

Laurent BATSCH

L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR PRIVÉ EN FRANCE

The background of the entire page is a clear, bright blue sky. Several black graduation caps with long, golden tassels are shown in various stages of falling. One large cap is in the foreground, its tassel hanging vertically. Other smaller caps are scattered in the mid-ground and background, some appearing to be in motion as they fall.

FONDATION POUR
L'INNOVATION
POLITIQUE
fondapol.org

Jun 2023

FONDATION POUR
L'INNOVATION
POLITIQUE
fondapol.org

fondapol.org

L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR PRIVÉ EN FRANCE

Laurent BATSCH

La Fondation pour l'innovation politique
est un think tank libéral, progressiste et européen.

Président : Nicolas Bazire

Vice-Président : Grégoire Chertok

Directeur général : Dominique Reynié

Président du Conseil scientifique et d'évaluation : Christophe de Voogd

FONDATION POUR L'INNOVATION POLITIQUE

Un think tank libéral, progressiste et européen

Née en 2004, la Fondation pour l'innovation politique s'inscrit dans une perspective libérale, progressiste et européenne. Par ses travaux, elle contribue à un débat pluraliste et documenté.

Reconnue d'utilité publique, la Fondation met gratuitement à la disposition de tous la totalité de ses travaux sur le site **fondapol.org**. De plus, sa plateforme **data.fondapol** permet à chacun de consulter l'ensemble des données collectées dans le cadre des enquêtes. Ses bases de données sont utilisables, dans le prolongement de la politique d'ouverture et de partage des données publiques voulue par le gouvernement. Enfin, lorsqu'il s'agit d'enquêtes internationales, les données sont proposées dans les différentes langues du questionnaire.

La Fondation peut dédier une partie de son activité à des enjeux qu'elle juge stratégiques. Ainsi, le groupe de travail « **Anthropotechnie** » examine et initie des travaux explorant les nouveaux territoires ouverts par l'amélioration humaine, le clonage reproductif, l'hybridation homme-machine, l'ingénierie génétique et les manipulations germinales. Il contribue à la réflexion et au débat sur le transhumanisme. « **Anthropotechnie** » propose des articles traitant des enjeux éthiques, philosophiques et politiques que pose l'expansion des innovations technologiques dans le domaine de l'amélioration du corps et des capacités humaines.

La Fondation pour l'innovation politique est indépendante et n'est subventionnée par aucun parti politique. Ses ressources sont publiques et privées.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	9
I. UN SECTEUR DYNAMIQUE.....	10
1. La part des étudiants dans un établissement privé est en forte croissance.....	10
2. Les facteurs d'attraction du secteur privé sont multiples.....	11
3. Le boom de l'apprentissage.....	12
4. La multi-implantation.....	15
5. Des freins subsistent.....	16
II. DU CÔTÉ DE L'OFFRE.....	18
1. Le lucratif <i>versus</i> non lucratif.....	18
2. La diversité des acteurs.....	20
3. Diplômes et titres délivrés.....	23
4. Labels et accréditations des écoles.....	25
5. Des consommateurs moins protégés dans leur choix.....	29
III. LES MODÈLES ACTIONNARIAUX.....	31
1. Indépendants et groupes.....	31
2. Trois centres de coût.....	33
3. Un modèle de coût fixe.....	35
4. Des fonds investissent.....	37
5. Et les autres ?.....	39
IV. LE TEMPS DES POROSITÉS.....	40
1. Formation initiale et formation professionnelle.....	40
2. Public et privé : où est la frontière ?.....	41
V. VERS LA RÉGULATION.....	43
1. Une responsabilité sociétale.....	43
2. Des mesures en débat.....	44
CONCLUSION.....	48
ANNEXES.....	49

RÉSUMÉ

On connaît les écoles, les collèges et les lycées privés : mais qu'en est-il des établissements privés d'enseignement supérieur fréquentés par un quart de la population étudiante ? Écoles d'ingénieurs, instituts catholiques, grandes écoles de commerce, ou écoles d'application : des plus désintéressées aux plus rentables, les écoles supérieures privées se déploient sur un large spectre de statuts, de fonctionnements et de domaines. Elles mettent toutes en avant l'employabilité de leurs élèves.

Dans leur grande variété, quelles sont-elles ? Quels sont leurs modèles économiques ? À quel type de régulation ce secteur d'enseignement doit-il souscrire ?

L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR PRIVÉ EN FRANCE

Laurent BATSCH

Professeur émérite de finance d'entreprise à l'université Paris-Dauphine/PSL.

INTRODUCTION

L'enseignement supérieur privé s'est invité à la tribune du débat public, d'abord en raison de son succès. Sauf à considérer que les consommateurs sont irrationnels, il doit bien exister des raisons positives à l'attrait du secteur privé. Pourtant, à peine lui reconnaît-on quelque mérite que les objections se lèvent. Elles viennent du secteur public, enclin à réduire le sujet à l'insuffisance des moyens qui lui sont alloués. Les critiques viennent aussi de l'intérieur même du privé qui révèle ainsi sa diversité : contre des dérives marchandes avérées, les grandes écoles privées protestent de leur vertu.

Il existe assurément un ensemble d'établissements qui ont en commun de relever d'un statut et d'un financement privés. Mais l'enseignement supérieur privé n'est pas un et indivisible. La segmentation courante entre deux pôles, lucratif et non lucratif, n'épuise pas l'analyse. La dispersion est grande, depuis l'association 1901 jusqu'au groupe piloté par un fonds de *private equity*. La variété se retrouve dans les domaines de formation des écoles, comme dans l'ambition des programmes selon qu'ils sont sanctionnés par des diplômes reconnus ou par des certifications de niveau.

Comprendre les ressorts communs au secteur, identifier ses acteurs et leurs différences, apprécier leurs apports et leurs abus, imaginer des évolutions probables ou souhaitables : tel est le sujet de cette contribution.

I. UN SECTEUR DYNAMIQUE

1. La part des étudiants dans un établissement privé est en forte croissance

Un étudiant sur quatre est inscrit dans un établissement privé. Au cours de la décennie 2010-2020, les effectifs post-bac ont globalement augmenté de 600 000 étudiants et le secteur privé en a absorbé presque la moitié¹. La part du secteur privé est donc passée en dix ans, de 19,1 % à 24,8 % des effectifs globaux.

Effectif étudiants

En milliers	1990	2000	2005	2010	2015	2021
Public	1 458,1	1 882,9	1 949,6	1 902,3	2 078,1	2 232,1
Privé	259	277,4	333,7	446,9	491,8	736,8
Total	1 717,1	2 160,3	2 283,3	2 349,2	2 569,9	2 968,9

En %	1990	2000	2005	2010	2015	2021
Public	85	87	85	81	81	75
Privé	15	13	15	19,0	19,1	24,8
Total	100	100	100	100	100	100

Source : MESR, RERS, 2022

Les sites à destination des jeunes et de leurs familles reflètent le dynamisme du secteur privé. Une recherche sur l'item du privé fait ressortir plus de 4 000 établissements, dont beaucoup de Centres de formation d'apprentis (CFA) sur Studyrama comme sur *L'Étudiant*. Après filtrage des doublons et des établissements étrangers, le nombre d'écoles dépasse 1 500, y compris les filiales des groupes, sans compter les CFA indépendants.

Évolution du nombre d'établissements et structures de l'enseignement supérieur

	2017	2018	2019	2020	2021
STS (apprentissage)	1 297	1 365	1 698	2 135	2 508
Publiques	636	680	791	939	1 040
Privées	661	685	907	1 196	1 468
Écoles d'ingénieurs	265	271	275	279	287
Publiques	179	180	181	184	188
Privées	86	91	94	95	99
Écoles de gestion et comptabilité	308	333	334	352	369

Source : MESR, RERS, 2022

1. Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, « État de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en France n°15 ».

2. Les facteurs d'attraction du secteur privé sont multiples

La forte croissance du secteur privé dans l'enseignement supérieur et la recherche (ESR) puise à plusieurs sources.

La première est propre à l'ensemble de l'enseignement supérieur, puisque la démographie étudiante a augmenté de quelque 600 000 étudiants en dix ans. Cependant la croissance du privé est supérieure à celle du public, de sorte qu'il faut en revenir aux spécificités de l'attrait du privé.

Le secteur privé surfe sur la promotion de « l'employabilité ». L'orientation résolument professionnelle des formations ainsi que l'alternance en sont les principaux leviers. Les écoles communiquent largement sur le taux d'emploi de leurs élèves. Un groupe s'est donné comme marque « Alternance ». Une école s'affiche comme « l'écoleemploi », en un seul mot.

Le secteur privé dispense des spécialités dont il a une exclusivité de droit ou de fait. Il en est ainsi des écoles de préparation au diplôme d'État de kinésithérapie ou des formations d'ostéopathe. Surtout, les écoles privées ont su développer une offre dans des domaines attractifs et peu investis par le public, dans les métiers d'arts et de création articulés aux outils numériques, du design, de l'architecture intérieure, et des applications professionnelles des ressources du digital.

Le post-bac privé fait aussi la promesse d'une relation d'encadrement étroite avec l'étudiant, à la fois administrative et pédagogique. Loin de l'anonymat qui règne dans les grandes cohortes universitaires, cette relation de proximité sert la cause du privé tout comme celle des Instituts universitaires de technologie (IUT) ou des classes préparatoires. Le succès des bachelors tient pour beaucoup à cela.

La proximité géographique n'est pas davantage étrangère au succès de certaines écoles qui évitent aux étudiants le risque de dépaysement et le coût du logement dans la grande ville universitaire à la sortie du lycée.

Les écoles privées dispensent des programmes post-bac qui se présentent comme une alternative aux classes préparatoires, sous le vocable de « prépas intégrées ». C'est un facteur clé du succès des écoles d'ingénieurs privées. Le tableau suivant illustre la préférence pour le post-bac intégré dans les écoles privées d'ingénieurs.

Origine des étudiants en 1^{ère} année d'étude d'ingénieur en 2020 (en %)

	Post-bac	Classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE)	Université	Diplôme universitaire de technologie (DUT)	Autres	Total
Écoles MEN/MESR	24,1	33,1	10,8	21,5	10,5	55,7
Écoles autres ministères	8,1	67,1	5,6	10,8	8,4	12,
Écoles privées	44,6	25,1	2,5	16,8	11,	32,3
Ensemble	28,8	34,6	7,5	18,7	10,4	100

Source : MESR, direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (DEEP)

Grille de lecture : Dans les écoles privées d'ingénieurs, 44,6 % des élèves de 1^{ère} année ont suivi une formation intégrée post-bac, tandis que 25,1 % sont issus d'une CPGE.

D'autres raisons, moins explicites interviennent dans le choix du privé. La conviction religieuse est évidemment présente dans l'orientation vers « la catho » là où celle-ci est implantée. Les étudiants n'y recherchent pas tant une formation ou une pratique religieuses qu'une ambiance de valeurs conforme à leur éducation. Plus généralement, un certain attrait pour l'entre-soi peut aussi guider le choix du privé parmi les catégories socioprofessionnelles supérieures (CSP+).

Enfin, les meilleures écoles s'efforcent d'attirer une clientèle internationale, issue des classes solvables. La pandémie a mis un frein à ce recrutement, en particulier d'Asie, elle a ainsi amené à réévaluer l'apport des étudiants étrangers dont l'accueil en France n'est pas sans contraintes.

Conjoncturellement, la réforme de l'apprentissage fin 2018 a suscité un essor important de formations en apprentissage non diplômantes mais inscrites au répertoire national des compétences professionnelles (RNCP). Accessibles en dehors de la procédure Parcoursup, les écoles mettent en avant cette caractéristique comme un atout à l'égard de familles dont la défiance pour cette procédure a été entretenue.

L'ensemble des facteurs incitatifs à la demande d'enseignement supérieur privé ne pourraient pas se révéler sans l'existence d'une offre dynamique, en volume et en gamme. Cette tendance attire les investisseurs qui apportent à certaines écoles privées les ressources nécessaires à leur développement.

3. Le boom de l'apprentissage

Depuis l'adoption de la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel², les effectifs de jeunes en apprentissage ont plus que doublé, pour s'approcher du million, malgré les effets délétères de

2. Voir viepublique.fr, « Loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel », 7 septembre 2018.

la pandémie de Covid-19. Ce résultat spectaculaire a d'ailleurs eu un impact sur la baisse du taux de chômage et la disparition dans le débat public de l'invocation du « chômage de masse ». C'est indéniablement une bonne nouvelle sociale et économique. Les mesures à l'origine de cette réussite sont de trois ordres : une réorganisation des structures de gestion des contrats, une simplification des procédures administratives et un financement direct des entreprises embauchant des apprentis (la prime aux entreprises de 6 000 euros par apprenti ayant été pérennisée).

Nombre de bénéficiaires de contrats d'apprentissage

Décembre 2018	Décembre 2019	Décembre 2020	Décembre 2021	Décembre 2022
436 907	487 133	662 869	862 254	979 538

Source : ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion

Cette politique publique a un coût élevé, à mettre en regard du coût humain et financier du chômage des jeunes. Il reste que le déficit de l'organisme de financement, France compétences³, appelle des mesures de régulation. Cet organisme abonde les demandes des organismes de formation, sur la base d'un forfait négocié par les partenaires sociaux au niveau de chaque branche professionnelle. Ce niveau de prise en charge (NPEC) forfaitaire est d'autant plus librement fixé que son impact financier au niveau macro ne ressort pas de la branche. Il en résulte que les ressources de France compétences, nullement négligeables, tirées de la taxe sur la formation versée par les entreprises (équivalent à 0,59 % de leur masse salariale), sont loin de couvrir les dépenses. Les établissements destinataires de la prise en charge sont les CFA et les organismes de formation au titre des formations inscrites au RNCP. Les établissements d'enseignement supérieur privé peuvent ouvrir un CFA ou se faire homologuer comme organismes de formation. On comprend que leur engagement pour la formation en alternance ait pris un essor considérable. Le contrat d'apprentissage offre un triple avantage :

- il promeut une formule d'alternance facilitant l'accès à l'emploi, conformément aux attentes des jeunes ;
- il lève l'obstacle du financement des frais de scolarité par les familles, qui sont pris en charge par France compétences ;
- il permet d'élargir sensiblement le nombre d'élèves inscrits et d'augmenter les ressources de l'école, d'autant plus que le coût de la formation en alternance fait l'économie des périodes passées en entreprise.

3. Voir francecompetences.fr

La croissance forte du chiffre d'affaires et du résultat des écoles recourant à l'alternance témoigne de l'impact de l'apprentissage sur leurs performances économiques⁴. Mais on ne peut pas vouloir l'apprentissage sans prendre les écoles qui l'opèrent.

Quant aux établissements publics, il leur revient de s'ouvrir davantage à l'alternance, même si toutes leurs formations ne s'y prêtent pas aisément et s'ils ne dispensent pas certaines formations professionnelles en plein essor. Au regard des droits d'inscription nationaux, le NPEC représente un abondement important des ressources propres d'un établissement public.

Force est de constater que le secteur privé a saisi les opportunités de la loi de 2018, et qu'il a accueilli un public en attente d'alternance. Il a su mettre en avant « l'employabilité », mot-clé de la communication des écoles. Au-delà de cette performance, les écoles privées ont favorisé un mouvement d'ouverture sociale des effectifs post-bac. Ainsi, les élèves préparant un Brevet de Technicien Supérieur (BTS) en apprentissage sont trois fois plus nombreux dans le privé que dans le public.

Nombre d'étudiants au sein des sections de technicien supérieur (STS) et assimilés en 2021-2022 (en milliers)

	Scolaires	Apprentis
Public	177	35,3
Privé	75,1	121,5
Total	252,1	156,8

Source : MESR-SIES (sous-direction des systèmes d'information et des études statistiques)

Il reste que le succès quantitatif de la politique de l'apprentissage appelle des corrections :

- son coût élevé met le dispositif en tension. Le NPEC pourrait être mieux maîtrisé⁵. La prime par apprenti pérennisée jusqu'à la fin du quinquennat sera-t-elle maintenue à son niveau de 6 000 euros ?
- du côté des entreprises, la facilité conduit parfois à enchaîner les contrats d'apprentissage sur un même poste, et à remplacer un apprenti par un autre plutôt qu'à embaucher. La prime mérite-t-elle alors d'être reconduite ? L'apprentissage a représenté pour certaines écoles un effet d'aubaine. Telle école propose aux entreprises de mettre à leur

4. Interrogé sur la part de la réforme de l'apprentissage dans la croissance de son groupe ces quatre dernières années, Mathias Emmerich, président du groupe Omnes Education répond « qu'elle est significative, peut-être un tiers. » (AEF, 17 avril 2023). C'est une estimation largement dépassée par nombre d'écoles.

5. Les organismes de formation ont trois ressources. Outre le NPEC par apprenti, ils peuvent percevoir un reste à charge auprès des entreprises qui acceptent de compenser la différence entre le coût affiché de la formation et le NPEC, ainsi que des soutiens des régions au titre du fonctionnement ou de l'investissement. Une baisse de 10 % des niveaux de prise en charge des contrats d'apprentissage intervient en deux temps, en septembre 2022 et septembre 2023.

disposition un « chasseur d'alternant ». Telle autre adresse des *mailings* réguliers aux entreprises pour solliciter leurs besoins en alternance. Certaines écoles monnayent la délivrance de leurs titres RNCP auprès d'autres écoles qui ne les ont pas obtenus.

- du côté des entreprises, la facilité conduit parfois à enchaîner les contrats d'apprentissage sur un même poste, et à remplacer un apprenti par un autre plutôt qu'à embaucher. La prime mérite-t-elle alors d'être reconduite ?
- enfin, la délivrance des titres RNCP par France compétences (ministère du Travail), qui conditionnent le contrat d'apprentissage n'est pas exempte de critiques. Après avoir été trop généreuse, cette instance tend à devenir indistinctement rigoureuse. Cette situation est mal comprise du ministère de l'Enseignement supérieur dont l'expérience dans la délivrance des visas⁶ gagnerait à être mobilisée.

4. La multi-implantation

Pour les grandes écoles de management des régions, l'implantation à Paris est devenue un *must* : il s'agit d'y capter des candidats dans le plus grand bassin du pays (en particulier pour les bachelors) ainsi que les étudiants internationaux plus facilement attirés par la capitale. L'enjeu est aussi d'y développer la formation continue des managers et dirigeants, ou *executive education*, dans le plus grand bassin d'emploi du pays. Ces grandes écoles sont donc toutes venues à Paris : Edhec, Skema Business School, emlyon business school, Neoma, Audencia, Kedge, TBS Education, Grenoble EM, Excelia, Rennes School of Business, ICN Business School, EM Normandie, Y Schools... Parmi les exceptions, la dijonnaise BSB a préféré se démultiplier sur la ville de Lyon.

À l'inverse, les trois parisiennes, HEC, ESSEC, ESCP, n'ont pas d'implantation régionale. Écoles « capitales », l'unicité de leur implantation est un marqueur de leur statut.

Hors de l'Île-de-France, les « petites » écoles s'attachent aussi à essaimer depuis leur ville d'origine vers d'autres sites de leur région, jusqu'à donner naissance à un groupe (c'est le cas de Talis Business School en Nouvelle-Aquitaine).

En régions, les collectivités territoriales tentent d'attirer des écoles privées dans une quadruple logique de marque pour la ville, de qualification des jeunes sur leur bassin d'emploi, de dynamique économique locale, et de fixation d'une population de jeunes actifs.

6. Le visa est attribué à un diplôme et non à un établissement, pour une durée de six ans au plus. Une même école peut donc proposer des diplômes visés, et d'autres non visés.

Pour ce vice-président d'Angers Loire Métropole, « le calcul est simple : un étudiant réinjecte dans l'économie locale entre 650 et 700 euros par mois : logement, sorties, nourriture, fournitures, etc. L'école compte 550 étudiants et une quarantaine de personnels : cela représente donc entre 3,5 et 4,5 millions d'euros par an. En un an, notre investissement est amorti. »

La politique proactive des collectivités territoriales concerne en particulier les écoles d'ingénieurs :

- Bordeaux : implantation en 2022 de l'ESTACA (filiale aéronautique) et de l'école d'ingénieurs ISEN dont le campus est financé au tiers par les collectivités locales ;
- Angers : accueil de l'ISTOM en 2018, une école d'ingénieurs en agronomie internationale (vente du terrain par la ville à l'euro symbolique, financement par les collectivités du bâtiment de 11 millions d'euros) ;
- Dijon : arrivée de l'ESTP, école d'ingénieurs de la construction, en 2022, campus partagé avec l'ESEO, école d'ingénieurs de la transformation numérique. Coût pour Dijon Métropole et la région : 18 millions d'euros pour les locaux et 3 millions d'euros d'aides diverses ;
- Orléans : depuis 2021, l'ISC Paris partage son site avec l'ESTP Paris au centre-ville. La métropole a investi 23,5 millions d'euros.

