des droits d'inscription et du programme grande école, le souhait de diversification de ses ressources, exprimé par l'établissement, ne s'étant pas concrétisé.
- Un manque de partenariats institutionnels véritablement structurants.
- Une politique qualité encore embryonnaire, en dehors de la formation.

Recommandations

- Veiller à transformer la dynamique impulsée par la nouvelle gouvernance, en engageant les chantiers RH identifiés lors de l'audit social, en veillant notamment à mettre en œuvre un dialogue social de qualité, et en élaborant un plan d'action pour réduire les inégalités salariales entre hommes et femmes.
- Définir, partager et mettre en œuvre une stratégie soutenable, en lien avec un positionnement renouvelé, qui valorise les ressources et les compétences de l'école.
- Poursuivre la rationalisation des implantations de l'IPAG Business School dans Paris.
- Veiller à l'appropriation de la démarche qualité par l'ensemble des parties prenantes au sein de l'Institut.

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 appliquée, se déclinant en thèmes clairement identifiés, mais dont l'organisation doit être améliorée

L'établissement encourage les synergies entre la recherche, la pédagogie, les relations avec les entreprises et la société. Les domaines de recherche et les chaires sont définis en fonction des préoccupations sociales et sociétales (inclusion ; nouveaux modèles économiques ; intelligence artificielle et éthique...) et bénéficient ainsi du Crédit Impôt Recherche (CIR).

Cette volonté de répondre aux attentes des entreprises et de la société transparait dans de nombreux exemples concrets que rappelle le RAE⁵⁰ et que confirment les entretiens avec les enseignants-chercheurs ou les acteurs du monde socio-économique. Cette volonté, enfin, est **en conformité avec le contrat d'EESPIG** et les engagements pris auprès du MESR autour de trois objectifs, rappelés en introduction du présent rapport : développer les Chaires (partiellement suivi d'effet) ; publier 80 articles de recherche par an (suivi d'effet au cours de la période 2018-2022) ; intégrer le classement de Shanghai (suivi d'effet).

Avec une moyenne de 84 publications⁵¹ par an⁵² dans des revues à comité de lecture au cours de la période 2018-2022 pour 65 professeurs permanents, dont 41 présentent une activité de publication, le ratio de publications par permanent s'élève à 1,3. Tout en notant que seuls huit articles ont été publiés par quatre chercheurs dans une revue de rang 1⁵³, le comité remarque que ce ratio de 1,3 est très supérieur au minimum demandé par la CEFDG, qui est de 0,5 publication/an par enseignant-chercheur. L'IPAG Business School est par ailleurs relativement bien référencé dans le classement de Shanghai en économie, en finance et en *business administration*⁵⁴. Ces résultats attestent **l'atteinte de deux objectifs précités du contrat d'EESPIG**.

Le comité souligne également la part importante des articles publiés dans des revues francophones et note ici un point de vigilance au regard de l'objectif du renforcement de l'internationalisation de l'activité de recherche. Si l'organisation de trois colloques de réputation internationale, dont « Les rencontres internationales de la diversité »⁵⁵, et la participation des enseignants-chercheurs à des projets européens⁵⁶, auxquels certaines chaires sont adossées, contribuent à cet objectif, **le comité recommande de renforcer l'internationalisation de la recherche et de maintenir un niveau de publication à fort impact académique, notamment dans des revues internationales**.

Indiscutablement, les équipes de l'IPAG Business School ont développé une expertise sur certains thèmes de recherche (RSE ; énergie ; finance ; *Family business* et entrepreneuriat ; marketing). Cette expertise prend appui, essentiellement, sur des travaux empiriques privilégiant pour partie la recherche-action et intégrant les thématiques de la transition écologique, comme en témoigne la signature des accords de Grenoble en 2022.

Le développement de cette expertise a été soutenu, historiquement, par la création de chaires de recherche partenariales. Malgré un soutien financier modeste relativement aux ressources totales de l'institution (de l'ordre de 1 % des recettes), les chaires, au nombre de six⁵⁷, jouent **un rôle majeur dans le lancement de collaborations**

⁵⁰ Cf. notamment, le Tableau 2.5 (p. 30-31) qui articule les axes de recherche, les chaires partenariales, des exemples de recherche financée, des formations et d'enseignements créés ou repensés à partir de ces mêmes travaux.

⁵¹ Le nombre d'articles publiés par les enseignants-chercheurs permanents (Classement Fnege) a évolué favorablement : 67 (2018) ; 69 (2019) ; 78 (2020) ; 124 (2021) ; 85 (2022) – Cf. RAE : Tableau 2.2. p. 27.

⁵² Classement Fnege.

⁵³ Dont 3 dans la revue *Entrepreneurship Theory and Practice*

⁵⁴ Top 301-400, classement 2022.

⁵⁵ RAE, tableau 2.5, p. 30-31.

⁵⁶ Horizon 2020, Erasmus+, Erasmus Capacity Building etc, RAE p. 38.

⁵⁷ « Entreprise Inclusive », créée en 2016 ; « Économie circulaire », créée en 2016 ; « Sustainable Entrepreneurship & Family Business », créée en 2018 ; « French Savoir-faire », créée en 2018 ; « Finance Quantitative et Risk Management », créée en 2020 ; « Éthique & Intelligence artificielle », créée en 2022.

et de projets de recherche. Elles favorisent l'identification des questions de recherche utiles aux entreprises et à la société, l'accès au terrain et aux données.

Les chaires permettent l'accueil de chercheurs invités et de doctorants⁵⁸. Elles stimulent également le travail des équipes organisées par axes, au-delà d'une logique mono-disciplinaire. Quatre axes ont été ainsi créés : « RSE, développement durable, gouvernance responsable, management inclusif, économie circulaire et prospective de l'entreprise », « Finance, économétrie et économie de l'énergie », « Gestion des actifs financiers et stabilité économique et financière », « Stratégie entrepreneuriale, *family business* et marketing ».

Par ailleurs, **le comité encourage l'IPAG Business School à se doter d'espaces favorisant les interactions entre les chercheurs, non seulement entre les différentes équipes, mais également au sein de chacune d'entre elles.** Plus précisément, **le comité recommande d'étudier la possibilité de regrouper les enseignants-chercheurs de Paris sur un même site pour favoriser les interactions ou, du moins, de créer un véritable espace de travail sur le site de Beaugrenelle pour ceux dont les bureaux sont actuellement situés boulevard Saint-Germain.** Les habitudes de travail prises par les enseignants-chercheurs à la suite de la pandémie, ainsi que leur localisation sur trois sites différents (Nice, Beaugrenelle, et, aujourd'hui encore, Saint-Germain), justifient cette recommandation.

Afin de renforcer le pilotage des activités en lien avec la recherche, des premières mesures, comme la séparation des directions de la recherche et de la faculté ou la définition de quatre axes de recherche, ont été prises et d'autres ont été annoncées lors de la visite, comme la reconfiguration envisagée du conseil de perfectionnement recherche en un conseil scientifique qui n'existe pas aujourd'hui, et dont **le comité recommande la création. Ce conseil, composé d'experts indépendants français et internationaux, réunis régulièrement, aurait pour objectif d'établir la politique scientifique de l'établissement, actuellement absente, et d'apprécier, d'une part, la qualité et la trajectoire de la production scientifique et, d'autre part, les réussites et les limites des actions menées par l'équipe de direction au sein des axes comme des chaires partenariales.**

De nombreuses autres pistes de réflexion ont été évoquées lors de la visite, notamment : l'organisation de journées réunissant les chercheurs des sites de Paris et de Nice ; l'attribution du rôle d'organisation de séminaires de recherche internes aux axes de recherche plutôt qu'aux départements ou aux chaires. **Le comité recommande de suivre ces pistes, mais également de pallier l'absence d'une véritable politique scientifique en formalisant une stratégie en matière de recherche, en cohérence avec les objectifs de l'école, tout en s'assurant qu'elle soit communiquée en interne et comprise par les enseignants, les enseignants-chercheurs, et les personnels administratifs.** Lors de la visite sur site, le comité a notamment pu constater un manque de clarté des objectifs de production scientifique. Si le RAE affiche une volonté d'améliorer la qualité des publications au sein de revues diversifiées, les entretiens ont révélé que cet objectif n'était pas clairement partagé au sein de l'institution.

