

RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SES RÉPONSES

ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR CONSULAIRE AUDENCIA BUSINESS SCHOOL

(Département de Loire-Atlantique)

Exercices 2018 et suivants

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés, a été délibéré par la chambre le 6 mai 2026.

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	2
SYNTHÈSE.....	5
RECOMMANDATIONS.....	8
INTRODUCTION.....	9
1 UNE TRANSFORMATION EN EESC AUX EFFETS PEU MAÎTRISÉS	11
1.1 Le passage de l'association Audencia Business School à l'EESC Audencia.....	11
1.1.1 Un statut hybride aux avantages incertains	11
1.1.2 Une organisation complexe du contrôle capitalistique de l'EESC par la CCI de Nantes Saint-Nazaire	13
1.1.2.1 Les apports constitutifs de l'association Audencia et de la CCI de Nantes Saint-Nazaire	13
1.1.2.2 Une gouvernance institutionnelle complexe de l'EESC	13
1.1.3 Une prise de participations avantageuse pour la CCI Vendée	14
1.2 Une gouvernance très perfectible en cours de structuration.....	15
1.2.1 Une direction sujette à des tensions	15
1.2.2 Des organes sociaux au fonctionnement en voie d'amélioration.....	17
1.2.3 Des manquements systématiques à l'obligation de publication des comptes sociaux	19
1.2.4 Des manquements systématiques aux règles de vote sur la rémunération des dirigeants	20
1.2.5 Une structuration en cours du contrôle interne	20
1.2.5.1 Une formalisation à poursuivre des processus de gestion	20
1.2.5.2 Une mise en conformité encore perfectible aux obligations de publicité et de mise en concurrence des achats	21
2 UNE ACTIVITÉ AU DÉFI DU CHANGEMENT	23
2.1 Un modèle d'affaires à l'épreuve d'un marché fortement concurrentiel des écoles de commerce	23
2.1.1 Une augmentation de l'offre dans un contexte de raréfaction progressive de la demande	23
2.1.2 Une pression concurrentielle accrue qui nécessite une réactivité plus forte.....	25
2.2 La formation initiale.....	26
2.2.1 Une offre de formation reconnue mais dont l'adaptation aux mutations du marché a été tardive.....	26
2.2.2 Le passage d'une école de commerce à un groupe d'écoles articulées autour d'une école de commerce	29

2.2.3 Un engagement historique de l'école en matière sociale mais une vigilance à maintenir sur les violences sexistes et sexuelles.....	30
2.2.3.1 L'ouverture sociale de l'école	30
2.2.3.2 La lutte contre le harcèlement et les discriminations.....	31
2.3 Une offre de formation continue restructurée mais jusque-là insuffisamment exploitée	33
2.4 Une activité de recherche dynamique	34
3 UNE STRATÉGIE DE CROISSANCE AMBITIEUSE MAIS MAL ACCOMPAGNÉE	38
3.1 Un plan stratégique ECOS 2025 foisonnant, confronté aux difficultés de sa mise en œuvre opérationnelle	38
3.1.1 Un processus ascendant d'élaboration de la stratégie	38
3.1.2 Un suivi insuffisant de la mise en œuvre de la stratégie	39
3.2 Un déploiement stratégique à l'origine d'une dégradation des conditions de travail	40
3.2.1 Des alertes répétées	40
3.2.2 Un plan d'actions tardif.....	42
3.3 Une gestion insuffisamment maîtrisée de l'implantation d'un nouveau campus à Saint-Ouen.....	43
3.3.1 Le choix initial mais contrarié de l'acquisition de l'ensemble immobilier Bauer Box.....	43
3.3.1.1 Un projet finalement inopportun et abandonné	43
3.3.1.2 Un processus décisionnel source de risques juridiques et financiers.....	46
3.3.2 La solution temporaire désormais pérenne de location de l'immeuble Spot	48
3.3.2.1 Un premier bail particulièrement désavantageux pour Audencia, signé en dépit de multiples alertes	48
3.3.2.2 Un second bail renégocié mais non dénué de difficultés.....	51
4 UN DÉRAPAGE FINANCIER EN COURS DE REDRESSEMENT	53
4.1 Un cycle d'exploitation fragilisé par une augmentation plus rapide des charges que des produits.....	53
4.1.1 Une croissance des produits d'exploitation en deçà des objectifs du plan stratégique ECOS 2025	53
4.1.2 Des charges d'exploitation marquées par le poids de la masse salariale.....	54
4.2 Un effondrement de la capacité d'autofinancement.....	58
4.3 Une situation bilancielle qui appelle désormais à la vigilance.....	59
4.3.1 La réduction de la part relative de la trésorerie par rapport à l'actif immobilisé	60
4.3.2 Un passif marqué par une diminution des fonds propres et par un recours à un nouvel emprunt	62
4.4 La mise en œuvre d'un plan de redressement par la nouvelle équipe de direction.....	63
ANNEXES.....	66

Annexe n° 1. Tableaux financiers de la SA EESC Audencia	67
Annexe n° 2. Activité	69
Annexe n° 3. Le régime d'accréditation par l'État des établissements d'enseignement supérieur privés	70

SYNTHÈSE

Le contrôle des comptes et de la gestion de l'établissement d'enseignement supérieur consulaire (EESC) Audencia Business School a porté sur les exercices 2018 et suivants. Dans ce cadre, ont été examinées les conditions de la transformation de l'école en EESC, sa gouvernance institutionnelle, son activité d'enseignement et de recherche en regard de son plan stratégique et sa situation financière.

Une transformation en EESC dont les effets sont peu maîtrisés

La transformation de l'association Audencia Business School en EESC le 1^{er} janvier 2018 visait à améliorer son autonomie en matière de gouvernance, de développement et de financement. Cette décision intervenait dans un contexte de mutation du marché des écoles de commerce et de réduction de la participation financière de la chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Nantes Saint-Nazaire. Le statut d'EESC, par son caractère hybride, n'est toutefois pas sans inconvénients par rapport à celui des écoles de commerce concurrentes en forme d'établissement d'enseignement privé d'intérêt général (EESPIG) ; il est en effet peu attractif par rapport aux investisseurs en capitaux privés et ne justifie pas l'attribution d'une dotation spéciale d'intérêt général de l'État.

Les apports constitutifs de l'association Audencia et de la CCI de Nantes Saint-Nazaire à l'EESC Audencia ont totalisé 32,6 M€. Dans ce cadre, l'école a bénéficié de l'apport de l'ensemble immobilier formant son campus principal de la Jonelière à des conditions avantageuses. Néanmoins, la CCI Vendée a pris une participation de 5 % au capital de l'EESC dans des conditions particulièrement avantageuses, estimées à près de 700 000 €, et qui n'ont pas permis à l'école de renforcer ses fonds propres alors même qu'elle projetait d'importants investissements sur son futur campus de Saint-Ouen. Du reste, en raison de la nécessité de conserver l'association Audencia, l'organisation des relations entre l'EESC et la CCI de Nantes Saint-Nazaire est complexe.

Au plan de la gouvernance, la structuration du contrôle interne et la formalisation des processus de gestion par la nouvelle direction depuis 2024 constituent des avancées positives. La démarche de conformité en matière de commande publique a été nettement renforcée, bien que des efforts demeurent nécessaires pour garantir pleinement le respect des règles de publicité et de mise en concurrence.

Cette réforme de la gouvernance représente une avancée notable en comparaison des pratiques antérieures. À cet égard, des crises importantes de direction ont affecté la gouvernance de l'école sur la période sous revue. Les organes sociaux ont été insuffisamment informés de certains projets structurants. Le conseil d'administration n'a jamais statué sur la rémunération des dirigeants. Enfin, Audencia a méconnu ses obligations en matière de publication de ses comptes annuels.

Une activité au défi du changement

Audencia bénéficie d'une reconnaissance élevée pour la qualité de ses formations. Elle doit néanmoins faire face à un marché particulièrement concurrentiel en raison de l'arrivée de nouveaux opérateurs aux stratégies commerciales plus agressives. Dans ce contexte, Audencia a choisi une croissance interne plutôt que par fusion/absorption, ce qui la distingue d'écoles concurrentes.

Le plan stratégique 2025-2030 présenté par la nouvelle direction vise à transformer Audencia en un groupe d'écoles incluant, aux côtés d'Audencia Business School, une école de communication (SciencesCom), une école de management des affaires publiques et internationales (ASPIA), ainsi qu'un établissement de formation continue.

Le modèle d'affaires de l'école dépend structurellement de son programme grande école, de l'apprentissage et de son développement en Chine, ce qui l'expose à des risques géopolitiques. Si les effectifs étudiants en formation initiale ont augmenté, les objectifs très ambitieux du plan stratégique ECOS 2025 définis par la précédente direction n'ont pas été atteints. Sa gestion en silos était par ailleurs insuffisamment pilotée par des objectifs de performance. La refonte récente de la structure de l'offre de formation vise à dépasser la contreperformance de certains programmes par un déploiement de l'offre postbac et la restructuration de l'offre master. De ce point de vue, l'installation d'un nouveau campus à Saint-Ouen présente un relais de croissance réel pour Audencia. Plus généralement, la mise en place d'indicateurs pour le suivi de l'activité participe d'une rationalisation de sa gestion.

La formation continue, jusque-là peu structurée pour répondre à la demande des professionnels et insuffisamment pilotée dans sa gestion, est demeurée sous-développée. Elle a même perdu des apprenants depuis 2018. Sa direction et son offre ont été récemment restructurées, ce qui devrait lui permettre de mieux répondre aux attentes du marché.

L'activité de recherche est quant à elle dynamique et bien structurée, avec une augmentation de la quantité et de la qualité des publications et des financements associés.

Enfin, en matière de responsabilité sociétale, Audencia a déployé des dispositifs solides d'ouverture sociale et de lutte contre les discriminations. Des incidents impliquant une association d'élèves - désormais dissoute - ayant bénéficié de certains moyens mis à disposition par l'école invitent toutefois à une certaine vigilance.

Une stratégie de croissance ambitieuse mais mal accompagnée du plan ECOS 2025

La nouvelle direction a formalisé une stratégie 2025-2030 pour Audencia. Cette stratégie intervient à la suite du plan stratégique ECOS 2025 défini par la précédente direction. Ce dernier plan a rencontré des difficultés de mise en œuvre opérationnelle. Le manque de formalisation des objectifs, d'indicateurs de suivi et de budgets associés a compliqué son déploiement. Près d'un tiers des 78 projets visés initialement ont été abandonnés. Certains ont entraîné des pertes importantes pour Audencia, à l'instar d'une start-up, à l'origine d'une perte de près de 700 000 €.

Du reste, la précédente direction générale d'Audencia n'a pas sollicité du conseil d'administration un vote approuvant le plan stratégique, alors même que des interrogations s'exprimaient, notamment sur son cadre budgétaire. La maîtrise insuffisante du déploiement de ce plan stratégique a également contribué à une dégradation des conditions de travail, caractérisée par une hausse du turn-over des salariés ainsi que de l'absentéisme sur la période 2022-2023. De ce point de vue, la mise en œuvre d'un plan d'actions a été incomplète et tardive.

L'implantation d'un nouveau campus à Saint-Ouen a également été insuffisamment maîtrisée par la précédente direction, exposant l'école à des risques juridiques et financiers importants. Le choix initial d'acquisition immobilière sous la forme d'une vente en l'état future d'achèvement (VEFA) du projet Bauer Box a été reconsidéré en 2024 en raison des incertitudes concernant la date de livraison et son coût global. Il apparaît cependant que la précédente

direction d'Audencia a méconnu certaines de ses obligations en matière de saisine et d'information préalable des organes sociaux. Ces manquements sont susceptibles de causer un préjudice financier à Audencia qui a été condamnée en première instance à indemniser le promoteur à hauteur de 330 000 € alors que son équilibre financier est déjà dégradé.

La location de l'immeuble Spot, initialement prévue comme une solution temporaire à l'acquisition immobilière du projet Bauer Box, est devenue pérenne. Là aussi, la précédente direction a manifestement insuffisamment tenu compte des risques juridiques et financiers auxquels elle exposait l'école en signant un premier bail en octobre 2022, dont les termes et conditions étaient particulièrement désavantageux et alors qu'elle en avait été dûment informée par ses conseils. Le bail renégocié par la nouvelle direction, en 2024, purge un grand nombre de difficultés mais son exécution demeure coûteuse pour l'école.

Un dérapage financier en cours de redressement

Ce redressement intervient à la suite d'une maîtrise insuffisante du déploiement du plan de croissance ECOS 2025 par la précédente direction, à l'origine d'une dégradation de l'équilibre du cycle d'exploitation de l'école. Le résultat net global cumulé d'Audencia entre 2018 et 2024 fut de -6,9 M€, les exercices 2022 à 2024 ayant à eux seuls accumulé 9 M€ de déficit. Les produits d'exploitation tirés des droits de scolarité ont progressé, mais en deçà des objectifs affichés par le plan stratégique. Les revenus issus de la formation continue souffraient également du sous-développement de cette activité sur l'ensemble de la période. Parallèlement, les charges de personnel et les achats et charges externes ont augmenté plus rapidement que les produits. Le recrutement très dynamique des personnels administratifs à partir de 2021 rend compte de cette hausse. Il en a résulté une dégradation très significative de la capacité d'autofinancement. Celle-ci est devenue négative en 2024, conduisant l'école à abandonner le projet d'acquisition de son campus à Saint-Ouen.

Particulièrement robuste en 2018, la situation bilancielle d'Audencia en 2024 appelle désormais une certaine vigilance. Les fonds propres ont fortement diminué en raison, d'un côté, de l'accumulation de pertes importantes depuis 2022 et, de l'autre, des dépenses d'investissement immobilier soutenues. Pour assurer la continuité de son activité, l'école a fortement puisé dans ses liquidités, réduisant sa trésorerie. Elle a par ailleurs souscrit deux nouveaux emprunts pour un montant cumulé de 11 M€ afin de financer son implantation en région parisienne.

La nouvelle direction arrivée en 2024 a mis en place un plan de redressement de la situation financière reposant notamment sur une maîtrise de ses charges de personnel et de ses charges immobilières liées à l'implantation de son campus à Saint-Ouen. La programmation budgétaire anticipe un retour à l'équilibre dès 2026 et une trajectoire excédentaire à moyen terme adossée au nouveau plan stratégique 2025-2030. Ces prévisions apparaissent crédibles compte tenu des résultats atteints par l'exécution du budget 2025. Néanmoins, la maîtrise des charges immobilières liées à l'implantation du campus à Saint-Ouen demeure toujours une nécessité.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1. : Publier les comptes annuels et leurs annexes de l'EESC Audencia depuis 2018 auprès du greffe du tribunal de commerce de Nantes conformément à l'article L. 232-23 du code de commerce.

Recommandation n° 2. : Faire approuver par le conseil d'administration l'ensemble des éléments de la rémunération des directeurs généraux et des directeurs généraux délégués conformément à l'article 17 des statuts de l'EESC Audencia.

Recommandation n° 3. : Formaliser un dispositif de prévention des atteintes à la probité en matière d'achats.

INTRODUCTION

La procédure

Sur le fondement de l'article L. 211-8 du code des juridictions financières (CJF), la chambre régionale des comptes Pays de la Loire a procédé au contrôle des comptes et de la gestion de l'établissement d'enseignement supérieur consulaire (EESC) Audencia Business School à compter de l'exercice 2018.

Les courriers d'ouverture du contrôle ont été adressés les 19 et 20 juin 2025 au directeur général en fonctions, M. Sébastien Tran, ainsi qu'au président du conseil d'administration en fonctions, M. Michel Denis. Les trois anciens directeurs généraux sur la période, MM. Emeric Peyredieu du Charlat, Laurent Métral et Christophe Germain, ont été également informés de l'ouverture de ce contrôle par courriers du 30 juin 2025.

Les entretiens de début de contrôle prévus par les normes professionnelles des juridictions financières se sont tenus le 25 juin 2025 avec M. Tran et le 8 juillet 2025 avec M. Germain. Les entretiens de fin de contrôle prévus par l'article L. 243-1 du CJF ont eu lieu respectivement les 2, 8, 11 et 16 décembre 2025 avec MM. Peyredieu du Charlat, Métral, Germain et Tran. La chambre a délibéré le rapport d'observations provisoires (ROP) le 23 janvier 2026.

Le ROP a été transmis le 24 février 2026 à M. Tran ainsi qu'à ses prédécesseurs. À cette même date, des extraits de ce rapport ont été communiqués à différents tiers. M. Tran a demandé à être auditionné par la chambre, conformément aux articles L. 243-3 et R. 243-8 du CJF. Après avoir entendu M. Tran et examiné les réponses reçues, la chambre a délibéré le 6 mai 2026 le présent rapport à fin d'observations définitives. En raison de la mise en cause personnelle de la gestion de certains des dirigeants d'Audencia Business School et de contentieux en cours ou récents auxquels est partie l'établissement, les personnes physiques ou morales concernées sont anonymisées dans la suite du présent rapport.

De l'École Supérieure de Commerce (ESC) de Nantes à l'EESC Audencia Business School

L'ESC de Nantes a été créée en 1900 par un décret du président de la République, M. Émile Loubet, à l'initiative de la commune de Nantes.

En 1968, la commune (à laquelle s'est substituée Nantes métropole), la chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Nantes Saint-Nazaire et le conseil général de Loire-Atlantique ont décidé de créer le syndicat mixte d'Audencia Business School chargé d'assurer le pilotage de l'école et de construire le bâtiment du site de la Jonelière. En 1987, les trois entités, via le syndicat mixte, ont constitué une association de la loi de 1901 afin d'assurer la gestion de l'enseignement, sur délégation du syndicat.

En 2010, l'association s'est orientée vers une stratégie de groupe avec une fusion opérée le 1^{er} janvier 2010 par l'absorption de deux écoles de formation initiale attachées à la CCI de Nantes Saint-Nazaire, que sont l'École Atlantique de Commerce (EAC) et l'École SciencesCom de Nantes. Audencia recouvre donc en réalité trois écoles qui couvrent respectivement les champs du commerce, du management et de la communication.

Depuis le 1^{er} janvier 2018, l'école Audencia est gérée sous la forme d'un EESC dont les deux actionnaires fondateurs sont l'association Audencia (54,71 %) et la CCI de Nantes Saint-Nazaire (40,29 %). Depuis 2021, la CCI Vendée est entrée au capital de l'école à concurrence de 5 %.

Dans le cadre de son plan stratégique ECOS 2025 initié dès 2020, l'école a connu une phase de développement important en passant de 5 000 à 7 500 étudiants entre 2018 et 2024, répartis au sein de plusieurs sites en France (campus Nantes – Atlantic campus, city campus, média campus, campus Vendée - et campus Paris) et en Chine (Shenzhen, Chengdu, Shanghai). L'école compte ainsi une communauté d'environ 37 000 alumni.

Avec pour mission de « *ne pas être la meilleure école du monde, mais une école meilleure pour le monde* », Audencia est 7^{ème} au classement SIGEM¹ 2025 et triplement accréditée AMBA², EQUIS³ et AACSB⁴. L'école est également membre de la Conférence des grandes écoles.