À côté des mouvements de délocalisation, les écoles privées ont déployé une politique immobilière active. Il s'agit d'offrir des locaux attractifs aux candidats, tout en permettant aux groupes de concentrer leurs moyens. Les professionnels de l'immobilier ont identifié l'immobilier d'enseignement comme un segment dynamique du marché. En outre, les grandes écoles comme l'emlyon, Toulouse BS, Neoma, Kedge à Marseille ouvrent des nouveaux campus sur leurs villes. L'ESCP requalifie le sien, HEC programme une rénovation complète. C'est le temps des grands mouvements et des grands travaux.

5. Des freins subsistent

Si le secteur privé a su capter une partie importante de l'afflux d'étudiants, l'évolution de la démographie étudiante dans les prochaines années sera moins porteuse. Les effets différés de la natalité stabiliseront la taille des cohortes étudiantes à venir. De plus, la proportion de bacheliers dans une cohorte de lycéens atteint son plafond (96 % de bacheliers dans la voie générale en 2022⁷), de sorte que le taux d'accès à l'enseignement supérieur ne devrait plus augmenter significativement.

7. Voir lefigaro.fr, « Taux de réussite définitifs au bac 2022 : des mentions "très bien" en forte hausse », 9 juillet 2022.

Projections des effectifs étudiants d'ici à 2030 (en milliers)

Enseignement supérieur	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ensemble des effectifs	2 986	2 989	2 991	3 000	3 001	3 005	3 003	3 002
Néo-bacheliers en 1^{re} année	568	573	574	579	575	579	574	574

Source : MESR-SIES

La compensation de la stagnation démographique française par l'accueil d'étudiants étrangers se heurte aux difficultés de la mobilité internationale, en raison des désordres sanitaires, géopolitiques et écologiques.

L'effet d'aubaine pour les écoles produit par le boom de l'apprentissage devrait aussi atteindre un seuil, le nombre de candidats n'étant pas indéfiniment extensible. De plus, la régulation du dispositif de soutien tendra à mieux en contrôler le déploiement.

La soutenabilité du niveau d'investissement à même de maintenir l'attractivité de l'école représente un défi financier structurel. En particulier, la digitalisation de l'enseignement nécessite des moyens techniques coûteux et susceptibles d'obsolescence.

Pour plusieurs établissements, le fondateur atteint l'âge d'organiser la transmission. C'est l'occasion de réaliser une opération patrimoniale, sous réserve de rencontrer un repreneur avisé.

Enfin, les évolutions positives de l'enseignement supérieur public tendront à rehausser son rapport qualité-prix auprès des familles et conforteront sa capacité concurrentielle sur plusieurs segments. Il en résulte que l'intensité de la concurrence entre écoles augmente avec leur succès. Si des écoles indépendantes peuvent se maintenir à l'abri de leurs barrières géographiques protectrices, la tendance est, depuis plusieurs années, à la concentration du secteur. L'enseignement privé n'échappe pas aux impératifs de consolidation, comme d'autres branches de services.

Une course à la taille est donc engagée par les acteurs les plus puissants. La croissance interne passe par l'élargissement de la gamme des formations et par l'extension géographique. L'implantation sur plusieurs villes permet de capter des candidats locaux. Sur un même site, les groupes distribuent plusieurs de leurs marques-écoles.

La croissance par acquisition vise à consolider la part de marché et la notoriété de marque du repreneur. Elle permet aussi de mutualiser des moyens fonctionnels et de répartir les coûts fixes sur un volume accru. La course à la taille accélère le mouvement des acquisitions.

À défaut de pouvoir compter sur un afflux d'étudiants étrangers, les écoles qui le peuvent iront chercher ces étudiants dans leur propre pays, par une politique d'implantation internationale.

Face aux risques, le double défi des acteurs les plus dynamiques et/ou les plus puissants relève de leur capacité digitale d'une part, de leur implantation internationale d'autre part. Dans les deux cas, l'adossement à un pool de ressources financières est la clé du succès.

II. DU CÔTÉ DE L'OFFRE

1. Le lucratif *versus* non lucratif

La distinction d'un « secteur lucratif » vise à caractériser la spécificité des groupes ou écoles dépendant d'un ou plusieurs actionnaires. L'actionnaire peut être représenté par un propriétaire physique (souvent le fondateur), ou par un tour de table associant des fonds d'investissement et des personnes physiques (les dirigeants). Dans ces écoles comme dans n'importe quelle entreprise, l'actionnaire investit en vue d'un retour financier : l'école est un actif qu'il convient de valoriser. La valorisation peut prendre la forme de la perception de dividendes et/ou de la plus-value de l'actif, plus-value latente aussi longtemps qu'une cession n'est pas opérée. Cette plus-value est réalisée quand un fonds cède sa part à un autre fonds ou à un actionnaire physique.

Deux stratégies d'investissement se dessinent. La première consiste à pousser la croissance du groupe en ouvrant le capital à des investisseurs et/ou en endettant le groupe. Plusieurs *holdings*⁸ de contrôle permettent de loger les fonds et les emprunts. Ce modèle est caractéristique des plus grands groupes qui multiplient les acquisitions. Il se retrouve aussi dans des groupes de taille moyenne qui se développent par croissance organique. Dans tous les cas, il s'agit de mobiliser les capitaux nécessaires au financement du développement du groupe. La seconde stratégie est patrimoniale. Les bénéfices accumulés sont réinvestis dans des biens immobiliers, pour l'essentiel dédiés aux écoles qui en deviennent locataires. Un groupe d'école peut ainsi doubler sa structure d'enseignement avec celle d'une petite société foncière. Certains groupes combinent ces deux orientations et cumulent l'ouverture aux fonds avec l'accumulation immobilière du fondateur.

8. « Holding » désigne une société qui possède des parts dans d'autres entreprises, afin de les gérer d'une manière centralisée.

La logique financière de ces stratégies de croissance est indéniable. Mais comme dans toute autre activité, la performance financière ne tient dans la durée qu'à condition de conquérir une clientèle. Il convient donc de vendre des services satisfaisant cette clientèle dans un univers concurrentiel. L'image de marque de ces groupes financiarisés reste tributaire de la qualité de leurs services. La force de rappel du marché vient donc contraindre les acteurs financiers, de sorte que la stigmatisation du secteur lucratif précisément en raison de sa logique financière manque en partie sa cible. Sans rien ignorer de la logique financière de ces groupes, leur activité ne peut pas être assimilée à une vente de marchandise dévaluée. Au sein de ces groupes, des écoles sont reconnues par l'équivalence de leurs diplômes ou le prestige de leur marque. La stigmatisation du « privé lucratif » dont la nature serait intrinsèquement perverse, n'épuisera pas le sujet de la place du secteur privé dans l'enseignement supérieur.

De plus, la performance financière n'est pas l'apanage des groupes. Elle s'exprime aussi dans les résultats d'écoles indépendantes, géographiquement concentrées. Même si ces écoles recrutent au-delà de leur ressort, l'effet de réputation joue pleinement au niveau local. Force est de constater que leurs prix ne sont pas dissuasifs pour leur clientèle. C'est le cas en particulier pour des écoles orientées vers le management ou vers certains métiers de la santé.

Il existe donc dans le secteur privé un pôle financier à caractère actionnarial ou familial, qui recouvre des acteurs réalisant un chiffre d'affaires allant de quelques millions d'euros à plusieurs centaines de millions d'euros. L'étendue de ce pôle témoigne que tout le secteur est concerné par une logique de performance financière, sans que celle-ci puisse être récusée par nature. La critique politique du financement privé des études supérieures relève d'un autre registre, évidemment légitime, elle peut s'appuyer sur des cas d'abus manifestes, mais il ne lui est pas nécessaire d'essentialiser le « privé lucratif », sauf à assumer une dénonciation globale de l'économie de marché.

Par ailleurs, la logique financière n'est pas l'exclusivité des écoles actionnariales, elle ne contourne aucune école du secteur privé, quel que soit son statut et son projet. Dès lors que les écoles se financent par leurs frais de scolarité (éventuellement assumés par les entreprises dans le cadre de l'apprentissage), elles interviennent sur un marché, quelle que soit leur motivation première. Ainsi, la concurrence est rude entre les écoles dans le champ de la formation continue (*executive education*). Les écoles de la sphère consulaire, comme certaines écoles d'ingénieurs associatives, dont la vocation première n'est pas de garantir une rentabilité financière, doivent s'imposer sur ce marché. Leur développement qualitatif et quantitatif est aussi tributaire de leurs rentrées financières en formation initiale.

Elles savent créer de nouveaux diplômés (bachelors) et ajuster le niveau de leurs tarifs. Elles sont présentes dans les salons professionnels pour pousser leurs programmes auprès des jeunes. Sans que le qualificatif de « lucratif » puisse leur être accolé, ces écoles n'échappent pas à une logique marchande.

Ainsi, plutôt que par une opposition brute du lucratif et du non lucratif, le secteur privé se caractérise par un *continuum* dans l'ordre de la performance financière. Aux deux pôles du spectre, il est possible d'identifier des caractères marqués, depuis le « tout pédagogique » jusqu'au « tout financier », dans une sorte de dégradé plutôt que d'un contraste⁹.

Enfin, l'idée que la concurrence serait l'apanage du secteur privé est contestable. De longue date, les grandes écoles publiques rivalisent pour l'ordre des places aux concours de recrutement, et plus récemment pour leur reconnaissance par les classements internationaux. Elles sont en mode de compétition sportive plutôt que de concurrence marchande, sans doute. Inversement, la relation au marché des acteurs privés est d'intensité variable.

2. La diversité des acteurs

Les formations privées post-bac recouvrent des formations courtes et des formations longues, dans des domaines de formation variés. Ce secteur est également divers dans sa qualité, avec des écoles visées ou non par l'État, délivrant ou non le grade de licence et de master ou le titre d'ingénieur, disposant ou non d'une accréditation internationale (Equis, AACSB, AMBA), reconnues ou non par le label EESPIG (établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général), etc.

Avant de se spécifier par sa dimension marchande, le caractère privé d'une école relève de son statut. Dès lors qu'elle n'est pas un établissement public, une école gagne des degrés de liberté et d'initiative par rapport au public, à commencer par la sélection de ses étudiants. Détachée d'une tutelle administrative, elle a l'initiative de son organisation, de ses programmes, de ses embauches et de sa tarification. Mais ces caractéristiques communes au secteur privé s'accommodent de statuts et de projets différents. La distinction de plusieurs sphères est utile, même si on prend le risque de simplifier et de négliger leurs zones de recouvrement.

9. Stéphane de Miollis, dirigeant du groupe IGS qui se veut associatif, illustre le mélange des genres : « Quand on est associatif, la notion de chiffre d'affaires n'est pas vraiment pertinente, contrairement à la capacité de dégager de la rentabilité. Pour nous, tendre entre 5 % et 10 % de rentabilité est dans notre objectif. Notre rentabilité a deux vocations : être réinvestie dans la pédagogie pour être au meilleur niveau, ou par le partage avec les collaborateurs qui sont eux-mêmes créateurs de cette valeur. », *news tank*, 27 avril 2023.

La sphère associative de projet

Le statut d'association est de droit privé. Il n'est pas en soi porteur d'une intention, mais il est très largement adopté par des écoles dotées d'une finalité pédagogique prévalente. C'est le cas de la cinquantaine d'écoles privées reconnues comme écoles d'ingénieurs par la commission qui délivre le titre. C'est aussi le cas de structures à vocation professionnelle, parfois adossées à des fédérations professionnelles et dotées d'un CFA ; le CESI (Campus d'enseignement supérieur et de formation professionnelle) en est l'archétype. Ce type d'association est animée par des représentants des professions ou par des anciens élèves. Leur caractère désintéressé les rend plus facilement éligibles aux subventions extérieures.

Il convient de souligner l'action méritoire d'écoles associatives, dont l'horizon financier se limite à la recherche de l'équilibre, à moindres frais pour les étudiants. Elles n'en sont pas moins exigeantes pour la qualité de leur service et savent parfois convaincre la puissance publique de soutenir leur projet.

Une mention particulière doit être décernée aux maisons familiales rurales (MFR). Principalement dédiées à l'enseignement secondaire, sur un modèle d'internat éducatif, plusieurs d'entre elles délivrent des BTS. On ne compte pas moins de 470 associations MFR et 90 000 apprenants. Leur financement est partagé entre les familles et les bailleurs publics.

La sphère consulaire

Les chambres de commerce et d'industrie (CCI) exercent un rôle actif dans la formation post-bac. À l'origine, les formations consulaires étaient des services internes aux CCI, subventionnés comme tels. Les écoles étaient des marques mais ne disposaient pas de statut particulier. Cette organisation perdure, et concerne encore le réseau des écoles EGC (écoles de gestion et de commerce) qui délivrent un bachelor de gestion ainsi que des services de formation continue tels que CCI Campus Alsace, Campus du Lac à Bordeaux, Sup^oTG Niort (CCI des Deux-Sèvres), École de Savignac (CCI de Dordogne), etc.

Mais la tendance est à l'autonomisation des écoles consulaires tant pour leur régime juridique que pour leur financement. Elles adoptent deux types de statut. Les unes deviennent des associations, dont la gouvernance est partagée entre des représentants de la CCI, des anciens élèves, des entreprises et des enseignants. Le second statut de droit privé, créé en 2014, est celui d'établissement d'enseignement supérieur consulaire (EESC). Le capital d'un EESC est ouvert aux investisseurs sous une forte contrainte de répartition du capital : les investisseurs ne peuvent pas disposer de plus d'un tiers du capital, et la participation de la CCI ne peut pas être inférieure

à 51 % de ce capital. Le reste est ouvert aux représentants des anciens élèves et des personnels. La part de la CCI au capital correspond souvent à un apport en nature, par transfert à l'EESC des actifs immobiliers occupés par l'école. Bien qu'ils restent sous une gouvernance contrôlée par les CCI, les EESC prennent leurs distances en fonctionnement et en financement. Mais les barrières statutaires à l'entrée dans leur capital sont dissuasives pour des fonds en quête de performance.

Sphère consulaire : quelques établissements autonomes

Nom	Site principal	Statut
AUDENCIA BS	Nantes	EESC
BURGUNDY SCHOOL OF BUSINESS	Dijon	EESC
BUSINESS CAMPUS AVEYRON	Rodez	EESC
CCI CAMPUS METZ	Metz	EESC
CCI FORMATION 82	Montauban	SAS
CIPECMA	La Rochelle	Association
ÉCOLE DE DESIGN DE NANTES	Nantes	Association
ÉCOLE DE DESIGN DES LANDES	Mont de Marsan	EESC
EMLYON	Lyon	SA
EM NORMANDIE	Caen	Association
ES MANAGEMENT DES LANDES	Mont de Marsan	SA
ESCP EUROPE	CCI IDF	EESC
ESIEE	CCI IDF	EESC
ESPML (ISIPCA, LA FABRIQUE)	CCI IDF	EESC
ESSEC	CCI IDF	Association
ESTIA	Bayonne	EESC
EXCELIA	La Rochelle	Association
FACULTE DES MÉTIERS DE L'ESSONNE	CCI IDF	CFA
FERRANDI	CCI IDF	EESC
GOBELINS	CCI IDF	EESC
GEM	Grenoble	EESC
HEC	CCI IDF	EESC
IN&MA	Albi, Chalons en Champagne, Le Mans, Rouen, La Réunion	EESC
KEDGE	Bordeaux, Marseille	Association
LEA-CFI	CCI IDF	EESC
MBS	Montpellier	Association
NEOMA	Reims, Rouen	EESC
SKEMA	Lille, Nice	Association
SUP DE VENTE ESSYM	CCI IDF	EESC
TOULOUSE BS	Toulouse	EESC
YSCHOOLS	Troyes	Association

La sphère catholique

Les instituts catholiques sont particulièrement actifs à Lille, Paris, Angers, et Lyon. Ils délivrent des formations de type universitaire et assurent une couverture importante d'écoles d'ingénieurs : Junia (Lille), ISEN (ex-Yncréa Ouest), ICAM (fondé par les jésuites), ECAM. L'organisation UniLaSalle d'origine canadienne qui s'implante en France s'inscrit dans ce courant.

L'enseignement catholique supérieur est également présent dans les lycées avec des classes de BTS et des classes préparatoires.

La sphère actionariale

Propriété d'une famille ou d'un groupe d'actionnaires (investisseurs, dirigeants), les écoles actionnariales ont un statut de société commerciale, le plus souvent de société anonyme. La performance ne vise pas seulement à atteindre l'équilibre financier mais à dégager la meilleure rentabilité. En cela, la sphère actionariale se distingue des autres. On y trouve des établissements peu scrupuleux : l'éventail de la qualité s'y déploie sans doute plus largement qu'ailleurs.

3. Diplômes et titres délivrés

Les diplômes

Les établissements publics supérieurs délivrent deux types de diplômes :

- les « diplômes nationaux », dès lors que l'établissement est accrédité par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI) pour ce faire. Ces diplômes ne sont pas astreints à suivre un programme uniforme, leur réputation et celle de l'établissement qui les délivre vaut donc autant que leur qualificatif. Ils sont cependant requis pour accéder à certains concours de recrutement dans la fonction publique. Les diplômes nationaux sont astreints à respecter les droits d'inscription fixés nationalement chaque année ;
- les « diplômes propres », conçus par l'établissement et dont les droits de scolarité, sont librement fixés. Ils sont éligibles à l'obtention d'un grade de licence ou de master. Certains « grands établissements » publics délivrent des diplômes propres en lieu et place d'un diplôme national, assortis du grade afférent.

Les établissements privés ne peuvent pas délivrer de diplôme national mais ils peuvent en assurer la préparation. C'est souvent le cas pour le BTS ou certains diplômes de professions réglementées¹⁰. Les appellations de

10. C'est le cas dans les filières médicales (pharmacien...), paramédicales (infirmier...), sociales (éducateur de jeunes enfants...) ou en architecture.

licence et de master sont réservées aux diplômes nationaux. Le bachelor ou le mastère sont donc devenus des appellations alternatives et suggestives des écoles privées. Comment les établissements privés ayant une ambition diplômante composent-ils avec la réglementation des diplômes ?

Ils visent d'abord à l'obtention du grade qui donne l'équivalence d'un diplôme national. Le grade est attribué au diplôme et non à l'établissement¹¹. On pourra ainsi connaître un bachelor avec grade de licence ou un mastère avec grade de master. Pour les écoles de management, l'attribution du grade est instruite par la commission d'évaluation des diplômes et formations de gestion (CEFDG) composée par le MESRI. Le grade est attribué pour une période de 3 à 5 ans renouvelable. On dénombre aujourd'hui 92 diplômes « privés » ayant grade de master et 47 ayant grade de licence¹².

En deuxième lieu, dans un objectif de standardisation de la qualité de ses écoles, la Conférence des grandes écoles (CGE) a déposé les marques de « mastère spécialisé » et de « MSc – Master of Science », dont l'usage est subordonné au respect d'un cahier des charges. La CGE a accrédité quelque 391 mastères spécialisés et 171 MSc.

Enfin, pour les écoles d'ingénieurs, la Commission des titres d'ingénieur (CTI) a le monopole de l'attribution du titre. Quelque 53 écoles d'ingénieurs privées ont obtenu ce titre.

Quant aux BTS, ils peuvent être préparés dans un établissement public ou privé (sous contrat ou non), dans un CFA ou dans un organisme de formation. Si le programme de formation est libre, l'examen de délivrance du diplôme relève d'un jury désigné par le recteur d'académie.