Le RAE fait état d'un « changement d'ère » concernant la politique de rémunération et d'incitation des enseignants-chercheurs. Ce changement de politique a pu être confirmé pendant la visite. Plusieurs éléments ont ainsi été rapportés : une rationalisation des coûts liés à la masse salariale avec le départ de chercheurs dont les salaires et les primes à la publication étaient parmi les plus élevés, une modification des modalités d'attribution des primes de publication en juillet 2023 (ce qui s'est traduit par une chute du montant des primes de 75 %), une standardisation des contrats de travail des enseignants et des enseignants-chercheurs (avec un volume d'enseignement standard par catégorie) permettant davantage de transparence et d'équité. **Cet effort est bien compris et accepté par les enseignants et les enseignants-chercheurs qui apprécient, de l'avis du comité, la transparence et l'équité qui en découlent.** Certains suggèrent même que ce travail pourrait être étendu aux primes et décharges liées à la participation aux chaires.

Le comité soulève toutefois un point de vigilance. Le fort *turn-over* de ces dernières années⁵⁹ pourrait se traduire par une baisse, en quantité comme en qualité, de la production scientifique, telle qu'elle est mesurée, traditionnellement, par les publications dans des revues académiques, ce qui pourrait empêcher l'obtention des accréditations internationales EQUIS et AACSB par l'institution.

Le comité recommande de mettre en place des indicateurs qui permettront de suivre et de contrôler l'impact sur la production scientifique des réformes récemment mises en œuvre (rémunération, primes, processus de recrutement et d'évaluation, etc.).

⁵⁸ Le comité note que le RAE ne donne pas de vision exhaustive de l'ensemble des chaires et, plus précis, de ce qu'elles recouvrent.

⁵⁹ Visite sur site.

En matière d'activités de recherche, ni le RAE, ni la visite n'ont mis en lumière de liens particuliers avec le territoire sur les sites parisiens. En revanche, à Nice, le comité a relevé des liens avec l'Université Côte d'Azur. Une convention de coopération en matière de recherche a notamment été signée avec le laboratoire GREDEG. Par ailleurs, même si les enseignants-chercheurs établissent des collaborations avec des chercheurs d'autres institutions, celles-ci nécessiteraient, de l'avis du comité, **d'être plus structurées au niveau institutionnel, et ce, pour l'ensemble des sites. Le comité encourage l'exploration de collaborations de recherche plus structurées avec des partenaires académiques. En particulier, il recommande à l'IPAG Business School le rattachement à une école doctorale**, dans un cadre contractualisé.

Concernant l'accueil de doctorants co-encadrés par des enseignants-chercheurs de l'IPAG Business School, le RAE mentionne l'existence de quatre thèses en cours et de deux soutenues, en coencadrement avec des EC de la seule université de Paris-Saclay.

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

2/ Une politique de ressources et de soutien à la recherche encore trop fragile

Le RAE ne convainc pas le comité de la cohérence entre le discours ambitieux en matière de politique de la recherche et les faits, que ce soit dans la gouvernance, les règles et procédures, les priorités données aux enseignants-chercheurs et aux responsables de département ou encore l'allocation des ressources financières. La nouvelle gouvernance et les priorités de l'équipe de direction restent encore à définir. L'articulation du pilotage entre les différentes instances (Direction Recherche & Chaires ; Direction de la Faculté ; Comité de perfectionnement Recherche) n'est pas explicitée, en particulier en matière d'arbitrages budgétaires.

De l'avis du comité, l'institution n'est pas encore en mesure de rendre compte du total des ressources financières consacrées à la recherche.⁶⁰ Au-delà, la capacité d'analyse ou de projection des flux financiers liés aux activités de recherche serait utile pour permettre à la direction de prendre des décisions stratégiques. **Le comité recommande de développer des outils de gestion permettant d'analyser et de suivre efficacement les charges et les produits liés aux activités de recherche.**

Dans les éléments fournis dans le RAE, il est préoccupant, de l'avis du comité, de constater que le financement des déplacements des enseignants-chercheurs pour des colloques a été l'un des premiers postes impactés par les restrictions budgétaires imposées par la nécessaire rationalisation des dépenses⁶¹.

Le RAE décrit précisément l'évaluation de la performance des enseignants-chercheurs en s'appuyant notamment sur les entretiens annuels et les incitations (notamment financières) à la publication, à l'organisation et à la participation annuelle aux trois colloques jugés stratégiques par l'IPAG Business School.

Enfin, même si les enseignants-chercheurs de l'IPAG Business School sont fortement encouragés à obtenir l'habilitation à diriger des recherches (HDR), la politique de l'établissement reste imprécise sur les moyens mis en place pour permettre aux enseignants-chercheurs de progresser. **Le comité recommande ici à l'établissement de mieux accompagner la carrière des enseignants-chercheurs, notamment en mobilisant des dispositifs tels que le congé recherche, le soutien à des séjours de longue durée ou des semestres sabbatiques.**

⁶⁰ Les données corroborées par le RAE sont : la masse salariale pour 3 493 k€ ; les frais de fonctionnement (inclus les honoraires, prestations externes, déplacements, organisation de colloques...) pour 490 k€ ; 400 k€ (ERASMUS+ en 4 exercices) et 249 k€ (H2020 MEDRESET en 3 exercices) ; CIR 652 k€ pour les 5 derniers exercices. Cf RAE, tableau 2.7, et p.37.

⁶¹ RAE, tableau 2.8, p. 40.

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

3/ Une volonté affirmée d'inscription de la science dans la société et de valorisation de la recherche

La politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société est un projet fédérateur de la Direction Recherche & Chaires et oriente la politique de recherche de l'IPAG Business School. Pilotée par cette même direction, elle est structurée en quatre axes articulés autour de projets fédérateurs adossés aux chaires.

La stratégie de l'établissement vise, en particulier, à organiser au moins un colloque avec des établissements des sites sur lesquels il est implanté [à Paris avec la Maison de l'Intelligence Artificielle ou, à Nice, avec le Centre Europe Direct Nice Côte d'Azur, le Théâtre National ou, encore, depuis 2015, avec l'Université Côte d'Azur [UCA] dans le cadre de la co-organisation du colloque international IRMBAM [International Research Meeting in Business & Management]]. La création des chaires de recherche est ici un levier de développement de la politique d'inscription de la science dans la société que l'IPAG Business School a conduite. En particulier, la Chaire « Entreprise Inclusive », créée en 2016, a permis de nouer des partenariats avec des organisations internationales (OCDE, ONU) et nationales (Ministère du Travail, de la Santé et de la Solidarité).

L'établissement fait la preuve d'une réelle volonté d'exploitation des produits de la recherche pour adapter sa production de recherche aux préoccupations des entreprises, des organisations et de la société⁶². Cette vision met en cohérence les productions de l'établissement avec les ambitions de l'Institut, notamment en lien avec les préoccupations sociétales et environnementales. Les entretiens menés lors de la visite, notamment avec des titulaires des chaires ou avec des dirigeants d'entreprises, ont permis d'illustrer, pour plusieurs projets de recherche partenariale, les atouts et apports des enseignants-chercheurs de l'IPAG Business School pour les entreprises et pour la société (pour exemple : les travaux de la Chaire Entreprise Inclusive pour le Groupe VYV, l'IFEC, la Fondation Égalité-Mixité, le Groupe CAMFI, Orange, ENGIE, AXA, Michelin)⁶³. Les partenaires participant aux chaires ont ainsi mis en avant les avantages que représentent les chercheurs, notamment par rapport à des consultants : la maîtrise technique, la rigueur scientifique, une ambition de prise de hauteur, une plus grande acceptabilité des recommandations issues de leurs travaux de recherche.