¹ Système d'intégration aux grandes écoles de management.

² Association of MBAs.

³ Évaluation fournie par l'European Foundation for Management Development sur la base des normes d'évaluation de la qualité des écoles de gestion.

⁴ AACSB International : Association to Advance Collegiate Schools of Business.

1 UNE TRANSFORMATION EN EESC AUX EFFETS PEU MAÎTRISÉS

1.1 Le passage de l'association Audencia Business School à l'EESC Audencia

La création de l'EESC Audencia au 1^{er} janvier 2018 procède de réflexions préparatoires de la CCI Nantes Saint-Nazaire et de l'association Audencia sur sa gouvernance, son développement et son financement, entamées dès 2015 dans un contexte de mutation du marché des écoles de commerce, de diminution progressive des financements publics, d'évolution de l'environnement juridique et de redéfinition du périmètre des compétences des collectivités territoriales.

1.1.1 Un statut hybride aux avantages incertains

La formation initiale et continue est un des métiers historiques du réseau des CCI⁵. Le fondement de cette compétence figure aujourd'hui à l'article L. 710-1 du code de commerce. En 2016, les CCI assuraient la gestion de 147 écoles d'enseignement supérieur⁶ formant 130 000 élèves par an, dont 60 % dans des disciplines de management et de gestion. Ces établissements sont placés, au titre de la délivrance des diplômes, sous la tutelle du ministre chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR).

Le réseau des établissements consulaires, qui sont rattachés juridiquement et financièrement, à des degrés divers, aux CCI⁷, illustre la complexité du cadre juridique de l'enseignement supérieur privé, marqué par la pluralité des statuts et leur imbrication.

Ce faisant, le paysage des écoles de commerce au sein de l'enseignement supérieur privé français présente des statuts très contrastés qui vont de la structure associative sans but lucratif de type EESPIG (établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général), aux structures sociétaires commerciales à but exclusivement lucratif, en passant par des organisations hybrides public-privé pour les quelques écoles en service consulaire sans statut juridique propre⁸. Ces dernières forment des sortes de régies des CCI.

Au sein de cet ensemble, les EESC occupent une position originale en raison du caractère hybride de leur régime consistant en une société anonyme à but non lucratif. Le statut de ces établissements a été créé par l'article 43 de la loi n° 2014-1545 du 20 décembre 2014, dont les dispositions ont été codifiées aux articles L. 711-17 et suivants du code de commerce. Il en ressort les traits saillants suivants :

- 1) les EESC sont des personnes morales de droit privé ayant la nature de sociétés commerciales régies par les dispositions propres aux sociétés anonymes, dans la mesure où elles ne sont pas contraires aux dispositions spécifiques qui les régissent ;

⁵ L'article 14 de la loi du 9 avril 1898 relative aux chambres de commerce et d'industrie, abrogée par l'ordonnance n° 2000 912 du 18 septembre 2000 relative à la partie législative du code de commerce, disposait que « les chambres de commerce peuvent être autorisées à fonder et à administrer les (...) écoles de commerce, écoles professionnelles, cours pour la propagation des connaissances commerciales et industrielles (...) ».

⁶ 18 écoles de management, 9 écoles d'ingénieurs et 120 écoles spécialisées.

⁷ Article L. 711-4 et L. 711-9 du code de commerce.

⁸ Il s'agit pour l'essentiel des écoles de gestion et de commerce (EGC).

- 2) les EESC sont habilités à exercer une mission d'intérêt général correspondant à celle dévolue aux chambres de commerce et d'industrie en matière de formation professionnelle initiale et continue ;
- 3) le capital social et les droits de vote au sein d'un EESC doivent être détenus majoritairement, directement ou indirectement, par les CCI, aucun autre actionnaire ou groupe d'actionnaires ne pouvant détenir directement ou indirectement plus de 33 % des droits de vote en assemblée générale ;
- 4) les EESC n'ont pas de but lucratif. Aussi, les bénéfices éventuels qu'ils réalisent doivent être affectés à la constitution de réserves et ne peuvent donc être distribués ;
- 5) les statuts de tout EESC doivent être approuvés par arrêté des ministres chargés de l'enseignement supérieur, du commerce et de l'industrie.

Pour l'heure, Audencia compte parmi les neuf écoles de management qui ont adopté le statut d'EESC⁹ sur les 20 EESC existantes au plan national.

Présenté à l'origine comme un statut devant permettre aux CCI, tout en conservant un certain contrôle, de conférer à leurs établissements d'enseignement supérieur l'autonomie nécessaire à leur développement, une diversification de leurs financements par recours au marché de la dette bancaire ainsi qu'une flexibilité de gestion accrue, tout en préservant leur mission d'intérêt général ainsi que leur caractère non lucratif, le régime juridique des EESC présente inversement d'importantes limites pratiques par rapport notamment au modèle associatif des EESPIG.

Premièrement, les EESC présentent des contraintes structurelles fortes qui les rendent peu attractives pour les investisseurs privés, conduisant à limiter l'intérêt d'une organisation sous forme de société commerciale anonyme. Aussi, l'EESC Audencia ne compte-t-elle à ce jour aucun investisseur privé à son capital. Les financements des opérateurs privés sont donc captés via le mécénat par le truchement de la Fondation Audencia. Cette organisation capitalistique prive potentiellement l'école d'une source de financement pour son développement.

De même, le statut de l'EESC consacre une asymétrie entre le contrôle capitalistique et la capacité de financement réelle des acteurs de la gouvernance de l'école. À cet égard, le choix fait par l'EESC Audencia d'intégrer à sa gouvernance les collectivités territoriales (Nantes Métropole, la région Pays de la Loire et le département de Loire-Atlantique) en tant que censeurs, présente une faible réalité pratique en raison de leur absence aux réunions du conseil d'administration de l'école.

Deuxièmement, par rapport aux écoles sous forme d'EESPIG, les EESC ne tirent pas tous les avantages de leur caractère non lucratif. D'une part, à la différence des EESPIG, les EESC ne peuvent bénéficier de la subvention pour charges de service public versée par le MESR¹⁰. D'autre part, le système actuel de régulation de l'enseignement supérieur privé complique la visibilité des écoles sous statut EESC.

⁹ Audencia Business School ; École supérieure de commerce de Dijon-Bourgogne ; École supérieure de vente et de management – CCI Paris Île-de-France Éducation ; EGC Centre Est ; EESC NEOMA Business School ; ESCP Europe ; Grenoble École de Management ; HEC Paris ; Toulouse Business School.

¹⁰ Loi n° 2018-166 du 8 mars 2018 relative à l'orientation et à la réussite des étudiants.

1.1.2 Une organisation complexe du contrôle capitalistique de l'EESC par la CCI de Nantes Saint-Nazaire

1.1.2.1 Les apports constitutifs de l'association Audencia et de la CCI de Nantes Saint-Nazaire

L'EESC Audencia a été constituée par deux apports de l'association Audencia Business School et de la CCI de Nantes Saint-Nazaire. Premièrement, l'association a apporté l'ensemble des éléments de son patrimoine correspondant à l'établissement de formation professionnelle initiale et continue (l'école Audencia Business School) qu'elle exploitait et administrait. L'apport a été évalué à 19,4 M€ correspondant à l'actif net. La méthode employée n'appelle pas d'observations.

L'association a choisi de conserver une somme en numéraire de 100 000 € pour les besoins de son activité future de gestion de participations et de promotion et de soutien des actions d'enseignement supérieur. Son maintien complique toutefois le paysage de la gouvernance de l'école.

Deuxièmement, la CCI de Nantes Saint-Nazaire a réalisé un apport en nature et en pleine propriété de l'ensemble immobilier, situé 8 route de la Jonelière à Nantes, au sein duquel les activités de l'école sont exercées, comprenant un bâtiment de près de 15 000 m² sis sur une parcelle de 2,21 ha. L'apport a été évalué à 13,1 M€. La méthode employée n'appelle pas d'observations.

Quoi qu'il en soit, la dissolution du syndicat mixte d'Audencia Business School, validée par arrêté préfectoral du 14 novembre 2017, s'est révélée particulièrement profitable pour la CCI de Nantes Saint-Nazaire. En effet, elle a emporté le transfert à titre gratuit de l'intégralité de la propriété du site de la Jonelière, jusque-là détenu par le syndicat mixte financé par Nantes Métropole et le département de Loire-Atlantique. Partant, il y a lieu de considérer que Nantes Métropole et le département de Loire-Atlantique ont cédé un élément d'actif au financement duquel ils avaient participé directement et exclusivement, avec pour seule contrepartie d'une part, que la CCI de Nantes Saint-Nazaire réalise des travaux urgents de mise en conformité pour un montant estimé à 3,2 M€ et d'autre part, qu'elle leur verse, le cas échéant, une indemnisation estimée à 10,9 M€, dans l'hypothèse où le site de la Jonelière serait affecté à des besoins autres que l'enseignement supérieur, la formation ou la recherche.

Le capital social de l'EESC a été inscrit pour 30 900 000 € divisés en 309 000 actions d'une valeur nominale de 100 €. La rémunération des apports d'une valeur totale de 32 524 901 € a donc été complétée d'une prime d'émission ayant permis de renforcer les fonds propres de l'école. Il y a lieu de constater positivement la stricte égalité de traitement entre la CCI de Nantes Saint-Nazaire et l'association Audencia quant à la valeur de la prime d'émission retenue par rapport à la valeur de leurs apports respectifs.

1.1.2.2 Une gouvernance institutionnelle complexe de l'EESC

Aux termes du VI de la loi n° 2014-1545 du 20 décembre 2014 relative à la simplification de la vie des entreprises, « *Lorsqu'une chambre de commerce et d'industrie territoriale ou une chambre de commerce et d'industrie de région met en œuvre une activité d'enseignement supérieur en participant à une association régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association, ladite association peut créer un établissement d'enseignement*

supérieur consulaire [...] dont elle détient, seule ou conjointement avec une ou plusieurs chambres de commerce et d'industrie territoriales, chambres de commerce et d'industrie de région ou groupements interconsulaires, la majorité du capital et des droits de vote à l'assemblée générale. »

Dans ce cadre, il résulte du traité d'apports du 30 septembre 2017 et des statuts de l'EESC en date du 29 décembre 2017, que le contrôle capitalistique de l'école est réparti entre l'association Audencia Business School à concurrence de 59,71 % et, pour le restant, par la CCI de Nantes Saint-Nazaire à hauteur de 40,29 %. Depuis 2021, la CCI Vendée a acquis 5 % du capital de l'EESC auprès de la CCI de Nantes Saint-Nazaire.

En l'espèce, la CCI de Nantes Saint-Nazaire dispose d'une participation directe minoritaire au capital de l'EESC, ainsi que via l'association Audencia au sein de laquelle elle désigne trois administrateurs sur les 19 qui composent le conseil d'administration (CA) tenant lieu d'organe délibérant de l'association (art. 14.1 statuts de l'association).

En application du pacte d'actionnaires conclu entre l'association Audencia, la CCI de Nantes Saint-Nazaire et la CCI de Vendée, 15 de ces 19 membres sont désignés par ces actionnaires. En pratique, la CCI de Nantes Saint-Nazaire désigne directement trois membres : deux de ses représentants au sein de l'association Audencia et un élu consulaire ne siégeant pas au sein de l'association Audencia. Il ne peut toutefois être entièrement exclu que la CCI exerce une certaine influence sur la désignation d'autres administrateurs du CA de l'EESC Audencia.

Le schéma de contrôle de la CCI de Nantes Saint-Nazaire sur l'EESC est complexe en raison d'une part, du maintien de l'association Audencia dont le statut associatif rendait délicate la liquidation et d'autre part, de la circularité de la gouvernance entre l'association Audencia et l'EESC Audencia. En effet, le président du CA de l'association Audencia, à savoir un représentant du monde de l'entreprise désigné par la CCI, est-il nommé comme le premier président du CA de l'EESC, ce dernier étant également président de droit de l'association Audencia.

Enfin, à l'occasion du contrôle, l'EESC n'a pas été en mesure de fournir une convention d'objectifs et de moyens valide signée avec la CCI de Nantes Saint-Nazaire, alors que la convention précédemment signée en 2017 pour une durée de cinq ans n'est plus en vigueur, en méconnaissance des dispositions de l'article L. 711-19 du code de commerce.

1.1.3 Une prise de participations avantageuse pour la CCI Vendée

Par résolution du 30 mars 2021, le CA de l'EESC a approuvé les termes du projet de cession de 5 % du capital social de l'école par l'association Audencia Business School à la CCI Vendée pour 1 M€. Par convention, l'association a transféré l'intégralité de ce montant à l'EESC.

Cette entrée au capital de l'EESC par la CCI Vendée s'inscrit dans le prolongement de la décision de cette dernière de mettre fin à son école de gestion comportant un programme Bachelor visé par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR) pour permettre à Audencia de s'implanter au sein du tissu économique et éducatif vendéen.

Cependant, la cohérence du choix d'une transmission d'actions plutôt que d'une augmentation du capital de l'EESC, de surcroît en vue d'une implantation locale, interroge dans le contexte d'une stratégie d'expansion nationale et internationale de l'école au regard du plan ECOS 2025.

Par ailleurs, cette prise de participations a été réalisée à des conditions économiques particulièrement avantageuses pour la CCI Vendée dès lors que cette dernière a pu acquérir 5 % du capital social de l'EESC représentant 15 450 actions pour un montant de 1 M€, soit à un prix de 64,7 € par action. Ce prix apparaît particulièrement faible en raison d'une part, de la valeur nominale de 100 € des actions acquises à l'origine par l'association Audencia et la CCI de Nantes Saint-Nazaire en contrepartie de leurs apports au moment de la constitution de l'EESC au 1^{er} janvier 2018. D'autre part, ce prix ne tient pas compte de l'augmentation de 9 % de la valeur des fonds propres de l'école depuis la date de sa création, à la date d'arrêté des comptes au 31 décembre 2020 précédant la cession¹¹. Avec des fonds propres de l'EESC valorisés à 35,5 M€ au 31 décembre 2020, l'avantage dont a bénéficié la CCI Vendée peut ainsi être estimé aux alentours de 700 000 €.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, les CCI de Nantes Saint-Nazaire et de Vendée ont fait valoir que cette réduction du prix de vente des actions était justifiée d'une part, en raison de l'apport d'une « offre Bachelor » de plus de 25 ans et d'autre part, en raison du rapprochement permis par cet apport entre Audencia et le tissu économique vendéen.

Il y a toutefois lieu de considérer que l'échange de 5 % du capital de l'EESC au profit de la CCI Vendée en contrepartie de 1 M€ apparaît disproportionné au regard du fait que l'intervention de la CCI n'a permis à l'école que d'ouvrir un programme Bachelor qui n'est parvenu à trouver son équilibre qu'en 2025 en raison des difficultés structurelles à recruter des étudiants sur place. Partant, les 1 M€ versés par la CCI Vendée à l'EESC sous la forme de versements de 200 000 € sur cinq ans, s'analysent essentiellement comme une subvention d'équilibre ponctuelle de l'implantation vendéenne de l'école.

Dès lors que, par ailleurs, la CCI Vendée tire de l'occupation de ses installations par l'EESC Audencia des loyers non négligeables au sein de bâtiments dont l'accessibilité ne facilite pas l'attractivité du site, une réflexion pourrait être engagée par l'école sur l'opportunité de maintenir son implantation dans ces locaux compte tenu de l'objectif d'équilibre financier de son activité.

1.2 Une gouvernance très perfectible en cours de structuration

1.2.1 Une direction sujette à des tensions

Aux termes de l'article 16, les statuts de l'EESC Audencia prévoient une option entre deux modalités d'exercice de la direction générale, soit par le président du CA ayant alors le titre de président directeur général (PDG), soit par un directeur général distinct de la personne du président du CA.

Le président du CA est désigné parmi ses membres pour la durée de son mandat d'administrateur et est rééligible une fois. De 2018 à 2025, cette fonction a été exercée par M. Y jusqu'au 26 juin 2024 et, depuis lors, par M. B. M. Y a également été directeur général (DG) d'Audencia pour les périodes comprises entre le 17 avril 2018 et le 27 juin 2018, puis entre le 31 août 2023 et le 15 janvier 2024.

¹¹ 33,4 M€ (2018) ; 35,5 M€ (2020).

Le DG est quant à lui désigné par le CA en dehors de ses membres (art. 16.1 des statuts). À cet égard, si les CA des 27 juin 2018 et 15 décembre 2023 ont approuvé respectivement les désignations de MM. Z et A en qualité de DG d'Audencia (M. Z a été DG du 27 juin 2018 au 31 août 2023 et M. A est DG en fonctions depuis le 15 janvier 2024), il apparaît d'une part, que le processus de nomination du DG reposant sur la désignation d'un comité de nominations composé de membres désignés par le CA a été évoqué tardivement fin 2022 - soit postérieurement à la désignation de M. Z en 2018. D'autre part, les procès-verbaux ultérieurs du CA ne portent aucunement la trace d'un quelconque mandat à ce comité du pouvoir de sélection des futurs candidats au poste de DG, pas plus qu'ils ne désignent expressément ses membres.

Par ailleurs, si la séparation des fonctions de président du CA et de DG demeure un modèle privilégié au sein des écoles de commerce en forme d'EESC et, plus généralement, de sociétés anonymes en raison des avantages qui y sont associés¹², l'EESC Audencia a pu connaître ponctuellement un cumul des pouvoirs. M. Y a ainsi assumé les fonctions de PDG d'Audencia entre le 17 avril et le 27 juin 2018 et de nouveau entre le 31 août 2023 et le 15 janvier 2024, afin d'assurer la continuité de la direction de l'école dans des périodes de transition. Ces changements illustrent les tensions que la direction de l'école a affrontées au cours de ces années.

La période 2018-2019 a été marquée par une organisation transitoirement confuse de la gouvernance liée au licenciement, le 17 avril 2018, du DG, M. X¹³ suivi de sa réintégration, le 14 janvier 2019, ordonnée par la cour d'appel de Rennes puis, de nouveau, son licenciement pour faute grave le 5 mars 2019. M. X, recruté antérieurement sous le statut de DG salarié, devait être réintégré dans un emploi équivalent¹⁴. Toutefois, cette obligation a été compliquée par la nomination intercalaire, le 27 juin 2018, de M. Z au poste de DG – mandataire social. La réintégration de M. X du 14 janvier 2019 au 5 mars 2019 s'est alors traduite par la coexistence de deux DG avec primauté de M. Z, M. X étant en pratique dépossédé de la direction des organes de gouvernance de l'école. Cette situation brouillée a pu être à l'origine d'une montée des risques psychosociaux, certains salariés ayant menacé d'exercer leur droit de retrait. M. X ayant introduit un recours le 3 mars 2021 contre les conditions de sa réintégration et de son licenciement, l'école a conclu avec lui une transaction y mettant fin le 26 mars 2024 pour un montant de 650 000 €.