À ce panorama des diplômes, des grades, des titres et des visas, il convient d'ajouter le foisonnement de la communication des écoles. À défaut de reconnaissance, elle vantera le niveau de la formation : niveau Bac +3 ou niveau Bac +5. Le terme de bachelor s'est répandu comme une traînée de poudre, sa diffusion contribuant à alimenter sa notoriété et à entretenir l'idée qu'il correspondrait à un standard validé par quelque structure officielle.

Les titres

Il reste le sujet du RNCP qui liste dans un même ensemble les titres à vocation professionnelle. Quelque 2 700 « compétences » ont été identifiées au niveau des branches professionnelles. Les écoles privées sont d'autant

11. Le baccalauréat et le doctorat sont les deux autres grades universitaires.

12. La CEFDG délivre aussi un simple « visa » à des formations en attente du grade. Des formations privées peuvent ainsi obtenir un visa « nu ».

plus motivées à enregistrer leurs formations au RNCP que les formations éligibles aux contrats d'apprentissage doivent figurer au répertoire. Par ailleurs le RNCP classe les diplômes et les formations par niveau :

Niveau 4	Bac
Niveau 5	Bac +2
Niveau 6	Licence
Niveau 7	Master MBA Executive MBA
Niveau 8	Doctorat DBA PhD

Cette typologie se prête à des présentations suggestives de la part de certaines écoles. Par exemple une formation inscrite au niveau 6 du RNCP pourra être facilement assimilée à un diplôme équivalant à la licence.

Dans un objectif de double régulation de l'apprentissage et de la communication des écoles, France compétences se montre plus exigeante pour l'accès des formations au RNCP, mais ne parvient pas toujours à opérer une distinction pertinente dans l'offre des titres.

4. Labels et accréditations des écoles

Sur un marché commercialement agressif, les offreurs rivalisent dans l'affichage de garanties de qualité. La bataille ne se joue pas seulement sur la nature des diplômes et des titres dispensés par l'école, elle engage aussi des labels de toutes sortes.

IG comme Intérêt Général

L'idée a germé parmi les établissements privés catholiques d'étendre à l'enseignement supérieur le type de contrat public liant les établissements agricoles privés et le ministère de l'Agriculture depuis la loi Rocard de 1984. Ce contrat est fondé sur le constat que l'établissement privé remplit une mission de service public qui, à défaut d'école privée, devrait être assurée par des établissements publics. Une forme réduite de ce contrat a été créée en 2013 pour l'enseignement supérieur privé.



Des établissements supérieurs privés peuvent faire valoir leur concours à « l'intérêt général » et recevoir de la part du MESRI le label d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (EESPIG). Un contrat pluriannuel est alors signé entre l'établissement et le ministère assorti d'une subvention budgétaire. Il a pu arriver que ce contrat ne soit pas renouvelé si l'établissement n'a pas tenu ses engagements ou a changé de statut.

Les EESPIG doivent satisfaire trois conditions :

- seuls les établissements créés par des associations, des fondations reconnues d'utilité publique, ou des syndicats professionnels sont éligibles au label¹³ ;
- pour être reconnu EESPIG, l'établissement doit justifier « d'une gestion désintéressée » et s'engager sur le caractère non lucratif de son activité ;
- l'établissement doit déposer un dossier de candidature témoignant de sa contribution qualitative aux six missions de service public énoncées dans le code de l'éducation : formation, recherche, insertion professionnelle, diffusion des savoirs, engagement européen et ouverture internationale. À l'instar des établissements publics, les EESPIG sont soumis à une évaluation périodique par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES) dédié à cette tâche.

13. Cette disposition exclut les écoles actionnariales (sociétés commerciales). En outre, elle opère un curieux tri entre les écoles de la sphère consulaire selon qu'elles ont choisi un statut d'association (éligible à l'EESPIG) ou un statut d'EESC (établissement d'enseignement supérieur consulaire) exclu *a priori* du label.

Quelque 64 établissements (ci-après la liste des établissements), accueillant 160 000 étudiants, sont aujourd'hui titulaires du label EESPIG. Cet ensemble recrute largement dans la sphère des associations de projet et dans la sphère catholique.

Il existe d'autres labels divers et variés. Comme pour les EESPIG, tous les autres labels sont délivrés par le MESRI. Ils sont principalement destinés à qualifier la nature des diplômes dispensés. Il en est ainsi par exemple des labels « BTS contrôlé par l'État », « Diplôme d'ingénieur contrôlé par l'État », « Diplôme conférant grade de licence contrôlé par l'État », etc.

Accréditations internationales

Issues d'initiatives de la société civile, la raison d'être des accréditations internationales est de distinguer les écoles satisfaisant à des standards de qualité incontestables sur plusieurs critères : les contenus enseignés, la qualité du corps professoral, les valeurs transmises aux étudiants, leurs débouchés professionnels, le cadre de vie, l'ouverture sociale, le fonctionnement de l'organisation, la gouvernance, l'ouverture internationale, etc.

Ces accréditations ont donc une fonction d'assurance qualité. Renouvelées périodiquement, elles donnent lieu à la rédaction d'un rapport d'auto-évaluation par l'école, à la visite d'un comité d'évaluateurs et à la décision d'une instance qui, traitant de l'ensemble des dossiers, est à même d'apprécier la qualité relative de chacun d'eux. Ces évaluations ont joué un rôle moteur dans l'amélioration de la qualité des écoles.

Elles ont également eu le mérite d'inspirer les évaluations mises en place pour les établissements publics depuis 2007, d'abord avec l'AERES (agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur) à laquelle a succédé le HCERES (Haut-Conseil à l'évaluation).

Dans le domaine du management, trois accréditations dominent : EQUIS (European Quality Improvement System), AACSB d'origine américaine (Association to Advance Collegiate Schools of Business), AMBA (Association of Masters of Business Administration). La conquête des trois accréditations (la « triple couronne ») est devenue un facteur distinctif. Mais à mesure qu'elles ont produit leur effet sur la qualité des écoles, les accréditations sont devenues moins prestigieuses sans pour autant se banaliser.

Les 64 « EESPIG » (mars 2023)

CFJ Centre de formations des journalistes - Paris	Excelia Group École supérieure de Commerce de La Rochelle – Tours, Orléans, Paris
CPE Lyon École supérieure de chimie, physique, électronique - Lyon	UCO Université catholique de l'Ouest - Angers, Nantes
EBI École de biologie industrielle - Cergy	3IL Ingénieurs École de sciences informatiques - Limoges
ECAM École catholique des arts et métiers - Rennes	Groupe ICAM, Lille, Nantes, Toulouse, Bretagne, Paris, Strasbourg
ECAM LaSalle École catholique des arts et métiers - Lyon	ICES Institut catholique de Vendée - La Roche-sur-Yon
ECAM-EPMI École d'électricité, de production et des méthodes industrielles - Cergy	UCLy Université catholique de Lyon
École d'ingénieurs de Purpan - Toulouse	ICN BS École de management Nancy - Paris
L'École de design de Nantes Atlantique - Nantes	ICP Institut catholique de Paris
EDHEC École des hautes études commerciales - Lille	ICR Institut catholique de Rennes
EFREI - Villejuif	ICT Institut catholique de Toulouse
EIGSI École d'ingénieurs en génie des systèmes industriels – La Rochelle	IESEG École de management - Lille, Paris
ELISA Aerospace - Saint-Quentin, Bordeaux	IFM Institut Français de la Mode - Paris
EM Normandie École de management - Caen, Le Havre, Clichy	Ileps Institut libre d'éducation physique supérieur - Cergy
EPF Cachan	Institut catholique de Lille
ESA École spéciale d'architecture - Paris	Institut polytechnique UniLaSalle - Amiens, Beauvais, Rennes, Rouen
ESA École supérieure d'agricultures - Angers	IPAG Business school - Paris, Nice
ESAIP École supérieure angevine d'informatique et de productique	IPC Facultés libres de philosophie et de psychologie - Paris
ESB École supérieure du bois - Nantes	IPT Institut protestant de théologie - Paris
ESCOM École supérieure de chimie organique et minérale - Compiègne	IRCOM École supérieure des humanités et du management - Angers
ESEO École supérieure d'électronique de l'Ouest Angers – Dijon, Vélizy	ISARA Institut supérieur d'agriculture Rhône-Alpes - Lyon
ESFF École Supérieure de fonderie et de forge - Sèvres	ISEP Institut supérieur d'électronique - Paris
ESIEA École supérieure d'informatique, électronique, automatique - Paris	ISIT Institut de management et de communication interculturels - Paris
ESIGELEC École supérieure d'ingénieurs en génie électrique - Rouen	ISTOM École supérieure d'agrodéveloppement international - Versailles
BILDERS École d'ingénieurs - Caen, Lyon	ITECH Institut textile et chimique - Lyon
ESITC École supérieure d'ingénieurs des travaux de la construction - Metz	Junia (anc. Yncrea - Hauts de France) - Lille, Bordeaux, Châteauroux
ESITC Paris École supérieure d'ingénieurs des travaux de la construction - Arcueil	Kedge Business School - Paris, Bordeaux, Marseille, Toulon
ESJ École supérieure de journalisme - Lille	Montpellier Business School
ESSCA École supérieure des sciences commerciales - Angers	Rennes School of Business
ESSEC École supérieure des sciences économiques et commerciales - Cergy	Skema Business School - Lille
ESTA École Supérieure des technologies et des affaires - Belfort	Y School (anc. Groupe ESC Troyes)
ESTACA – Saclay, Laval, Bordeaux	Yncrea Méditerranée - Toulon, Marseille
ESTP École spéciale des travaux publics, du bâtiment et de l'industrie - Cachan	Yncrea Ouest / ISEN, Institut supérieur d'électronique et du numérique - Brest

5. Des consommateurs moins protégés dans leur choix

Dans un marché optimal, les défauts de qualité des entreprises sont sanctionnés par l'évitement des consommateurs avertis et informés. Cette force de rappel du marché est relativisée à deux titres dans l'enseignement supérieur privé.

En premier lieu, l'achat d'une formation est un acte unique. La déception du client le cas échéant ne l'amène pas à changer de fournisseur. L'engagement financier du client et la complétude du cycle de formation qu'il a choisi le fidélisent. La concurrence s'exerce à l'entrée du cursus. Une fois intégré à l'école, le client lui est acquis. La bataille pour la conquête des nouveaux entrants est donc intense et les groupes déploient des moyens puissants de marketing. Les sites web sont très bien conçus pour attirer les candidatures. Les visiteurs n'accèdent à aucune information substantielle sans déposer leurs coordonnées. De véritables *call centers* prennent alors le relais pour contacter les clients potentiels – les *prospects* –, les inviter à un rendez-vous et leur proposer un échéancier d'inscription souvent présenté sous la contrainte du nombre de places disponibles. En ce sens, l'inscription dans les écoles de ce type joue sur une relative captivité de la clientèle, le plus dur étant de décrocher le contrat. Il reste que la conquête des candidats repose d'abord sur la nature de l'offre en termes de contenus de formation, de conditions matérielles d'accueil et de perspectives d'emploi à l'issue de la formation. Le premier geste de marketing d'un investisseur financier repose sur l'affichage de sa créativité et de ses services. Les écoles sont nombreuses à afficher les « dix bonnes raisons » de les choisir.

Comparaison de deux communications entre deux écoles anonymisées

10 bonnes raisons de choisir...

... l'école A	... l'école B
1. Une reconnaissance nationale et internationale	1. Devenir un acteur engagé du monde de demain
2. Un campus au cœur de Paris	2. Un avenir professionnel garanti et passionnant
3. Un corps professoral d'excellence	3. Plus de 150 universités partenaires à l'international
4. Une pédagogie tournée vers le digital	4. Un enseignement en phase avec les évolutions technologiques en cours
5. Des spécialisations, piliers de l'enseignement	5. Une pédagogie innovante approuvée par les entreprises
6. L'international au cœur des formations	6. Deux cycles préparatoires
7. Des associations pour allier passions et études	7. Un dispositif « entrepreneuriat » pour favoriser les étudiants créateurs des <i>startups</i>
8. Une école tournée vers l'entreprise	8. Deux sites idéalement placés pour une vie étudiante pleine et intense
9. Des doubles diplômes pour multiplier les compétences	9. L'accès à un réseau d' <i>alumni</i> de grande envergure
10. Un pôle entrepreneuriat expert	10. Une école qui s'inscrit dans une continuité historique

Par un second aspect, le critère de la qualité est moins discriminant dans l'enseignement supérieur que dans d'autres secteurs. En effet, le client manque de points de comparaison entre le service qu'il reçoit et d'autres de la même nature. L'étudiant dont les parents apportent une contribution financière significative n'est pas enclin à les décevoir en exprimant son mécontentement. L'intérêt des étudiants et des diplômés n'est pas d'entacher la réputation de leur école sur le marché du travail. Ces facteurs propres à la psychologie des consommateurs apportent aux prestataires une relative protection malgré d'éventuels défauts de qualité.

En 2022, la direction générale de la concurrence, de la consommation, et de la répression des fraudes (DGCCRF) a enquêté sur les pratiques abusives dans le supérieur privé. Plus de 56 % des 80 établissements contrôlés se sont avérés être en anomalie sur au moins un des points de la réglementation. La DGCCRF a adressé 72 avertissements, 38 injonctions et 4 procès-verbaux pénaux¹⁴. Les enquêteurs ont constaté dans la communication de plusieurs établissements :

- l'usage de mentions valorisantes dépourvues de toute justification vérifiable comme, par exemple, des mentions sur l'employabilité post-diplôme ou sur des partenariats non formalisés avec des grandes entreprises ;
- des avis partiels – car provenant de consommateurs devenus des employés de l'établissement – rendus via Google ;
- l'utilisation de termes tels que « licence », « master » ou « doctorat » ou d'un terme approchant, sans que l'établissement y soit habilité ;
- des manquements dans l'information précontractuelle, l'information sur les prix et l'absence de remise de facture (dans près d'un établissement contrôlé sur deux).

Enfin des clauses abusives ou illicites dans les contrats ont été relevées dans 40 % des établissements contrôlés, par exemple une clause réservant à l'établissement le droit de modifier unilatéralement les clauses du contrat relatives à sa durée, à ses caractéristiques ou à son prix.

14. « Protection du consommateur : l'enseignement privé supérieur peut mieux faire », Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes, 2 décembre 2022.

III. LES MODÈLES ACTIONNARIAUX

1. Indépendants et groupes

La course à la taille et aux acquisitions par les groupes n'occupe pas tout l'espace du secteur privé. Ces groupes privilégient des implantations géographiques à forte concentration de population et délaissent les villes moyennes, tandis qu'une école régionale pourra mailler son territoire en visant le déploiement d'une offre de proximité. Les groupes n'empêchent pas davantage certaines écoles de prospérer en grande agglomération, fortes de leur spécialisation et de leur réputation. De nouveaux entrants s'acclimatent au secteur : Accelis en région parisienne, IES à Rouen, IRIIG à Lyon, Mewo à Metz, etc. Les écoles indépendantes sont pour beaucoup d'entre elles des entreprises florissantes dans la durée, et disposent d'une surface financière solide. Il en sera ainsi tant qu'elles conserveront une position de quasi-monopole sur leur ressort géographique et qu'elles pourront suivre à leur échelle le déploiement de cours en ligne. La poussée des groupes n'annonce donc pas la fin des petits acteurs ou des acteurs locaux. En se concentrant sur les capitales nationales et régionales, les grands groupes libèrent aussi un espace pour des intervenants locaux et multilocaux.

Le domaine de formation

Un premier ensemble est constitué des écoles spécialisées dans un domaine tel que l'hôtellerie, l'ostéopathie, la kinésithérapie, l'optométrie, la mode, la gastronomie, le journalisme, la communication, la préparation aux concours, l'ingénierie de spécialité, l'immobilier, les langues, etc. À côté de cet ensemble, figurent les écoles généralistes : le management ou plus largement les métiers du tertiaire, l'ingénierie, les sciences humaines et sociales (instituts catholiques), les arts et la création, etc. Cette distinction entre spécialistes et généralistes n'efface pas les situations intermédiaires. Où faut-il ranger une école de design dont les déclinaisons sont nombreuses jusqu'à l'architecture d'intérieur ? La digitalisation est transversale à tous les métiers de sorte qu'on ne sait pas toujours si le digital est le bouquet de diverses formations appliquées ou s'il est un outil de métiers distincts.

Les groupes peuvent être multidisciplinaires et réunir une large gamme de spécialités (comme Galileo) ou être concentrés sur un domaine : la santé pour Novétude et ISO, la communication et les médias pour Vendôme Education ou Mediaschool.

La marque

À chaque école est attachée une marque, même si l'école ne constitue pas une société juridiquement distincte. Les acteurs du secteur parlent de « marque-école » ou d'enseigne. Les groupes conservent une multiplicité de « marques-écoles » pour des raisons de marketing. Certaines marques sont porteuses d'une forte notoriété : Cours Florent, École Pigier, etc. La notoriété s'interprète aussi au niveau sectoriel : Silvy Terrade est une marque reconnue dans la coiffure. D'autres jouissent du prestige de leur nom : École Ducasse, École Thierry Marx. D'autres encore sont fortes de leur ancienneté et de leur réseau d' alumni : ESCE, ECE. D'autres enfin se veulent signifiantes : sup de web, sup de com, sup de mode, etc.

Cependant, quelques groupes déclinent une marque unique, surtout quand ils ont fait le choix d'une croissance organique par création de sites, plutôt que par acquisition de « marques-écoles » existantes. Il en est ainsi par exemple du groupe Ynov, du groupe Alternance ou du groupe ISO (optométrie).

Certaines écoles indépendantes s'efforcent de promouvoir une marque commune sans pour autant renoncer à leur indépendance :

- Scholis est une association de mutualisation d'expériences et de formations, entre des écoles locales de taille plutôt réduite. Ce réseau fédère aujourd'hui 47 établissements dédiés aux métiers tertiaires ;
- Skale réunit une dizaine d'écoles indépendantes visant à mutualiser leur communication et à évoluer vers un réseau de franchise ;
- HEP (pour humanisme, entrepreneuriat et professionnalisme) est une sorte de marque ombrelle créée par le même dirigeant de deux groupes, le groupe Compétences et Développement et le groupe IGS. Ainsi, le campus HEP de Lyon accueille les écoles de ces deux groupes sur la ville.

La gestion de groupe

On a pu identifier quelque 36 groupes, de tailles très différentes, avec un chiffre d'affaires compris entre une quinzaine de millions et plusieurs centaines de millions d'euros. Ils partagent la caractéristique de mutualiser leurs fonctions de support (système d'information, gestion comptable et financière, communication et marketing, etc.). Ils peuvent gérer leurs écoles non comme des entités juridiques distinctes mais comme des marques ou des enseignes rattachées à une même filiale. Les marques sont distribuées dans des locaux partagés. La diversité des formations au sein d'un groupe facilite la vente croisée : le client d'un programme est incité à suivre un complément de formation dispensé par le groupe.

La centralisation financière confère à la tête de groupe les moyens de réaliser des investissements lourds (équipement digital) et de réaliser des acquisitions. La surface financière du groupe lui facilite l'accès aux emprunts bancaires ainsi qu'aux fonds d'investissement. Le pilotage financier des plus grands groupes porte donc une attention particulière à la performance opérationnelle et à la remontée des dividendes vers les *holdings* décisionnelles.