L'établissement est organisé pour valoriser sa production scientifique. Cette valorisation est facilitée par la Direction de la Recherche, de la Valorisation et de l'Impact : aide au montage de projets CIR, soutien administratif du Centre de *Fundraising* européen⁶⁴, mentorat proposé pour les travaux de recherche à impact. Les mécanismes incitatifs sont en place, avec par exemple un mécanisme d'encouragement à la participation à des colloques professionnels, ou encore une incitation financière pour la participation à des programmes européens ou à des levées de fonds destinées à la R&D et à l'innovation.

Plus généralement, comme l'indique le RAE et comme le comité a pu le relever lors de ses entretiens, « les travaux scientifiques se sont affirmés comme de puissants vecteurs de contribution à l'intérêt général, par le développement de connaissances, méthodes, techniques et outils scientifiquement validés, à même de concourir au développement socioéconomique des entreprises et des territoires. L'animation de synergies fécondes entre recherche, pédagogie, entreprise et société, associant chercheurs, étudiants et professionnels, a permis d'inaugurer des démarches d'enquête inédites (souvent dans un cadre partenarial et, parfois, participatif), d'alimenter l'état des savoirs et, *a fortiori*, de renouveler les contenus dispensés en cours. » Les programmes de formation participent à ces apports à la société. Pour exemples : le programme pluriannuel de recherche-action « Handicap, agilité, inclusion et innovation » porté par la Chaire IPAG « Entreprise Inclusive » ; le programme pluriannuel « Des femmes & des réseaux » porté par la Chaire IPAG « Entreprise Inclusive » qui a permis d'accompagner huit grandes entreprises ; l'organisation par la Chaire IPAG « Économie circulaire » d'une manifestation annuelle visant à sensibiliser le grand public aux enjeux de l'économie circulaire.

⁶² RAE, tableau 2.5, p. 30-31.

⁶³ RAE : Tableau 2.5, p. 30-31.

⁶⁴ Task-force interne mise en place pour accompagner la conception, la soumission et le suivi administratif et opérationnel des projets européens. Cf RAE p. 41.

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. »

En soutien aux étudiants, et tout particulièrement à ceux qui sont impliqués dans des projets de création d'entreprises, « l'IPAG propose un écosystème entrepreneurial fondé sur l'enseignement (l'entrepreneuriat comme spécialité de master, coaching), la recherche (publications, colloques) et la valorisation (liens avec les entreprises, chaires, appels d'offres européens) ». Depuis sa création, l'incubateur regroupe 121 entreprises créées pour 142 étudiants et *alumi* incubés. Plus précisément, l'incubateur *Ito9 Factory by IPAG Business School* est proposé gratuitement aux étudiants porteurs de projets, ainsi qu'aux diplômés. Le statut national d'étudiant-entrepreneur a vu le jour et est proposé aux apprenants grâce au dispositif PEPITE. En 2022-2023, six étudiants ont obtenu le statut d'étudiants-entrepreneurs et bénéficient d'un aménagement de scolarité. Par ailleurs, les travaux de recherche appliquée pour les étudiants en 5^e année du programme PGE sont évalués, pour partie, pour leurs implications éthiques et sociétales.

Le comité souligne l'engagement en faveur des publics défavorisés, qui a conduit à plusieurs réalisations originales dont la création du programme CEFAIRE ayant pour mission d'aider les femmes victimes de violences à se reconstruire par l'entrepreneuriat, en partenariat avec l'association *Led by Her*⁶⁵. 52 femmes, dans deux promotions, se sont engagées dans ce programme depuis septembre 2021.

L'IPAG Business School bénéficie d'un **écosystème entrepreneurial dynamique**. La recherche en entrepreneuriat social, à travers la création en 2019 de l'IPAG *Entrepreneurship and Family Business Center*, est **incontestablement un point fort** (réalisation de projets entrepreneuriaux majoritairement financés par l'UE, comme par exemple le programme CEFAIRE mentionné ci-dessus).

L'école mobilise ses services en support aux activités d'innovation, de dissémination et de transfert et déploie une politique de ressources humaines destinée à encourager les enseignants-chercheurs à prendre une part active aux efforts d'innovation scientifique, de dissémination et de transfert, reposant, par exemple sur l'intégration de ce type de contribution dans les objectifs professionnels.

Pour les références 11 et 12, **le comité recommande de s'assurer que les objectifs sont clairs, communiqués aux enseignants-chercheurs, cohérents avec la stratégie de l'institution, notamment en matière de politique de rémunération, et adaptés à ses contraintes budgétaires et à sa recherche d'accréditations internationales.**

⁶⁵ <https://www.cefaire.org>.

Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »

Forces

- Une bonne exploitation des synergies entre les axes de recherche, l'offre de formation et les attentes des entreprises et de la société, qui favorise la valorisation de la recherche, en particulier au travers de la coopération avec la Métropole niçoise et son Centre Europe Direct Nice Côte d'Azur.
- L'organisation de trois colloques de réputation internationale.
- Une volonté affirmée d'inscription de la science dans la société et de valorisation de la recherche.

Faiblesses

- Une politique scientifique encore peu formalisée
- Une absence de partenariat institutionnel avec une école doctorale.
- Un renouvellement élevé des enseignants-chercheurs qui menace la production scientifique.

Recommandations

- Déployer de manière effective un processus de recrutement des enseignants-chercheurs, qui soit transparent et participatif.
- Harmoniser les règles de rémunération des enseignants-chercheurs.
- Renforcer l'animation scientifique encore très segmentée et hétérogène en créant notamment un véritable espace de travail sur le site de Beaugrenelle pour l'ensemble des enseignants-chercheurs de Paris.
- Profiter de la nécessaire redéfinition du positionnement et de la stratégie de l'école pour construire une politique scientifique alignée avec sa stratégie, et répondant à la fois aux contraintes budgétaires et aux exigences des accréditations internationales, tout en s'assurant que les objectifs de cette politique soient communiqués aux enseignants-chercheurs.
- Renforcer les publications dans des revues internationales à comité de lecture à fort impact académique.

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 politique de formation prometteuse en lien avec l'entreprise et la recherche

Le portefeuille de programmes de formation proposé par l'IPAG Business School a su évoluer et s'adapter aux attentes à la fois des étudiants et des entreprises. Les formations sont résolument orientées pour répondre aux exigences du monde professionnel. À côté du PGE, programme phare de l'école, d'autres formations sont proposées (Bachelor, BTS, Bachelor Pro, MSc, BBA, MBA, DBA)⁶⁶. Toutefois, cette offre de formation ne se distingue pas de celles des écoles concurrentes. **Le comité invite l'école à mettre en place un processus d'élaboration participative de sa stratégie en matière de formation permettant de valoriser ses singularités et de garantir une meilleure appropriation par les parties prenantes.**

Des **synergies de grande qualité ont été créées entre la recherche, la pédagogie et la formation**⁶⁷. De nouveaux programmes et spécialisations, pour le principal en formation initiale, sont développés en alignement avec la production scientifique des enseignants-chercheurs et les axes de recherche de l'école.

Ajoutons à cette politique de formation ambitieuse, une volonté d'expérimenter et d'innover. Pour exemples : l'utilisation du métavers ou les rentrées décalées⁶⁸.