La direction d'Audencia a également connu un changement à l'occasion de la fin du mandat de son DG, M. Z, en août 2023. Ce changement est intervenu dans le contexte d'articles de presse relayant des accusations d'anciens employés de « *management toxique* » au sein d'Audencia et de multiples départs de salariés occupant des postes de direction. Du reste, ces départs sont intervenus à l'occasion d'un nombre élevé d'absences et de postes vacants. Le turn-over aux postes de direction a ainsi atteint 32 % en 2023 contre 10 % en 2022.

¹² Institut Français des Administrateurs, Rapport « Gouvernance dissociée – Les conditions du succès », 2019.

¹³ Sur la période de contrôle, M. X a été directeur général d'Audencia du 1^{er} janvier 2018 au 17 avril 2018, puis du 14 janvier 2019 au 5 mars 2019.

¹⁴ Cass. Promotrans, Soc. 30 avril 2003, n° 00-44.811.

L'audit externe réalisé à cette occasion a ainsi permis de révéler que l'instabilité managériale née de cette situation n'avait pas permis de stabiliser l'organisation et avait pu avoir des conséquences sur les arbitrages et la priorisation des projets dans un contexte de manque de visibilité et de cap clair concernant le développement de l'école ; qu'il en avait résulté un flou organisationnel ainsi qu'une diminution de la capacité de soutien managérial, ce qui a pu être à l'origine d'une perte de repères et d'une dégradation des conditions de travail des salariés.

Dans ce contexte, doit être relevée positivement la stabilisation de la direction et de l'organisation interne d'Audencia à la faveur du recrutement de M. A à compter du 15 janvier 2024.

1.2.2 Des organes sociaux au fonctionnement en voie d'amélioration

L'EESC Audencia ne disposant pas d'un conseil de surveillance, sa gouvernance repose sur son CA, un comité de direction (CODIR) et son comité social et économique (CSE). Depuis 2024, l'évolution de ces instances est intervenue alors que leur organisation et leur fonctionnement étaient perfectibles à de multiples égards.

À date du présent rapport, le CA est composé de 19 membres dont un représentant des étudiants et trois membres représentant des personnels enseignants comme administratifs. Actionnaire prépondérant d'Audencia, la CCI de Nantes Saint-Nazaire y désigne six membres dont deux représentants directs au sein de l'association Audencia. Il y a cependant lieu de relever positivement le renouvellement de 50 % des membres du CA dès juin 2024, afin d'y intégrer des profils d'administrateurs disposant d'une meilleure connaissance du monde de l'enseignement supérieur et de l'international. Les fonctions exercées par ailleurs par les administrateurs du CA d'Audencia sont ainsi cohérentes avec l'environnement économique de l'école et le secteur au sein duquel elle évolue. En revanche, les administrateurs sont plus rarement d'anciens élèves de l'école, là où la présence des alumni dans les organes de gouvernance des business schools étrangères et notamment anglosaxonnes est plus marquée¹⁵. La chambre relève donc positivement l'institutionnalisation de la participation d'un 19^{ème} administrateur au CA représentant des alumni depuis 2022, au soutien des pratiques existantes.

Les collectivités territoriales ne sont pas représentées au sein du CA par des administrateurs mais par deux censeurs, représentant respectivement Nantes Métropole et la région Pays de la Loire. Cependant, en pratique, ces censeurs ne sont pas présents ou excusés, sauf à partir de 2025 s'agissant de Nantes Métropole. En outre, en réponse aux observations provisoires, la présidente de Nantes Métropole a fait valoir que le fait que les statuts de l'EESC ne prévoient pas la désignation d'un censeur suppléant compliquait la représentation de Nantes Métropole au CA.

La qualité de l'information donnée par le président au CA appelle des observations en raison de sa perfectibilité manifeste. Il ressort des différents procès-verbaux que les administrateurs ont été insuffisamment informés de la programmation budgétaire du plan stratégique ECOS 2025 et du suivi de sa mise en œuvre (v. *infra*, partie 3), des modalités et des

¹⁵ Institut Montaigne, *Business schools : rester des champions dans la compétition internationale*, novembre 2014, p. 78.

conditions d'installation du nouveau campus d'Audencia à Saint-Ouen (v. *infra*, partie 3) ou encore des conséquences importantes d'une nette dégradation des conditions de travail au sein de l'école à l'origine d'une augmentation significative des risques psychosociaux pour les salariés (v. *infra*, partie 3) et ce, en dépit des demandes de précision qui pouvaient être portées par certains administrateurs.

La chambre relève donc positivement l'introduction, au sein du nouveau règlement intérieur (RI) du CA, de la faculté pour ce dernier de constituer des comités (art. 2.2 du RI) ainsi que l'instauration, en plus du comité des rémunérations existant, d'un comité immobilier puis d'un comité d'engagement depuis décembre 2024 pour un montant de 650 000 €.

Le pouvoir décisionnel du CA n'a pas non plus été entièrement respecté par la direction. Ainsi de l'absence de vote du CA sur le plan stratégique ECOS 2025. S'agissant spécifiquement de l'installation du campus de Saint-Ouen, il apparaît que des décisions immobilières importantes ont été prises par le DG, M. Z, avant qu'il en ait obtenu l'autorisation du CA (v. *infra*, partie 3).

Plus généralement, le CA ne connaît plus d'aucune convention réglementée¹⁶ depuis que par délibération en date du 15 décembre 2021, les administrateurs ont décidé de déclasser toutes ces conventions et de les considérer comme des conventions courantes. Ce choix apparaît en partie irrégulier dès lors que certaines de ces conventions (ex. : convention d'assistance à maîtrise d'ouvrage) n'ont pas pour objet des opérations courantes. Ainsi, au procès-verbal du CA du 29 juin 2021, le DG de la CCI de Nantes Saint-Nazaire précise que « *les prestations réalisées par la CCI ne sont pas valorisées au prix où elles devraient l'être, en effet la CCI en termes de temps passé par certains de ses services (Immobilier par exemple) est largement supérieur à ce qui est facturé, l'objectif étant d'accompagner Audencia pour la réalisation de ses projets* ». Or, dès lors qu'Audencia semble avoir retiré d'une opération un avantage qu'elle n'aurait pas eu avec un autre fournisseur ou client quelconque de l'école, une telle convention réglementée ne peut alors être considérée comme une convention courante et ainsi faire l'objet d'un déclassement.

En réponse aux observations provisoires, le commissaire aux comptes alors en fonctions a fait valoir que l'EESC n'était pas soumise au régime des conventions réglementées pour ces conventions dès lors qu'il résulterait de l'article L. 711-19 du code de commerce que « *Les chambres de commerce et d'industrie territoriales et les chambres de commerce et d'industrie de région définissent par convention leurs relations avec les établissements d'enseignement supérieur consulaire qu'elles ont constitués, ensemble ou séparément. Les articles L. 225-40 et L. 225-88 ne sont pas applicables à la convention.* » Il résulte toutefois de l'article R. 711-19 du code de commerce que cette dérogation ne s'étend qu'à la seule convention d'objectifs et de moyens conclue entre la CCI et l'EESC dont elle est actionnaire. Or, les conventions de l'espèce n'ont pas cette nature.

Le fonctionnement du CSE d'Audencia a également été marqué sur la période sous revue par des alertes répétées de ses membres au DG d'alors, M. Z, de manquements à ses obligations d'information et de saisine préalable à certaines décisions ayant des conséquences sur l'organisation et les conditions de travail. Le bilan réalisé par le CSE en octobre 2019, après un an et demi de mandat, révèle un manque d'anticipation de la préparation de l'ordre du jour et dans la transmission des documents, limitant la capacité de préparation des réunions du

¹⁶ Art. L. 225-38 code de commerce.

comité par ses membres. Cette difficulté s'est manifestement maintenue au-delà de cette date et rend compte du projet de RI du CSE présenté en novembre 2022. Cette situation a alimenté des tensions entre la direction et le CSE autour de l'adoption du plan stratégique d'Audencia et de ses déclinaisons opérationnelles, ainsi que concernant l'opération d'acquisition du nouveau campus à Saint-Ouen, ou encore le suivi de la situation financière de l'école. Ces carences en matière d'information se sont manifestement atténuées depuis la mise en place d'une nouvelle direction au 1^{er} janvier 2024.

1.2.3 Des manquements systématiques à l'obligation de publication des comptes sociaux

En vertu de l'article L. 232-23 du code de commerce en vigueur sur la période, toute société par actions est tenue de déposer ses comptes annuels au greffe du tribunal de commerce, pour être annexés au registre du commerce et des sociétés, dans le mois suivant l'approbation des comptes annuels par l'assemblée générale des actionnaires ou dans les deux mois suivant cette approbation lorsque ce dépôt est effectué par voie électronique.

Or, les mandataires sociaux sur la période - MM. Y, Z et A - de la SA EESC Audencia n'ont pas satisfait à leurs obligations de dépôt des comptes annuels et des documents connexes de l'établissement dont ils avaient la responsabilité. Ces manquements présentaient une importante gravité dès lors que d'une part, ils ont été systématiques sur l'ensemble de la période sous contrôle et que d'autre part, lesdits mandataires sociaux de l'école, tant en raison de leur formation que de leur qualité de dirigeants d'une école de commerce, ne pouvaient ignorer l'existence d'une telle obligation de publication des comptes.

En réponse, M. Y a précisé que la décision de publication des comptes aurait été motivée par le fait de ne pas exposer l'école à risque concurrentiel.

Toutefois, la chambre rappelle que le non-respect de l'obligation de dépôt des comptes sociaux annuels et de leurs documents complémentaires expose les sociétés concernées à des sanctions pénales et civiles de même que leurs dirigeants (art. R. 247-3 du code de commerce et 131-13 du code pénal).

Dans ce contexte, la chambre prend acte de l'engagement du directeur général d'Audencia de publier les comptes annuels et leurs annexes conformément aux dispositions mentionnées du code de commerce, sous la forme d'une présentation simplifiée conforme aux normes de l'Autorité des normes comptables.

Recommandation n° 1. : Publier les comptes annuels et leurs annexes de l'EESC Audencia depuis 2018 auprès du greffe du tribunal de commerce de Nantes conformément à l'article L. 232-23 du code de commerce.
--

1.2.4 Des manquements systématiques aux règles de vote sur la rémunération des dirigeants

Aux termes de l'article 17 des statuts de l'EESC Audencia, « *Le conseil d'administration détermine l'ensemble des éléments de la rémunération des directeurs généraux et des directeurs généraux délégués.* » Les statuts n'opèrent par ailleurs aucune distinction suivant le statut de salarié ou d'administrateur desdits directeurs.

Or, aucun des procès-verbaux du CA ne contient de résolution expresse et, à tout le moins, de débats, sur les modalités et le montant de la rémunération des DG et des DG délégués qui se sont succédé sur l'ensemble de la période contrôlée.

Cette carence est manifestement délibérée dès lors qu'il ressort d'un échange de courriers électroniques du 4 décembre 2023 que M. Y, alors PDG d'Audencia, avait été dûment alerté par une note du cabinet d'avocats mandaté par l'école, de l'irrégularité d'une telle pratique, mais avait décidé expressément de passer outre cet avis.

Recommandation n° 2. : Faire approuver par le conseil d'administration l'ensemble des éléments de la rémunération des directeurs généraux et des directeurs généraux délégués conformément à l'article 17 des statuts de l'EESC Audencia.

1.2.5 Une structuration en cours du contrôle interne

1.2.5.1 Une formalisation à poursuivre des processus de gestion

À son installation en janvier 2024, la direction d'Audencia a constaté peu de délégation opérationnelle, peu de processus formalisés et peu de suivis des projets en raison notamment d'une appropriation insuffisante, par les responsables et directeurs, d'indicateurs de performance qualitatifs et quantitatifs. Ainsi, jusqu'en 2024, l'école ne disposait pas de processus de réaction à une cyberattaque. Plus généralement, elle n'avait pas formalisé de matrice des risques ni de procédure de contrôle.

Ces constats ressortaient déjà de l'audit externe conduit en 2022-2023 en matière de ressources humaines et d'organisation. Ils sont également corroborés par les vérifications réalisées par le commissaire aux comptes sur l'exercice clos 2024 pour certains des cycles structurants des opérations d'Audencia.

Outre ces risques opérationnels attachés à l'absence de formalisation des processus, Audencia s'est également exposée aux risques juridiques liés à l'absence de délégations de pouvoirs et de signatures formalisées à destination des directeurs et responsables en matière de dépenses. Du reste, le système informel mis en place par le paramétrage du logiciel des achats, en raison de la faiblesse des montants autorisés, aboutissait à une concentration des responsabilités à la direction générale qui ne favorisait pas la prise de décision rapide et privait les directeurs ou responsables des prérogatives de leur fonction.

Dans ces conditions, la chambre relève positivement les actions entreprises par la nouvelle direction générale afin de réduire les risques juridiques et opérationnels. En ce sens, ont été formalisées dès le mois de septembre 2023, des subdélégations de pouvoirs du DG adjoint aux directeurs et responsables dans l'attente de l'entrée en fonction de M. A le

15 janvier 2024. Depuis lors, des délégations de pouvoirs ont été attribuées aux directeurs du CODIR en fonction de leurs attributions respectives, en cohérence avec la refonte de l'organigramme de l'école. Des montants d'engagement cohérents leur ont été également attribués.

La nouvelle direction générale a également impulsé un chantier de cartographie des risques et des processus. Ces processus qui devraient être associés à des critères quantitatifs et qualitatifs traçables, devraient également faciliter la conduite du contrôle interne de même que les audits externes, notamment dans la perspective du renouvellement des accréditations.

Enfin, l'école a structuré depuis septembre 2024 une gouvernance de ses données par la mise en place d'une équipe transverse. Se substituant à une organisation jusqu'alors fragmentaire et décentralisée de la donnée et de son archivage, cette organisation devrait permettre une gestion plus intégrée du cycle de vie des données.

1.2.5.2 Une mise en conformité encore perfectible aux obligations de publicité et de mise en concurrence des achats

La fonction achats expose particulièrement Audencia à des risques de non-conformité en raison de sa soumission aux règles de la commande publique en matière de publicité et de mise en concurrence. L'école était ainsi informée par ses conseils de l'application de ce cadre juridique dès 2018. Or, ce n'est qu'à l'occasion du CA du 24 avril 2019 qu'il a été pris acte de la nécessité d'appliquer les règles de la commande publique et de structurer un processus achats en ce sens. Dans ce contexte, la structuration du processus achats et de son contrôle interne dans le cadre de la commande publique est très progressive.

À partir de 2019 et en l'absence d'un service achats organisé, Audencia a fortement externalisé ce processus auprès de la CCI de Nantes Saint-Nazaire ; que ce soit par l'intégration à des groupements de commande dirigés par la CCI ou la conclusion de plusieurs conventions d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) portant sur l'appui technique et juridique pour l'organisation d'appels d'offres ou par l'accompagnement à la mise en place de procédures d'achats. Toutefois, en dehors du périmètre du groupement de commandes de la CCI (ex. : énergie, téléphonie, assurance, matériel informatique), le respect des règles de la commande publique n'était pas assuré. Ce faisant, des marchés très importants ont été conclus sans publicité ni mise en concurrence, à l'instar de contrats de prestations d'accueil, restauration des personnels, fournitures de bureaux, copieurs, formations des salariés, médias, e-learning des étudiants, d'agence de voyage, de mutuelle ou encore de tickets restaurant. Certains de ces contrats, bien qu'irréguliers, sont néanmoins toujours en cours d'exécution et ne peuvent donc être résiliés par Audencia sans l'exposer au versement d'importants dommages et intérêts.

À partir de 2022, Audencia a internalisé la fonction achat par la création d'un poste de responsable chargé de coordonner la stratégie et les procédures d'achat. Depuis lors, le processus apparaît plus formalisé et mieux structuré.

Cependant, ces efforts rencontrent certaines limites. Tout d'abord, l'organisation très décentralisée de la gestion du processus achats aboutit à une hétérogénéité des pratiques d'une direction à l'autre en fonction de leur capacité à assurer la supervision, par un personnel désigné à cette fin, de leurs achats et d'une communication régulière avec le service achat. Ainsi, en l'absence d'une vision consolidée à l'échelle de l'établissement de l'expression des besoins dans une perspective pluriannuelle et en l'absence d'une nomenclature des achats, la régularité de la computation des seuils ne peut être garantie.

Ensuite, le logiciel achat, s'il permet de concentrer l'enregistrement des engagements et de leur facturation en un lieu unique, n'offre pas la faculté d'un suivi de la passation et de l'exécution des marchés. Cette limitation oblige à un suivi manuel des marchés dans des tableurs, ce qui est source de complexité et de possibles erreurs. En ce sens, le contrôle des dépassements des plafonds contractuels, notamment pour les marchés à bons de commandes, ne peut être entièrement garanti en l'état. La chambre relève donc positivement le déploiement en cours d'un véritable logiciel achat permettant un suivi de l'exécution des contrats, ce qui devrait également avoir pour effet de structurer l'ensemble du processus pour les acheteurs. À terme, ce déploiement devrait également s'accompagner de la désignation de référents achats au sein des différents directions.

Enfin, si l'organisation actuelle du processus achats garantit une nette séparation des fonctions d'engagement et de paiement, elle expose néanmoins Audencia à un fort risque d'erreurs, voire de fraudes, en confiant à la seule personne à l'origine de la commande la tâche de réceptionner et de contrôler le service fait avant le règlement de la facture par le service comptable. Par extension, il y a lieu d'observer l'absence de matrice des risques du processus achats et de formalisation d'une procédure de contrôle interne.

Les enjeux de conformité autour de la structuration du processus achats et du respect des règles de publicité et de mise en concurrence sont également sensibles compte tenu de la vigilance particulière que requiert la prévention des atteintes à la probité conformément aux recommandations de l'Agence française anticorruption (AFA)¹⁷. Les risques en ce domaine sont accrus par l'interface qu'Audencia, école de commerce, représente avec le monde économique. Partant, Audencia est encouragée à poursuivre sa démarche de compliance lancée fin 2024 et devra, le moment venu, informer le CA de la formalisation du dispositif de prévention des atteintes à la probité en matière d'achats.

En réponse, le directeur d'Audencia a précisé qu'une cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence avait été diligentée auprès d'un cabinet d'audit et que, dans ce prolongement, un plan d'actions serait déployé.

Recommandation n° 3. : Formaliser un dispositif de prévention des atteintes à la probité en matière d'achats.
--

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La transformation d'Audencia Business School en établissement d'enseignement supérieur consulaire (EESC) en 2018 a été motivée par la perspective d'une meilleure autonomie de sa gouvernance, de son développement et de son financement, dans un contexte de mutation du marché des écoles de commerce et de réduction de la participation financière de la CCI de Nantes Saint-Nazaire. In fine, le caractère hybride du statut d'EESC par rapport à celui des écoles de commerce en forme d'ESSPIG n'est pas sans inconvénients.