Groupes d'enseignement supérieur privé en France

	Taille	Marques	Villes	Domaines	Dirigeants
ACE EDUCATION	M	AMOS, CMH, EIDM, ESDAC	Paris, Bordeaux, Lille, Lyon, Nantes, Rennes, Strasbourg, Nice, Aix-en-Provence, Marseille, Montpellier, Toulouse, Annecy, Nancy, Cannes, Clermont-Ferrand, Istres, Chambéry	Arts, design, sport business, hôtellerie	Patrick TOUATI
AD EDUCATION	XL	Écoles de Condé, ECV, IAAD, SAE, IMAAT, CES, CEV, ANIMUM, ESD, ESP, EAC, Institut national de Gemmologie, Ecole supérieure du Parfum, A'SFORED – EDINOVO, Visiplus, Iscod, OKTOGONE Group	Aix-en-Provence, Bordeaux, Nantes, Lille, Lyon, Paris, Toulouse	Art, design, digital, communication, culture, luxe, animation, jeu vidéo	Kevin et Bénédicte GUENEGAN
ADONIS	M	ADONIS, INPEC, IESCA, Rose Carmin, Etudis, Alternactiv', Ajyle	Aix-en-Provence, Bordeaux, Lille, Lyon, Montpellier, Nantes, Paris, Rennes, Strasbourg, Toulouse	Paramédical, social, tertiaire, automobile, esthétique	Samuel CETTE, Loëtitia BOECHE
ALTERNANCE	S	Alternance	36 villes	Gestion	Laurent CHAUVEAU
COLLÈGE DE PARIS	M	Ascensia business school, Akalis, Collège de Paris, CTI, Digital College, Ecema, ECAR, Ecole Conte, Ecole Sécurité, ECOR, Eescom, ZESE, ESTIAM, Eucléa Business School, Exchange College, IFOCOP, IRFA, KEYCE, Sup des RH, Thierry Marx College	4 campus : La Défense, Caen, Lyon, Montpellier, présence sur 50 sites	Informatique, digital, commerce, finance, sécurité, sport, médico-social, tourisme, culinaire	Olivier de LAGARDE

	Taille	Marques	Villes	Domaines	Dirigeants
COMPÉTENCES ET DÉVELOPPEMENT	L	ICL, IDRAC, EPSI, WIS, IEF, IFAG, IGEFI, ESAIL, SUP' DE COM, 3A, IET, IHEDREA, ILERI, VIVA MUNDI	Amiens, Arras, Auxerre, Bordeaux, Grenoble, Lille, Lyon, Montluçon, Montpellier, Nantes, Nice, Nîmes, Paris, Rennes, Saint-Denis de la Réunion, Toulouse	Informatique, architecture intérieure, commerce et marketing, tourisme, finance d'entreprise, agrobusiness, communication	Roger SERRE
EDUCTIVE	L	EDBS, Esupcom', EFAB, EFFICOM, Maestris BTS, ECITV, EFET Studio Créa, EIML, ENGDE, ESGI, ICAN, ISA, ISFJ, MODART INTERNATIONAL, PPA Business school, INEAD, ESMAC, Sciences U	Aix-en-Provence, Grenoble, Lille, Lyon, Nantes, Paris, Reims, Rennes, Toulon, Toulouse	Communication, journalisme, immobilier, digital, stylisme, management, graphisme	Pierre AZOULAY
EDUSERVICES	L	Ecole internationale TUNON, IHECF, Ipac Bachelor, ISCOM, MBway, MYDIGITALSCHOOL, PIGIER, STUDIO M, WIN, AFTEC, CIME Art, ESAP, ESICAD, ESI Mode, ESPL, IPAC, Isifa Plus Values, supcréa, cdA formations, IPAC Online, Seira, L'École française	42 villes	Communication, management, graphisme multimédia, hospitalité, tourisme	Philippe GRASSAUD
EMINEO	M	Aforem, ISME, FormasupCampus, Sup de Vinci, ISVM, cesacom	Bordeaux, Le Mans, La Rochelle, Lille, Nantes, Paris, Rennes, Vannes	Commerce, communication, informatique, santé	Christian MAUGER, Alexandre PASQUA
ESRA	S	ESRA, ISTS, DHEC	Bruxelles, Cannes, Paris, Rennes	Cinéma, son, audiovisuel, animation	Max AZOULAY & fils
EUREKA	L	Silvya Terrade, Eureka, Euridis, Ateliers du Griffon, Suptertiaire Immobilier, Doranco, Istef, lcademie, Gema, Philiance, Esct, IGC, Formatives network, Neo Sphère	Une soixantaine de villes	Bien-être, tourisme, construction, immobilier, vente, RH, communication, IA, informatique, web, digital	Bernard de SAGAZAN et Gregory DECLERCO

	Taille	Marques	Villes	Domaines	Dirigeants
GALILEO	3XL	Atelier Chardon Savard, Atelier de Sèvres, Bellecourt École, CIFACOM, CLCP, CIFAP, Cours Florent, Digital campus, Domus academy, Elije, EM Lyon, ESARC, ESG, EVA santé, Hetic, IESA, IEU Universidad, IICP, Institut culinaire de France, Istituto Marangoni, ISM, ITM, LISAA, Macromedia academy, NABA, Noroff, Paris School of technology and business, Penninghen, Strate, Studi, Web School	Aix-en-Provence, Bordeaux, Lyon, Metz, Montpellier, Nantes, Paris, Rennes, Strasbourg, Toulouse, Tours	Arts et création, intelligence juridique, management, médical, multimédia	Marc-François MIGNOT-MAHON
IMPARARE		ISTEC, EEMI, C3 ENNEAS, C3 CITY, C3 Institute, C3 CFA, Skillogs, Skale	Paris, Antony, Orléans	Management, informatique, digital	Olivier JARROSSON
IGS	M	IGS	Paris, Bordeaux, Lyon	Tertiaire	Roger SERRE, Stéphane de MIOLLIS
IONIS	2XL	IPSA, ICS Bègué, Supbiotech, EPITA, ESME, Ionis STM, Ionis X, Secure sphere, IPSA, ISG, ISG Sport business, ISG Luxury, ISG RH, ISEG, Isefac, XP, ModSpeParis, PHG Academy, Advance, ICS, EPITECH, ETNA, Supinfo, e-artsup, coding academy, web@cademie	Bordeaux, Caen, Paris, Lille, Lyon, Marseille, Montpellier, Moulins, Mulhouse, Nancy, Nantes, Nice, Rennes, Saint-Pierre (Réunion), Strasbourg, Toulouse, Tours	Pôle Ingénieurs, pôle institutionnel, pôle expertise informatique, digitale et design, pôle business marketing et communication	Marc SELLAM
IRSS	S	IRSS, ProfilSup	Cholet, Limoges, Nantes, Poitiers, Rennes, Tours	Santé, sport, sport business, social	Philippe MONGODIN
ISO	L	ISO, EDAE, EDAR	Paris, Bordeaux, Lille, Lyon, Marseille, Nancy, Nantes, Rennes, Toulouse	Optométrie	Romain DARCOS

	Taille	Marques	Villes	Domaines	Dirigeants
LMD MEDIASCHOOL	XL	ECS, IEJ, SUPDEWEB, SUPDEPROD, Paris School of Luxury, CREA LUXE, MediaSchool Sports, ETS, Paris School of Tourism & Communication, IRIS, Paris BTS, Green Management, School, La Business School, Talents Management School, IFC	Alès, Angoulême, Avignon, Barcelone, Bordeaux, Lille, Marseille, Montpellier, Nice, Nîmes, Paris, Perpignan, Reims, Rennes, Saint-Étienne, Strasbourg, Toulouse, Valence	Communication, journalisme, luxe, management, média	Franck PAPAIZIAN
MJM	M	ESCAAD, MJM, ESAT, OCE Ouest	Bordeaux, Lille, Marseille, Nantes, Paris, Reims, Rennes, Strasbourg, Toulouse	Design, graphisme, 3D	Jean-Marc BENHAMOU
NOVETUDE	XL	École d'Ostéopathie, Collège ostéopathique, Centre international d'ostéopathie, ESOL Optique, EDGO, Formation et Santé, CFAAD, Cape Sup, Ipesud, Cours Esquirol, Cours Accès, Conférence Hermès	Aix-en-Provence, Bordeaux, Grenoble, Lyon, Montpellier, Nantes, Nice, Paris, Strasbourg, Toulouse	Santé, paramédical	Sami RIFAI
OMNES	2XL	ESCE, IFG exed, INSEEC, University of Monaco, Sup Career Alternance, CEI, Crea, Sup de Création, SupdePub, ECE, HEIP, CEDS, EU Business school, École Sup' Paris, DataScientest	Beaune, Bordeaux, Lausanne, Lyon, Paris, Rennes,	Luxe, digital et data, management, sport business, ingénierie	Mathias EMMERICH
TALIS	M	AFC, Akor Alternance, Epseco, Mosaïque, Talis Business school, Bernom, e-RC School	Bergerac, Bayonne, Bordeaux, Paris, Périgueux, Poitiers	Management	Yves HINNEKINT
VENDOME	L	Brassart, Cread, EDH, EFAP, EFJ, lcart, Cesine, Mopa, Esec, 3W academy, MAD, Mode'Estah	Paris, Lille, Lyon, Bordeaux, Annecy, Aix-en-Provence, Toulouse, Grenoble, Tours, Caen, Nantes, Montpellier, Strasbourg, Arles	Communication, tertiaire, architecture intérieure, cinéma et audiovisuel	Amin KHIARI

	Taille	Marques	Villes	Domaines	Dirigeants
VIDAL	S	Art Dance, CTEF, ESAD dentaire, ESP, CPES, EPTH, IGC, IPAM, IFD, IPRESS, SPLE, Supveto, Vidal, WIBS	Toulouse, Ajaccio, Béziers, Neuilly, Paris, Pau, Toulon, La Réunion	Santé, tertiaire, tourisme, hôtellerie, juridique, langues	Patrick ROUX
VISO	S	Omnis, OSCAR, Horizon, Excelma, IMC	Strasbourg, Metz	Management	Guillaume LOHR
YNOV	M	YNOV	Aix-en-Provence, Bordeaux, Lille, Lyon, Montpellier, Nantes, Paris, Rennes, Sophia, Toulouse	2D & illustration, 3D et animation, architecture d'intérieur, audiovisuel, création et digital design, informatique, marketing et communication, technologie et business	Lionel DESAGE

2. Trois centres de coût

Les trois principaux postes de coût sont l'immobilier, les enseignants et le marketing. La nature de ces coûts est différente selon les écoles : les unes sont locataires quand d'autres sont propriétaires, les unes recrutent un corps d'enseignants-chercheurs tandis que les autres mobilisent principalement des vacataires, les unes sont « accrochées » aux classements quand d'autres s'en détournent. Mais dans tous les cas, les charges des écoles sont dominées par ces trois centres de coût.

L'immobilier

Les locaux de l'école forgent l'image de celle-ci. Ils doivent donc tenir un certain *standing*, comme une contrepartie du prix des études payé par les familles. De plus, l'organisation de l'espace doit répondre aux fonctions des formations : cours, travail de groupe, études, conférences. Ces locaux doivent également être adaptés à la socialisation des étudiants, avec des espaces d'échange et de restauration légère. Enfin, la localisation des écoles dans la ville ressort comme un critère de choix. Il convient d'offrir des locaux dans des quartiers attractifs : ce peut être un quartier d'affaires pour une formation au management ou un quartier culturel pour des formations à la création. De manière générale, les clients sont sensibles à la localisation en tant qu'expression de leur aspiration à la vie étudiante ainsi qu'à leur perspective professionnelle.

Ainsi, le sujet immobilier est au cœur de la politique des entreprises du secteur. Elles y répondent de manière différenciée. Pour les groupes, leur première règle est d'optimiser le coût immobilier en mutualisant les locaux entre leurs différentes « marques-écoles ». Les sites locaux accueillent et distribuent plusieurs marques du groupe. Ainsi les sites sont dits intégrés, et la comptabilité du groupe peut s'appuyer sur des filiales locales multimarques.

Comment arbitrer entre la location et l'achat ? Ce choix est tributaire de deux facteurs : le prix du foncier (il est logique que les écoles se montrent plus volontiers acheteuses en province qu'en région parisienne), et le projet du chef d'entreprise. Si ce dernier s'inscrit dans une logique patrimoniale, l'accumulation d'actifs immobiliers peut représenter une forme de transmission familiale. Mais si l'objectif prioritaire de l'entreprise est de développer le nombre et la taille de ses fonds de commerce, alors la propriété immobilière devient un objectif subordonné à la croissance des marques.

La rémunération des enseignants

Dans une activité de service comme l'enseignement, la rémunération des intervenants représente un coût significatif. On en trouve la mesure soit dans le poste des salaires, soit dans la ligne des honoraires. Les écoles les plus ambitieuses s'efforcent de stabiliser un corps enseignant permanent. Celui-ci a deux vertus pour un établissement. La première est de penser et d'animer les programmes de formation diplômants. Il leur revient de concevoir la cohérence des programmes et de la défendre auprès des différentes instances d'accréditation. Leur seconde peut être, le cas échéant, d'abonder l'activité de recherche de l'école, par des publications scientifiques reconnues comme telles, et valorisées par les diverses instances d'évaluation et d'accréditation.

Il ne faut pas sous-estimer le coût du recrutement des enseignants qui publient des travaux de recherche pour les meilleures écoles. Le marché du travail des enseignants-chercheurs place au cœur de la négociation tout autant le niveau de la rémunération que la liberté d'action et de temps laissée au candidat pour publier. C'est un facteur discriminant entre les écoles privées. Celles qui sont soumises à l'évaluation par des instances scientifiques ou qui sont en compétition avec les meilleures institutions internationales se doivent de recruter un vivier d'enseignants-chercheurs reconnus de leur communauté scientifique. Et le coût de ce recrutement est d'autant plus lourd que les chercheurs négocient une charge d'enseignement allégée. Il en va très différemment des écoles professionnalisantes qui fonctionnent avec un corps d'enseignants vacataires, payés à l'heure.

Les cours diffusés en ligne s'adressent au même instant à un public illimité, puisque la contrainte de la capacité d'accueil est levée. Si le cours est enregistré, il peut être programmé à plusieurs reprises ou proposé en accès libre, de sorte que la palette de l'offre de cours s'en trouve élargie. Les entreprises de la formation professionnelle non diplômante se sont emparées de la formule en ligne pour multiplier les modules et les certificats. Le développement d'une plateforme de cours en ligne représente un investissement qui peut atteindre plusieurs dizaines de millions d'euros pour les plus grands groupes et la plateforme doit être mise à niveau régulièrement.

Le marketing

La conquête des clients cible des individus ou des entreprises, pour de la formation initiale ou continue. Les écoles du secteur privé, quel que soit leur statut, disposent d'équipes internes dédiées à la prospection. La communication en ligne (site et *mailings*) est le premier vecteur, mais les formes traditionnelles de publicité dans la presse ou par affiche ne sont pas négligées. Les salons (Studyrama, L'Étudiant) se sont démultipliés par thèmes ou par niveaux de formation, en présence ou en ligne. Le printemps est le temps des « JPO », journées portes ouvertes, organisées dans chaque école et parfois proposées en ligne.

Les grandes écoles de management ou d'ingénieurs portent une attention particulière aux classements et aux accréditations qui impactent leur attractivité auprès des étudiants. En management, la triple accréditation (EQUIS, AACSB, AMBA) est un minimum. Le classement Sigem (système d'intégration aux grandes écoles de management) hiérarchise les grandes écoles en fonction des arbitrages rendus par les élèves admis dans plusieurs écoles en même temps. Les journaux (*Le Figaro*, *Challenges*, etc.) établissent leur propre classement sur la base d'enquêtes. L'optimisation des classements mobilise des ressources humaines et financières dans les écoles.

La communication auprès des *prospects* sur les frais de scolarité est rare. Les sites préfèrent mettre en avant les formules de financement par les entreprises dans le cadre de l'alternance. De même, la documentation n'est accessible qu'après avoir déposé en ligne ses coordonnées, de sorte que les services clients prennent rapidement l'initiative d'une communication directe.

3. Un modèle de coût fixe

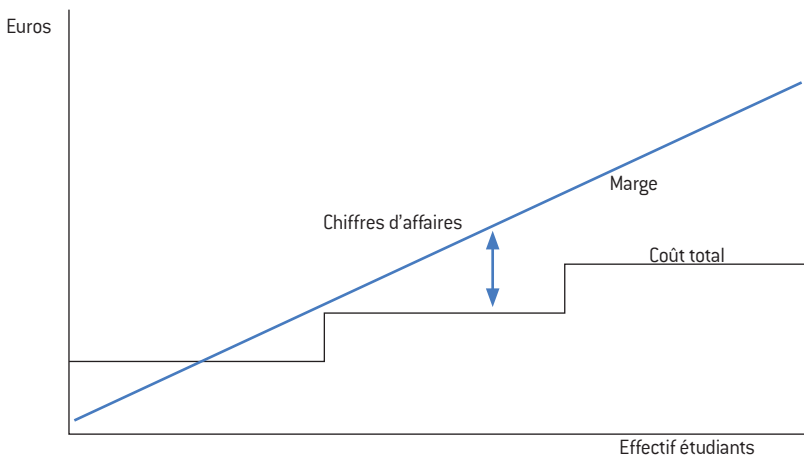
L'ouverture d'une école nécessite un investissement, c'est-à-dire une avance de fonds concentrée sur les trois coûts évoqués. De même, la création d'une formation entraîne des coûts. La spécificité de ces coûts est qu'ils

sont indépendants du nombre d'étudiants inscrits à partir d'un certain seuil. Plus précisément, ces coûts sont couverts par un niveau plancher de recrutement, au-delà duquel tout nouveau client n'entraîne pas de coût marginal. Les frais de scolarité de l'étudiant supplémentaire représentent donc presque intégralement une marge nette. Si, par exemple, le coût global d'un programme est couvert par 15 inscrits, à partir du 16^e étudiant, la recette de l'école est proche de 100 %. C'est là une caractéristique de ce secteur d'activité qu'il partage avec d'autres, tels l'hôtellerie. Mais il s'y ajoute le fait que sa capacité d'accueil n'est pas toujours physiquement limitée. L'alternance des périodes de formation et d'apprentissage en entreprise autorise une optimisation de l'occupation des locaux. Il en est de même de la mobilité internationale. Surtout, l'enseignement à distance permet de démultiplier le nombre des étudiants. Un des enjeux du développement digital des écoles réside bien dans l'opportunité qu'il offre d'augmenter le nombre d'inscrits, de réduire la pression immobilière, et d'optimiser le coût des intervenants. En même temps, la digitalisation représente elle-même un investissement important. Mais l'arbitrage entre son gain et son coût semble acquis.

Ce modèle économique de coût fixe est donc un modèle vertueux en termes financiers. Mais il se prête à la tentation de le pousser aux limites. Le biais naturel d'un établissement fondé sur ce modèle est de faire du volume.

Le biais du volume n'est pas présent dans toutes les écoles privées, et notamment pas dans celles qui savent limiter les effectifs à une jauge pédagogiquement acceptable. Mais ce biais n'est pas rare, et contribue sans doute à la critique portée au secteur lucratif.

Un modèle économique de coût fixe



Ainsi, ce modèle économique peut dégager un taux de marge (résultat/chiffre d'affaires) élevé. En outre, le dégagement du chiffre d'affaires n'exige pas d'investissement lourd en actifs corporels. Le rapport de la marge au montant investi, la rentabilité (résultat/actif) est donc potentiellement très élevé. C'est pourquoi il a retenu l'intérêt des investisseurs.

En termes de trésorerie, la gestion financière des écoles présente la particularité de percevoir les frais de scolarité en début d'exercice (quand ils ne sont pas réglés en plusieurs acomptes) et de disposer ainsi d'une avance de trésorerie importante. Cette avance dispense beaucoup d'entre elles de recourir à l'emprunt.

Enfin, comme dans toute société commerciale, la rémunération des investisseurs de l'enseignement privé peut prendre plusieurs formes, parmi lesquelles :

- le versement de dividendes. Dans un groupe structuré sur plusieurs niveaux intermédiaires de contrôle, les dividendes « remontent » soit pour être réinvestis dans des cibles prioritaires du groupe, soit pour alimenter la tête de groupe ;
- la réduction de capital. La société rend du capital à l'actionnaire en lui rachetant ses actions avant d'annuler celles-ci. L'arbitrage entre cette solution et le versement de dividendes répond principalement à des motivations fiscales ;
- la plus-value sur la cession de telle école ou de telle marque, vendue en tant que société ou que fonds de commerce. C'est la modalité privilégiée des fonds d'investissement qui entrent au capital pour une durée limitée de 5 à 7 ans ;
- la rémunération. Elle compense la contribution sur la base d'un contrat de travail ou d'un contrat de prestation parfois porté par une société du même groupe ;
- les loyers perçus. Ils procèdent d'une société immobilière, propriété des investisseurs, qui donne à bail ses locaux aux écoles du groupe ;
- la distribution d'actions gratuites. Attribuées aux dirigeants, ces actions constituent un capital qui se valorise en même temps que le groupe.

4. Des fonds investissent

La montée des fonds dans le secteur éducatif a commencé depuis plus d'une dizaine d'années. La rentabilité élevée du secteur ne pouvait pas les laisser indifférents, d'autant moins que les risques sont maîtrisés : la demande ne faiblit pas et l'investissement en immobilisations est limité.