Par ailleurs, le comité souligne que l'offre de formation intègre de nombreux cours et conférences destinés à renforcer la culture générale des étudiants et à les sensibiliser aux enjeux sociétaux et environnementaux. Des cours d'approfondissement ont été créés en lien avec les programmes de recherches portés par les chaires.

Si l'établissement développe des partenariats à l'international⁶⁹, il n'existe pas, à l'exception de la collaboration entre l'IPAG Business School et les laboratoires CREDEG et GRM de l'UCA pour le doctorat, de partenariat structurant avec un établissement d'enseignement supérieur français. En écho à la référence 3, **le comité recommande à l'IPAG Business School de formaliser avec des universités et grandes écoles françaises des partenariats académiques stables, notamment pour mettre en place des doubles diplômes.**

L'IPAG Business School a fait le choix de développer l'alternance pour toutes les spécialisations du programme PGE et d'avoir son propre CFA à partir de 2021. De l'avis du comité, ce choix est aligné avec la stratégie de l'école. Au cours de la période évaluée, le nombre d'alternants a fortement augmenté (700 alternants en 2022-2023 (soit 30 % des effectifs du programme) contre 424 alternants en 2018-2019 (19 % des effectifs).

L'objectif de développement de la formation continue (cf. *supra* référence 6) n'a pas été atteint dans le cadre du précédent contrat d'EESPIG 2019-2023. **Le comité recommande à l'établissement de structurer l'offre de formation continue en mettant en place des objectifs atteignables, notamment, en s'appuyant sur les chaires de recherche et sur une gouvernance adaptée.**

⁶⁶ RAE, Figure 1.1, p. 4.

⁶⁷ RAE, tableau 2.5, p. 30-31.

⁶⁸ Les rentrées décalées permettent à des élèves d'intégrer l'école en janvier tout en parvenant au même niveau que celui des étudiants qui ont intégré l'IPAG Business School en septembre.

⁶⁹ Nous avons déjà cité, pour exemple, le Politecnico de Turin — double cursus Management Innovation et Technologie ; ou des certificats semestriels lors de l'expatriation de 3e année : Australian Catholic University (Australie), Griffith University (Australie), University of the Sunshine Coast (Australie), University of Technology Sydney (Australie), Cesine Business school (Espagne), University of Wollongong in Dubai (Émirats), Millikin University (États-Unis), Dublin Business school (Irlande), University of New York in Prague (République tchèque), Nottingham Trent University (Royaume-Uni), RAE p. 48.

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

2/ Des dispositifs pédagogiques innovants, qui favorisent un accompagnement de qualité

Des moyens humains conséquents contribuent à la **qualité d'encadrement et d'accompagnement** relevée lors des entretiens par l'ensemble des acteurs, au premier rang desquels les étudiants. Ainsi, 14 collaborateurs (12 pour le PGE et 2 pour le Bachelor) sont chargés de veiller au bon déroulement des enseignements, d'assurer l'organisation et le bon fonctionnement des années d'études, de suivre, animer et accompagner les étudiants durant leur formation. Les étudiants rencontrés lors de la visite décrivent une école à taille humaine, où les personnels enseignants et administratifs sont à leur écoute, avec le souci d'apporter des réponses rapides à leurs demandes. La taille des classes (groupes de 40 ou demi-groupes) illustre aussi cette volonté de l'IPAG Business School d'être une **école à « taille humaine »**⁷⁰, ce qui est **un atout pour elle**.

Le projet pédagogique se caractérise par de nombreuses périodes d'immersion en entreprise et par des mises en situation réelle, en particulier à partir de challenges coconstruits avec les acteurs socio-économiques⁷¹. L'aménagement des salles de cours et la localisation des campus sont également des atouts forts, qui favorisent l'attractivité des programmes de formation de l'IPAG Business School. Le plus remarquable sans doute tient aux outils de digitalisation pédagogique, qui ont été mis en place avec beaucoup de volontarisme, mais aussi de pertinence. C'est là un point tout à fait intéressant qui doit être remarqué. Pour exemple, à partir de l'expertise digitale acquise depuis la crise sanitaire et sur laquelle l'école s'appuie désormais, il est aujourd'hui possible d'offrir aux étudiants de nouvelles expériences pédagogiques (ouverture d'un campus virtuel dans un environnement métavers, mise à disposition de contenus asynchrones, etc.). Cette expertise a donné lieu à la création « d'un nouveau service en 2021, IPAG Online, chargé de concevoir et de commercialiser des formations 100 % en ligne permettant de toucher des étudiants de zones géographiques différentes des campus IPAG et confrontés à des contraintes particulières (handicap, etc.) ».

La mobilité sortante est obligatoire dans les programmes PGE et Bachelor. La 3^e année PGE consiste en un semestre dans une des 122 universités partenaires et un semestre en stage ou en mission de volontariat à l'étranger. Au cours de l'année 2022-2023, 362 étudiants du PGE et 87 étudiants du programme Bachelor ont été ainsi en mobilité. Au cours de cette même période, la mobilité entrante, réservée au PGE, a permis d'accueillir 231 étudiants.

La proportion d'étudiants étrangers dans les programmes reste modeste (16 % en PGE et 24 % en Bachelor), et cela malgré la politique tout à fait volontariste mise en œuvre en matière d'accueil des étudiants internationaux. Pour faciliter leur intégration sur les campus français, les étudiants étrangers sont en effet accueillis par le service international qui les accompagne dans toutes leurs démarches administratives. En outre, des cours de FLE (Français Langue Étrangère) et des cours de civilisation française leurs sont proposés. La qualité de cet accueil a été reconnue par Campus France qui a octroyé à l'établissement le Label « Bienvenue en France » en 2021.

Une accréditation du type AACSB ou EQUIS augmenterait très certainement la visibilité de l'école à l'international. **Le comité recommande**, comme cela est l'intention de l'école, **de mettre en œuvre les moyens nécessaires en vue de l'obtention de l'accréditation AACSB**.

⁷⁰ ipag.edu.

⁷¹ Le Challenge Negoc'IPAG du PGE avec le groupe CBRE en 2022 ; le Business Game 24 h Chrono de deuxième année du Bachelor visé avec LVMH, RAE p. 5.

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. »

3/ Un déficit d'attractivité post-bac à corriger et une qualité d'insertion professionnelle à valoriser

En dépit de la grande qualité de l'accompagnement des étudiants, rendue possible par des moyens humains importants⁷² alloués à la coordination pédagogique, les formations de l'IPAG Business School souffrent d'un déficit d'attractivité postbac, ce que soulignait déjà l'avis de la CEFDG en novembre 2022, que ce soit pour le PGE, mais aussi pour le Bachelor visé. Plus précisément, cette attractivité est inférieure à 15 % en post-bac pour le PGE ; elle est sensiblement meilleure pour les entrées en cours de cursus et dépasse même les 50 % pour les entrées en quatrième année. **Le comité recommande à l'Institut d'analyser ces difficultés de recrutement au niveau post-bac, d'en comprendre les origines afin de mettre en place des dispositifs permettant de mesurer plus finement l'attractivité de son offre de formation et d'adapter, en conséquence, les actions de promotion.**

Les équipes de l'IPAG Business School proposent également, pour le PGE, une rentrée décalée en première année, par le biais d'un concours propre organisé au mois de janvier, pour un démarrage au début du mois de février. Cette voie d'admission, dont nous avons déjà fait mention, est réservée aux étudiants inscrits dans un cursus d'études supérieures et qui souhaitent se réorienter sans perdre une année. S'ils sont admis, ces étudiants suivent une scolarité très resserrée, et effectuent deux semestres de cours, de février à septembre, tout en étant soumis aux mêmes exigences académiques (même nombre d'heures de cours, même nombre de crédits ECTS, même durée du stage et mêmes modalités d'évaluation) que les étudiants qui ont intégré l'IPAG Business School dans le cadre d'une rentrée classique en début d'année scolaire. Ce dispositif de rentrée décalée, ambitieux et à la hauteur des équipes et de l'institution, **est maîtrisé et fortement apprécié par les étudiants qui peuvent en bénéficier.**