¹⁷ Avis relatif aux recommandations de l'Agence française anticorruption destinées à aider les personnes morales de droit public et de droit privé à prévenir et à détecter les faits de corruption, de trafic d'influence, de concussion, de prise illégale d'intérêts, de détournement de fonds publics et de favoritisme, 4 avril 2020, NOR : ECOZ2035293V.

Les apports constitutifs de l'association Audencia et de la CCI de Nantes Saint-Nazaire à l'EESC Audencia ont représenté un total de 32,6 M€. Si l'organisation de ces apports n'appelle pas d'observations, en revanche les modalités de cession des bâtiments du campus principal de la Jonelière à la CCI de Nantes Saint-Nazaire, puis à l'EESC, par Nantes Métropole et le département de Loire-Atlantique apparaissent particulièrement avantageuses pour l'école. Inversement, la CCI Vendée a pris une participation de 5 % au capital de l'EESC Audencia dans des conditions particulièrement avantageuses qui n'ont pas permis à l'école de renforcer ses fonds propres, alors même qu'elle projetait d'importants investissements sur son futur campus de Saint-Ouen.

En raison de la nécessité du maintien de l'association Audencia, le contrôle de l'EESC par la CCI de Nantes Saint-Nazaire est complexe. Par ailleurs, la gouvernance est demeurée très perfectible sur l'essentiel de la période sous revue. La direction a été confrontée à des crises importantes qui ont pu affecter la gouvernance de l'école. Le fonctionnement des organes sociaux a aussi été marqué par d'importants manquements en matière d'information. Ainsi, le conseil d'administration ne s'est jamais prononcé sur la rémunération des dirigeants. Enfin, l'EESC méconnaît ses obligations en matière de publication de ses comptes.

La structuration récente du contrôle interne et la formalisation des processus de gestion sont des avancées positives, mais des risques opérationnels et juridiques ont existé en raison de l'absence de formalisation des délégations de pouvoirs. La démarche de conformité en matière de commande publique a été renforcée, mais d'importants efforts sont encore nécessaires pour garantir le respect des règles de publicité et de mise en concurrence.

Sur l'ensemble de ces points, la chambre invite donc Audencia à poursuivre les efforts engagés par la nouvelle direction arrivée au 15 janvier 2024, à l'instar des améliorations apportées en matière d'information fournie aux organes sociaux, de structuration du contrôle interne ou encore de suivi de l'activité.

2 UNE ACTIVITÉ AU DÉFI DU CHANGEMENT

2.1 Un modèle d'affaires à l'épreuve d'un marché fortement concurrentiel des écoles de commerce

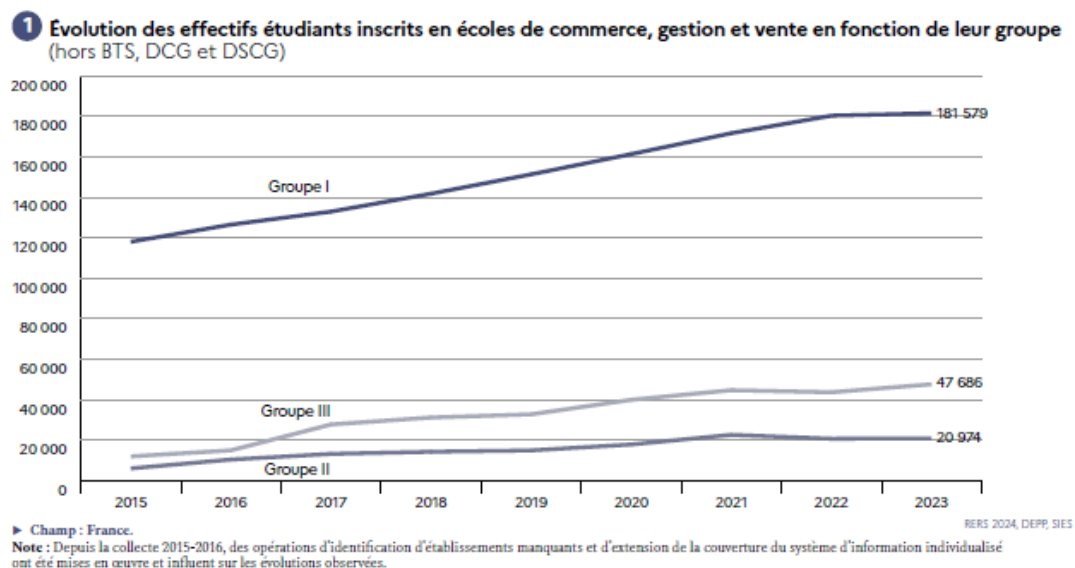
2.1.1 Une augmentation de l'offre dans un contexte de raréfaction progressive de la demande

L'école Audencia constitue un acteur important du secteur des écoles de commerce et de management, aussi bien par sa durée d'existence que par le niveau de reconnaissance de ses formations. Ses mastères spécialisés sont ainsi accrédités par la Conférence des grandes écoles. Plus généralement, ses formations sont visées ou gradées par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. Par ailleurs, l'école a la triple accréditation AACSB, AMBA et EQUIS. Le programme grande école (PGE) et les MBAs sont ainsi accrédités par l'AMBA. L'école n'en demeure pas moins fortement concurrencée dans les classements nationaux et internationaux. Elle figure à la 7^{ème} place au classement SIGEM des grandes écoles de commerce (cf. annexe 2).

La pression qui s'exerce sur Audencia illustre les tensions concurrentielles accrues entre écoles de commerce et de management sur le marché de l'enseignement supérieur privé. D'un côté, l'assouplissement des conditions de financement public de l'apprentissage de même que la libéralisation du marché du financement de la formation professionnelle a conduit à une démultiplication des organismes de formation et, partant, de l'offre. De l'autre, la situation démographique de la France et ses perspectives conduisent à une raréfaction de la demande.

Le pic démographique étudiant a été atteint en 2020, notamment dans l'enseignement général. Joint au constat d'une relative désaffection des élèves pour le modèle des classes préparatoires¹⁸, il en résulte une forte pression sur les écoles de commerce et de management dont le modèle de recrutement est historiquement dépendant des concours aux grandes écoles de commerce. Dans ce contexte, les établissements ont aujourd'hui atteint un maximum de recrutement.

Graphique n° 1 : Évolution des effectifs étudiants inscrits en écoles de commerce, gestion et vente en fonction de leur groupe



Source : Repères et références statistiques – enseignements – formation – recherche – 2024 (MESR)

Notice : les écoles du groupe I sont reconnues par l'État et proposent au moins un diplôme visé par le ministère chargé de l'enseignement supérieur ; les écoles du groupe II sont également reconnues par l'État, mais aucun de leurs diplômes n'est visé par le ministère ; les écoles du groupe III ne sont pas reconnues par l'État et aucun de leurs diplômes n'est visé par le ministère.

Sous cet angle, la réaction d'Audencia par la restructuration de son action marketing a présenté une certaine inertie. Une direction structurée du marketing n'a été pleinement opérationnelle que dans le courant de l'année 2023 après que l'école a rencontré des difficultés à constituer une direction dès 2022 en raison d'une insuffisante réflexion préparatoire sur ses périmètres d'activité.

¹⁸ Entre les seules années académiques 2021-2022 et 2022-2023, les CPGE ont perdu 2,6 % de leurs effectifs.

2.1.2 Une pression concurrentielle accrue qui nécessite une réactivité plus forte

La pression concurrentielle qui s'exerce sur les écoles de commerce historiques est par ailleurs aggravée par la faible lisibilité du marché pour les usagers - étudiants, familles - en raison de l'extrême complexité de la régulation nationale du marché de l'enseignement supérieur privé : diversité des statuts juridiques des structures de formation, diplômes visés ou gradés par MESR, certification par la conférence des grandes écoles, inscription des formations RNCP (répertoire national des certifications professionnelles), certification QUALIOP, certifications internationales, etc.¹⁹.

Ce faisant, la dynamique du marché de l'enseignement supérieur privé dans le secteur du commerce et du management rend plus vulnérables les écoles dont le modèle d'affaires est exposé à un recrutement important par la voie des concours aux grandes écoles, à l'apprentissage ou encore aux risques géopolitiques. De ce point de vue, le modèle d'activité d'Audencia appelle certaines observations.

Premièrement, l'école présente un niveau moyen de dépendance aux recrutements à l'issue des classes préparatoires. En 2024, la part des étudiants inscrits au PGE représentait 53 % des effectifs totaux de l'école en formation initiale et 64 % de ses effectifs hors campus en Chine. L'école est toutefois engagée dans un processus de réduction de la sensibilité de son modèle d'activité au PGE. La part des recrutements sur titre (AST) au sein de ce programme, qui s'établit aux alentours de 56 % en 2024, est également un facteur de moindre exposition à la prévision de réduction des effectifs étudiants au sein des classes préparatoires économiques et commerciales générales.

Dans ce prolongement, le renforcement d'une offre de formation initiale décorrélée du PGE ainsi que le développement de la formation continue apparaissent comme des relais de croissance indispensables en vue de la solidification du modèle d'activité d'Audencia.

L'EESC Audencia est en revanche exposée au risque lié à une réduction des financements publics de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur, la part des apprentis en formation initiale représentant 24 % en 2024.

S'agissant des risques géopolitiques, la structuration de l'activité internationale de l'EESC Audencia l'expose essentiellement via la Chine, pays au sein duquel elle délivre directement des diplômes en partenariat avec des universités locales et enregistre une forte croissance de ses effectifs. Les étudiants chinois représentaient ainsi 4,6 % des effectifs étudiants en 2018 contre 17,7 % en 2024. La direction de l'école a donc effectué une mesure de sensibilité de ce modèle d'activité dans l'hypothèse d'une fermeture des programmes délivrés dans ce pays.

Dans ce contexte, l'intensité concurrentielle apparaît particulièrement élevée pour les écoles de commerce figurant à un rang inférieur à la 10^{ème} place au sein des classements nationaux. Ce phénomène est amplifié par le processus de concentration des écoles par fusion/absorption entamé dans les années 2010 (ex. : SKEMA, Kedge Business School, NEOMA Business School) en vue d'atteindre une taille critique, pour satisfaire les exigences des classements et répondre à la sensibilité accrue des étudiants à l'image de marque des écoles associée aux diplômes qu'elles délivrent.

¹⁹ Assemblée nationale, Rapport d'information n° 2458 du 10 avril 2024 sur l'enseignement supérieur privé à but lucratif.

La capacité des écoles à recruter de nouveaux étudiants pour augmenter leur chiffre d'affaires est ainsi apparue comme un axe structurant de leurs plans stratégiques pour conserver leurs places, notamment au sein du classement SIGEM. En effet, le volume du chiffre d'affaires des écoles est fortement corrélé avec ce classement (cf. annexe 1 – tableau 2).

Audencia ne s'est toutefois pas engagée dans cette stratégie. L'école a au contraire fait le choix, dans son plan stratégique ECOS 2025, d'une croissance interne. Ce plan n'en comportait pas moins des objectifs ambitieux en termes budgétaire, en projetant de passer d'un budget de 55 M€ en 2020 à 100 M€ et de 6 500 à 10 000 étudiants à l'horizon 2025. En pratique, ces cibles n'ont pas été atteintes (v. *infra* §3.1). L'école a déclaré 7 419 étudiants en formation initiale en 2024 et 1 675 en formation continue pour un chiffre d'affaires de 72,2 M€.

Partant, son positionnement est singulier ainsi qu'en attestent les données publiques fournies par la Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion (CEFDG). En effet, en comparaison des établissements concurrents, Audencia présente une surperformance en raison de son classement en 7^{ème} rang au SIGEM 2025 pour un chiffre d'affaires global déclaré en 2025 de 87,5 M€.

À l'occasion de son nouveau plan stratégique 2025-2030, Audencia entend poursuivre sa croissance interne en passant d'un modèle d'école de commerce dont l'équilibre du modèle d'affaires repose sur le programme grande école à celui d'un groupe d'écoles dont le point d'équilibre serait porté par les performances d'une école de commerce.

2.2 La formation initiale

2.2.1 Une offre de formation reconnue mais dont l'adaptation aux mutations du marché a été tardive

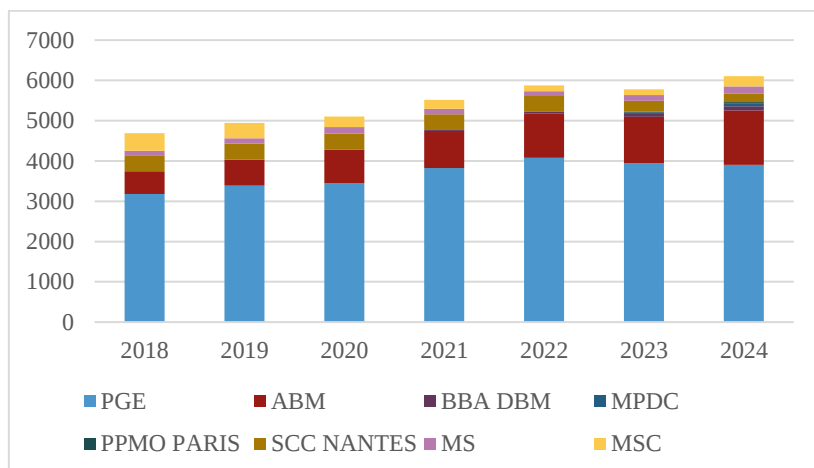
Avec plus de 7 400 étudiants en 2024, la formation initiale constitue la part essentielle de l'activité de l'école. Elle représentait près de 86 % de l'ensemble de ses produits d'exploitation en 2024²⁰, contre 79 % en 2018²¹. Cette évolution est portée par une progression significative du nombre d'étudiants inscrits, de plus de 50 % sur cette période.

Cette dynamique s'inscrit dans une stratégie de recrutement du plan ECOS 2025 qui prévoyait un doublement des effectifs par rapport à l'année de référence 2018, pour atteindre un stock de 10 000 étudiants en 2025. Cette cible n'a toutefois pas été atteinte en raison de son caractère particulièrement ambitieux et manifestement non appuyé d'études de marché spécifiques. L'écart aux projections du plan ECOS 2025 s'est ainsi particulièrement creusé à partir de 2023 pour atteindre -20 % sur l'année académique 2024-2025.

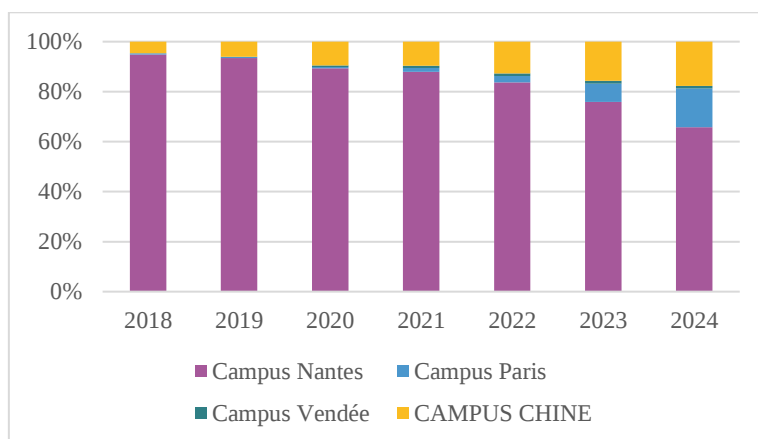
Au sein de cet ensemble, la ventilation des effectifs étudiants par programmes de formation révèle cependant des évolutions contrastées. Si le PGE affiche des effectifs légèrement supérieurs aux hypothèses de recrutement du plan ECOS 2025 (+0,6 %), les programmes Bachelor d'Audencia (ABM) (-23 %), SciencesCom (SCC) (-42 %), master spécialisé (MS) (-38 %) et master international-master of science (MSC) (-10 %) présentent d'importantes contreperformances par rapport aux projections réalisées.

²⁰ Les droits de scolarité représentaient ainsi 67,2 M€ pour un volume total de produits d'exploitation de 78,2 M€ en 2024.

²¹ Les droits de scolarité représentaient ainsi 38,8 M€ pour un volume total de produits d'exploitation de 49,1 M€ en 2018.

Graphique n° 2 : Ventilation des effectifs étudiants par programme de formation (France)

La progression constatée du nombre d'étudiants depuis 2018 a été portée principalement par ses campus à Paris et en Chine, ce qui confirme la pertinence d'un modèle de développement d'Audencia en dehors de son seul campus nantais.

Graphique n° 3 : Répartition des effectifs étudiants par campus

Source : CRC

Pour assurer son développement, l'EESC peut compter sur une structure de formation dont la qualité est sanctionnée par un haut niveau de reconnaissance par l'État. Ces reconnaissances se doublent de certifications par des organismes privés internationaux. L'école bénéficie en ce sens d'une triple accréditation : AACSB, EQUIS et AMBA.

Cependant, le modèle d'activité de la formation initiale de l'école repose principalement sur son PGE. Ce programme est sanctionné par la délivrance d'un diplôme de niveau master et a représenté en moyenne 61 % des effectifs étudiants totaux ²². La dépendance d'Audencia à ce programme rend compte d'un modèle d'activité hérité de sa présence historique au sein du

²² Campus France et Chine.

classement des 10 premières écoles de commerce de la conférence des grandes écoles. Pour assurer un tel recrutement, les conditions d'admission à ce programme vont au-delà des seuls concours d'accès à l'issue des classes préparatoires économiques et commerciales ainsi que des classes préparatoires littéraires. Ils dépendent pour près de la moitié de la procédure d'admission sur titre (AST)²³. Cette procédure sélective est désormais réservée aux seuls étudiants titulaires d'un bac +3 (dite procédure AST 2) en raison de la suppression de la procédure d'AST 1 (bac +2)²⁴.

En pratique, le recours à l'apprentissage²⁵ ainsi que les difficultés éprouvées par certains étudiants à trouver un master à l'université ont renforcé l'attrait de cette voie de recrutement parallèle. Les tensions sur la situation financière d'Audencia, à partir de 2022, ont aussi pu l'inciter à ouvrir plus de places en AST. En l'absence de règles impératives limitant le nombre de places ouvertes par les écoles au sein de leurs programmes grande école, Audencia s'est fixée pour objectif une cible équilibrée 50/50 de recrutements AST et CPGE au sein de son PGE.

Face aux défis de la dynamique concurrentielle du secteur des écoles de commerce sur le marché de la formation initiale, et face à la nécessité d'une moindre dépendance au PGE, la réponse de Audencia par l'adaptation de sa structure de formation est néanmoins apparue tardive. Premièrement, le programme master of science (MSc), intervenu en remplacement des programmes master internationaux (MI) pour l'année 2024-2025, est encore insuffisamment développé. Cette réforme intervient à la suite d'une érosion très importante des effectifs étudiants entre 2018 et 2023. Ce faisant, le développement du programme MSc vient répondre à une série d'attentes.