L'attrait du secteur, combiné avec la disponibilité de liquidités abondantes dans les années 2010, a nourri l'engouement pour l'enseignement supérieur privé. Les prix de transaction ont grimpé jusqu'à atteindre 20 fois l'EBIT¹⁵ de l'école (solde proche du résultat d'exploitation) ou 15 fois l'EBITDA¹⁶.

Les fonds d'investissement mobilisent des capitaux apportés par plusieurs épargnants fortunés ou par des acteurs « institutionnels » (assurances, mutuelles, banques, etc.) qui diversifient leurs placements dans des fonds spécialisés et dédiés à un secteur d'activité. Il n'est pas rare que le « ticket d'entrée », (la somme minimale à confier au fonds) soit de 1 million d'euros.

Les fonds peuvent prendre le contrôle total de leurs cibles ou accompagner leur développement avec une participation au capital minoritaire, mais significative.

Un fonds choisit ses acquisitions sur la base d'une connaissance fine de chaque secteur d'activité : perspectives de croissance, intensité concurrentielle, menaces et opportunités technologiques, marges soutenables, rentabilité sur investissement, risques de toutes natures, etc. Cette connaissance ne met pas l'investisseur à l'abri d'un échec (par exemple, une entreprise acquise qui décline jusqu'à déposer le bilan), mais un fonds d'investissement se protège de ce risque par la diversification de ses secteurs d'investissements et de ses cibles. Le fonds n'est pas un opérateur, il mesure l'évolution des performances, intervient dans les décisions en tant qu'actionnaire, mais n'assure pas la direction « exécutive ».

La performance d'un fonds se réalise à la revente sur la plus-value de l'entreprise qu'il a acquise et accompagnée. Pour doubler la valeur de sa mise dans un temps moyen de 5 à 7 ans, l'entreprise acquise doit dégager une rentabilité annuelle de 10 % à 15 %.

Le choix des fonds pour l'enseignement supérieur relève de cette logique. Il leur faut identifier des écoles à potentiel et les valoriser pendant la période de l'investissement. Pour atteindre les niveaux de rentabilité attendus, l'école acquise doit activer les bons leviers. La croissance du volume n'en est pas le moindre.

La plupart des fonds affichent leur portefeuille de participations dans les entreprises. Sous réserve d'inventaire, une trentaine d'établissements ont ainsi ouvert leur capital à des investisseurs. À l'inverse, de nombreux fonds, y compris parmi les plus grands, n'ont pas fait le choix d'investir dans l'enseignement privé, parce qu'ils privilégient d'autres secteurs d'activité, ou parce qu'ils n'ont pas identifié de cible attractive, ou encore parce que les prix de transaction leur paraissent trop élevés.

15. Bénéfice d'une entreprise avant les charges et produits financiers et avant l'impôt sur les sociétés.

16. EBITDA signifie *earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization*, assimilable à l'excédent brut d'exploitation.

Enfin, deux sociétés sont cotées à Euronext : M2i et Eduform'action. Principalement versées dans la formation professionnelle, elles s'ouvrent à la formation initiale.

Groupe/école	Fonds de <i>private equity</i> (2023)
ACE	OAKLEY CAPITAL, AMAURY
AD EDUCATION	ARDIAN, CATHAY CAPITAL, BPI France
ALBARELLE	PERCEVA
COLLEGE DE PARIS	RAISE, CITA
COURS AGORA	IXO
COURS DU PARNASSE	ISATIS
ECORIS	SIPAREX
EDUCTIVE	CHARTERHOUSE CAPITAL PARTNERS
EDUKEA	21 INVEST
EDUSERVICES	PARQUEST CAPITAL, CAPZANINE, AMUNDI
ENACO	ANDERA PARTNERS
ESCG	ABENEX
EUREKA	NAXICAP PARTNERS
GALILEO	THETYS INVEST, CPP Investment, MONTAGU, BPI France
IPSSI	ABENEX
ISCG PARIS	ABENEX
IEF2I	MBO&CO
IMPARARE	UI INVESTISSEMENT
IRSS	EKKIO CAPITAL
MEDIASCHOOL	FLORAC
NEXT-U	TURENNE CAPITAL
NOVETUDE	CHARTERHOUSE
OMNES	CINVEN
OPENCLASSROOMS	ALVEN CAPITAL BPI France, CITIZEN CAPITAL
SKILL & YOU	ANDERA PARTNERS, 21 INVEST, IK PARTNERS
TALIS	IDI, RAISE
VENDOME EDUCATION	FIVE ARROWS PRINCIPAL INVESTMENTS, IK PARTNERS
VISO	BPI France, VIVALTO, CAPITAL GRAND EST
YNOV	CAPZA

5. Et les autres ?

La diversité des écoles trouve aussi sa traduction dans leur politique financière. De leur côté, les écoles associatives (y compris catholiques) ou consulaires ne rendent pas de compte à un actionnaire et elles ne distribuent pas de dividendes. C'est un caractère majeur, même si elles ne sont pas en dehors du marché.

Les grandes écoles de management supportent une quadruple contrainte financière :

- elles sont tenues d'employer un corps permanent d'enseignants-chercheurs sur un marché du travail très compétitif ;
- les accréditations internationales les contraignent à maintenir une qualité de service de bon niveau ;

- leur ancrage géographique fait partie de leur histoire et de leur image, elles ne déménagent pas au gré des locations, même quand le financement de leur campus est amorti, son entretien pèse lourd ;
- le développement international, par implantation ou par réseau, induit également un budget important.

Certaines écoles consulaires ont perdu le bénéfice des subventions que leur versaient les CCI depuis que l'État a réduit les ressources des Chambres en supprimant l'impôt de production des entreprises qui les alimentaient. Dans l'ensemble, cette perte de subventions a été plus que compensée par les écoles, avec la croissance de leurs frais de scolarité et de leurs formations (bachelors). En outre, les écoles consulaires peuvent compter sur les CCI pour soutenir leurs efforts d'investissement immobilier.

Les grandes écoles associatives d'ingénieurs doivent investir dans des équipements et des installations plus lourds qu'une école de management. En outre, leur sélectivité est par nature plus élevée en raison du niveau scientifique requis, elles sont moins enclines à céder au biais du volume. Enfin, en raison de leur vocation et/ou de la composition sociale de leur recrutement, elles sont incitées à maîtriser les frais de scolarité. De sorte que les subventions publiques d'exploitation leur restent nécessaires. De même, les écoles catholiques, plus attentives à contenir leurs frais de scolarité, bénéficient-elles de subventions publiques, soit au titre du contrat quand il s'agit de lycées (classes préparatoires) ou du statut d'EESPIG, soit au titre de leur contribution locale à l'enseignement supérieur.

IV. LE TEMPS DES POROSITÉS

1. Formation initiale et formation professionnelle

École privée supérieure ou organisme de formation ? La frontière fonctionnelle tend à s'estomper.

Les établissements privés d'enseignement supérieur technique

Ils ont vocation à délivrer des formations initiales, sanctionnées parfois par un diplôme, parfois par un titre.

Ils peuvent assurer la préparation aux diplômes nationaux ou d'État :

diplômes d'État de masseur-kinésithérapeute ou d'éducateur spécialisé, BTS de toutes spécialités, diplômes nationaux du parcours d'expertise comptable (DCG, DSCG), diplôme national d'art (DNA), instituts de formations en soins infirmiers (IFSI) privés, etc. De même, certaines écoles se sont-elles spécialisées dans la préparation aux concours d'entrée dans telle ou telle filière.

Ces établissements délivrent aussi des formations diplômantes par la vertu d'une marque de qualité : diplôme d'école avec visa ou grade, titre d'ingénieur, mastères spécialisés ou MSc de la CGE.

Au-delà, et en plus grand nombre, les attestations de fin d'études délivrées par les écoles privées sont des appellations « maison », bénéficiant le cas échéant d'un titre du RNCP souvent présenté comme une sorte d'onction publique.

Les organismes de formation (OF)

De leur côté, les OF, centrés sur la formation professionnelle, ont comme première vocation de délivrer une formation qualifiante à des adultes en formation continue. Par ailleurs, leur qualité est reconnue par l'obtention du label Qualiopi¹⁷, qui a ainsi fleuri sur nombre de sites de formation.

Pourtant, la frontière n'est pas étanche entre les établissements privés et les OF : les premiers peuvent dispenser de la formation continue quand les seconds préparent à certains diplômes. Mais ils se distinguent par leur destination originelle : les uns sont *a priori* dédiés à la formation initiale quand les autres sont orientés vers la formation continue.

La tendance perceptible, bien que difficilement quantifiable, est au mélange des genres entre écoles et OF. Les établissements d'enseignement supérieur technique ont compris l'intérêt de délivrer des formations courtes, y compris en ligne, à des clients qui payent éventuellement avec la liquidation de leur compte personnel de formation (CPF). De plus, le développement de l'apprentissage a familiarisé les écoles avec un usage performant des RNCP. Il n'est plus rare qu'une école cumule en même temps les statuts d'établissement technique privé et d'organisme de formation (y compris un CFA). La même enseigne proposera des diplômes, des titres RNCP et des certificats qualifiants. Inversement, des OF, en bons praticiens de l'alternance, étendent leur métier en amont, vers la formation initiale.

17. Voir travail-emploi.gouv.fr

2. Public et privé : où est la frontière ?

Où est la frontière quand les grandes écoles consulaires acquièrent un statut de droit privé (association ou EESC), et que leurs étudiants sont très largement formés dans les classes préparatoires des lycées publics ? Quand certains établissements publics élargissent la base de leur budget à des financements propres dans une proportion significative ? Quand des fonds d'investissement prennent le contrôle d'établissements délivrant des diplômes nationaux ou des grades équivalents ? Quand les subventions publiques sont indispensables à l'équilibre financier de certains établissements privés ? Quand la politique publique finance l'alternance des élèves accueillis en écoles privées ? Quand des universités publiques fédèrent dans un même groupement des établissements privés (Cergy, Assas, Nice, etc.) ?

À côté des soutiens publics, le secteur privé mobilise des financements considérables des entreprises, des familles et des investisseurs. Comme toute branche concurrentielle, il connaît des échecs, mais son modèle économique est porteur de hautes performances financières. Celles-ci ressortissent à la capacité à capter une demande solvable et à y répondre par une offre attractive. Si un étudiant sur quatre est inscrit dans un établissement privé et si le secteur connaît une forte croissance, il est difficile de lui contester une fonction d'utilité.

Les établissements publics, universités et écoles, portent sur cette réalité massive un regard plutôt distancié. Il est vrai qu'il y a de la distance entre une université de chercheurs et une école de niche professionnelle ; dans une large mesure, les uns et les autres n'exercent pas le même métier et ils n'accueillent pas les mêmes candidats. À chacun son rôle ? Si oui, alors le manque de moyens des universités ne saurait suffire à expliquer l'attractivité du privé. Faut-il pour autant se résigner à cette différenciation fonctionnelle ?

Du côté du secteur privé, les meilleurs établissements ont évolué vers le recrutement de professeurs permanents, docteurs dans leur spécialité. Certains s'inscrivent dans la compétition pour les classements en recherche. Mais cette catégorie représente une part minoritaire du secteur privé.

Le secteur public a quelque chose à apprendre du secteur privé. Il peut s'inspirer de ses qualités. Encadrement et employabilité sont les deux arguments de vente du privé, certes trop souvent au prix d'un prisme étroit et contradictoire avec une formation préparant à l'évolution des métiers, mais cette évolution n'échappe pas non plus aux radars des meilleurs opérateurs. Le public a des idées et de l'argent à prendre au secteur privé.

Les établissements publics ont aussi une forte marge de progression dans la délivrance de formations en apprentissage. C'est d'abord une formule

pédagogique appréciée des étudiants à tous les niveaux de formation. Ils y gagnent en maturité et en familiarité avec le monde du travail auquel ils vont postuler. De plus, l'apprentissage apporte à l'établissement public une ressource financière bien supérieure aux droits d'inscription nationaux acquittés par les étudiants. Enfin, l'apprentissage est également une réponse à la précarité étudiante en permettant à l'étudiant apprenti un salaire alternatif aux « petits boulots ».

L'*executive education* prisée par les écoles privées fait aussi partie des missions des établissements publics. Cependant, elle y reste sous-développée. Il faut assumer que la relation avec des adultes (salariés, chômeurs, indépendants) exige un niveau de prestation pas toujours usuel en formation initiale : accueil, conditions de travail, suivi, etc. Comme il faut assumer que la « relation client », puisqu'il s'agit de cela, n'est en rien contradictoire avec la pleine liberté et la responsabilité académique. D'expérience, les universitaires qui interviennent en formation continue trouvent une satisfaction particulière dans l'interaction avec un public plus expérimenté que les étudiants.

Enfin, les établissements publics gagneraient à investir le champ des diplômes propres pour un public jeune choisi et solvable, à des tarifs plus bas et plus compétitifs que ceux des acteurs privés : pourquoi se résigner à laisser filer les frais de scolarité vers d'autres écoles ?

V. VERS LA RÉGULATION

1. Une responsabilité sociétale

La force d'attraction du secteur privé et l'éclosion de grands groupes ont suscité la curiosité et provoqué un effet de notoriété. Plus conjoncturellement, la remarquable croissance de l'apprentissage a largement contribué au développement du secteur, en même temps qu'elle a révélé un paradoxe : tandis que l'État abonde en milliards d'euros le financement de l'apprentissage, celui-ci échappe à tout contrôle de qualité.

Parce que le privé élargit son périmètre et qu'il perçoit plus d'argent public, sa responsabilité sociétale se trouve accrue. De sorte que le sujet de la régulation a émergé. Le ministère de l'Enseignement supérieur a diligenté un groupe de travail. Galileo, le plus grand groupe actionnarial et premier acteur de l'enseignement supérieur privé, a formulé dix propositions pour

la régulation. Des responsables d'écoles prennent la parole. Ils entendent marquer leur exigence qualitative et revendiquer leur proximité d'intention avec le secteur public. Les écoles consulaires ou associatives montent le ton de leurs critiques contre les « dévoiements » lucratifs de la formation. Elles entendent protéger leur réputation et ne pas subir l'amalgame avec des écoles qu'elles qualifient d'officines.

Ainsi, la porosité entre public et privé n'est pas univoque. La demande de régulation s'adresse aux pouvoirs publics, quand bien même elle gagnerait à s'organiser de l'intérieur même du secteur. En effet, le secteur privé ne peut pas s'exonérer de quelques observations critiques.

Les cas existent d'écoles qui abusent de la crédulité des familles et délivrent une très mauvaise qualité de formation, de service et d'employabilité. Conjoncturellement, la politique d'encouragement de l'apprentissage a induit un effet d'aubaine. On pourrait espérer que le marché « fasse le ménage » mais les promotions d'étudiants se renouvellent chaque année et l'expérience client n'est pas toujours transmise.

D'autres structures pèchent par opportunisme, plutôt que par tricherie. Leur qualité n'est pas en cause. En revanche, elles n'hésitent pas à accueillir en nombre des candidats sur une promesse d'emploi largement illusoire. Ces écoles doivent mieux informer leurs clients de l'incertitude des débouchés. Certes, cette incertitude n'est pas propre à ce type d'école privée, mais elles ont en propre de faire payer très cher la désillusion.

Le biais du volume n'épargne aucune école privée. La tentation de gonfler les effectifs est d'autant plus grande que les inscriptions supplémentaires rapportent une marge intégrale au-delà de la couverture des coûts fixes. La qualité du service rendu aux étudiants, et le taux d'insertion dans le métier choisi pâtissent des politiques de remplissage. Sur ce sujet, les clients disposent de peu ou pas d'information publique, encore moins d'engagement, à quelques exceptions près.

La communication des écoles mérite aussi d'être interrogée. Les sites web vantent des chiffres (insertion, réussite) difficilement contrôlables. Ils mettent parfois en avant des labels usurpés. Ils n'éclairent guère sur la nature des formations, en particulier le terme de bachelor, qui recouvre des substances très variables. Ils taisent pudiquement les frais de scolarité. Enfin, les techniques d'hameçonnage du client potentiel sont excessivement pressantes.

Cet ensemble de pratiques n'annihile pas les réalisations positives, dont il ne faut pas exclure en bloc toutes les écoles actionnariales. Mais le temps de la régulation de l'enseignement supérieur privé est venu, afin de mettre hors jeu les pratiques dévoyées, de promouvoir la qualité des formations et de conforter la défense du consommateur.

2. Des mesures en débat

La régulation met en jeu plusieurs questions parmi lesquelles :

- l'objet de la régulation : quels sont les sujets qui appellent un engagement des établissements ?
- le ressort du droit : quelles sont les obligations légales et/ou réglementaires auxquelles doivent être soumis les établissements ?
- les bonnes pratiques : elles sont volontaires mais rendues publiques et attestent d'un engagement non contraint de l'établissement.
- les instances : laquelle est garante du droit ? Laquelle valide les bonnes pratiques ?

Les dix propositions du groupe Galileo pour une régulation, non pas du secteur privé, mais de « l'enseignement supérieur professionnalisant » ont été transmises à la presse le 24 avril 2023¹⁸. Galileo pose « comme premier impératif d'une bonne régulation de couvrir de la même manière l'ensemble du champ de l'enseignement supérieur professionnalisant, quel que soit son statut (public, associatif, privé) », et d'évoquer la performance en matière d'accès à l'emploi des étudiants. Faut-il comprendre que le secteur public n'est pas déjà fortement régulé ? Faut-il étendre au secteur privé les conditions d'accueil qui sont imposées au secteur public ? Où passe la frontière de la professionnalisation parmi les enseignements supérieurs ?

Dans quels domaines, avec quelles procédures la régulation peut-elle contribuer à la qualité du secteur privé ?

L'information des consommateurs

L'intérêt du secteur privé, comme l'intérêt général, demandent une meilleure information des familles qui doivent pouvoir faire le tri dans l'offre. Il conviendrait, par exemple, que tous les établissements communiquent sur les volumes horaires de leurs programmes, sur les disciplines enseignées et sur leurs tarifs.

L'analyse de la communication dans tous ses aspects (contrôle de légalité mais aussi qualité de l'information du consommateur) doit faire l'objet d'un suivi régulier. La DGCCRF ne suffira pas à y pourvoir. Des écoles pourraient prendre l'initiative d'une charte déontologique en la matière.

Galileo soutient la publication d'indicateurs en particulier pour l'employabilité des étudiants sur la base de données statistiques publiques.

18. Voir AEF info (accès restreint).

Enfin, une instance de recours pour les consommateurs pourrait être instituée. L'Union professionnelle des employeurs de l'enseignement supérieur privé qui tente de se mettre en place s'honorerait de créer une médiation pour ce secteur, sur le mode des médiations de la consommation telles que celles du transport, de l'assurance, ou du tourisme. La commission d'évaluation et de contrôle de la médiation de la consommation (CECMC) veillerait sur la médiation de l'enseignement supérieur privé (MESP) avec le même soin qu'elle apporte à toutes les médiations de la consommation.

L'évaluation des établissements

Des procédures existent déjà pour l'attribution des visas, des labels et des grades de diplômes. On pourrait leur adjoindre une procédure d'évaluation volontaire auprès d'un organisme indépendant. Le seul fait de ne pas solliciter une évaluation serait en soi un signal. Cette évaluation, dont le coût serait assumé par l'école, pourrait ressortir au HCERES qui évalue déjà les écoles consulaires et d'ingénieurs, ou à toute autre structure équivalente sous la double tutelle du ministère du Travail et du ministère de l'Enseignement supérieur. Comme pour tous les établissements publics, les rapports d'évaluation seraient rendus publics.

Galileo défend le principe d'une évaluation des enseignements par les étudiants et il est vrai qu'elle est devenue courante dans le secteur public. Le groupe évoque « un mode de recueil standardisé de ces appréciations (comme cela se fait dans certains pays, notamment au Royaume-Uni)¹⁹ ».

La qualité des formations

Du côté de l'apprentissage, l'explosion quantitative soulève logiquement un problème de qualité posé comme tel par les responsables des CCI. La délivrance des titres RNCP reste cantonnée au ministère du Travail tandis que les diplômes relèvent de la compétence du ministère de l'Enseignement supérieur : cette coupure est-elle soutenable ?