L'établissement suit la performance des formations à travers deux indicateurs, le taux de rétention et le taux de réussite. Le taux de rétention (taux d'étudiants présents en fin d'année par rapport au nombre d'étudiants inscrits en début d'année) est **globalement satisfaisant**. Il dépasse chaque année 90 % en PGE et a augmenté de 75 % à 89 % en Bachelor. Ces chiffres sont cohérents avec la qualité, déjà soulignée, de l'accompagnement. Les équipes analysent avec soin les causes de départ et prennent des mesures correctives pour améliorer cet indicateur, et ce, notamment, en essayant de limiter les erreurs d'orientation. En 2021-2022, les taux de réussite étaient de 89 % en PGE et de 92 % en Bachelor. Ces taux intègrent les étudiants qui bénéficient d'un report de diplomation d'un an prévu par le règlement pédagogique⁷³. Les reports de diplomation sont principalement liés aux difficultés que rencontrent certains étudiants pour valider leur niveau en langue anglaise. Face à cette situation, l'IPAG Business School propose, depuis la rentrée 2021, des séminaires optionnels de préparation au TOEIC en complément de la préparation classique en 4^e et 5^e années. **Le comité recommande à l'école de s'assurer de la progression régulière des étudiants dans la maîtrise de la langue anglaise tout au long de la scolarité.**

Les équipes de l'IPAG Business School ont mis en place un bon suivi de l'insertion professionnelle des diplômés. Pour cela, elles prennent appui sur un service spécifique, le service *alumni*. Au niveau quantitatif, les indicateurs d'insertion professionnelle pour le PGE et le Diplôme d'Études supérieures en Gestion (Bachelor visé) font apparaître, pour la période 2018-2022, une employabilité du PGE tout juste satisfaisante, avec encore 10 % des diplômés en recherche d'emploi six mois après la diplomation, un taux jugé élevé par la CEFDG dans son avis publié en 2023. Le Diplôme d'Études supérieures en Gestion (Bachelor visé) affiche un taux d'insertion professionnelle de presque 25 % en poursuite d'études, ce qui représente un taux d'insertion plutôt cohérent en comparaison des autres formations similaires dans des écoles semblables. 75 % des étudiants trouvent un travail en CDD et 25 % trouvent un travail en CDI. Si ces résultats chiffrés sont conformes à ceux qu'obtiennent des écoles de même rang, ils sont à l'exact opposé du taux d'insertion professionnelle en CDI des meilleures écoles. **Le comité recommande de développer des dispositifs d'accompagnement individualisé en matière d'insertion**

⁷² 12 personnes sont, ainsi, affectées au seul programme PGE.

⁷³ De ce fait, les taux finaux de réussite sont mécaniquement plus élevés.

professionnelle et de mettre en place un suivi plus spécifique de l'insertion professionnelle de ses étudiants en CDI.

Par ailleurs, au vu du taux de réponse aux enquêtes d'insertion professionnelle de l'ordre de 60 %, **le comité recommande d'intensifier les actions de communication à destination des étudiants, notamment lors de leur diplomation, afin de les sensibiliser à l'importance que revêt le suivi de leur insertion. Parallèlement, le comité incite l'IPAG Business School à davantage mobiliser le Cercle IPAG alumni afin d'identifier tous les dispositifs permettant d'atteindre un taux de réponse de 75 %.**

Les éléments de salaires présentés dans le RAE font apparaître d'importants écarts salariaux au détriment des jeunes femmes diplômées du PGE par rapport à leurs homologues masculins. Cette situation est une constante depuis 2019 et s'aggrave (9 % d'écart en 2019 ; 17 % en 2022). Les chiffres concernant le Bachelor visé, s'ils ne sont que partiels, laissent apparaître des écarts tout aussi importants. Les équipes ont une pleine conscience de cet état de fait et ont mis en place un programme d'insertion et de mentorat pour les jeunes diplômées. Pour autant, à ce jour, les résultats ne sont pas au rendez-vous. **Le comité recommande à l'école de faire de ce point une priorité avec un objectif : pouvoir revendiquer, d'ici 3 ans, une égalité des salaires de ses diplômés hommes et femmes lors de leur entrée dans la vie professionnelle.**

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. »

4/ Une offre de formation soutenable et pilotée de manière efficace.

Pour l'ensemble de l'offre de formation, les équipes de l'IPAG Business School recueillent un nombre important d'informations quantitatives et les intègrent dans un ERP qui alimente les différentes instances en charge du pilotage des formations.

Dans le RAE, il est fait mention d'une volonté de gestion prudente du portefeuille de formations en fonction d'un principe de responsabilité : « [on n'ouvre pas de nouvelles formations] si l'école ne dispose pas de l'expertise et des ressources internes nécessaires ».

Pour éclairer les décisions à prendre, il existe, au sein de l'IPAG Business School, un comité de perfectionnement. C'est un organe de surveillance composé d'entreprises et d'acteurs de la vie économique et sociale. Ce comité est invité à éclairer le conseil d'administration et la direction générale sur les attentes des entreprises en matière de formation. Il permet de s'assurer que l'offre pédagogique de l'IPAG Business School reste pertinente et en phase avec les besoins du marché. **Le comité recommande de renforcer le rôle de ce conseil pour véritablement nourrir la stratégie de l'école et garantir que ses axes de développement à venir seront cohérents avec le marché du travail et le monde de l'entreprise.** Par ailleurs, **le comité recommande de mettre en place ce comité non seulement au niveau de l'école, mais aussi au niveau de chaque programme.**

5/ Des parties prenantes inégalement sollicitées dans l'amélioration continue des formations

Il existe un vrai souci de l'amélioration continue de la qualité des programmes au sein de l'Institut. Comme on l'a indiqué en référence 5, la politique qualité est exprimée à travers un « process qualité des programmes », qui s'assure de la conformité des programmes aux objectifs institutionnels, notamment : renforcer le contenu des enseignements en intégrant l'évolution des marchés et des besoins des entreprises pour accroître l'employabilité durable des étudiants ; maintenir une exigence académique et la satisfaction étudiante ; renforcer l'internationalisation du programme.

Les étudiants sont consultés par l'intermédiaire des réunions de délégués, qui permettent une réelle prise en compte de leurs points de vue. Les comptes rendus des réunions que le comité a pu consulter révèlent, dans l'expression des points de vue très directs et très concrets des élèves sur le contenu de leurs enseignements et les méthodes pédagogiques des intervenants, une très grande maturité des élèves.

Les étudiants évaluent régulièrement les enseignements et les enseignants, en répondant à un questionnaire à la fin de chaque module d'enseignement. Ces évaluations sont bien prises en compte. Les étudiants, d'une façon générale, sont bien impliqués dans cette boucle d'amélioration continue de la qualité et les équipes partagent avec eux — ce qui est à mettre au crédit de l'IPAG Business School.

Les entreprises contribuent sous différentes formes (stages, alternance, intervenantes et intervenants dans les programmes) aux différentes formations de l'école. Comme on l'a mentionné plusieurs fois, **les liens avec l'entreprise sont un point fort**, inscrit dans l'ADN de l'IPAG Business School, qui est une école novatrice sur ces sujets depuis sa création. Pour autant, en écho ici à la référence 5 du présent rapport, la participation formelle et formalisée des entreprises à l'amélioration de la qualité des formations demeure très perfectible. Au regard des comptes rendus que le comité a pu consulter, qui portent sur les années 2020 et 2021, le conseil de perfectionnement entreprises n'est pas réellement centré sur l'évolution des enseignements et semble parfois même peu concerné par le sujet. **Le comité recommande d'impliquer plus encore le conseil de perfectionnement entreprises en fixant à l'ordre du jour de ses réunions le sujet de l'évolution des programmes et des enseignements.**

La volonté des équipes de l'IPAG Business School de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue des formations se prolonge dans la volonté, déjà mentionnée plusieurs fois, d'obtenir des accréditations internationales (AACSB et EQUIS).