Tout d'abord, ces programmes sont présentés par l'école comme une réponse à la demande des compétences professionnelles spécifiques. Ensuite, la création de MSc adossés au diplôme d'études supérieures en management global (DESMG) vient combler une importante lacune dans l'offre des formations proposées par Audencia. Jusqu'alors, cette dernière ne proposait pas de diplôme de grade master autres qu'un master PGE dont les conditions de recrutement sont particulièrement sélectives. Ce faisant, le programme MSc permet aux étudiants titulaires d'un grade licence, ayant validé 180 crédits ECTS d'un programme visé de niveau licence ou titulaires d'un titre RNCP de niveau 6, d'engager une poursuite de leur cursus au sein de l'école. Enfin, la création des MSc est susceptible de fournir une réponse aux difficultés éprouvées par certains étudiants des universités à trouver un master à l'issue de leur licence.

Deuxièmement, le développement de l'hybridation dans le cadre du plan ECOS 2025, s'il s'inscrit dans la stratégie de long terme de l'école, a abouti à des formations de niches - ex. : partenariat avec Sciences Po Saint-Germain-en-Laye (PPMO²⁶), partenariat avec l'École de design de Nantes (BBA DBM – MPDC²⁷) - qui peinaient parfois à répondre à la demande. Ainsi en va-t-il notamment du BBA « *Ingénieur Manager* » conduit en partenariat avec l'École

²³ Selon l'enquête annuelle sur les indicateurs des écoles de commerce et de gestion pour la CEFDG (observation au 15 janvier 2025), sur les 1 120 étudiants recrutés au sein du PGE, 570 provenaient des CPGE tandis que 550 provenaient d'une voie AST 1 (bac +2) et 2 (bac +3).

²⁴ Il n'existe en revanche pas de voie d'admission parallèle bac +4 au niveau du master 2 du PGE.

²⁵ Les étudiants en apprentissage au sein du PGE étaient 903 en 2024 contre 84 en 2018.

²⁶ Double diplôme Politiques publiques et Management des organisations.

²⁷ Bachelor management de projet en design et communication.

centrale de Nantes. Un nouveau programme (Global BBA en quatre ans, gradé licence par le MESRE) viendra le remplacer à la rentrée 2026. Ce programme tourné vers l'international conservera un positionnement haut de gamme et ne concernera qu'un nombre relativement limité d'étudiants.

Partant, le développement de l'EESC Audencia repose jusqu'à présent principalement sur son offre postbac au travers du programme Audencia Bachelor management (ABM) dont les conditions d'admission sont internes à l'école. À ce titre, si le développement de la commercialisation du programme Bachelor permise par l'extension de l'implantation de l'école à Paris devrait lui fournir un véritable relais de croissance, les conditions de commercialisation de ce programme au sein du campus de la Roche-sur-Yon pourraient être questionnées compte tenu du nombre relativement réduit d'étudiants, bien qu'en hausse régulière ces dernières années.

L'adaptation de l'offre de formation initiale de l'école s'est également accompagnée d'une restructuration tardive de l'organisation de ses départements marketing et commercial. L'échec de la structuration d'une direction marketing en 2022 a repoussé l'échéance de sa création à 2023²⁸.

En dépit de cette réorganisation, le pilotage par les objectifs de la formation initiale est en cours de structuration. Jusqu'alors, les directeurs et responsables des programmes s'étaient très insuffisamment appropriés les indicateurs de gestion élaborés par le contrôle de gestion. Ainsi ne disposaient-ils pas de tableaux de bord standardisés leur permettant de suivre le taux d'occupation des locaux ou encore la performance financière de chaque formation.

2.2.2 Le passage d'une école de commerce à un groupe d'écoles articulées autour d'une école de commerce

Le nouveau plan stratégique Audencia 2025-2030 adopté par le CA du 10 juillet 2025 entend faire de l'école un groupe d'enseignement supérieur composé d'écoles à impact (*impact school*) suivant une logique de multi-compétences. Cette évolution devrait impliquer un repositionnement de la marque Audencia par rapport aux composantes d'enseignement existantes.

Le groupe Audencia rassemblerait alors quatre écoles à part entière tendant à aborder, sous des perspectives différentes (business, géopolitique, écologiques et sociales, information/communication) les grandes transitions : Audencia Business School ; Audencia Gaïa (*Executive Education*) ; Audencia SciencesCom ; Audencia SPIA (école de management des affaires publiques et internationales).

Cette nouvelle stratégie appelle deux séries d'observations. Premièrement, elle est de nature à redonner de la visibilité aux composantes d'enseignement. Il en va particulièrement ainsi de SciencesCom qui était, avant sa fusion avec Audencia Business School en 2010 et son assimilation à un programme de formation de l'EESC, une école à part entière depuis 1984. Or, en dépit du fait que le programme SciencesCom fasse partie des rares formations de ce genre à

²⁸ Création de deux directions : direction marketing et communication, direction commerciale et admission.

être visée bac +5 par le MESR, ce parcours fait face à une baisse importante de son attractivité²⁹ dans un contexte concurrentiel significativement accru sur le marché nantais des écoles postbac³⁰. Initiée dès 2023, la réflexion autour d'une nouvelle stratégie pour SciencesCom, apparaît donc nécessaire compte tenu de la faible rentabilité de ce programme dont la baisse du chiffre d'affaires le dispute à des charges immobilières élevées (environ 1 M€ par an) en raison de son implantation au sein du Mediacampus.

Cette stratégie pourrait également redonner de la visibilité à l'entité « Gaïa » destinée à mieux isoler l'activité de formation continue d'Audencia à destination des entreprises, après le projet avorté de création d'un vecteur d'intégration des enjeux de la transition écologique et sociale par le plan stratégique ECOS 2025 (v. *infra* partie 1.3.1). Cette école qui devait initialement comporter un bâtiment dédié accueillant une activité de formation et abritant un campus virtuel, s'est en réalité essentiellement réduite à un label de parcours de formation et de recherche intégré aux activités de formation existantes d'Audencia Business School.

Deuxièmement, le nouveau plan stratégique Audencia 2025-2030 entend fournir des relais de croissance au développement de son activité par le développement d'une offre mieux structurée.

Ce glissement d'un modèle d'organisation d'école de commerce à un groupe d'écoles structurées autour d'une école de commerce s'inscrit dans une tendance stratégique observée au sein d'écoles concurrentes d'Audencia.

2.2.3 Un engagement historique de l'école en matière sociale mais une vigilance à maintenir sur les violences sexistes et sexuelles

2.2.3.1 L'ouverture sociale de l'école

Dans le cadre de sa stratégie, Audencia s'est engagée en matière de responsabilité sociétale en faveur d'une société plus ouverte, plus égalitaire et plus diversifiée. Ce faisant, elle a développé une série d'initiatives tendant à son ouverture sociale. Leurs résultats sont suivis précisément.

Le dispositif Brio lancé en 2006 et labélisé en 2008 « *Cordée de la réussite* » par le MESR constitue le premier pilier de l'ouverture sociale de l'école. Le dispositif accompagne une centaine de lycéens par promotion. Une mesure de son impact est réalisée tous les cinq ans. Depuis 2006, 1 500 lycéens ont bénéficié de ce programme dont la dernière étude d'impact de 2021 révèle des résultats significatifs en matière de réussite académique, d'insertion et de parcours professionnels.

En 2022, Audencia a également lancé le parcours Sirius. Ce programme vise à accompagner les titulaires d'un baccalauréat professionnel vers la poursuite d'études supérieures. Ce parcours gratuit ne délivre pas de titre et ne permet pas non plus l'acquisition de crédits ECTS mais vise à préparer des élèves aux études supérieures via du renforcement scolaire, du développement personnel, de l'immersion professionnelle ou encore de l'ouverture à l'internationale par le renforcement des compétences linguistiques.

²⁹ Le programme a perdu près de la moitié de ses effectifs depuis 2018, pour atteindre 200 étudiants en 2024.

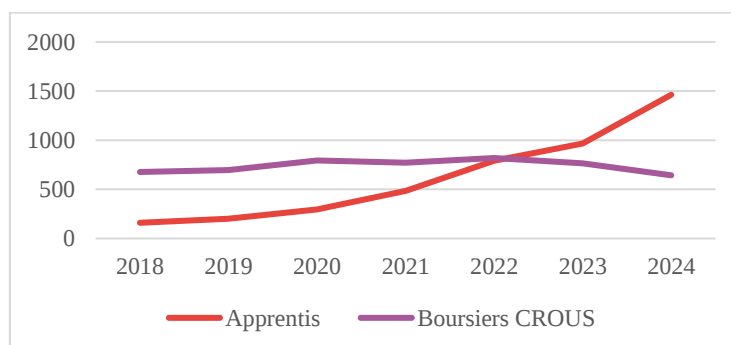
³⁰ Le nombre d'écoles de communication est passé en l'espace de cinq ans de 5 à 17.

La politique d'ouverture sociale d'Audencia est également appuyée sur des dispositifs d'aides financées par la Fondation Audencia. Le coût d'une scolarité post classe préparatoire à Audencia est de 48 700 €³¹ (2024/2025) pour les trois années de scolarité et se situe autour de 30 000 € pour une admission en programme Bachelor postbac, ce qui place l'école dans la moyenne des écoles de management françaises. Des partenariats ont été conclus par l'école avec plusieurs établissements bancaires en vue de faciliter l'accord de prêts étudiants. Audencia ne dispose toutefois pas d'études ou de données sur l'endettement de ses élèves.

Pour les étudiants modestes, des bourses d'admission sont attribuées automatiquement aux élèves boursiers du centre régional des œuvres universitaires et scolaires (CROUS) dont le niveau varie en fonction des échelons. Cette bourse peut atteindre jusqu'à 70 % des frais de la première année du PGE pour les échelons 5 à 7 depuis 2021. À ce système s'ajoutent des bourses d'admission sous forme de réductions de frais de scolarité pour les candidats internationaux (*solidarity scholarship*), des bourses internes sur critères sociaux pouvant représenter une prise en charge allant de 10 à 60 % des frais de scolarité de l'année en cours, ou encore des bourses sociales attribuées via le fonds d'urgence de la Fondation Audencia.

D'une façon générale, l'augmentation du nombre de places en apprentissage au sein des différents programmes a eu pour effet de solvabiliser les élèves et, partant, de réduire le nombre d'étudiants boursiers du CROUS depuis 2023.

Graphique n° 4 : Évolution du nombre de boursiers CROUS et d'apprentis (tous programmes confondus)



Source : CRC

Cette ouverture sociale ne va toutefois pas sans difficultés. L'enquête réalisée en décembre 2024 auprès des étudiants de tous les programmes de formation initiale atteste de la persistance de comportements discriminatoires liés à une sensibilité de certains étudiants aux signes extérieurs de richesse.

2.2.3.2 La lutte contre le harcèlement et les discriminations

L'action d'Audencia en matière d'inclusivité et d'égalité des chances englobe également la lutte contre les discriminations, le harcèlement ou encore les violences sexistes et sexuelles. Cette action se déploie à travers différents dispositifs. Outre l'insertion, au sein du règlement intérieur des étudiants, d'articles consacrés au harcèlement et au bizutage rappelant

³¹ 47 802 € pour la moyenne du marché des PGE.

le cadre juridique en vigueur, un dispositif BeeSafe a été créé en 2017 avec pour objectif d'écouter, soutenir, conseiller, orienter et mener des enquêtes internes dans le cadre de procédures disciplinaires. Conçu suivant une logique multi partenariale impliquant des infirmiers, des référents, un psychologue, une association et des étudiants ou encore le service de santé des étudiants, le dispositif repose également sur une organisation de la remontée d'information via une plateforme numérique interne Tomorrow.

Si ce dispositif a fait l'objet d'une communication dès 2017, son déploiement effectif par un réseau d'acteurs structuré est plus tardif. Par ailleurs, il résulte de l'enquête menée auprès des étudiants en décembre 2024 qu'il demeurerait parfois mal connu des étudiants internationaux³² alors qu'ils sont en proportion plus nombreux à l'avoir sollicité que les étudiants français. Le taux de satisfaction globale des étudiants à l'égard du dispositif est bon.

Depuis 2024, l'école s'est engagée dans un processus d'amélioration continue afin d'étendre ce dispositif à toute forme de discrimination, au-delà des seules violences sexistes et sexuelles. Le plan BeeSafe 2024 qui repose notamment sur les recommandations du MESR, se fonde sur une charte d'engagement des étudiants en faveur de l'inclusion et du respect de la diversité dans les grandes écoles de management, des ateliers de co-construction avec les parties prenantes internes, un état des lieux des conseils de discipline sur deux ans et une médiation collective autour des violences sexistes et sexuelles avec des diplômés.

Cette réévaluation du dispositif de lutte contre les discriminations intervient dans un contexte d'augmentation du nombre de conseils de discipline étudiants. Si la cotation par l'école des affaires disciplinaires au titre des violences sexistes et sexuelles (VSS) n'existe que depuis 2024, les données fournies révèlent que depuis 2018, 6,5 % des procédures disciplinaires ont concerné des faits de discrimination/violence.

À cet égard, la précédente direction a eu à connaître de l'affaire des « JT » de l'association étudiante G-EYES qui s'est traduite par sa dissolution en mai 2023. Cette dissolution est intervenue avant la publication d'une enquête de presse révélant l'existence de pratiques discriminatoires et d'humiliations subies par des étudiants en raison de la diffusion de vidéos devant d'autres élèves rassemblés en amphithéâtre.

L'ampleur de ces pratiques a par ailleurs été étayée par la diffusion d'une lettre ouverte de 30 anciens étudiants d'Audencia en septembre 2023. Les procès-verbaux du comité social et économique d'Audencia attestent tout à la fois de la connaissance des faits par des membres de la direction de l'école, dont la direction des études et du PGE, ainsi que de la conscience de défaillances dans les réponses apportées et dans la communication interne de la direction sur ces mêmes agissements. C'est dans ce contexte qu'est intervenu le licenciement pour faute d'un cadre supérieur de l'école en septembre 2023, lequel a toutefois bénéficié d'une indemnité transactionnelle de 122 000 €.

Le CA d'Audencia est néanmoins demeuré largement sous-informé tout au long de cette séquence alors même que la diffusion des « JT », pendant plusieurs années, a été facilitée par la mise à disposition de moyens matériels à l'association par l'école et dans ses locaux. Seule la question de la lettre ouverte des alumni est évoquée à l'occasion de la réunion du CA du 26 septembre 2023.

³² 33 % des étudiants internationaux ignoraient ce dispositif contre 18 % pour les étudiants français.

L'association G-EYES a été dissoute. Toutefois, s'y est substituée une nouvelle association étudiante RECORD AAA poursuivant sensiblement le même objet de création de contenu audiovisuel et reprenant du reste la même typographie de logo. L'école a mis en place un comité de visionnage. Compte tenu des difficultés persistantes, l'association a été également dissoute le 13 novembre 2025. Enfin, l'enquête de satisfaction menée en décembre 2024 auprès des étudiants en formation initiale révèle la persistance de pratiques discriminatoires et ouvertement sexistes. Dans ces conditions, l'école est invitée à maintenir une vigilance particulière en ce domaine.

2.3 Une offre de formation continue restructurée mais jusque-là insuffisamment exploitée

L'offre de formation continue (Executive Education) s'adresse essentiellement à un public de professionnels en poste. Elle est structurée autour de deux piliers que sont d'une part, les formations sur catalogue dites « *OPEN* » ou « *INTER* » prédéfinies par l'école et d'autre part, les formations à la carte dites « *INTRA* » ou « *Custom* » créées sur mesure, à la demande des entreprises. Ces programmes peuvent être vendus aussi bien en France qu'à l'étranger via les campus dont dispose l'école en Chine (Shanghaï) ou en Afrique (Alger et Dakar). Les thématiques développées sont articulées autour de la responsabilité sociétale et environnementale (RSE), du leadership responsable, de l'innovation managériale, du management de projet, de la communication responsable ou encore du développement commercial.

Le catalogue de formation continue est composé pour une part importante de formations longues (supérieures à 10 mois). Sa qualité est reconnue. Six programmes longs bénéficient d'un haut niveau d'accréditation (AMBA, EQUIS, AACSB) et sont davantage orientés sur un marché international : programme DBA, Executive MBA (EMBA) et international MBA (IMBA). Les formations longues à destination principalement du marché français sont quant à elles toutes enregistrées au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) aux niveaux 6 et 7, ce qui les rend éligibles à un financement par le mécanisme sur compte CPF. Néanmoins, les formations courtes (9-10 jours) ne bénéficient pas toutes d'une inscription au RNCP³³. Enfin, les formations très courtes (à la journée) ne sont pas inscrites au RNCP au même titre que l'ensemble des formations à la carte.

Dans le contexte d'un marché particulièrement dynamique, la formation continue avait fait l'objet d'une stratégie de développement présentée en conseil d'administration dès 2019. Dans ce prolongement, le plan stratégique ECOS 2025 d'Audencia avait fixé pour objectif de doubler le chiffre d'affaires de cette activité en cinq ans pour atteindre 10 M€ en 2025. Ces projections très ambitieuses et non corrélées à des études de marché n'ont toutefois pas été atteintes. Le chiffre d'affaires de l'Executive Education est demeuré en dessous de 10 % du chiffre d'affaires d'exploitation sur l'ensemble de la période. Cette situation doit être mise en perspective avec une érosion de plus de 40 % du nombre d'apprenants entre 2018 et 2024.

³³ Ex. : formation administrateur d'ETI destinée à répondre aux besoins en gouvernance des entreprises de taille intermédiaire.

Bien que portée par le marché international et notamment celui de la Chine, l'activité de formation continue a été fortement affectée en 2020 par les effets de la loi Avenir professionnel du 5 septembre 2018 qui a limité l'obtention de financements, ainsi que par la crise liée à l'épidémie de covid 19.

La contraction de l'activité depuis 2022 après son rebond post-covid trouve cependant son origine dans des causes plus profondes que sont l'absence de directeur de l'Executive Education pendant près de 15 mois, la réorganisation ayant touché la formation continue, le turn-over important des salariés, un portefeuille de formations vieillissant et un marché régional limité. Par ailleurs, le positionnement de l'offre de la formation continue d'Audencia demeurerait essentiellement attentiste suivant une logique entrante à un moment où le marché connaissait d'importantes mutations face à l'arrivée de nouveaux acteurs aux stratégies commerciales plus agressives. Ainsi la direction de la formation continue n'était-elle pas en mesure de répondre à des appels d'offres d'entreprises. De même, son fonctionnement en silos compliquait la relation avec les entreprises en multipliant le nombre d'interlocuteurs au sein de l'école. Du reste, l'école ne disposait que d'une faible visibilité sur son marché jusqu'à la réalisation récente d'une étude par un cabinet auprès d'entreprises.

Enfin, le suivi de l'activité et le contrôle des processus internes de la formation continue demeuraient particulièrement lacunaires. Le pilotage principalement axé sur le chiffre d'affaires a conduit à un défaut d'appropriation, par les managers, des indicateurs de mesure de la rentabilité des programmes développés par le contrôle de gestion. Le contrôle interne sur la facturation était défaillant. Enfin, les commerciaux ne disposaient pas non plus d'objectifs commerciaux.