Pour Alice Ghuilhon, directrice générale de Skema BS et présidente de la Conférence des directeurs des écoles françaises de management (Cdefm) : « L'État devrait délivrer une autorisation préalable, sur le modèle du visa, avant toute ouverture d'école. C'est de sa responsabilité morale ! Je trouve dramatique de voir que certains construisent un programme en *supply chain* avec un titre loué en ressources humaines ou en finance. C'est invraisemblable qu'il n'y ait aucun contrôle. Aucune école ne devrait

19. *Ibid.*

pouvoir délivrer ou déposer de certification RNCP sans posséder au moins un visa. Les ministères de l'Enseignement supérieur et du Travail doivent se mettre autour d'une table pour avancer ensemble sur toutes ces questions. Et France compétences mieux contrôler la bonne utilisation du RNCP²⁰ ».

Galileo partage l'idée d'une accréditation commune des ministères du Travail et de l'Enseignement supérieur, sous deux formes. Elle devrait remplacer la certification de chaque formation (l'attribution du titre RNCP), comme si le label Qualiopi autorisait *ipso facto* la délivrance de tout titre à la discrétion de l'école. De plus, la nouvelle accréditation devrait se substituer aux actuels visas de l'enseignement supérieur. On ne saurait mieux défendre la prééminence du ministère du Travail dans la diplomation.

La qualité des formations est évidemment redevable de celle des enseignants. Dans ce domaine, Galileo formule ses propositions les plus engageantes telles que : « Formaliser la procédure de recrutement des enseignants (à partir d'un certain volume d'heures) ; Prévoir une formation pour les enseignants à partir d'un certain volume d'enseignement ; Définir un équilibre entre la proportion d'enseignants réguliers (i. e. : un certain volume de cours) et des enseignants ponctuels (les spécialistes qui interviennent pour un nombre très restreint de séances). » Il reste à en définir les modalités d'application.

La publication des comptes

Le code de commerce (article L 232-23) fait obligation à toute société par actions de déposer au greffe du tribunal :

- 1) les comptes annuels, le rapport de gestion, le rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels, le cas échéant, éventuellement complété de leurs observations sur les modifications apportées par l'assemblée aux comptes annuels qui ont été soumis à cette dernière ainsi que, le cas échéant, les comptes consolidés, le rapport sur la gestion du groupe, le rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et le rapport du conseil de surveillance ;
- 2) la proposition d'affectation du résultat soumise à l'assemblée et la résolution d'affectation votée.

Cette disposition ne relève pas d'une logique de contrôle : celui-ci a été effectué par les commissaires aux comptes sur le plan de la licéité des pratiques commerciales et de la conformité aux normes. Dans l'ordre du contrôle également, le Trésor public exerce sa compétence, bien au-delà de

20. Voir « Nous soutenons les classes préparatoires qui sont à la base de la création de nos écoles et contribuent au succès de la France », *HEADway*, L'Essentiel du Sup, 15 mai 2023.

la communication des états comptables. Au contraire, la publication des comptes participe de l'information économique mise à la disposition de tous les partenaires de l'entreprise : clients, fournisseurs, salariés, pouvoirs publics. C'est un élément de la régulation des marchés. Or, nombre d'entreprises, y compris dans l'enseignement supérieur privé, se dispensent de l'obligation de publication de leurs comptes, les unes par négligence, les autres par une sorte de précaution. Il est vrai que cette facilité a été élargie en droit aux entreprises dites moyennes, mais elle ne s'applique pas aux sociétés membres d'un groupe.

Il est également regrettable que certaines écoles associatives, dont certaines se veulent non lucratives contreviennent à l'obligation faite à toutes les associations de déposer leurs comptes annuels.

Avant de relever du droit, la publication des comptes s'inscrit comme une des bonnes pratiques des entreprises socialement responsables.

CONCLUSION

On a soutenu que l'opposition *lucratif versus non lucratif* n'était pas pertinente, ce n'était ni pour défendre la vertu des uns, ni pour éviter de stigmatiser les défauts des autres. Mais il y aurait quelque naïveté à ignorer la variété des modèles économiques. Certaines expressions contournent rapidement le sujet. Peut-on soutenir sans autre précaution que le sujet ne porte pas sur le modèle économique, mais sur la qualité des formations ? La formule est exacte... jusqu'au point où le modèle économique bouscule la qualité. Il peut la stimuler dans le bon sens en mobilisant des ressources au service de la formation, c'est là un défi pour le secteur public. Mais le modèle économique peut aussi contrarier la qualité quand le management de l'école a les yeux rivés sur le baromètre des *cash-flow* d'exploitation. Il n'y a pas non plus d'équivalence entre une école qui réinvestit ses gains et une autre dont le modèle est de remonter des dividendes et de valoriser son capital. Tous les modèles sont dans la nature, il ne faut pas nier leur diversité et leurs qualités inégales. Il est préférable de regarder chaque modèle pour ce qu'il est, et non pas seulement pour ce qu'en disent ses représentants.

La régulation de l'enseignement supérieur privé sera d'autant plus efficace qu'elle émanera des acteurs eux-mêmes. Ceux d'entre eux qui s'y engageront seront gagnants. Cela passe aussi par de la réglementation et par la promotion d'instances indépendantes.

ANNEXES

ANNEXE I

Conférences et associations professionnelles

Trois conférences jouent un rôle institutionnel de représentation auprès des pouvoirs publics, tandis que les associations, plus nombreuses, ont un caractère plus affinitaire. Une union professionnelle, ayant vocation à être reconnue comme une organisation patronale représentative, a également vu le jour.

Les conférences

La Conférence des grandes écoles (CGE). Elle regroupe 235 écoles, publiques et privées. Les critères d'admission concernent principalement la sélectivité du recrutement des étudiants, la délivrance d'un diplôme de niveau cadre et l'attention au débouché professionnel. Depuis 2022, la CGE a créé un nouveau statut de « grande école affiliée » permettant d'accueillir de nouveaux établissements d'enseignement supérieur d'excellence ne délivrant pas de master (bac+5).

La Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs (CDEFI). Elle représente plus de 200 écoles d'ingénieurs dont 53 privées.

La Conférence des directeurs des écoles françaises de management (CDEFM). Créée en 2021 par analogie et symétrie avec la CDEFI, la CDEFM a rapidement réuni l'ensemble des écoles de son champ d'activité.

Les associations

FESIC : Fédération des établissements d'enseignement supérieur d'intérêt collectif. Elle a été créée en 1969 par un groupe d'écoles catholiques pour faire prévaloir la mission « d'intérêt collectif » des établissements privés, confessionnels ou non. Aujourd'hui la FESIC veut être le meilleur promoteur du contrat d'EESPIG (établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général) qui associe les établissements privés aux missions de service public. Sur les 64 établissements labellisés EESPIG, 28 sont membres de la FESIC.

UGEI : Union des grandes écoles indépendantes. Elle regroupe depuis 1993 une quarantaine de grandes écoles dont l'indépendance veut être un marqueur.

UDESCA : Union des établissements supérieurs catholiques. Il s'agit des instituts de Paris, Lille, Lyon, Angers et Toulouse.

UNFL : Union des nouvelles facultés libres. Créée en 2004 à l'initiative de six établissements (IRCOM, IPC, ICR, ICES, Faco et Cephi), dont certains s'inscrivent dans un courant catholique traditionaliste.

EUPHE : European union of private higher education. Regroupe en France l'UGEI et l'UNFL.

Vers une organisation professionnelle de branche

Quatre associations (FESIC, UDESCA, UGEI et UNFL) ont déclaré la création d'une association le 1^{er} décembre 2022 : l'Union professionnelle de l'enseignement supérieur (UPES). Domiciliée au siège de la FESIC, l'UPES a pour objet de rassembler les établissements « quelle que soit leur forme juridique, dont l'activité principale relève de la branche professionnelle de l'enseignement privé indépendant. »

L'UPES entend devenir une organisation professionnelle d'employeurs représentative, au sein de la branche professionnelle de l'enseignement privé indépendant (EPI).

ANNEXE II

EdTech France

À propos d'activité marchande relative à l'enseignement, l'association EdTech France est incontournable. Elle réunit plus de 450 entreprises. Une enquête menée par EY, l'association EdTech France et la Banque des Territoires en 2021 montrait que 85 % des entreprises étaient concentrées sur la formation professionnelle, que près de la moitié s'adressait à tous les degrés de l'enseignement, et que seule une trentaine d'entre elles visait exclusivement l'enseignement supérieur.

Les entreprises de la EdTech sont des acteurs de plus en plus présents dans le déploiement de l'enseignement supérieur privé, c'est ainsi que certaines plateformes de *e-learning* ont été acquises par les groupes d'enseignement privé à des prix considérables.

Les entreprises de la EdTech conçoivent des produits soit pour les entreprises de l'éducation (B2B), soit pour le consommateur final (B2C).

Les offres aux consommateurs peuvent concerner l'apprentissage des langues (SPEEKOO, YESNYOU...), la traduction (LINGUEE...), l'aide à la révision (BENEYLU, PLUME...), le conseil à l'orientation (UP2 school, STUDIZZ, HELLO CHARLY...).

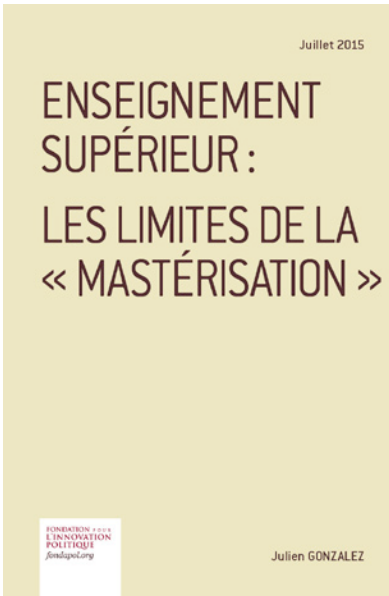
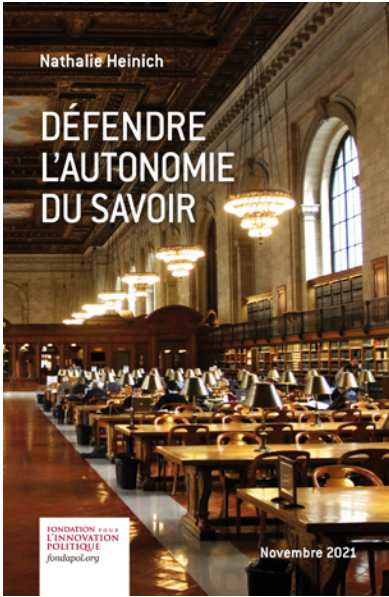
Les solutions proposées aux opérateurs de formation sont également diverses : outil d'*e-learning*, architecture d'école numérique, plateforme de collaboration en entreprise (BEECOME...), outils de conception digitale de formations, plateforme video (UBICAST...).

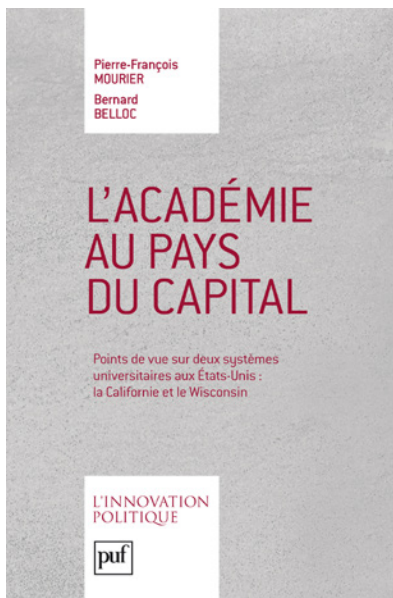
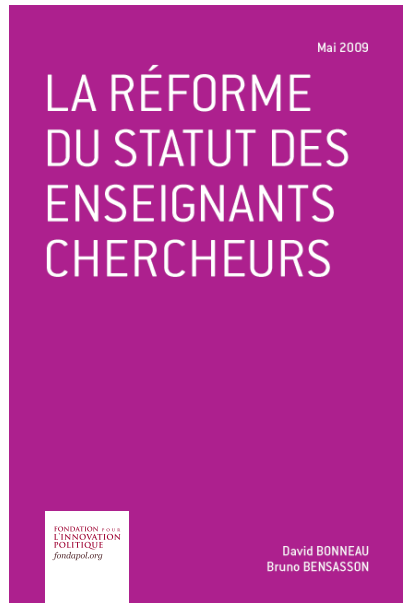
Novembre 2017

POUR REPENSER LE BAC, RÉFORMONS LE LYCÉE ET L'APPRENTISSAGE

FONDATION POUR
L'INNOVATION
POLITIQUE
fondapol.org

Faÿçal HAFIED





NOS PUBLICATIONS

Complexité. Critique d'une idéologie contemporaine

Sophie Chassat, juin 2023, 40 pages

Politique migratoire : que faire de l'accord franco-algérien de 1968 ?

Xavier Driencourt, mai 2023, 29 pages

De la transition écologique à l'écologie administrée, une dérive politique

David Lisnard et Frédéric Masquelier, mai 2023, 30 pages

Pour un nouvel ordre énergétique européen

Cécile Maisonneuve, avril 2023, 56 pages

Le XXI^e siècle du christianisme - édition de poche

Dominique Reynié (dir.), éditions du Cerf, mars 2023, 378 pages

Élections, médias et réseaux sociaux : un espace public en décomposition

Victor Delage, Dominique Reynié, Mathilde Tchounikine, mars 2023, 32 pages

Souveraineté, maîtrise industrielle et transition énergétique (2)

Transition énergétique, géopolitique et industrie : quel rôle pour l'État ?

Jean-Paul Bouttes, mars 2023, 48 pages

Souveraineté, maîtrise industrielle et transition énergétique (1)

Les conditions de réussite du programme nucléaire français de 1945 à 1975

Jean-Paul Bouttes, mars 2023, 44 pages

Immigration : comment font les États européens

Fondation pour l'innovation politique, mars 2023, 46 pages

La politique danoise d'immigration : une fermeture consensuelle

Fondation pour l'innovation politique, janvier 2023, 57 pages

L'opinion européenne 2020-2022

Dominique Reynié (dir.), éditions Marie B/collection Lignes de Repères, décembre 2022, 240 pages

Innovation politique 2021 (tome 2)

Fondation pour l'innovation politique, décembre 2022, 340 pages

Innovation politique 2021 (tome 1)

Fondation pour l'innovation politique, décembre 2022, 440 pages

Maghreb : l'impact de l'islam sur l'évolution sociale et politique

Razika Adnani, décembre 2022, 36 pages

Italie 2022 : populismes et droitisation

Anna Bonalume, octobre 2022, 60 pages

Quel avenir pour la dissuasion nucléaire ?

Bruno Tertrais, octobre 2022, 39 pages

Mutations politiques et majorité de gouvernement dans une France à droite

Sous la direction de Dominique Reynié, septembre 2022, 64 pages

Paiements, monnaie et finance à l'ère numérique (2)

Les questions à long terme

Christian Pfister, juillet 2022, 34 pages

Paiements, monnaie et finance à l'ère numérique (1)

État des lieux et perspectives à court-moyen terme

Christian Pfister, juillet 2022, 47 pages

La montée en puissance de l'islamisme woke dans le monde occidental

Lorenzo Vidino, juin 2022, 29 pages

2022, présidentielle de crises

Sous la direction de Dominique Reynié, avril 2022, 80 pages

Les déchets nucléaires : une approche globale (4)**La gestion des déchets : rôle et compétence de l'État en démocratie**

Jean-Paul Bouttes, janvier 2022, 49 pages

Les déchets nucléaires : une approche globale (3)**L'enjeu des générations futures**

Jean-Paul Bouttes, janvier 2022, 41 pages

Les déchets nucléaires : une approche globale (2)**Les solutions pour maîtriser le risque effectif**

Jean-Paul Bouttes, janvier 2022, 42 pages

Les déchets nucléaires : une approche globale (1)**Déchets et déchets nucléaires : durée de vie et dangers potentiels**

Jean-Paul Bouttes, janvier 2022, 49 pages

Radiographie de l'antisémitisme en France – édition 2022

AJC Paris et Fondation pour l'innovation politique, janvier 2022, 38 pages

Prestataires de santé à domicile : les entreprises au service du virage ambulatoire

Alice Bouleau et Nicolas Bouzou, janvier 2022, 34 pages

Libertés : l'épreuve du siècle

Sous la direction de Dominique Reynié, janvier 2022, 96 pages

Enquête réalisée en partenariat avec l'International Republican Institute, la Community of Democracies, la Konrad-Adenauer-Stiftung, Genron NPO, la Fundación Nuevas Generaciones et República do Amanhã

Élections départementales et régionales 2021 : une analyse cartographique

Céline Colange, Sylvain Manternach, décembre 2021, 76 pages

Innovation politique 2020 (tome 2)

Fondation pour l'innovation politique, décembre 2021, 428 pages

Innovation politique 2020 (tome 1)

Fondation pour l'innovation politique, décembre 2021, 344 pages

Défendre l'autonomie du savoir

Nathalie Heinrich, novembre 2021, 32 pages

Rapport pour l'Assemblée nationale. Mission d'information visant à identifier les ressorts de l'abstention et les mesures permettant de renforcer la participation électorale

Fondation pour l'innovation politique, novembre 2021, 82 pages

2022, le risque populiste en France (vague 5)**Un indicateur de la protestation électorale**

Dominique Reynié (dir.), octobre 2021, 72 pages

Parti et Démocratie

Piero Ignazi, aux éditions Calmann-Lévy, avec le concours de la Fondation pour l'innovation politique et de Terra Nova, octobre 2021, 504 pages

Commerce illicite de cigarettes, volet II.**Identifier les parties prenantes, les effets de réseaux et les enjeux financiers**

Mathieu Zagrodzki, Romain Maneveau et Arthur Persais, octobre 2021, 32 pages

Complémentaires santé : moteur de l'innovation sanitaire

Nicolas Bouzou et Guillaume Moukala Same, octobre 2021, 47 pages

Les décroissants en France. Un essai de typologie

Eddy Fougier, septembre 2021, 31 pages

Les attentats islamistes dans le monde, 1979-2021

Fondation pour l'innovation politique, septembre 2021, 84 pages

Les primaires électorales et les systèmes de départage des candidats à l'élection présidentielle

Laurence Morel et Pascal Perrineau, août 2021, 51 pages

L'idéologie woke. Face au wokisme (2)

Pierre Valentin, juillet 2021, 32 pages

L'idéologie woke. Anatomie du wokisme (1)

Pierre Valentin, juillet 2021, 34 pages

Protestation électorale en 2021 ?

Données issues du 1^{er} tour des élections régionales

Abdellah Bouhend, Victor Delage, Anne Flambert, Élisabeth Grandjean, Katherine Hamilton, Léo Major, Dominique Reynié, juin 2021, 40 pages

2022, le risque populiste en France (vague 4)

Un indicateur de la protestation électorale

Dominique Reynié (dir.), juin 2021, 64 pages

La conversion des Européens aux valeurs de droite

Victor Delage, mai 2021, 40 pages

Les coûts de la transition écologique

Guillaume Bazot, mai 2021, 37 pages

Le XXI^e siècle du christianisme

Dominique Reynié (dir.), éditions du Cerf, mai 2021, 376 pages

Les protestants en France, une minorité active

Jean-Paul Willaime, avril 2021, 34 pages

L'agriculture bio et l'environnement

Bernard Le Buanec, mars 2021, 27 pages

Devrions-nous manger bio ?

Léon Guéguen, mars 2021, 36 pages

Quel avenir pour l'agriculture et l'alimentation bio ?

Gil Kressmann, mars 2021, 48 pages

Pauvreté dans le monde : une baisse menacée par la crise sanitaire

Julien Damon, février 2021, 33 pages

Reconquérir la biodiversité, mais laquelle ?