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. »

6/ Une vie associative riche, mais une absence de représentation des étudiants au CA de l'école

La vie étudiante au sein de l'établissement est riche, dynamique et structurée, soutenue par un service Vie associative qui accompagne les associations étudiantes sur les campus de Paris et de Nice. Il existe 38 associations à l'IPAG Business School : 24 sur le campus de Paris, 14 sur le campus de Nice, dont certaines communes aux deux campus. Les associations sont encouragées à échanger et à travailler ensemble durant l'année, à travers l'organisation d'événements communs.

La participation à la vie associative est obligatoire en première année du Bachelor et en deuxième année du PGE. Les associations étudiantes de l'IPAG Business School sont également ouvertes aux autres programmes et aux autres années. Durant leur période d'engagement associatif au sein de l'établissement, les élèves bénéficient d'un suivi par un tuteur — le plus souvent une personne des équipes de l'IPAG Business School ou un ancien étudiant. Trois rencontres, au moins, sont planifiées au cours de l'année. Cet engagement associatif est également valorisé par des crédits ECTS. Ces crédits sont obligatoires ou optionnels selon l'année d'étude et le programme de l'élève. Durant l'année, les élèves sont amenés à présenter leurs projets associatifs devant un comité *ad hoc* pour obtenir des subventions de la part de l'établissement. Le montant de ces subventions reste cependant modeste — environ 10 % du budget total de la vie étudiante — et nécessaire pour faire vivre ces associations.

Concernant la participation des étudiants à la gouvernance de l'IPAG Business School, l'établissement mentionne trois instances auxquelles siègent certains délégués de classe : la commission des bourses ; le Cercle IPAG *alumni* ; le Cercle métiers. L'implication des élèves au sein de ces instances peut leur permettre d'obtenir un crédit ECTS supplémentaire⁷⁴. En revanche, aucun étudiant ne siège au CA de l'école. En reprenant ici à son compte une des recommandations de l'avis de la CEFDG publié en 2023, **le comité recommande de revoir la composition du CA afin d'y intégrer un représentant élu des étudiants.**

Les équipes de l'IPAG Business School ont mis en place de nombreuses initiatives qui visent à reconnaître et à accompagner les élèves fragilisés ou en situation de handicap (85 élèves en 2022-2023), et ce, grâce à l'implication de plusieurs intervenants, que ce soit au niveau administratif ou pédagogique. L'établissement a également conclu plusieurs partenariats avec des structures d'accompagnement pour les personnes en situation de handicap.

⁷⁴ Lors des entretiens menés avec les étudiants, aucun n'était informé de cette possibilité.

Du point de vue de l'intégration des élèves internationaux, l'établissement travaille en collaboration avec l'association étudiante Global IPAG dont l'objectif est de faciliter leur intégration et leur inclusion. Des événements sont organisés dès la rentrée, ainsi qu'une semaine internationale sur les deux campus.

Concernant les services de santé offerts aux étudiants, il a été fait mention, lors des entretiens d'un abonnement au réseau Doctolib pris en charge par l'IPAG Business School. Cet abonnement permettait aux élèves de l'école de prendre des rendez-vous avec des praticiens généralistes et spécialistes, et ce, gratuitement. Toutefois, la facturation se faisant en fonction du nombre d'élèves inscrits dans l'établissement et, au regard du peu d'élèves qui en ont bénéficié (moins de trente en 2022-2023), le choix a été fait de résilier l'abonnement. Une alternative est aujourd'hui recherchée.

Concernant le sujet de la lutte contre les VSS, deux actions sont à souligner : une séance d'information sur les VSS, ainsi que sur toutes les formes de harcèlement et de violence, est animée par le service Vie associative avant les weekends d'intégration ; à Nice, une association étudiante mène des campagnes de sensibilisation aux violences faites aux femmes. Toutefois, sans rien enlever au travail déjà mené, le comité a constaté au cours de ses entretiens avec les étudiants un manque d'information, tant en ce qui concerne la connaissance des interlocuteurs en charge de ces thématiques au sein de l'école que la bonne compréhension et définition de ce que recouvrent les VSS. **Le comité recommande à la direction de mettre en place des actions de sensibilisation ainsi que des formations.**

Le premier levier de la politique d'aide sociale de l'établissement est celui des bourses : bourse au mérite IPAG, bourse d'excellence, bourse majors de promotion, bourse fratrie, bourse *alumni*. 10 à 15 % des élèves du PGE bénéficient ainsi d'une aide de l'établissement. Cette aide provient, principalement de l'enveloppe CVEC de l'IPAG Business School, qui avoisine 145 k€ pour l'année 2022-2023, et qui est intégralement affectée à la politique d'aide sociale. En revanche, les entretiens ont révélé l'absence d'information des élèves sur l'utilisation de l'enveloppe de la CVEC par l'établissement. **Le comité recommande à l'école de communiquer sur l'affectation de l'enveloppe CVEC et d'impliquer les élèves dans ce processus.**

Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »

Forces

- L'accompagnement remarquable des élèves, véritablement placés au cœur des activités de l'IPAG Business School.
- Le caractère résolument professionnalisant des formations.
- La richesse de la vie associative et la valorisation de l'engagement étudiant.
- L'efficacité et l'originalité du dispositif de rentrée décalée, qui est bien maîtrisé.

Faiblesses

- L'absence des étudiants au conseil d'administration.
- Le déficit de communication en direction des étudiants, en particulier sur la politique d'aide sociale.
- La faible attractivité des programmes post-bac.
- Des taux d'insertion tout juste satisfaisants pour le programme grande école.
- Des écarts de salaires marqués entre les jeunes diplômés hommes et femmes.
- La faiblesse de la formation continue dont la stratégie reste à définir.

Recommandations

- Profiter de la construction en cours du projet stratégique de l'école pour redéfinir la politique de formation en y allouant les moyens nécessaires en vue de favoriser l'attractivité des programmes post-bac et le développement la formation continue.
- Veiller à la représentation des élèves dans la gouvernance de l'école.
- Développer la médecine préventive et renforcer la lutte contre les VSS.
- Revoir le rôle du conseil de perfectionnement entreprise et formaliser les partenariats avec le monde socioéconomique.

Table des matières

Avis du comité	3
1/ Forces principales.....	3
2/ Faiblesses qui appellent une vigilance particulière	3
3/ Recommandations principales.....	4
Avis du comité sur le renouvellement du label EESPIG	4
Introduction	5
1/ Caractérisation de l'établissement et de son territoire	5
2/ Objectifs du contrat d'EESPIG.....	8
3/ Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement.....	8
Le pilotage stratégique et opérationnel	10
1/ Un positionnement flou.....	10
2/ Une stratégie à redéfinir.....	11
3/ Des difficultés à nouer des partenariats solides dans un secteur fortement concurrentiel.....	11
4/ De nombreux dispositifs de gouvernance accompagnant la prise de décision, sans toutefois impliquer toutes les parties prenantes.....	13
5/ Une politique qualité centrée principalement sur les activités de formation, à étendre à tous les domaines	14
6/ Un modèle économique fragile, trop dépendant du PGE	15
7/ Une relance du dialogue social, qui suscite de fortes attentes	16
8/ Une politique immobilière au service de la stratégie de l'école.....	18
Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel ».....	19
La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société	20
1/ Une recherche appliquée, centrée autour de thèmes clairement identifiés, mais dont l'organisation doit être améliorée	20
2/ Une politique de ressources et de soutien à la recherche encore trop fragile.....	22
3/ Une volonté affirmée d'inscription de la science dans la société et de valorisation de la recherche.....	23
Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société ».....	25
La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus	26
1/ Une politique de formation prometteuse en lien avec l'entreprise et la recherche.....	26
2/ Des dispositifs pédagogiques innovants, qui favorisent un accompagnement de qualité	27
3/ Un déficit d'attractivité post-bac à corriger et une qualité d'insertion professionnelle à valoriser.....	28
4/ Une offre de formation soutenable et pilotée de manière efficace.	29
5/ Des parties prenantes inégalement sollicitées dans l'amélioration continue des formations.....	29
6/ Une vie associative riche, mais une absence de représentation des étudiants au CA de l'école	30
Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus ».....	32
Liste des sigles	34
Observations du directeur de l'IPAG	40
Organisation de l'évaluation	43