Dans ces conditions, la chambre souligne les actions entreprises par la nouvelle direction arrivée en janvier 2024, qui ont abouti à la structuration d'une direction offre et solutions entreprise, suivant une logique commerciale plus proactive, ainsi qu'un renouvellement de l'offre de formation adossé à un comité de perfectionnement associant les entreprises.

L'adaptation de la nouvelle offre de formation continue à la demande reste toutefois complexe, ainsi qu'en témoigne la suppression de parcours nouvellement créés dans les domaines du reporting extra-financier (normes CSRD³⁴) et de l'inclusion.

Dans ce contexte, la valorisation de la recherche pourrait être davantage explorée compte tenu d'une activité dynamique et reconnue au plan international.

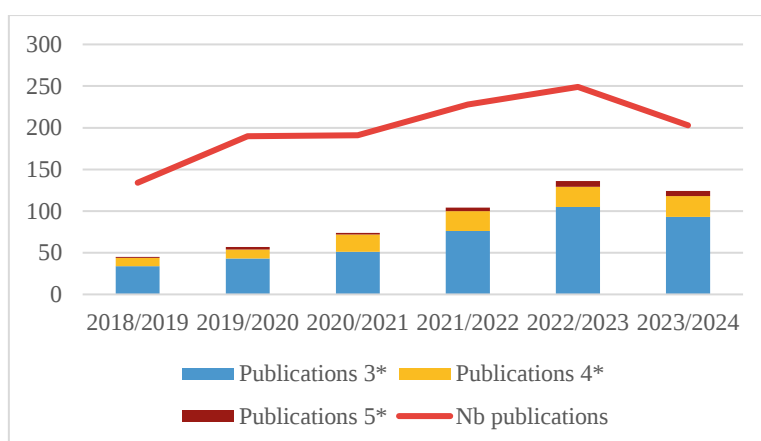
2.4 Une activité de recherche dynamique

En tant qu'établissement d'enseignement supérieur, la recherche constitue un aspect important de l'activité d'Audencia. Ce domaine est bien structuré avec une faculté permanente – composée de huit départements académiques – et une faculté internationale affiliée (FIA), au soutien desquelles intervient la direction académique et de la recherche. L'activité scientifique bénéficie d'une gouvernance *ad hoc* via un directoire de la recherche, un conseil scientifique et un comité d'éthique de la recherche. L'activité est pilotée par une série d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs régulièrement suivis.

³⁴ Corporate sustainability reporting directive : directive européenne adoptée en 2022 renforçant les obligations des entreprises sur la publication d'informations sur les questions environnementales, sociales et de gouvernance.

Le plan stratégique ECOS 2025 avait fixé pour objectifs une augmentation de 50 % du corps professoral et de 60 % de la production scientifique à l'horizon 2025. Ces cibles particulièrement ambitieuses n'ont pas été atteintes. Néanmoins, le nombre d'enseignants permanents est passé de 128 en 2020 à 154 en 2024 et la production scientifique a cru en qualité et quantité sur la période sous revue. Cette situation a eu pour effet d'accroître la visibilité internationale d'Audencia au plan académique. Cette progression a notamment été permise par le développement de la FIA, qui repose sur l'intervention ponctuelle et le mentorat de chercheurs internationaux reconnus d'autres institutions auprès des membres de la faculté permanente d'Audencia.

Graphique n° 5 : Publications de la faculté de recherche permanente



Source : CRC

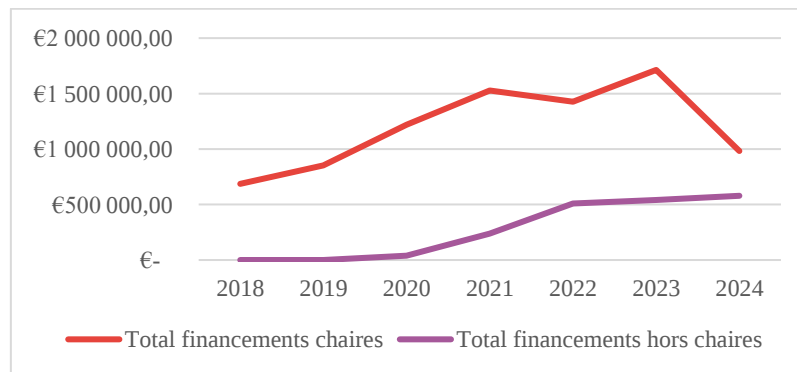
Le nombre de publications en lien avec la transition écologique et sociale³⁵ et dans une logique multidisciplinaire³⁶ a également fortement progressé, en cohérence avec la stratégie de recherche définie par le plan ECOS 2025 et le positionnement historique d'Audencia en matière de RSE.

Le financement des activités de recherche est porté par les fonds propres d'Audencia Business School mais également par sa fondation, les partenariats extérieurs dans le cadre de chaires ainsi que les financements institutionnels hors chaires (ANR, Union européenne). La faculté permanente compte actuellement neuf chaires, ce qui représente un nombre relativement important pour une structure de cette dimension. L'augmentation significative des financements hors chaires doit notamment être mise au crédit d'une meilleure structuration administrative de l'accompagnement des enseignants-chercheurs par des financements nationaux et européens.

³⁵ 57,2 % (2023/2024) contre 35 % (2018/2019).

³⁶ 16,2 % (2023/2024) contre 5 % (2018/2019).

Graphique n° 6 : Financements de la recherche



Source : CRC

La gestion de l'activité de recherche a été améliorée à la faveur de l'arrivée de la nouvelle direction en janvier 2024 par la refonte du système des budgets individuels de recherche (précision des montants et règles d'utilisation), la clarification des modalités d'attribution des primes de recherche, ou encore la proposition de nouvelles pratiques pour les membres invités de la FIA afin d'en améliorer l'efficacité. La surveillance de l'éthique scientifique a également fait l'objet d'une refonte par la création, en 2024, d'un comité d'éthique de la recherche destiné à sanctionner la mise en œuvre du code d'éthique de la recherche d'Audencia, en approuvant les recherches impliquant la participation d'êtres humains et en instruisant les plaintes pour inconduite académique.

Les chaires, qui forment des zones d'interactions entre l'école et des partenaires extérieurs du monde économique et des institutions publiques, représentent en effet des zones de risques de conflits d'intérêts. Ainsi en va-t-il du cas de la chaire « impact positif » que Nantes Métropole finance depuis 2013 (50 000 € par an depuis 2021). Or, la chaire était dirigée par M. C, qui a cumulé entre 2020 et 2022 ces fonctions avec celles de vice-président de la métropole chargé de la RSE. En réponse aux observations provisoires, la présidente de Nantes Métropole a précisé que M. C n'avait pas pris part au vote de délibérations relatives à Audencia lors des séances du bureau et du conseil métropolitain et, qu'en outre, un courrier lui avait été personnellement adressé lui rappelant qu'il devait s'abstenir de prendre part au processus décisionnel en lien avec l'école qui l'employait.

Cette chaire a contribué à l'émergence de la plateforme RSE de Nantes Métropole et copilote son observatoire ainsi que ses groupes de travail. Dans le cadre d'une convention de subvention conclue avec Nantes Métropole en 2022, elle assure ainsi des formations gratuites de femmes à la négociation salariale³⁷, coordonne le groupe de travail consacré à la formation des créateurs d'entreprises à la RSE et enrichit régulièrement le site internet de la plateforme RSE de Nantes Métropole. Nantes Métropole et la région Pays de la Loire ont ainsi financé pour près de 250 000 € les chaires d'Audencia, cependant que le total cumulé de leurs subventions à l'école a été de 2,7 M€ entre 2018 et 2024.

³⁷ Projet #NégoTraining développé dans le cadre de la Plateforme RSE de Nantes Métropole.

De même, le groupe D a financé exclusivement la chaire « *Qualités de Ville* »³⁸ pour un montant cumulé de 1,2 M€ entre 2018 et 2024. Or, à l'occasion du processus de sélection des projets immobiliers pour le nouveau campus de l'école à Saint-Ouen, le rôle du promoteur D dans le financement de la chaire a été rappelé aux administrateurs préalablement à leur vote. Du reste, le contentieux opposant le groupe D à Audencia dans le cadre de la rupture de l'acquisition du projet Bauer Box à Saint-Ouen, joint aux difficultés financières rencontrées par cette entreprise, n'est manifestement pas étranger à la cessation du financement et la disparition de cette chaire en 2024.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

L'EESC Audencia est une école de commerce dont la qualité des formations bénéficie d'un haut niveau de reconnaissance par l'État et les organismes internationaux de certification. Elle doit néanmoins faire face à un marché très concurrentiel avec une offre en croissance d'opérateurs entrants aux stratégies commerciales parfois agressives. Cette pression concurrentielle est accrue par la perspective d'une réduction de la demande dans un contexte démographique national déclinant. Dans ce contexte, Audencia a choisi une croissance interne plutôt que par fusions/absorptions, ce qui la distingue des écoles concurrentes.

Le modèle d'affaires de l'école dépend fortement de son programme grande école (PGE) et de l'apprentissage. Audencia a également une forte présence en Chine, ce qui l'expose aussi aux risques géopolitiques dans cette région du monde. Concernant la formation initiale, si les effectifs étudiants ont augmenté, les objectifs du plan stratégique ECOS 2025, par trop ambitieux, n'ont pas été atteints. La refonte récente de l'offre de formation vise à dépasser la contreperformance de certains programmes qui peinent à trouver leur public. L'installation d'un nouveau campus en région parisienne devrait fournir à Audencia les moyens d'un développement de son offre postbac ainsi que de ses formations plus spécialisées.

L'activité de formation continue est sous-développée et a même perdu des apprenants sur la période sous revue. Jusque-là insuffisamment structurée pour répondre à la demande des professionnels et peu pilotée en interne par des indicateurs de rentabilité, elle est en cours de restructuration depuis l'arrivée de la nouvelle direction début 2024.

En ce sens, le nouveau plan stratégique 2025-2030 vise à transformer Audencia en un groupe d'écoles dont Audencia Business School serait un des principaux éléments aux côtés d'une école de communication, d'une école de sciences politiques et d'une école de management des affaires publiques et internationales. L'activité de recherche est quant à elle dynamique et bien structurée, avec une augmentation des publications et des financements. Néanmoins, une vigilance accrue devrait être portée aux risques de conflits d'intérêts que le financement des chaires représente. À cet égard, la chambre relève positivement la refonte, en 2024, du système de suivi de l'éthique scientifique.

Enfin, au titre de sa responsabilité sociétale, Audencia a mis en place des dispositifs d'ouverture sociale et de lutte contre les discriminations. Néanmoins, des incidents autour d'une association étudiante désormais dissoute et ayant bénéficié des moyens de l'école pour développer des pratiques contraires à ces principes invite à une vigilance redoublée en ce domaine.

³⁸ Anciennement chaire « groupe D » - *Faire vivre l'intelligence des territoires* ».

3 UNE STRATÉGIE DE CROISSANCE AMBITIEUSE MAIS MAL ACCOMPAGNÉE

3.1 Un plan stratégique ECOS 2025 foisonnant, confronté aux difficultés de sa mise en œuvre opérationnelle

3.1.1 Un processus ascendant d'élaboration de la stratégie

L'élaboration du plan stratégique ECOS 2025 à partir de 2019 s'inscrit dans le contexte d'une dynamique concurrentielle accrue du secteur des écoles de commerce sur le marché de l'enseignement supérieur privé. La méthode mise en place en interne pour sa confection a consisté dans l'implication des parties prenantes de l'école : étudiants, alumni, entreprises et particulièrement les salariés d'Audencia.

Ce processus reposait sur un schéma itératif complexe ascendant, tendant à faire remonter les réflexions jusqu'à un comité restreint composé de membres du CA et de la direction générale. Dès décembre 2019, un cadrage des options de réflexion stratégique assorti d'une cartographie des risques associés fut présenté en CODIR et au CA.

Ainsi conçu, ce processus d'élaboration devait toutefois être source de difficultés. Tout d'abord, le lancement de la réflexion collective entre avril et décembre 2020 en pleine crise sanitaire liée à l'épidémie de covid 19 aboutit à un dispositif temporellement plus contraint. Ensuite, il semble que la conception du plan stratégique n'ait pas été précédée d'une analyse fine et circonstanciée des évolutions sectorielles au moyen notamment d'études de marché, certains projets étant lancés sans projections précises, à l'instar de l'implantation d'un nouveau campus à Saint-Ouen ou encore du lancement de la société Token for Good.

Enfin, la conduite de la réflexion stratégique a alimenté des tensions entre le middle et le top management. Ces tensions sont notamment illustrées par l'attribution de primes exceptionnelles à seulement une dizaine de salariés chargés du pilotage, de l'élaboration, de la communication et du déploiement du plan stratégique, à l'exception des 80 collaborateurs ayant participé à des groupes de travail en sus de leur travail quotidien.

Par ailleurs, si différentes présentations du processus d'élaboration du plan ECOS 2025 au CA ont été réalisées, il apparaît toutefois que ce plan n'a jamais fait l'objet d'un vote formalisé des administrateurs, ce alors même que des interrogations et demandes de précisions étaient formulées. À cet égard, il résulte manifestement de la lecture des procès-verbaux qu'aucune projection budgétaire précise de l'exécution du plan n'a été présentée par la direction générale au CA.

Le plan présenté au CA en décembre 2021 est structuré autour de quatre axes eux-mêmes déclinés en actions :

- axe 1 : la création de Gaïa, l'école de la transition écologique et sociale d'Audencia ;
- axe 2 : une hybridation généralisée et augmentée ;
- axe 3 : un développement au service d'un impact renforcé ;
- axe 4 : un nouvel alignement organisationnel.

D'emblée, doit être relevé le caractère particulièrement volontariste de ce plan stratégique qui comptait 78 projets de nature très différentes - projets de développement de marché, outils opérationnels internes – et sans hiérarchie claire. Les objectifs assignés à l'horizon 2025 peuvent également être considérés rétrospectivement comme très ambitieux compte tenu du délai de cinq ans, imparti pour les atteindre. Ainsi en va-t-il de la perspective d'une croissance de 40 % des effectifs pour atteindre 10 000 étudiants en 2025, du triplement du nombre d'étudiants étrangers pour atteindre plus de 2 000 étudiants en 2025, du doublement du chiffre d'affaires de l'« *Executive Education* » pour atteindre 10 M€, du doublement du budget global pour atteindre 100 M€ en 2025, ou encore du quasi doublement du nombre de collaborateurs pour atteindre 600 agents.

3.1.2 Un suivi insuffisant de la mise en œuvre de la stratégie

Outre ces constats, la mise en œuvre du plan ECOS 2025 a été compliquée par un manque de formalisation d'objectifs précis, d'indicateurs de suivi, d'évaluation de besoin en ressource – ressources projets et d'exploitation – et de budgets associés. Finalement, le suivi opérationnel s'est avéré peu formalisé et peu structuré. Dans ce contexte, la nomination d'un responsable de la gestion des projets du plan en février 2023, en vue notamment d'accompagner les chefs de projets et de déployer des outils de pilotage, apparaît tardive.

La lecture des procès-verbaux du CA conduit également à considérer que ce dernier a été insuffisamment informé des conditions de mise en œuvre du plan et des difficultés importantes qui pouvaient en résulter au sein de certaines directions d'Audencia (v. *infra* partie 3.2).

L'arrivée d'une nouvelle direction en janvier 2024 a conduit à une adaptation du suivi du plan par la mise en place d'une revue semestrielle du portefeuille de projets croisée avec la direction financière, d'une centralisation du suivi auprès du DGA et d'une communication interne régulière sur l'avancée du plan et des résultats, notamment en matière de recrutement étudiant.

En définitive, près d'un tiers des 78 projets du plan, soit 23 projets, ont été abandonnés après une étude d'opportunité de la nouvelle direction en 2024. Ainsi en a-t-il été notamment de la 5G privée, du développement d'un Smart Campus, de la construction d'un nouveau bâtiment Gaïa, ou encore du développement du dispositif Token for Good. Les coûts de certaines actions abandonnées ne sont toutefois pas neutres pour l'école.

Token for Good : l'abandon d'un projet particulièrement coûteux

Conçue comme une start-up propulsée par Audencia Business School, la société Token for Good avait pour objet de renforcer les liens entre la communauté des alumni et les parties prenantes de l'école. Le service proposé par la société Token for Good devait reposer sur un système de bourse d'échange de services dont la contrepartie résidait dans le versement d'unités de valeur soutenues par la technologie de la blockchain.

Créée en décembre 2021, après approbation expresse du CA du 29 septembre 2021, sous la forme d'une société par action simplifiée (SAS) dont le capital était détenu à 100 % par Audencia (210 000 €), le projet Token for Good a été lancé sans étude de marché, sans jalons clairs et sans projections précises, alors que l'objet social de ladite société ne correspondait que très indirectement aux missions de l'EESC Audencia.

Le modèle économique de la société s'est révélé peu viable dès lors qu'elle n'avait qu'Audencia pour client. Les produits d'exploitation qui étaient de 73 000 € en 2022 se sont ainsi réduits à 102 € en 2023 alors que, dans le même temps, les charges ont été respectivement de 299 000 € en 2022 et 362 000 € en 2023. La société a été dissoute sans liquidation en avril 2024, soit au bout de deux ans et demi d'exploitation de résultats très déficitaires. L'école a ainsi assumé l'intégralité des pertes à hauteur de 660 000 €. Celles-ci découlaient principalement des importantes charges payées par la société Token auprès de prestataires extérieurs, notamment informatiques, pour la fourniture et la maintenance de la technologie blockchain.

Il en a résulté une aggravation de la situation financière de l'école sur l'exercice 2024, obérant ses perspectives de rétablissement à brève échéance. Au demeurant, il ressort des procès-verbaux que le CA n'a manifestement pas été tenu informé précisément de la situation financière de cette filiale en dépit des questions adressées par des administrateurs à la direction de l'école. Cette information ne figure pas davantage au rapport de gestion 2022 présenté à l'assemblée générale du 22 mai 2023.

3.2 Un déploiement stratégique à l'origine d'une dégradation des conditions de travail

3.2.1 Des alertes répétées

La période 2018 à mars 2019 a été marquée par un désordre de sa gouvernance conjugué à un profond malaise social (v. partie 1.2.1). C'est dans ce climat que début 2018, la précédente direction a proposé aux membres du CSE d'Audencia d'instaurer un baromètre social et de se faire accompagner d'un cabinet spécialisé.

L'audit réalisé entre juillet 2018 et mars 2019 a mis en lumière des points de satisfaction des salariés concernant l'autonomie qu'Audencia leur accorde dans la gestion de leurs activités. Inversement, il a soulevé trois difficultés importantes : l'absence d'équité de traitement et de transparence des règles en matière de rémunération, de primes et d'accès à la promotion et la formation ; le besoin d'amélioration et d'harmonisation des pratiques managériales ; la nécessité de développer la transversalité et la coopération entre directions au service d'un objectif partagé.