Christian Lévêque, février 2021, 37 pages

Énergie nucléaire : la nouvelle donne internationale

Marco Baroni, février 2021, 66 pages

Souveraineté économique : entre ambitions et réalités

Emmanuel Combe et Sarah Guillou, janvier 2021, 66 pages

Relocaliser en décarbonant grâce à l'énergie nucléaire

Valérie Faudon, janvier 2021, 36 pages

Après le Covid-19, le transport aérien en Europe : le temps de la décision

Emmanuel Combe et Didier Bréchemier, décembre 2020, 40 pages

Avant le Covid-19, le transport aérien en Europe : un secteur déjà fragilisé

Emmanuel Combe et Didier Bréchemier, décembre 2020, 35 pages

Glyphosate, le bon grain et l'ivraie

Marcel Kuntz, novembre 2020, 45 pages

Covid-19 : la réponse des plateformes en ligne face à l'ultradroite

Maygane Janin et Flora Deverell, novembre 2020, 42 pages

2022, le risque populiste en France (vagues 2 et 3)

Un indicateur de la protestation électorale Dominique Reynié, octobre 2020, 86 pages

Relocalisations : laisser les entreprises décider et protéger leur actionnariat

Frédéric Gonand, septembre 2020, 37 pages

Europe : la transition bas carbone, un bon usage de la souveraineté

Patrice Geoffron, septembre 2020, 35 pages

Relocaliser en France avec l'Europe

Yves Bertoncini, septembre 2020, 40 pages

Relocaliser la production après la pandémie ?

Paul-Adrien Hyppolite, septembre 2020, 46 pages

Qui paie ses dettes s'enrichit

Christian Pfister et Natacha Valla, septembre 2020, 37 pages

L'opinion européenne en 2019

Dominique Reynié (dir.), éditions Marie B/collection Lignes de Repères, septembre 2020, 212 pages

Les assureurs face au défi climatique

Arnaud Chneiweiss et José Bardaji, août 2020, 33 pages

Changements de paradigme

Josef Konvitz, juillet 2020, 20 pages

Hongkong : la seconde rétrocession

Jean-Pierre Cabestan et Laurence Daziano, juillet 2020, 62 pages

Tsunami dans un verre d'eau

Regard sur le vote Europe Écologie-Les Verts aux élections municipales de 2014 et de 2020 dans 41 villes de plus de 100 000 habitants Sous la direction de Dominique Reynié, juillet 2020, 44 pages

Innovation politique 2019 (tome 2)

Fondation pour l'innovation politique, juin 2020, 412 pages

Innovation politique 2019 (tome 1)

Fondation pour l'innovation politique, juin 2020, 400 pages

Covid-19 - États-Unis, Chine, Russie, les grandes puissances inquiètent l'opinion

Victor Delage, juin 2020, 16 pages

De la distanciation sociale à la distanciation intime

Anne Muxel, juin 2020, 24 pages

Covid-19 : Cartographie des émotions en France

Madeleine Hamel, mai 2020, 24 pages

Ne gaspillons pas une crise

Josef Konvitz, avril 2020, 23 pages

Retraites : leçons des réformes suédoises

Kristoffer Lundberg, avril 2020, 37 pages

Retraites : leçons des réformes belges

Frank Vandenbroucke, février 2020, 40 pages

Les biotechnologies en Chine : un état des lieux

Aifang Ma, février 2020, 44 pages

Radiographie de l'antisémitisme en France

AJC Paris et Fondation pour l'innovation politique, janvier 2020, 32 pages

OGM et produits d'édition du génome : enjeux réglementaires et géopolitiques

Catherine Regnault-Roger, janvier 2020, 35 pages

Des outils de modification du génome au service de la santé humaine et animale

Catherine Regnault-Roger, janvier 2020, 32 pages

Des plantes biotech au service de la santé du végétal et de l'environnement

Catherine Regnault-Roger, janvier 2020, 32 pages

Le soldat augmenté : regards croisés sur l'augmentation des performances du soldat

CREC Saint-Cyr et la Fondation pour l'innovation politique, décembre 2019, 128 pages

L'Europe face aux nationalismes économiques américain et chinois (3)**Défendre l'économie européenne par la politique commerciale**

Emmanuel Combe, Paul-Adrien Hyppolite et Antoine Michon, novembre 2019, 52 pages

L'Europe face aux nationalismes économiques américain et chinois (2)**Les pratiques anticoncurrentielles étrangères**

Emmanuel Combe, Paul-Adrien Hyppolite et Antoine Michon, novembre 2019, 40 pages

L'Europe face aux nationalismes économiques américain et chinois (1)**Politique de concurrence et industrie européenne**

Emmanuel Combe, Paul-Adrien Hyppolite et Antoine Michon, novembre 2019, 36 pages

Les attentats islamistes dans le monde, 1979-2019

Fondation pour l'innovation politique, novembre 2019, 80 pages

Vers des prix personnalisés à l'heure du numérique ?

Emmanuel Combe, octobre 2019, 46 pages

2022, le risque populiste en France (vague 1)

Un indicateur de la protestation électorale

Dominique Reynié, octobre 2019, 44 pages

La Cour européenne des droits de l'homme, protectrice critiquée des « libertés invisibles »

Jean-Luc Sauron, octobre 2019, 48 pages

1939, l'alliance soviéto-nazie : aux origines de la fracture européenne

Stéphane Courtois, septembre 2019, 51 pages

Saxe et Brandebourg. Percée de l'AfD aux élections régionales du 1^{er} septembre 2019

Patrick Moreau, septembre 2019, 26 pages

Campements de migrants sans-abri : Comparaisons européennes et recommandations

Julien Damon, septembre 2019, 44 pages

Vox, la fin de l'exception espagnole

Astrid Barrio, août 2019, 36 pages

Élections européennes 2019. Le poids des électors comparé au poids électoral des groupes parlementaires

Raphaël Grelon et Guillemette Lano. Avec le concours de Victor Delage et Dominique Reynié, juillet 2019, 22 pages

Allô maman bobo (2). L'électorat urbain, de la gentrification au désenchantement

Nelly Garnier, juillet 2019, 40 pages

Allô maman bobo (1). L'électorat urbain, de la gentrification au désenchantement

Nelly Garnier, juillet 2019, 44 pages

L'affaire Séralini. L'impasse d'une science militante

Marcel Kuntz, juin 2019, 35 pages

Démocraties sous tension

Sous la direction de Dominique Reynié, mai 2019,

volume I, Les enjeux, 156 pages ; **volume II**, Les pays, 120 pages

Enquête réalisée en partenariat avec l'International Republican Institute

La longue gouvernance de Poutine

Michel Eltchaninoff, mai 2019, 31 pages

Politique du handicap : pour une société inclusive

Sophie Cluzel, avril 2019, 23 pages

Ferroviaire : ouverture à la concurrence, une chance pour la SNCF

David Valence et François Bouchard, mars 2019, 42 pages

Un an de populisme italien

Alberto Toscano, mars 2019, 33 pages

Une mosquée mixte pour un islam spirituel et progressiste

Eva Janadin et Anne-Sophie Monsinay, février 2019, 46 pages

Une civilisation électrique (2). Vers le réenchantement

Alain Beltran et Patrice Carré, février 2019, 34 pages

Une civilisation électrique (1). Un siècle de transformations

Alain Beltran et Patrice Carré, février 2019, 32 pages

Prix de l'électricité : entre marché, régulation et subvention

Jacques Percebois, février 2019, 42 pages

Vers une société post-carbone

Patrice Geoffron, février 2019, 36 pages

Énergie-climat en Europe : pour une excellence écologique

Emmanuel Tuchscherer, février 2019, 26 pages

Innovation politique 2018 (tome 2)

Fondation pour l'innovation politique, janvier 2019, 544 pages

Innovation politique 2018 (tome 1)

Fondation pour l'innovation politique, janvier 2019, 472 pages

L'opinion européenne en 2018

Dominique Reynié (dir.), éditions Marie B/collection Lignes de Repères, janvier 2019, 176 pages

La contestation animaliste radicale

Eddy Fougier, janvier 2019, 35 pages

Le numérique au secours de la santé

Serge Soudoplatoff, janvier 2019, 38 pages

Le nouveau pouvoir français et la coopération franco-japonaise

Fondation pour l'innovation politique, décembre 2018, 204 pages

Les apports du christianisme à l'unité de l'Europe

Jean-Dominique Durand, décembre 2018, 29 pages

La crise orthodoxe (2). Les convulsions, du XIX^e siècle à nos jours

Jean-François Colosimo, décembre 2018, 31 pages

La crise orthodoxe (1). Les fondations, des origines au XIX^e siècle

Jean-François Colosimo, décembre 2018, 28 pages

La France et les chrétiens d'Orient, dernière chance

Jean-François Colosimo, décembre 2018, 33 pages

Le christianisme et la modernité européenne (2)**Comprendre le retour de l'institution religieuse**

Philippe Portier et Jean-Paul Willaime, décembre 2018, 30 pages

Le christianisme et la modernité européenne (1)**Récuser le déni**

Philippe Portier et Jean-Paul Willaime, décembre 2018, 30 pages

Commerce illicite de cigarettes : les cas de Barbès-La Chapelle,**Saint-Denis et Aubervilliers-Quatre-Chemins**

Mathieu Zagrodzki, Romain Maneveau et Arthur Persais, novembre 2018, 64 pages

L'avenir de l'hydroélectricité

Jean-Pierre Corniou, novembre 2018, 41 pages

Retraites : Leçons des réformes italiennes

Michel Martone, novembre 2018, 33 pages

Les géants du numérique (2) : un frein à l'innovation ?

Paul-Adrien Hyppolite et Antoine Michon, novembre 2018, 77 pages

Les géants du numérique (1) : magnats de la finance

Paul-Adrien Hyppolite et Antoine Michon, novembre 2018, 56 pages

L'intelligence artificielle en Chine : un état des lieux

Aifang Ma, novembre 2018, 40 pages

Alternative für Deutschland : établissement électoral

Patrick Moreau, octobre 2018, 49 pages

Les Français jugent leur système de retraite

Fondation pour l'innovation politique, octobre 2018, 28 pages

Migrations : la France singulière

Didier Leschi, octobre 2018, 34 pages

Les Français face à la crise démocratique : Immigration, populisme, Trump, Europe...

AJC Europe et la Fondation pour l'innovation politique, septembre 2018, 72 pages

La révision constitutionnelle de 2008 : un premier bilan**Préface d'Édouard Balladur et de Jack Lang**

Hugues Hourdin, octobre 2018, 28 pages

Les « Démocrates de Suède » : un vote anti-immigration

Johan Martinsson, septembre 2018, 41 pages

Les Suédois et l'immigration (2) : fin du consensus ?

Tino Sanandaji, septembre 2018, 33 pages

Les Suédois et l'immigration (1) : fin de l'homogénéité ?

Tino Sanandaji, septembre 2018, 35 pages

Éthiques de l'immigration

Jean-Philippe Vincent, juin 2018, 35 pages

Les addictions chez les jeunes (14-24 ans)

Fondation pour l'innovation politique, juin 2018, 56 pages

Enquête réalisée en partenariat avec la Fondation Gabriel Péri et le Fonds Actions Addictions

Villes et voitures : pour une réconciliation

Jean Coldefy, juin 2018, 40 pages

France : combattre la pauvreté des enfants

Julien Damon, mai 2018, 32 pages

Que pèsent les syndicats ?

Dominique Andolfatto, avril 2018, 40 pages

L'élan de la francophonie : pour une ambition française (2)

Benjamin Boutin, mars 2018, 28 pages

L'élan de la francophonie : une communauté de langue et de destin (1)

Benjamin Boutin, mars 2018, 28 pages

L'Italie aux urnes

Sofia Ventura, février 2018, 29 pages

L'intelligence artificielle : l'expertise partout accessible à tous

Serge Soudoplatoff, février 2018, 40 pages

L'innovation à l'ère du bien commun

Benjamin Boscher, Xavier Pavie, février 2018, 44 pages

Libérer l'islam de l'islamisme

Mohamed Louizi, janvier 2018, 64 pages

Gouverner le religieux dans un état laïc

Thierry Rambaud, janvier 2018, 36 pages

L'opinion européenne en 2017

Dominique Reynié (dir.), Fondation pour l'innovation politique, janvier 2018, 140 pages

Innovation politique 2017 (tome 2)

Fondation pour l'innovation politique, janvier 2018, 492 pages

Innovation politique 2017 (tome 1)

Fondation pour l'innovation politique, janvier 2018, 468 pages

Une « norme intelligente » au service de la réforme

Victor Fabre, Mathieu Kohmann, Mathieu Luinaud, décembre 2017, 28 pages

Autriche : virage à droite

Patrick Moreau, novembre 2017, 32 pages

Pour repenser le bac, réformons le lycée et l'apprentissage

Faççal Hafied, novembre 2017, 55 pages

Où va la démocratie ?

Sous la direction de Dominique Reynié, Plon, octobre 2017, 320 pages

Violence antisémite en Europe 2005-2015

Johannes Due Enstad, septembre 2017, 31 pages

Pour l'emploi : la subrogation du crédit d'impôt des services à la personne

Bruno Despujol, Olivier Peraldi et Dominique Reynié, septembre 2017, 33 pages

Marché du travail : pour la réforme !

Faççal Hafied, juillet 2017, 45 pages

Le fact-checking : une réponse à la crise de l'information et de la démocratie

Farid Gueham, juillet 2017, 49 pages

Notre-Dame- des-Landes : l'État, le droit et la démocratie empêchés

Bruno Hug de Larauze, mai 2017, 37 pages

France : les juifs vus par les musulmans. Entre stéréotypes et méconnaissances

Mehdi Ghouirgate, Iannis Roder et Dominique Schnapper, mai 2017, 38 pages

Dettes publiques : la mesurer, la réduire

Jean-Marc Daniel, avril 2017, 33 pages

Parfaire le paritarisme par l'indépendance financière

Julien Damon, avril 2017, 36 pages

Former, de plus en plus, de mieux en mieux. L'enjeu de la formation professionnelle

Olivier Faron, avril 2017, 31 pages

Les troubles du monde, l'islamisme et sa récupération populiste : l'Europe démocratique menacée

Pierre-Adrien Hanania, AJC, Fondapol, mars 2017, 44 pages

Porno addiction : nouvel enjeu de société

David Reynié, mars 2017, 34 pages

Calais : miroir français de la crise migratoire européenne (2)

Jérôme Fourquet et Sylvain Manternach, mars 2017, 52 pages

Calais : miroir français de la crise migratoire européenne (1)

Jérôme Fourquet et Sylvain Manternach, mars 2017, 38 pages

L'actif épargne logement

Pierre-François Gouiffès, février 2017, 31 pages

Réformer : quel discours pour convaincre ?

Christophe de Voogd, février 2017, 37 pages

De l'assurance maladie à l'assurance santé

Patrick Negaret, février 2017, 34 pages

Hôpital : libérer l'innovation

Christophe Marques et Nicolas Bouzou, février 2017, 30 pages

Le Front national face à l'obstacle du second tour

Jérôme Jaffré, février 2017, 33 pages

La République des entrepreneurs

Vincent Lorphelin, janvier 2017, 37 pages

Des startups d'État à l'État plateforme

Pierre Pezziardi et Henri Verdier, janvier 2017, 36 pages

Vers la souveraineté numérique

Farid Gueham, janvier 2017, 31 pages

Repenser notre politique commerciale

Laurence Daziano, janvier 2017, 35 pages

Mesures de la pauvreté, mesures contre la pauvreté

Julien Damon, décembre 2016, 25 pages

L'Autriche des populistes

Patrick Moreau, novembre 2016, 59 pages

L'Europe face aux défis du pétro-solaire

Albert Bressand, novembre 2016, 34 pages

Le Front national en campagnes. Les agriculteurs et le vote FN

Eddy Fougier et Jérôme Fourquet, octobre 2016, 36 pages

Innovation politique 2016

Fondation pour l'innovation politique, PUF, octobre 2016, 758 pages

Le nouveau monde de l'automobile (2) : les promesses de la mobilité électrique

Jean-Pierre Corniou, octobre 2016, 48 pages

Le nouveau monde de l'automobile (1) : l'impasse du moteur à explosion

Jean-Pierre Corniou, octobre 2016, 34 pages

L'opinion européenne en 2016

Dominique Reynié (dir.), Éditions Lignes de Repères, septembre 2016, 224 pages

L'individu contre l'étatisme. Actualité de la pensée libérale française (XX^e siècle)

Jérôme Perrier, septembre 2016, 39 pages

L'individu contre l'étatisme. Actualité de la pensée libérale française (XIX^e siècle)

Jérôme Perrier, septembre 2016, 39 pages

Refonder l'audiovisuel public

Olivier Babeau, septembre 2016, 31 pages

La concurrence au défi du numérique

Charles-Antoine Schwerer, juillet 2016, 27 pages

Portrait des musulmans d'Europe : unité dans la diversité

Vincent Tournier, juin 2016, 51 pages

Portrait des musulmans de France : une communauté plurielle

Nadia Henni-Moulai, juin 2016, 33 pages

La blockchain, ou la confiance distribuée

Yves Caseau et Serge Soudoplatoff, juin 2016, 35 pages

La gauche radicale : liens, lieux et luttes (2012-2017)

Sylvain Boulouque, mai 2016, 41 pages

Gouverner pour réformer : éléments de méthode

Erwan Le Noan et Matthieu Montjotin, mai 2016, 54 pages

Les zadistes (2) : la tentation de la violence

Eddy Fougier, avril 2016, 29 pages

Les zadistes (1) : un nouvel anticapitalisme

Eddy Fougier, avril 2016, 29 pages

Régionales (2) : les partis, contestés mais pas concurrencés

Jérôme Fourquet et Sylvain Manternach, mars 2016, 39 pages

Régionales (1) : vote FN et attentats

Jérôme Fourquet et Sylvain Manternach, mars 2016, 45 pages

Un droit pour l'innovation et la croissance

Sophie Vermeille, Mathieu Kohmann et Mathieu Luinaud, février 2016, 38 pages

Le lobbying : outil démocratique

Anthony Escurat, février 2016, 32 pages

Valeurs d'islam

Dominique Reynié (dir.), préface par le cheikh Khaled Bentounès, PUF, janvier 2016, 432 pages

Chiites et sunnites : paix impossible ?

Mathieu Terrier, janvier 2016, 29 pages

Projet d'entreprise : renouveler le capitalisme

Daniel Hurstel, décembre 2015, 29 pages

Le mutualisme : répondre aux défis assurantiels

Arnaud Chneiweiss et Stéphane Tisserand, novembre 2015, 32 pages

L'opinion européenne en 2015

Dominique Reynié (dir.), Éditions Lignes de Repères, novembre 2015, 140 pages

La noopolitique : le pouvoir de la connaissance

Idriss J. Aberkane, novembre 2015, 40 pages

Innovation politique 2015

Fondation pour l'innovation politique, PUF, octobre 2015, 576 pages

Good COP21, Bad COP21 (2) : une réflexion à contre-courant

Albert Bressand, octobre 2015, 35 pages

Good COP21, Bad COP21 (1) : le Kant européen et le Machiavel chinois

Albert Bressand, octobre 2015, 34 pages

PME : nouveaux modes de financement

Mohamed Abdesslam et Benjamin Le Pendeven, octobre 2015, 30 pages

Vive l'automobilisme ! (2). Pourquoi il faut défendre la route

Mathieu Flonneau et Jean-Pierre Orfeuill, octobre 2015, 32 pages

Vive l'automobilisme ! (1). Les conditions d'une mobilité conviviale

Mathieu Flonneau et Jean-Pierre Orfeuill, octobre 2015, 27 pages

Crise de la conscience arabo-musulmane

Malik Bezouh, septembre 2015, 25 pages

Départementales de mars 2015 (3) : le second tour

Jérôme Fourquet et Sylvain Mantemach, août 2015, 41 pages

Départementales de mars 2015 (2) : le premier tour

Jérôme Fourquet et Sylvain Mantemach, août 2015, 43 pages

Départementales de mars 2015 (1) : le contexte

Jérôme Fourquet et Sylvain Mantemach, août 2015, 30 pages

Enseignement supérieur : les limites de la « mastérisation »

Julien Gonzalez, juillet 2015, 33 pages

Politique économique : l'enjeu franco-allemand

Wolfgang Glomb et Henry d'Arcole, juin 2015, 22 pages

Les lois de la primaire. Celles d'hier, celles de demain

François Bazin, juin 2015, 35 pages

Économie de la connaissance

Idriss J. Aberkane, mai 2015, 40 pages

Lutter contre les vols et cambriolages : une approche économique

Emmanuel Combe et Sébastien Daziano, mai 2015, 44 pages

Unir pour agir : un programme pour la croissance

Alain Madelin, mai 2015, 42 pages

Nouvelle entreprise et valeur humaine

Francis Mer, avril 2015, 21 pages

Les transports et le financement de la mobilité

Yves Crozet, avril 2015, 23 pages

Numérique et mobilité : impacts et synergies

Jean Coldefy, avril 2015, 24 pages

Islam et démocratie : face à la modernité

Mohamed Beddy Ebnou, mars 2015, 27 pages

Islam et démocratie : les fondements

Ahmad Al-Raysuni, mars 2015, 27 pages

Les femmes et l'islam : une vision réformiste

Asma Lamrabet, mars 2015, 36 pages

Éducation et islam

Mustapha Cherif, mars 2015, 34 pages

Que nous disent les élections législatives partielles depuis 2012 ?