Liste des sigles

A & B

AACSB	Association to Advance Collegiate Schools of Business
ANR	Agence nationale de la recherche
APC	Approche par compétences
APC	<i>Article Processing Charges</i>
Biatss	(personnels) Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé
BTS	Brevet de technicien supérieur
BU	Bibliothèque universitaire
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
CAE	Contrat d'aménagement des études
CDEFM	Conférence des Directeurs des écoles Françaises de Management
CEFDG	Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion
CGE	Conférence des grandes écoles
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CHSCT	comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CIR	Crédit Impôt Recherche
Cles	Certificat de compétences en langues de l'enseignement supérieur
Cned	Centre national d'enseignement à distance
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CODIR	comité de direction
ComUE	Communauté d'universités et établissements
COFIL	comité de pilotage
CPER	Contrat de plan État-région
CR	Commission de la recherche
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique

Creps	Centre de ressources, d'expertise et de performance sportives
CRIP	Centre de ressources d'ingénierie et d'initiatives pédagogiques
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CRT	Centre de ressources technologiques
CSTI	Culture scientifique, technique et industrielle
CV	Curriculum vitae
CVAT	Cellule de veille et d'action pour le travail
CVEC	Contribution à la vie étudiante et de campus

D

DAF	directeur administratif et financier
DBA	Doctorat en administration des affaires
DD&RS	(label) Développement durable et responsabilité sociétale
DED-Line	(LabCom ANR) Développement de modèles cellulaires épithéliaux humains pour la prédiction et le <i>testing</i> pharmacologique des maladies de la sécheresse oculaire
DEG	Droit, économie, gestion
DemoES	Démonstrateurs numériques dans l'enseignement supérieur
DGS	Direction générale des services
Dird	Dépenses intérieures de recherche et de développement
Dred	Direction de la recherche et des études doctorales
DRH	Direction des ressources humaines
DRH-RS	Direction des ressources humaines et de la relation sociale
DRInnov	Direction de la recherche et de l'innovation
DSIN	Direction des systèmes d'information et du numérique
DU	directeur/Directrice d'unité
DUT	Diplôme universitaire de technologie
DysAPP	(e-FRAN) Détecter et accompagner les élèves dyslexiques et dyspraxiques grâce à un jeu vidéo

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ED	école Doctorale
EESPIG	Etablissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général
EFMD	European Foundation for Management Development
e-FRAN	Formation, recherche et animation numériques dans l'éducation
Élans	(NCU) Personnaliser les parcours à l'université

EPSCP	établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPST	établissement public à caractère scientifique et technologique
EquipEx	Équipement d'excellence
EQUIS	European Quality Improvement System
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i>
ERC	<i>European Research Council</i>
ERL	Équipe de recherche labellisée
ERP	Enterprise Resource Planning
ESRI	Enseignement supérieur, recherche et innovation
ESSCA	École supérieure des sciences commerciales d'Angers
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
EUR	École universitaire de recherche
ExcellencES	Excellences sous toutes ses formes

F & G

Feder	Fonds européen de développement régional
FNEGE	Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises
GES	Gaz à effet de serre
GPPEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GPRH	Gestion prévisionnelle des ressources humaines
GREDEG	Groupe de recherche en droit, économie et gestion

H

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
Idéfi	Initiative d'excellence en formations innovantes
IdEx	Initiative d'excellence
Ifsi	Institut de formation en soins infirmiers
IGÉSR	Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Inspé	Institut national supérieur du professorat et de l'éducation
IP	Insertion professionnelle

lpag	Institut de préparation à l'administration générale
Iriaf	Institut des risques industriels, assurantiels et financiers
IRMBAM	International Research Meeting in Business & Management
I-Site	Initiative science innovation territoire économie
IUT	Institut universitaire de technologie

L

LabCom	Laboratoire commun
LabEx	Laboratoire d'excellence
LANSAD	Langue vivante étrangère pour spécialistes d'autres disciplines
Lerded	(laboratoire commun) Laboratoire d'études, de recherche et de développement sur les étanchéités dynamiques
LMS	<i>Learning Management System</i>
LSH	Lettres et sciences humaines

M & N

MBA	Master of Business Administration
MdL	Maison des langues
MIPI	Mission d'ingénierie pour les projets internationaux
MSHS	Maison des sciences de l'Homme et de la société
NCU	Nouveau cursus à l'université

O

OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
ODD	Objectifs de développement durable
ONU	Organisation des Nations unies
Opale	(laboratoire commun) Optimisation des propriétés mécaniques d'alliages métalliques aéronautiques par le contrôle de la microstructure issue de la mise en forme
Optifum	(LabCom ANR) Optimisation des conduits de fumisterie en conditions d'incendie
OREVE	Observatoire de la réussite et de la vie étudiante
OSE	Organisation des services d'enseignement

P

PARÉ	(Idéfi) Parcours réussite
PEC	Portefeuille d'expériences et de compétences
Pépité	Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat

Persé	Prestations et échanges sur les ressources humaines du supérieur à l'usage des établissements
PEDR	Prime d'encadrement doctorale et de recherche
PGE	Programme grande école
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PPI	Plan pluriannuel d'investissement
PPP	Projet professionnel personnalisé
PSB	Paris School of Business

Q & R

QVT	Qualité de vie au travail
RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
Rifseep	Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel
R&D	Recherche et développement
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises

S

Safire	Service d'accompagnement à la formation, l'insertion et la réussite étudiante
SAPS	Sciences avec et pour la société
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de la documentation
SDDD	Schéma directeur du développement durable
SDIA	Schéma directeur immobilier et d'aménagement
SDMS	Schéma directeur de mise en sécurité
SDSI	Schéma directeur des systèmes d'information
SHE	Service handicap étudiants
SHES	(campus) Sciences humaines, économiques et sociales
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SID	Système d'information décisionnel
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SPVR	Service du partenariat et de la valorisation de la recherche
SSU	Service de santé universitaire

Strater	Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives
SWOT	(analyse) <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>

T

Tice	Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement
TOEIC	<i>Test of English for International Communication</i>

U

UB	Unité budgétaire
UE	Union européenne
UGEI	Union des Grandes Écoles Indépendantes
UMR	Unité mixte de recherche
UPR	Unité propre de recherche
UR	Unité de recherche
USR	Unité de service et de recherche

V & W

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VAPP	Validation des acquis personnels et professionnels
VP	Vice-présidence / Vice-président
VPE	Vice-président étudiant
VSS	Violences sexuelles et sexistes
WoS	Web of Science

Observations du directeur de l'IPAG Business School



Monsieur Pierre GLAUDES
Directeur du département d'évaluation des établissements
Hcéres
2, rue Albert Einstein
75013 Paris

Paris, le 5 septembre 2024

Objet : Observations du Directeur général de l'IPAG Business School

Monsieur le Directeur,

Je souhaite, en premier lieu, remercier le comité et son président pour la qualité des échanges que nous avons eus au cours de la visite. Je les remercie également pour les analyses et les recommandations formulées dans le rapport final d'évaluation. Ce dernier intègre un certain nombre de remarques que nous avons adressées au comité à l'issue de la remise du rapport provisoire.