Dans le contexte de la mise en œuvre du plan stratégique ECOS 2025, la médecine du travail a adressé, en juillet 2022, un courrier alertant la précédente direction de situations de mal-être au travail d'une quinzaine de salariés de services différents entre 2021 et le premier semestre 2022. Les difficultés éprouvées tenaient notamment à des situations de surcharge de travail, des problèmes relationnels, des changements soudains et inattendus dans les projets menés, ou encore des remaniements d'équipe répétés et des injonctions managériales paradoxales. Au même moment, une série d'articles de presse recueillaient des témoignages dénonçant un management toxique et sexiste couplé à une surcharge de travail.

Face à cette situation, le CA a, en septembre 2022, décidé de recourir à une expertise extérieure pour dresser un diagnostic précis des pratiques managériales. Les conclusions de cet audit présentées au CA et au CSE en avril 2023 font état de nombreux facteurs de risques psychosociaux (RPS) : surcharge de travail en lien avec le plan ECOS 2025, management trop descendant ; injonctions contradictoires de managers ; flou organisationnel ; système de rémunération arbitraire. Plus globalement, il est évoqué une culture de management qualifiée de patriarcale à l'origine de rapports sociaux dégradés.

En août 2023, l'inspection du travail a adressé un courrier à la précédente direction concernant notamment la maîtrise des RPS pour laquelle elle relève que, l'évaluation de ses risques dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) est insuffisante et qu'aucune mesure de prévention n'est formalisée. S'agissant des situations de surcharge de travail, l'inspection a souligné que l'annulation ou le report de projets ne constitue pas une mesure suffisante pour y répondre, en raison d'un manque d'analyse de l'impact de ces démarches sur ces situations.

Parallèlement, le CSE a émis plusieurs alertes sur la période 2022-2023 en lien avec des situations de désorganisations de services à l'origine d'une dégradation des conditions de travail.

Ces constatations sont corroborées par deux rapports liés à des audits externes produits en juin et juillet 2024. Le turn-over³⁹ moyen d'Audencia en 2022 a été de 15 % contre 11 % en 2023⁴⁰. Pour certaines fonctions, le taux est bien plus élevé en 2022 (assistant de pôle et de programmes, soit 30 % et 29 %) et en 2023, pour les fonctions de direction (32 %), chargé de promotion (30 %) et d'assistant de pôle (17 %). En 2023, les démissions et ruptures conventionnelles représentent 66 % des départs contre 56 % en 2022. À partir de 2022, elles portent sur les tranches d'âges supérieures à 45 ans et notamment les fonctions de professeurs, de responsables et de direction. En 2023, elles ont concerné en premier lieu la tranche de un à trois ans d'ancienneté, ce qui n'était pas le cas les années précédentes et qui peut mettre en évidence des difficultés d'intégration de ce nouveau personnel.

La progression importante de l'absentéisme sur cette période est également un signal d'alerte de la dégradation des conditions de travail au sein d'Audencia. Les arrêts de courte durée (de un à trois jours) augmentent fortement entre 2022 et 2023 (+30 %) et les arrêts longue durée (supérieurs à 30 jours) sont également en hausse (+3,5 %) entre ces deux mêmes années.

Partant, la chambre constate que le personnel d'Audencia a été confronté à une dégradation des conditions de travail dans un contexte de croissance de l'école et d'instabilité managériale. À cet égard, elle rappelle à l'établissement ses obligations en la matière, qui résultent des articles L. 4121-1 et suivants du code du travail, ainsi que celles des managers en vertu de l'article L. 4122-1 du même code.

³⁹ Selon l'INSEE, le taux de turn-over se calcule selon la formule suivante : [(nombre de départs durant l'année + nombre d'embauches) / 2] / effectif au 1^{er} janvier de l'année en cours. Le total doit être multiplié par 100 pour obtenir un pourcentage. En France, en 2021, le taux de rotation du personnel moyen dans une entreprise était de 15 % tous secteurs d'activités confondus selon l'INSEE.

⁴⁰ En 2022, 82 nouvelles entrées de salariés et 48 départs et en 2023, 56 entrées pour 47 départs.

3.2.2 Un plan d'actions tardif

En premier lieu, la précédente direction a principalement répondu à l'alerte de la médecine du travail de juillet 2022 en affermissant des mesures déjà existantes : poursuite de l'accompagnement des managers sur leurs pratiques, débuté en 2021, consultation des équipes concernées et du CSE en amont d'évolutions organisationnelles, développement de la médiation lors de difficultés interpersonnelles et poursuite d'une plateforme d'écoute et de soutien psychologique créée en 2015.

En outre, à l'occasion du CSE d'octobre 2022, la précédente direction a proposé la mise en place d'actions nouvelles : évolution de la trame d'entretien annuel pour y intégrer des questions de RPS, de violences sexistes et sexuelles (VSS), et de charge de travail ; création d'un dispositif « *Alliés écoute et prévention* » qui prévoit la formation de salariés volontaires aux RPS, VSS et premiers secours en santé mentale ; formation obligatoire des membres du CODIR en matière d'égalité professionnelle et de VSS. Au demeurant, le déploiement d'un baromètre de climat social, mesure déjà prévue à la suite de l'audit de 2018 mais non mise en œuvre, a été de nouveau retenu.

Faute de consister dans des mesures organisationnelles, ces actions, centrées sur la protection et la réparation de situations de RPS susceptibles d'être rencontrées par les salariés d'Audencia, bien que nécessaires, ne permettaient cependant pas d'agir utilement à la source des problèmes remontés par la médecine du travail. Dans le cadre de la contradiction, le directeur général actuellement en fonctions d'Audencia a souhaité préciser que les évolutions d'organisation des directions de l'école mises en œuvre depuis 2022 ont contribué à la clarification des périmètres de missions et responsabilités et visent, en cela, à réduire et prévenir les RPS.

En second lieu, à la suite de l'audit managérial d'avril 2023, la précédente direction a présenté au CSE du 30 juin 2023 une feuille de route articulée autour de cinq axes⁴¹. Dès juin 2023, la précédente direction a ainsi mis en place une procédure de recueil de signalement, accessible sur l'intranet du personnel. Au surplus, les cas de managements toxiques qui avaient été détectés ont débouché sur le licenciement d'un manager et le recadrage disciplinaire d'autres.

Toutefois, indépendamment des critiques émises par le CSE quant au caractère flou et insuffisant de cette feuille de route, elle n'a été pleinement déclinée en plan d'actions détaillées qu'au mois d'avril 2024, à la faveur de l'arrivée de la nouvelle direction. À cet égard, les actions envisagées en termes de clarification des organisations et de la gouvernance, d'accompagnement et d'évaluation des managers ou encore de gestion de projet, appellent deux séries d'observations. D'une part, elles ne touchent qu'incidemment à l'enjeu de la maîtrise de la charge de travail des collaborateurs. D'autre part, les objectifs de certaines actions peuvent sembler flous. Par exemple, a été fixé l'objectif de « *Faire évoluer les pratiques managériales et les évaluer* ». Or, le sens de l'évolution des pratiques managériales n'est pas précisé. Sur ce dernier point, le directeur général actuellement en fonctions a précisé que la formation des

⁴¹ Cinq axes : retrouver de la légitimité managériale ; des dissonances stratégiques et opérationnelles ; une organisation peu calibrée pour la croissance et un collectif à convaincre ; une mue inachevée d'une institution locale à une entreprise internationale et une culture de management et des pratiques managériales peu matures.

managers a été renforcée et rendue obligatoire, de même qu'une évaluation des pratiques managériales par les équipes. Dans ce cadre, la nouvelle direction fait valoir que sur les 22 actions lancées en avril 2024, 19 sont réalisées, deux sont cours de finalisation et une, sur le dispositif de parrainage, sera redéfinie.

3.3 Une gestion insuffisamment maîtrisée de l'implantation d'un nouveau campus à Saint-Ouen

3.3.1 Le choix initial mais contrarié de l'acquisition de l'ensemble immobilier Bauer Box

3.3.1.1 Un projet finalement inopportun et abandonné

L'immobilier représente une pièce essentielle du développement d'Audencia. L'école a ainsi souhaité acquérir la propriété d'un bâtiment pour son campus de Saint-Ouen en région parisienne. Cette décision intervient dans un contexte spécifique.

Audencia est implantée historiquement dans la ville de Nantes depuis 1900. L'école y est aujourd'hui présente dans trois ensembles immobiliers que sont le site la Jonelière, dont elle est propriétaire, le bâtiment du city campus, loué à la CCI de Nantes Saint-Nazaire, et le bâtiment du média campus, dont elle est copropriétaire avec la CCI et Nantes Métropole depuis 2017. Ce dernier héberge le programme SciencesCom Audencia.

Audencia est également présente à Paris depuis 2013. Elle était initialement implantée dans Paris intra-muros avec son campus Falguière. Elle n'y accueillait cependant qu'un nombre réduit d'étudiants dans le cadre des programmes d'Executive Education et de ses mastères spécialisés®. Aussi l'école a-t-elle poursuivi son développement en déménageant ses activités à Saint-Ouen en 2023. Cette nouvelle implantation coïncide avec une hausse du nombre d'étudiants accueillis en formation initiale. De façon générale, l'implantation d'un campus en région parisienne constitue un relais de croissance important pour l'école, dont le nombre d'étudiants en formation initiale est passé de 31 à 1 155 entre 2018 et 2024. À fin 2024, les étudiants parisiens représentent 20 % de l'effectif total des étudiants d'Audencia. Cette dynamique rend compte de l'attractivité de Paris et de sa proche banlieue pour les étudiants tant nationaux qu'internationaux, compte tenu notamment de la densité du tissu économique et académique de la région Île-de-France. Ce faisant, Audencia projette 40 % de ses effectifs sur son campus de Saint-Ouen à l'horizon 2030. Ce faisant, elle aligne son modèle de développement sur de nombreuses écoles concurrentes.

En raison de son implantation temporaire, dans l'attente de l'installation d'un campus définitif, l'organisation du campus de Saint-Ouen est toutefois complexe. D'une part, il est éclaté au sein de plusieurs bâtiments à Saint-Ouen : bâtiment Sopop (années académiques 2023/2024 et 2024/2025), bâtiments Colisée 3 et 4 (années académiques 2024/2025 et premier semestre 2025/2026). D'autre part, l'école est titulaire de baux précaires et n'a pas la latitude d'un propriétaire pour réaliser les aménagements intérieurs. L'enquête menée auprès des étudiants fin 2024 révèle ainsi un taux de satisfaction notoirement plus faible sur la qualité des ressources et infrastructures du campus de Saint-Ouen.

Dans ce contexte, quatre projets d'acquisition immobilière, présélectionnés par la direction d'Audencia, ont été présentés au CA du 15 décembre 2021 après avoir été soumis à différentes parties prenantes (étudiants, alumni, journalistes)⁴² :

- 1) projet Bauer Box en vente en l'état futur d'achèvement (VEFA) implanté à Saint-Ouen pour un budget de 70 M€ pour 7 000 m². Échéance de livraison fin 2025 ;
- 2) projet à Levallois-Perret sur un immeuble existant destiné à des bureaux pour un budget compris entre 115 et 120 M€ pour 8 700 m². Échéance de disponibilité en septembre 2023 ;
- 3) projet à Clignancourt dans un bâtiment existant pour un budget de 140/160 M€ pour 11 400 m². Échéance de disponibilité en septembre 2024 ;
- 4) projet Rise à Issy-les-Moulineaux sur un immeuble de bureau existant pour un budget de 100 à 110 M€ pour 7 400 m².

Si le projet de Saint-Ouen était le moins coûteux des quatre, il apparaît cependant que cette présélection est intervenue à la suite d'une formalisation insuffisante des besoins réels de l'école. Par ailleurs, le projet de campus parisien n'était pas intégré à son schéma directeur immobilier.

La phase de présélection des sites ne s'est pas non plus accompagnée de la présentation en CA de simulations financières, ni de discussions quant à la structuration, même à grands traits, du montage financier au regard des capacités financières d'Audencia. Au demeurant, aucun arbitrage ni présentation de ce genre ne furent réalisés en CODIR ou en comité exécutif (COMEX) entre 2020 et 2022.

Or, le choix finalement opéré au profit du projet Bauer Box du groupe D, à l'occasion du CA du 5 avril 2022, pour plus de 7 000 m² et pour un coût estimé à 98 M€, présentait d'importantes incertitudes. Certaines n'ont jamais été levées jusqu'à l'abandon du projet par décision du CA du 17 juillet 2023.

Ces incertitudes portaient premièrement sur la date de livraison à l'horizon 2025, alors que l'école avait pour contrainte d'accueillir plus de 2 000 étudiants lors de la rentrée de septembre. Les incertitudes portaient deuxièmement sur le coût global du projet pour l'école compte tenu de la nécessité de prendre à bail un bâtiment intermédiaire et de l'aménager en conséquence pour accueillir les étudiants pendant deux à trois ans jusqu'à la date de la livraison du projet Bauer Box. Enfin, la structuration ainsi que les conditions de financement de l'opération d'acquisition sont demeurées incertaines en l'absence d'affermissement, et ce en dépit de la constitution d'une *data room* pour l'accomplissement d'opérations de *due diligence* par Audencia et les banques.

Quoi qu'il en soit, ces incertitudes n'ont pas empêché la signature par le directeur général M. Z et le président du CA M. Y d'une lettre d'offre indicative (LOI) le 22 juillet 2022 pour l'acquisition de 7 200 m² pour 69 M€ HT acte en mains.

⁴² Le projet Bauer du groupe D avait été classé dernier par les étudiants.

Cette décision a été suivie par une conjoncture évoluant négativement pour l'école : inflation, réduction de sa capacité financière, taux d'emprunt à la hausse, pressions sur les calendriers pour l'enregistrement des diplômes parisiens. Dans le même temps, le retournement du marché immobilier, notamment de bureaux, a conduit à une forte baisse des prix au m², rendant le projet Bauer Box moins attractif.

Le périmètre du projet a ainsi été revu à la baisse à la faveur d'une deuxième LOI en date du 9 février 2023, portant sur une proposition d'acquisition de 4 798 m² pour 45,9 M€ HT acte en mains.

Néanmoins, de nouveau, ces modifications substantielles du périmètre du projet d'implantation n'ont pas été précédées d'études de programmation précises de la part d'Audencia ou du groupe D pour s'assurer de la conformité aux besoins de l'école des aménagements proposés. Ces études de faisabilité ont été finalement diligentées en octobre 2023 par Audencia auprès d'un prestataire extérieur. Elles ont révélé d'une part, que la surface envisagée de 4 798 m² était insuffisante par rapport aux besoins capacitaires de l'école de 1 220 étudiants sur site en simultané et d'autre part, que les aménagements intérieurs proposés n'étaient pas adaptés à l'organisation de la formation et de la vie étudiante.

À l'occasion de la réunion du CA du 4 avril 2023, le commissaire aux comptes d'Audencia a, dans le contexte d'une aggravation des pertes d'exploitation, appelé l'attention des administrateurs sur l'ampleur du projet d'investissement lié à ce nouveau campus. En effet, estimé à 55,2 M€, le coût de la VEFA pour ce projet de 4 798 m² - hors aménagements intérieurs estimés à 2,9 M€ - devait également inclure, en parallèle, un bail à location pour un site intermédiaire jusqu'à la livraison définitive du bâtiment par le groupe D. Or, le coût du seul loyer - hors frais liés au réaménagement du bâtiment pour l'adapter aux besoins spécifiques de l'école - s'élevait à 11,5 M€.

De nouvelles négociations entre le groupe D et Audencia ont abouti en novembre 2023 à une baisse significative du prix à 43,2 M€ acte en main, pour un projet de 6 066 m². Néanmoins, ce projet revu comportait une hausse significative du coût des aménagements intérieurs (8,4 M€) tenant compte des études de faisabilité d'octobre 2023.

En dépit de cette réduction remplaçant l'offre dans les prix du marché, certaines des conditions du modèle de financement envisagé par Audencia sous la forme d'un crédit-bail immobilier n'étaient plus satisfaites au regard de sa situation financière dégradée (résultat de -7,8 M€ à fin 2023) à l'origine d'une forte contraction de sa trésorerie.

À la suite de la présentation détaillée de l'impasse financière que constituait le projet Bauer pour l'école lors du CA du 15 décembre 2023, la solution d'une acquisition en pleine propriété fut abandonnée par courrier du 8 février 2024 adressé par la direction d'Audencia au groupe D. Cette décision qui a interrompu la conclusion de la promesse de vente parachève ainsi un processus décisionnel très perfectible dont les risques juridiques et financiers ont été insuffisamment appréhendés par l'ancienne direction ainsi que les administrateurs d'Audencia.

3.3.1.2 Un processus décisionnel source de risques juridiques et financiers

3.3.1.2.1 Une poursuite de négociations par la direction d'Audencia avec le groupe D en dépit des doutes exprimés par les administrateurs et d'une faible formalisation des décisions du CA

Le maintien de négociations pour le projet d'acquisition de l'immeuble Bauer, en dépit de l'accumulation de doutes sur la faisabilité de l'opération, a eu pour conséquence d'alimenter un décalage entre l'état des discussions avec le groupe D d'une part, et le processus décisionnel propre à la gouvernance d'Audencia d'autre part.

Cette situation a fait naître un risque insuffisamment maîtrisé par la direction d'Audencia de mise en cause de la responsabilité pour faute de l'établissement, par le groupe D, pour rupture abusive de la phase précontractuelle. En renonçant au projet par courrier du 8 février 2024, soit près de deux ans après l'initiation des premières discussions avec le groupe D, Audencia s'est exposée à un contentieux pour rupture des pourparlers contractuels dont les conséquences ont abouti à sa condamnation, en première instance devant le tribunal de commerce de Bobigny, à indemniser le promoteur à hauteur de 330 000 €⁴³.

Ainsi, à l'occasion du CA du 15 décembre 2021, une présentation des quatre projets sélectionnés fut faite, sans précision quant à une décision à intervenir. Or, il résulte du procès-verbal (PV) de cette réunion que le président du CA a, à l'issue de discussions générales sur les différents projets, finalement proposé de retenir les deux projets de Saint-Ouen et Issy-les-Moulineaux, sans toutefois que ledit PV ne retrace un vote des administrateurs en ce sens, ni une décision formalisée de leur part. Au même moment, l'expression d'oppositions marquées au projet de Saint-Ouen figure dans les PV du CODIR.

À l'occasion du CA du 5 avril 2022, une résolution fut adoptée à l'unanimité pour le choix du projet Bauer sous deux conditions suspensives, à savoir l'obtention du permis de construire et la finalisation du choix d'un site transitoire adapté aux besoins de l'école. Toutefois, alors que le CSE n'avait pas été saisi obligatoirement pour avis préalablement à la résolution du CA, le président (M. Y) et le directeur général d'Audencia (M. Z) ont signé une LOI le 22 juillet 2022 sans éclairer les conséquences juridiques d'une telle décision pour l'école. Du reste, le CA n'a pas été sollicité ultérieurement pour se prononcer expressément sur la poursuite de l'acquisition une fois les deux conditions suspensives levées.