Dominique Reynié, février 2015, 4 pages

L'islam et les valeurs de la République

Saad Khiari, février 2015, 34 pages

Islam et contrat social

Philippe Moulinet, février 2015, 29 pages

Le soufisme : spiritualité et citoyenneté

Bariza Khiari, février 2015, 46 pages

L'humanisme et l'humanité en islam

Ahmed Bouyerdene, février 2015, 46 pages

Éradiquer l'hépatite C en France : quelles stratégies publiques ?

Nicolas Bouzou et Christophe Marques, janvier 2015, 32 pages

Coran, clés de lecture

Tareq Oubrou, janvier 2015, 32 pages

Le pluralisme religieux en islam, ou la conscience de l'altérité

Éric Geoffroy, janvier 2015, 28 pages

Mémoires à venir

Dominique Reynié, janvier 2015, enquête réalisée en partenariat avec la Fondation pour la Mémoire de la Shoah, 156 pages

La classe moyenne américaine en voie d'effritement

Julien Damon, décembre 2014, 31 pages

Pour une complémentaire éducation : l'école des classes moyennes

Erwan Le Noan et Dominique Reynié, novembre 2014, 48 pages

L'antisémitisme dans l'opinion publique française. Nouveaux éclairages

Dominique Reynié, novembre 2014, 44 pages

La politique de concurrence : un atout pour notre industrie

Emmanuel Combe, novembre 2014, 42 pages

Européennes 2014 (2) : poussée du FN, recul de l'UMP et vote breton

Jérôme Fourquet, octobre 2014, 44 pages

Européennes 2014 (1) : la gauche en miettes

Jérôme Fourquet, octobre 2014, 30 pages

Innovation politique 2014

Fondation pour l'innovation politique, PUF, octobre 2014, 554 pages

Énergie-climat : pour une politique efficace

Albert Bressand, septembre 2014, 47 pages

L'urbanisation du monde. Une chance pour la France

Laurence Daziano, juillet 2014, 34 pages

Que peut-on demander à la politique monétaire ?

Pascal Salin, mai 2014, 38 pages

Le changement, c'est tout le temps ! 1514 - 2014

Suzanne Baverez et Jean Sènié, mai 2014, 48 pages

Trop d'émigrés ? Regards sur ceux qui partent de France

Julien Gonzalez, mai 2014, 48 pages

L'opinion européenne en 2014

Dominique Reynié (dir.), Éditions Lignes de Repères, avril 2014, 284 pages

Taxer mieux, gagner plus

Robin Rivaton, avril 2014, 52 pages

L'État innovant (2) : diversifier la haute administration

Kevin Brookes et Benjamin Le Pendeven, mars 2014, 35 pages

L'État innovant (1) : renforcer les think tanks

Kevin Brookes et Benjamin Le Pendeven, mars 2014, 43 pages

Pour un new deal fiscal

Gianmarco Monsellato, mars 2014, 8 pages

Faire cesser la mendicité avec enfants

Julien Damon, mars 2014, 35 pages

Le low cost, une révolution économique et démocratique

Emmanuel Combe, février 2014, 52 pages

Un accès équitable aux thérapies contre le cancer

Nicolas Bouzou, février 2014, 52 pages

Réformer le statut des enseignants

Luc Chatel, janvier 2014, 7 pages

Un outil de finance sociale : les social impact bonds

Yan de Kerorguen, décembre 2013, 27 pages

Pour la croissance, la débureaucratiation par la confiance

Pierre Pezziardi, Serge Soudoplatoff et Xavier Quérat-Hément, novembre 2013, 37 pages

Les valeurs des Franciliens

Guénaëlle Gault, octobre 2013, 22 pages

Sortir d'une grève étudiante : le cas du Québec

Jean-Patrick Brady et Stéphane Paquin, octobre 2013, 31 pages

Un contrat de travail unique avec indemnités de départ intégrées

Charles Beigbeder, juillet 2013, 5 pages

L'opinion européenne en 2013

Dominique Reynié (dir.), Éditions Lignes de Repères, juillet 2013, 268 pages

La nouvelle vague des émergents : Bangladesh, Éthiopie, Nigeria, Indonésie, Vietnam, Mexique

Laurence Daziano, juillet 2013, 29 pages

Transition énergétique européenne : bonnes intentions et mauvais calculs

Albert Bressand, juillet 2013, 33 pages

La démobilité : travailler, vivre autrement

Julien Damon, juin 2013, 35 pages

Le Kapital. Pour rebâtir l'industrie

Christian Saint-Étienne et Robin Rivaton, avril 2013, 32 pages

Code éthique de la vie politique et des responsables publics en France

Les Arvernes, Fondation pour l'innovation politique, avril 2013, 12 pages

Les classes moyennes dans les pays émergents

Julien Damon, avril 2013, 26 pages

Innovation politique 2013

Fondation pour l'innovation politique, PUF, janvier 2013, 652 pages

Relancer notre industrie par les robots (2) : les stratégies

Robin Rivaton, décembre 2012, 30 pages

Relancer notre industrie par les robots (1) : les enjeux

Robin Rivaton, décembre 2012, 40 pages

La compétitivité passe aussi par la fiscalité

Aldo Cardoso, Michel Didier, Bertrand Jacquillat, Dominique Reynié et Grégoire Sentilhes, décembre 2012, 20 pages

Une autre politique monétaire pour résoudre la crise

Nicolas Goetzmann, décembre 2012, 28 pages

La nouvelle politique fiscale rend-elle l'ISF inconstitutionnel ?

Aldo Cardoso, novembre 2012, 5 pages

Fiscalité : pourquoi et comment un pays sans riches est un pays pauvre...

Bertrand Jacquillat, octobre 2012, 30 pages

Youth and Sustainable Development

Fondapol/Nomadéis/United Nations, juin 2012, 80 pages

La philanthropie. Des entrepreneurs de solidarité

Francis Charhon, mai / juin 2012, 34 pages

Les chiffres de la pauvreté : le sens de la mesure

Julien Damon, mai 2012, 30 pages

Libérer le financement de l'économie

Robin Rivaton, avril 2012, 40 pages

L'épargne au service du logement social

Julie Merle, avril 2012, 32 pages

L'opinion européenne en 2012

Dominique Reynié (dir.), Éditions Lignes de Repères, mars 2012, 210 pages

Valeurs partagées

Dominique Reynié (dir.), PUF, mars 2012, 362 pages

Les droites en Europe

Dominique Reynié (dir.), PUF, février 2012, 552 pages

Innovation politique 2012

Fondation pour l'innovation politique, PUF, janvier 2012, 648 pages

L'école de la liberté : initiative, autonomie et responsabilité

Charles Feuillerade, janvier 2012, 27 pages

Politique énergétique française (2) : les stratégies

Rémy Prud'homme, janvier 2012, 31 pages

Politique énergétique française (1) : les enjeux

Rémy Prud'homme, janvier 2012, 36 pages

Révolution des valeurs et mondialisation

Luc Ferry, janvier 2012, 27 pages

Quel avenir pour la social-démocratie en Europe ?

Sir Stuart Bell, décembre 2011, 32 pages

La régulation professionnelle : des règles non étatiques pour mieux responsabiliser

Jean-Pierre Teyssier, décembre 2011, 34 pages

L'hospitalité : une éthique du soin

Emmanuel Hirsch, décembre 2011, 29 pages

12 idées pour 2012

Fondation pour l'innovation politique, décembre 2011, 110 pages

Les classes moyennes et le logement

Julien Damon, décembre 2011, 40 pages

Réformer la santé : trois propositions

Nicolas Bouzou, novembre 2011, 30 pages

Le nouveau Parlement : la révision du 23 juillet 2008

Jean-Félix de Bujadou, novembre 2011, 32 pages

La responsabilité

Alain-Gérard Slama, novembre 2011, 32 pages

Le vote des classes moyennes

Élisabeth Dupoirier, novembre 2011, 40 pages

La compétitivité par la qualité

Emmanuel Combe et Jean-Louis Mucchielli, octobre 2011, 32 pages

Les classes moyennes et le crédit

Nicolas Pécourt, octobre 2011, 40 pages

Portrait des classes moyennes

Laure Bonneval, Jérôme Fourquet et Fabienne Gomant, octobre 2011, 36 pages

Morale, éthique, déontologie

Michel Maffesoli, octobre 2011, 33 pages

Sortir du communisme, changer d'époque

Stéphane Courtois (dir.), PUF, octobre 2011, 672 pages

L'énergie nucléaire après Fukushima : incident mineur ou nouvelle donne ?

Malcolm Grimston, septembre 2011, 15 pages

La jeunesse du monde

Dominique Reynié (dir.), Éditions Lignes de Repères, septembre 2011, 132 pages

Pouvoir d'achat : une politique

Emmanuel Combe, septembre 2011, 42 pages

La liberté religieuse

Henri Madelin, septembre 2011, 31 pages

Réduire notre dette publique

Jean-Marc Daniel, septembre 2011, 35 pages

Écologie et libéralisme

Corine Pelluchon, août 2011, 40 pages

Valoriser les monuments historiques : de nouvelles stratégies

Wladimir Mitrofanoff et Christiane Schmuckle-Mollard, juillet 2011, 22 pages

Contester les technosciences : leurs raisons

Eddy Fougier, juillet 2011, 34 pages

Contester les technosciences : leurs réseaux

Sylvain Boulouque, juillet 2011, 28 pages

La fraternité

Paul Thibaud, juin 2011, 26 pages

La transformation numérique au service de la croissance

Jean-Pierre Corniou, juin 2011, 45 pages

L'engagement

Dominique Schnapper, juin 2011, 26 pages

Liberté, Égalité, Fraternité

André Glucksmann, mai 2011, 30 pages

Quelle industrie pour la défense française ?

Guillaume Lagane, mai 2011, 21 pages

La religion dans les affaires : la responsabilité sociale de l'entreprise

Aurélien Acquier, Jean-Pascal Gond et Jacques Igalens, mai 2011, 33 pages

La religion dans les affaires : la finance islamique

Lila Guermas-Sayegh, mai 2011, 28 pages

Où en est la droite ? L'Allemagne

Patrick Moreau, avril 2011, 50 pages

Où en est la droite ? La Slovaquie

Étienne Boisserie, avril 2011, 35 pages

Qui détient la dette publique ?

Guillaume Leroy, avril 2011, 36 pages

Le principe de précaution dans le monde

Nicolas de Sadeleer, mars 2011, 33 pages

Comprendre le Tea Party

Henri Hude, mars 2011, 31 pages

Où en est la droite ? Les Pays-Bas

Niek Pas, mars 2011, 31 pages

Productivité agricole et qualité des eaux

Gérard Morice, mars 2011, 36 pages

L'Eau : du volume à la valeur

Jean-Louis Chaussade, mars 2011, 27 pages

Eau : comment traiter les micropolluants ?

Philippe Hartemann, mars 2011, 34 pages

Eau : défis mondiaux, perspectives françaises

Gérard Payen, mars 2011, 56 pages

L'irrigation pour une agriculture durable

Jean-Paul Renoux, mars 2011, 38 pages

Gestion de l'eau : vers de nouveaux modèles

Antoine Frérot, mars 2011, 28 pages

Où en est la droite ? L'Autriche

Patrick Moreau, février 2011, 36 pages

La participation au service de l'emploi et du pouvoir d'achat

Jacques Perche et Antoine Pertinax, février 2011, 28 pages

Le tandem franco-allemand face à la crise de l'euro

Wolfgang Glomb, février 2011, 34 pages

2011, la jeunesse du monde

Dominique Reynié (dir.), janvier 2011, 88 pages

L'opinion européenne en 2011

Dominique Reynié (dir.), Édition Lignes de Repères, janvier 2011, 254 pages

Administration 2.0

Thierry Weibel, janvier 2011, 45 pages

Où en est la droite ? La Bulgarie

Antony Todorov, décembre 2010, 28 pages

Le retour du tirage au sort en politique

Gil Delannoi, décembre 2010, 34 pages

La compétence morale du peuple

Raymond Boudon, novembre 2010, 26 pages

L'Académie au pays du capital

Bernard Belloc et Pierre-François Mourier, PUF, novembre 2010, 222 pages

Pour une nouvelle politique agricole commune

Bernard Bachelier, novembre 2010, 27 pages

Sécurité alimentaire : un enjeu global

Bernard Bachelier, novembre 2010, 27 pages

Les vertus cachées du low cost aérien

Emmanuel Combe, novembre 2010, 36 pages

Innovation politique 2011

Fondation pour l'innovation politique, PUF, novembre 2010, 676 pages

Défense : surmonter l'impasse budgétaire

Guillaume Lagane, octobre 2010, 30 pages

Où en est la droite ? L'Espagne

Joan Marcet, octobre 2010, 34 pages

Les vertus de la concurrence

David Sraer, septembre 2010, 40 pages

Internet, politique et coproduction citoyenne

Robin Berjon, septembre 2010, 28 pages

Où en est la droite ? La Pologne

Dominika Tomaszewska-Mortimer, août 2010, 38 pages

Où en est la droite ? La Suède et le Danemark

Jacob Christensen, juillet 2010, 40 pages

Quel policier dans notre société ?

Mathieu Zagrodzki, juillet 2010, 24 pages

Où en est la droite ? L'Italie

Sofia Ventura, juillet 2010, 32 pages

Crise bancaire, dette publique : une vue allemande

Wolfgang Glomb, juillet 2010, 22 pages

Dette publique, inquiétude publique

Jérôme Fourquet, juin 2010, 28 pages

Une régulation bancaire pour une croissance durable

Nathalie Janson, juin 2010, 30 pages

Quatre propositions pour rénover notre modèle agricole

Pascal Perri, mai 2010, 28 pages

Régionales 2010 : que sont les électeurs devenus ?

Pascal Perrineau, mai 2010, 52 pages

L'opinion européenne en 2010

Dominique Reynié (dir.), Éditions Lignes de Repères, mai 2010, 245 pages

Pays-Bas : la tentation populiste

Christophe de Voogd, mai 2010, 43 pages

Quatre idées pour renforcer le pouvoir d'achat

Pascal Perri, avril 2010, 26 pages

Où en est la droite ? La Grande-Bretagne

David Hanley, avril 2010, 30 pages

Renforcer le rôle économique des régions

Nicolas Bouzou, mars 2010, 28 pages

Réduire la dette grâce à la Constitution

Jacques Delpla, février 2010, 54 pages

Stratégie pour une réduction de la dette publique française

Nicolas Bouzou, février 2010, 30 pages

Iran : une révolution civile ?

Nader Vahabi, novembre 2009, 16 pages

Où va la politique de l'église catholique ? D'une querelle du libéralisme à l'autre

Émile Perreau-Saussine, octobre 2009, 26 pages

Agir pour la croissance verte

Valéry Morron et Déborah Sanchez, octobre 2009, 8 pages

L'économie allemande à la veille des législatives de 2009

Nicolas Bouzou et Jérôme Duval-Hamel, septembre 2009, 7 pages

Élections européennes 2009 : analyse des résultats en Europe et en France

Corinne Deloy, Dominique Reynié et Pascal Perrineau, septembre 2009, 50 pages

Retour sur l'alliance soviéto-nazie, 70 ans après

Stéphane Courtois, juillet 2009, 16 pages

L'État administratif et le libéralisme. Une histoire française

Lucien Jaume, juin 2009, 26 pages

La politique européenne de développement : une réponse à la crise de la mondialisation ?

Jean-Michel Debrat, juin 2009, 30 pages

La protestation contre la réforme du statut des enseignants-chercheurs :

défense du statut, illustration du statu quo

Suivi d'une discussion entre l'auteur et Bruno Bensasson David Bonneau, mai 2009, 40 pages

La lutte contre les discriminations liées à l'âge en matière d'emploi

Élise Muir (dir.), mai 2009, 65 pages

Quatre propositions pour que l'Europe ne tombe pas dans le protectionnisme

Nicolas Bouzou, mars 2009, 12 pages

Après le 29 janvier : la fonction publique contre la société civile ?

Une question de justice sociale et un problème démocratique

Dominique Reynié, mars 2009, 22 pages

La réforme de l'enseignement supérieur en Australie

Zoe McKenzie, mars 2009, 74 pages

Les réformes face au conflit social

Dominique Reynié, janvier 2009, 14 pages

L'opinion européenne en 2009

Dominique Reynié (dir.), Éditions Lignes de Repères, mars 2009, 237 pages

Travailler le dimanche : qu'en pensent ceux qui travaillent le dimanche ?

Sondage, analyse, éléments pour le débat

Dominique Reynié, janvier 2009, 18 pages

Stratégie européenne pour la croissance verte

Elvire Fabry et Damien Tresallet (dir.), novembre 2008, 125 pages

Défense, immigration, énergie : regards croisés franco-allemands

sur trois priorités de la présidence française de l'UE

Elvire Fabry, octobre 2008, 35 pages

SOUTENEZ LA FONDATION POUR L'INNOVATION POLITIQUE !

Pour renforcer son indépendance et conduire sa mission d'utilité publique, la Fondation pour l'innovation politique, institution de la société civile, a besoin du soutien des entreprises et des particuliers. Ils sont invités à participer chaque année à la convention générale qui définit ses orientations. La Fondation pour l'innovation politique les convie régulièrement à rencontrer ses équipes et ses conseillers, à discuter en avant-première de ses travaux, à participer à ses manifestations.

Reconnue d'utilité publique par décret en date du 14 avril 2004, la Fondation pour l'innovation politique peut recevoir des dons et des legs des particuliers et des entreprises.

Vous êtes une entreprise, un organisme, une association

Avantage fiscal : votre entreprise bénéficie d'une réduction d'impôt de 60 % à imputer directement sur l'IS (ou le cas échéant sur l'IR), dans la limite de 5% du chiffre d'affaires HT (report possible durant 5 ans) (art. 238 bis du CGI).

Dans le cas d'un don de 20 000 €, vous pourrez déduire 12 000 € d'impôt, votre contribution aura réellement coûté 8 000 € à votre entreprise.

Vous êtes un particulier

Avantages fiscaux : au titre de l'IR, vous bénéficiez d'une réduction d'impôt de 66 % de vos versements, dans la limite de 20 % du revenu imposable (report possible durant 5 ans) ; au titre de l'IFI, vous bénéficiez d'une réduction d'impôt de 75 % de vos dons versés, dans la limite de 50 000 €.

Dans le cas d'un don de 1 000 €, vous pourrez déduire 660 € de votre IR ou 750 € de votre IFI. Pour un don de 5 000 €, vous pourrez déduire 3 300 € de votre IR ou 3 750 € de votre IFI.

contact : Anne Flambert + 33 (0)1 47 53 67 09 anne.flambert@fondapol.org

L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR PRIVÉ EN FRANCE

Par Laurent BATSCH

On connaît les écoles, les collèges et les lycées privés : mais qu'en est-il des établissements privés d'enseignement supérieur fréquentés par un quart de la population étudiante ? Écoles d'ingénieurs, instituts catholiques, grandes écoles de commerce, ou écoles d'application : des plus désintéressées aux plus rentables, les écoles supérieures privées se déploient sur un large spectre de statuts, de fonctionnements et de domaines. Elles mettent toutes en avant l'employabilité de leurs élèves.

Dans leur grande variété, quelles sont-elles ? Quels sont leurs modèles économiques ? À quel type de régulation ce secteur d'enseignement doit-il souscrire ?

Les médias

fondapol.tv

**ANTHROPO
TECHNIE**
LES ENJEUX DE L'HUMAIN AUGMENTÉ

Les données en open data

data.fondapol



Le site internet

fondapol.org



978 2 36408 303 5

ISBN : 978-2-36408-303-5

5 €