Je remercie également ce même comité de l'avis favorable formulé sur le renouvellement du label EESPIG.

Enfin, j'adresse mes remerciements aux équipes de l'Hcéres qui ont facilité la préparation et le déroulé du processus d'évaluation.

Le rapport réalisé sur la base du dossier d'autoévaluation remis en septembre 2023 et de la visite sur site les 15 et 16 novembre 2023 rend un avis équilibré sur la trajectoire de l'IPAG Business School entre 2019 et 2023.

Le comité émet un certain nombre d'avis que nous pouvons globalement partager. Il fait également des recommandations, dont un certain nombre ont d'ores et déjà été suivies et

constitueront des éléments précieux dans le cadre du projet d'établissement en cours de rédaction.

En particulier, l'École a mené, au cours du premier semestre 2024, un travail collégial pour établir son prochain plan stratégique 2025-2029. Ce travail a été l'occasion, avec les parties prenantes internes et externes, de revenir sur l'identité de l'école, de repartager les valeurs et de préciser la vision. La singularité de l'école, près de 60 ans après sa création en 1965, a été précisée et les échanges ont confirmé la place à part occupée par l'IPAG Business School dans le paysage des Ecoles françaises de management.

La feuille de route de l'équipe de direction et des salariés de l'IPAG Business School pour les cinq prochaines années met l'accent sur la transformation :

1 - Transformation des étudiants (Axe 1)

Nous nous appuyons sur un certain nombre d'acquis constitutifs de l'identité de l'école, véritables atouts, soulignés par le comité, tels que l'accompagnement des étudiants, le maintien de promotions à taille humaine, l'expérience de campus en centre-ville, la professionnalisation et l'entrepreneuriat, et l'innovation et l'expérimentation digitales. L'école entend aller plus loin également dans l'hybridation des formations en proposant des programmes de double diplôme avec des institutions françaises et internationales hors du champ des sciences de gestion, à l'image du partenariat original, souligné comme tel par le comité, avec le Politecnico de Turin. Enfin, les potentialités de l'intelligence artificielle seront mises au service d'une personnalisation plus fine des parcours étudiants et de la réussite de ces derniers ;

2 – Transformation de l'IPAG Business School en une Ecole résolument internationale (Axe 2).

Nous entendons d'une part renforcer notre campus d'Abidjan (créé en 2015) qui a vocation à devenir un hub régional permettant à l'école de se déployer davantage sur le continent africain et, d'autre part, ouvrir un 2nd campus à l'international sur la période considérée. Nous allons également accélérer le recrutement d'étudiants internationaux en privilégiant de nouvelles alliances et en nous appuyant sur l'attractivité de nos campus de centre-ville. L'atteinte de ces objectifs sera étroitement associée au développement de la reconnaissance internationale de l'école. Après AACSB en 2025, l'école vise l'accréditation institutionnelle EQUIS. Mais cette reconnaissance internationale devra également s'appuyer sur des partenariats avec des entreprises de qualité et sur un réseau de chapitres *Alumni* actifs ;

3 – Transformation des organisations et de la société (Axe 3).

La recherche devra impacter davantage qu'elle ne le fait aujourd'hui les entreprises dans leur mode de management ou dans leurs modèles économiques. Les expertises reconnues de l'IPAG (RSE, diversité, finance verte, entrepreneuriat familial, ...) seront renforcées. L'offre de formation continue sera, encore plus qu'aujourd'hui, liée à ces expertises et fera l'objet d'une affectation de ressources supplémentaires. L'impact sur la société sera l'autre pilier de la transformation à laquelle nous entendons prendre part, en participant plus fortement aux débats de société et en favorisant la prise de paroles des experts de l'IPAG Business School. Un dernier point lié à notre souhait de provoquer des changements profonds dans les

entreprises, mais aussi au niveau sociétal, concerne l'inégalité hommes-femmes que nous déplorons chez nos jeunes diplômés (à l'image de ce que la Commission Amont de la CGE constate depuis quelques années), dès la sortie de l'école.

Le développement du recrutement international, le déploiement du Bachelor sur de nouveaux sites, l'hybridation des programmes et le développement de la formation continue renforceront le modèle économique de l'IPAG Business School, aujourd'hui trop dépendant encore du Programme Grande Ecole.

La construction collégiale de ce plan stratégique et son déploiement par direction constituent des changements culturels importants pour les personnels de l'école. Un point annuel sur l'avancement de ce plan sera présenté par le Directeur général à l'ensemble des équipes lors d'une réunion du personnel. Chaque direction rédigera son plan d'action annuel, s'inscrivant dans ce plan stratégique, en concertation avec son équipe, choisira ses indicateurs de performance et dressera un bilan (à mi-parcours puis avant la fin de l'année académique) devant le Comité de direction.

Le comité souligne, par ailleurs, à plusieurs reprises dans le rapport final, l'absence de partenariats avec des établissements d'enseignement supérieur et de recherche accrédités à délivrer le doctorat. L'IPAG Business School a tenté maintes fois d'établir des partenariats stratégiques avec des Universités ou des COMUE, aussi bien sur Paris que sur Nice, localisations actuelles de nos différents campus. Sans succès. La stratégie consistant à contourner la difficulté de nouer des relations institutionnelles en favorisant des collaborations individuelles d'enseignants-chercheurs de l'IPAG et d'autres établissements n'a pas davantage été couronnée de succès. Comme nombre d'écoles de management en font également l'expérience malheureuse, nous nous heurtons à des acteurs locaux assez peu coopératifs.

Le comité note enfin que l'IPAG Business School n'a pas de stratégie de recherche totalement formalisée. La stratégie de l'école étant désormais écrite, la stratégie scientifique parfaitement alignée avec cette dernière, est en cours d'écriture. Fruit d'un bilan en cours de la qualité et de la trajectoire de la production scientifique des cinq dernières années, elle se nourrit aussi des retours du comité ainsi que de ceux du Comité scientifique, réuni pour la première fois récemment. Ce dernier, entièrement renouvelé, comprend une majorité de personnalités qualifiées externes. L'école est allée plus loin en créant une Commission d'Éthique de la Recherche et de la Déontologie, rattachée au Comité scientifique, dont la mission sera d'aborder les défis éthiques et déontologiques entourant l'activité de recherche.

Je souhaitais vous faire part de ces ultimes observations et vous prie, Monsieur le Directeur, d'accepter mes salutations les plus respectueuses.

Olivier MAILLARD
Directeur Général



IPAG Paris - 184 bd Saint-Germain - 75006 Paris - 01 53 63 36 00
IPAG Nice - 4 bd Carabacel - 06000 Nice - 04 93 13 39 00

Going Beyond Together - WWW.IPAG.EDU

Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'IPAG Business School a eu lieu du 14 au 15 novembre 2023. Le comité était présidé par Monsieur Loïck Roche, docteur, HDR, Directeur général adjoint et directeur académique du groupe IGS.

Ont participé à cette évaluation :

- M. Vincent Jolys, Directeur général des services de CentraleSupélec.
- M. William Lis, ingénieur chargé de missions, Caisse assurance maladie des Pyrénées orientales. Nommé à la Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion (Cefdg) depuis 2020.
- Mme Sophie Moinas, Professeure de finance à l'Université Toulouse 1 Capitole (Toulouse School of Management et Toulouse School of Economics).
- Mme Jeanne Ordon, étudiante en master en double cursus ESSEC Business School (programme Grande École) et École du Louvre.
- M. Thomas Straub, Professeur de management international, Geneva School of Economics and Management (GSEM), Université de Genève (Suisse).

Stéphane Onnée, conseiller scientifique, et Agnès Dudych, 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)