Les difficultés financières ultérieures, à l'origine de l'expression de très importants doutes sur la faisabilité de l'opération, n'ont également pas eu pour effet d'altérer la poursuite des négociations entre Audencia et le groupe D.

Plus encore, alors qu'à l'occasion de la réunion du CA du 4 avril 2023 les administrateurs d'Audencia renouvelaient leurs interrogations quant à la faisabilité de cette opération d'acquisition compte tenu de la situation financière particulièrement dégradée de l'école, le président du CA (M. Y) et le directeur général d'Audencia (M. Z) ne les ont pas informés qu'ils avaient déjà signé une deuxième LOI le 9 février 2023, ainsi que sur les conséquences juridiques qui s'y attachaient. Or, cette LOI était substantiellement différente de la première et comportait un périmètre nettement réduit à 4 798 m². Ce faisant, MM. Y et Z ont

⁴³ Ce jugement fait actuellement l'objet d'un appel.

agi sans pouvoir, l'autorisation du CA à ce programme Bauer réduit n'ayant été adoptée qu'à l'occasion de sa réunion postérieure du 17 juillet 2023. Il résulte en effet du mandat attribué au directeur général d'Audencia (M. Z) par le CA du 27 juin 2018 qu'il devait en solliciter l'approbation préalable pour les décisions immobilières structurantes tenant notamment à l'acquisition à titre onéreux, aux projets d'extension ou encore à la stratégie immobilière.

En agissant de la sorte, MM. Y et Z ont exposé l'école à des risques juridiques et financiers importants en prenant insuffisamment en compte ses intérêts.

3.3.1.2.2 Des manquements caractérisés à l'obligation d'information des organes sociaux

La conduite du processus de sélection et de suivi du projet d'implantation du campus parisien a été manifestement marquée par d'importantes carences de la direction d'Audencia en matière d'obligation d'information des organes sociaux de l'établissement.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, M. Y, alors président du conseil d'administration de l'EESC Audencia, a fait valoir que le CA avait été régulièrement tenu informé de l'avancée du projet d'implantation à Saint-Ouen et s'était prononcé sur ses étapes clés. Il a également indiqué qu'il avait, dans ce cadre, été conduit à mener de multiples entrevues avec les représentants du CA et du CSE et que les défauts d'information relevés pouvaient notamment s'expliquer par des retranscriptions incomplètes des séances dans les procès-verbaux.

Toutefois, il résulte tant des présentations faites au CA que des documents transmis préalablement à ses réunions des 29 juin 2021, 15 décembre 2021, 5 avril 2022, 28 juin 2022 et 4 avril 2023, que les administrateurs n'ont pas bénéficié d'une présentation technique précise de la faisabilité de l'opération, de sa programmation ou encore de la structuration de son financement. Or, à tout le moins sur ce dernier aspect, il ressort des échanges entre la direction d'Audencia et le groupe D que dès septembre-octobre 2022, des réunions de travail avaient été organisées entre les parties et leurs notaires respectifs, notamment au sujet du crédit-bail octroyé à Audencia pour financer l'opération immobilière. De nouveau, les administrateurs firent remarquer l'absence de documents financiers et de business plan lors du conseil d'administration du 4 avril 2023.

La présentation la plus précise faite aux administrateurs du projet d'implantation du campus de Saint-Ouen aura finalement lieu lors des CA du 17 juillet 2023 et 15 décembre 2023.

Du reste, le projet d'acquisition du campus parisien apparaît insuffisamment suivi en CODIR ou en COMEX, ainsi qu'en attestent les discussions relativement rares et superficielles tenues à ce sujet, sans présentation financière ou technique précise concernant sa programmation ou son phasage.

Enfin, les droits du CSE d'Audencia ont été également méconnus, que ce soit en matière d'information ou de saisine obligatoire par la direction préalablement aux décisions du CA s'agissant d'un projet d'implantation d'un nouveau campus emportant des conséquences importantes sur les conditions de travail au sein de l'établissement (art. L. 2312-4 du code du travail).

3.3.1.2.3 Une garantie insuffisante des exigences de transparence et de non-discrimination par le processus de sélection des projets

À la différence des trois autres projets immobiliers présentés lors du CA du 15 décembre 2021, l'opération Bauer ne portait pas sur un bâtiment existant mais nécessitait la conclusion d'un contrat de VEFA.

Cette formule contractuelle pouvait présenter un risque spécifique pour Audencia dès lors d'une part, qu'elle était soumise au code de la commande publique et d'autre part, qu'elle entendait faire réaliser par le constructeur des aménagements intérieurs spécifiques liés à ses activités d'enseignement, même si le bien projeté intégrait un ensemble immobilier bénéficiant déjà d'un permis de construire

Or, il apparaît que les risques associés à une possible requalification du projet de VEFA à conclure en un marché public de travaux n'ont pas été pris en compte, alors qu'il aurait pu résulter de cette situation une annulation du contrat en raison du non-respect manifeste des règles de publicité et de mise en concurrence attachées à ce type de convention.

À supposer même que le projet de contrat de VEFA pour l'acquisition de l'immeuble Bauer ne puisse être requalifié en marché public de travaux, les exigences de bonne gestion commandaient au minimum que le processus de sélection des projets soit gouverné par les principes d'objectivité, de transparence et de non-discrimination. Or, il résulte de la conjonction de divers éléments que ces conditions n'ont manifestement pas été respectées.

En réponse, M. Y a fait valoir que la différence de traitement pouvait se justifier en raison de la situation différente dans laquelle se trouvait le projet du groupe D par rapport à celui d'Issy-les-Moulineaux, ce dernier consistant dans un immeuble déjà construit, prêt à la location et disposant d'une liste d'acquéreurs. Néanmoins, s'agissant du projet Bauer, le président du CA (M. Y) a rappelé par deux fois aux administrateurs que le groupe D finançait la chaire du même nom. Il ressort également du procès-verbal du CA du 5 avril 2022 que sur les deux projets sélectionnés, seul le groupe D a été invité à présenter physiquement son opération immobilière devant les administrateurs réunis pour l'occasion. Enfin, cette présentation a fait l'objet d'une préparation préalable et conjointe entre les équipes du groupe D et d'Audencia.

3.3.2 La solution temporaire désormais pérenne de location de l'immeuble Spot

3.3.2.1 Un premier bail particulièrement désavantageux pour Audencia, signé en dépit de multiples alertes

Le choix du projet Bauer du groupe D nécessitait une solution locative intermédiaire compte tenu de la perspective d'une livraison de l'immeuble à l'horizon 2025-2026. Ce point constituait l'une des conditions suspensives déterminantes à l'acquisition de Bauer fixée tant par le CA d'Audencia du 15 décembre 2021, que par la première LOI signée dès le 22 juillet 2022 par la direction générale. Ce point était également connu de l'ancienne direction et, notamment, du directeur financier de l'époque et constituait un aspect structurant de ses échanges avec les conseils de l'école.

Par ailleurs, le montage conçu avec le groupe D pour le financement de l'acquisition du site Bauer reposait sur la possibilité pour le groupe D de prendre à sa charge une partie des loyers restant à courir entre la date d'échéance du bail et la date de livraison en cas de chevauchement. Cette condition figurait d'ailleurs dans la première LOI signée entre Audencia et le groupe D. Aussi, la possibilité de substitution de preneur ou, à défaut, de sous-location était-elle un aspect essentiel de l'équilibre économique du campus de Saint-Ouen et ne pouvait donc être ignorée tant d'Audencia que du groupe D.

C'est dans ce contexte qu'Audencia, via son directeur général de l'époque, M. Z, signa un bail le 27 octobre 2022 pour neuf ans, dont six ans ferme, pour la location du bâtiment Spot. Néanmoins, les termes et conditions de passation de ce bail appellent d'importantes observations.

S'agissant des conditions de sélection de l'immeuble Spot, Audencia a signé avec une société mandataire E, le 9 décembre 2021, un mandat non-exclusif de recherche et d'assistance à la négociation. Dans ce cadre, cette société E a présenté à Audencia une série de biens entre les mois de décembre 2021 et de juin 2022, dont l'immeuble Spot. En réponse, le groupe D a fait valoir qu'il avait présenté plusieurs dizaines de biens, dont l'immeuble Spot, dans le cadre des échanges sur l'acquisition de l'ensemble Bauer.

Une présentation fut faite au CA du 28 juin 2022 de quatre solutions de locations intermédiaires dans l'attente de la livraison du projet Bauer. Toutefois, cette présentation n'a pas été suivie d'un vote formel des administrateurs, pas plus que le procès-verbal ne porte la mention de débats quant au choix du bâtiment transitoire. Pourtant, il résulte de la délibération du 27 juin 2018 que cette opération qui se rattache à la stratégie immobilière de l'école, constitue l'accessoire indispensable d'un projet d'acquisition et d'extension immobilière qui aurait dû être autorisé formellement par le CA. Au surplus, il résulte de la présentation faite en séance que des deux solutions finalement en lice, le projet Spot était notoirement le projet le plus coûteux.

En outre, les conditions auxquelles l'ancienne direction a conclu le bail sur l'immeuble Spot se sont révélées particulièrement désavantageuses pour Audencia dès lors que :

- 1) la destination prévue au bail consistait en un usage de bureau et un usage commercial cependant que l'activité prévue par Audencia consistait dans des activités d'enseignement ;
- 2) le bail était signé pour six ans ferme avec une restriction de sous-location uniquement à des filiales d'Audencia et sans possibilité de cession du bail à un tiers. Or, le groupe D devait reprendre les quatre années du bail non passées sur ce site provisoire. À la date de signature du bail, Audencia ne possédait qu'une seule filiale, Token for Good, laquelle n'avait aucune perspective d'installation à Saint-Ouen ;
- 3) le bail n'avait pas été assorti d'un protocole d'accord écrit avec le groupe D concernant la prise en charge des loyers restant dus par Audencia au bailleur à partir de la date d'entrée dans Bauer Box ;
- 4) le montant des travaux d'aménagement et de mise en conformité aux normes des établissements recevant du public (ERP) avait fortement augmenté, passant de 4 M€ à 10 M€ TTC ;
- 5) les frais de remise en l'état et de mise aux normes énergétiques étaient en théorie à la charge du preneur et aboutissaient à un surcoût estimé entre 1 M€ et 2 M€ supplémentaires ;

- 6) le rétroplanning des travaux d'aménagement respectant les obligations d'Audencia en matière de commande publique ne fut réalisé qu'en octobre 2023. Il révéla que le bâtiment ne pouvait être aménagé et mis à disposition pour exploitation qu'après le mois de décembre 2024, ce qui ne permettait pas de réaliser une rentrée 2024 comme prévu.

En réponse, le directeur général d'Audencia actuellement en fonctions a fait valoir que les négociations auraient été conduites par le groupe D. Or, en sens inverse, toujours en réponse aux observations provisoires, ledit groupe D a fait valoir qu'après avoir mis en garde la direction de l'époque sur les difficultés inhérentes à une installation de l'école au sein de l'immeuble Spot, Audencia avait entendu mener seule la négociation du bail. Le groupe D fait aussi valoir qu'il aurait accompagné Audencia dans le différend l'opposant au bailleur sur ce premier bail Spot et aurait, à ce titre, pris à sa charge certains honoraires d'avocats. L'école et le groupe D sont actuellement en litige. Le contrôle de la chambre n'a pas permis d'éclairer les conditions de négociation du bail.

La conjonction de ces divers éléments est à l'origine de charges très importantes ayant eu pour conséquence une aggravation de la situation financière d'Audencia sur la période. Les charges immobilières ont progressé de 76 % entre 2020 et 2023, passant de 5,2 M€ à 9,2 M€. Le budget 2023 anticipait quant à lui 8,3 M€ de charges immobilières. Ce décalage de plus de 800 000 € s'explique par l'absence de prévision d'une prolongation de la location intermédiaire de l'immeuble Sopop jusqu'au 31 juillet 2025 pour assurer la continuité de l'activité d'enseignement de l'école indispensable aux travaux d'aménagements au sein de l'immeuble Spot pris à bail. Ainsi, en 2023, la location de l'immeuble Spot et celle consécutive de l'immeuble Sopop furent, à elles seules, à l'origine d'une charge de 2 M€.

Or, il s'évince d'un ensemble de documents collecté durant l'instruction que l'ancienne direction d'Audencia, au moins par le biais de son directeur financier d'alors, avait été précisément informée, et ce à de multiples reprises, des difficultés inhérentes à ce bail et des risques qui résultaient notamment de l'absence de conformité de la destination de l'activité aux prescriptions d'urbanisme de la commune de Saint-Ouen. Ces alertes ressortaient, préalablement à la signature du bail, tant de la société mandataire E, à la suite d'études techniques faisant apparaître la nécessité de l'obtention d'un permis de construire quelle que soit l'option d'aménagement retenue, que de notes circonstanciées d'avocats spécialistes en droit immobilier, ou encore d'échanges avec l'étude notariale accompagnant l'école dans ce projet.

En dépit de ces très nombreuses mises en garde, le bail Spot fut présenté à la signature de M. Z par le directeur financier de l'époque le 27 octobre 2022. Les échanges produits à la chambre ne permettent cependant pas d'attester du fait que le directeur financier aurait tenu informé M. Z des différentes mises en garde communiquées par les avocats et le notaire préalablement à sa signature.

Des échanges de courriels postérieurs à la conclusion du bail et émanant de l'ancienne direction attestent de la reconnaissance d'un manque de vigilance quant aux conditions de conclusion du bail.

Or, il résulte des différents procès-verbaux que le CA ne fut véritablement informé des conditions du bail et des difficultés attenantes que le 26 septembre 2023, soit près d'un an après sa conclusion. Les administrateurs réclamèrent alors la création d'un comité d'audit immobilier à l'occasion de la réunion du CA du 15 décembre 2023. Un tel comité immobilier fut mis en place dès 2024 par la nouvelle direction.

Il découle ainsi de tout ce qui précède qu'en passant outre les multiples alertes formulées de façon circonstanciée par des professionnels du droit immobilier, l'ancienne direction d'Audencia a manifestement tenu insuffisamment compte des intérêts de l'école en signant un bail qui l'exposait à d'importantes charges, à un moment où elle devait déjà faire face à une situation financière significativement dégradée.

3.3.2.2 Un second bail renégocié mais non dénué de difficultés

Un nouveau bail sur l'immeuble Spot fut signé le 30 juillet 2024. Cette signature est intervenue dans le contexte de la séance du CA du 15 décembre 2023, aux termes de laquelle a été prise la décision unanime, faute de capacité budgétaire suffisante d'Audencia, de ne pas acquérir son lieu d'implantation parisien et d'installer le campus dans le cadre d'une prise à bail d'un ensemble immobilier. Dans le contexte d'un litige opposant Audencia au bailleur sur la régularité du premier bail, un nouveau bail a été conclu sur l'immeuble Spot dans des termes et conditions plus équilibrés en raison des concessions réciproques réalisées. La décision de confirmer la location du bâtiment Spot a été prise par le CA extraordinaire du 8 février 2024 consacré aux questions immobilières, en tenant notamment compte des risques financiers liés à une rupture du bail Spot initial et de la rupture des négociations avec le groupe D.

La signature d'un nouveau bail renégocié sur Spot le 30 juillet 2024 conduisit tout d'abord Audencia à prendre un engagement ferme de location de 12 ans. Ensuite, le bail normalise le statut d'occupation du bâtiment. Il formalise l'acceptation par le bailleur d'un changement de destination du bâtiment initialement loué à usage de bureaux et à usage commercial en bâtiment loué en vue d'une activité d'enseignement. En outre, il précise l'obligation pour Audencia, en tant que preneur, de déposer des demandes d'autorisation d'urbanisme idoines. Enfin, il fixe les conditions de réalisation des nouveaux travaux d'aménagement par Audencia pour mettre en conformité le bâtiment à sa future destination ainsi qu'aux normes ERP 2.

Les conséquences financières du nouveau bail n'en demeurent pas moins importantes pour l'école. Le coût total du projet sur la durée totale du bail est estimé à l'époque à 46,4 M€. Le coût des travaux du bâtiment est financé par deux emprunts d'un montant cumulé de 11 M€, amortis sur les 12 ans de la durée du bail à un taux de 4 %, à l'origine d'importantes annuités de remboursement dès 2025.

En outre, l'exécution des termes du bail et particulièrement ceux relatifs aux aménagements intérieurs, n'est pas dépourvue de difficultés en raison notamment de l'ampleur des travaux à réaliser (reprise des dalles béton, reprise des trémies d'escaliers). De plus, le bâtiment présente des désordres antérieurs faisant l'objet d'un contentieux dommage-ouvrage non réglé à ce stade. En réponse aux observations provisoires de la chambre, le bailleur a fait savoir que certains désordres mineurs tenant notamment à la façade n'étaient effectivement pas encore réglés, mais que des mesures étaient prises afin de les résoudre sans perturber le chantier de manière substantielle.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La stratégie de croissance d'Audencia, formalisée par l'ancienne direction à partir de 2019 dans son plan stratégique ECOS 2025, était particulièrement ambitieuse. Elle a cependant rencontré des difficultés de mise en œuvre opérationnelle. Impliquant près de 200 parties prenantes, son processus d'élaboration complexe a pu être à l'origine de tensions internes. De plus, le plan présenté en décembre 2021 comportait 78 projets sans hiérarchie claire.

Du reste, la direction générale d'alors n'a pas sollicité du CA un vote approuvant le plan stratégique alors même que des interrogations s'exprimaient, notamment sur son cadre budgétaire.

De surcroît, la mise en œuvre du plan stratégique a été compliquée par un manque de formalisation des objectifs, d'indicateurs de suivi et de budgets associés. Le suivi opérationnel a été peu structuré. Un responsable de la gestion des projets a été nommé en février 2023 mais cette nomination apparaît tardive. À date, près d'un tiers des projets ont été abandonnés à l'instar de la société Token for Good dont la liquidation a entraîné des pertes importantes (environ 700 000 €) pour l'école.

La maîtrise insuffisante du déploiement du plan stratégique ECOS 2025 par l'ancienne direction d'Audencia a également été à l'origine d'une dégradation des conditions de travail caractérisée par un important turn-over des salariés ainsi qu'une hausse de l'absentéisme à partir de 2022. Les différentes alertes remontées depuis 2018 n'ont toutefois pas abouti à des mesures touchant aux causes profondes du problème. Un nouveau plan d'actions détaillées a été mis en place à la faveur de l'arrivée de la nouvelle direction en 2024.

Par ailleurs, le projet d'implantation d'un nouveau campus à Saint-Ouen a été insuffisamment maîtrisé et continue d'exposer l'école à d'importants risques juridiques et financiers. Le choix initial d'acquisition immobilière en VEFA du projet Bauer Box fut finalement reconsidéré en 2024 face aux incertitudes concernant sa date de livraison et son coût global. Cette décision est intervenue dans le contexte d'une dégradation très significative de l'équilibre financier d'Audencia. Il apparaît cependant que la direction générale d'alors a méconnu les attributions du CA ainsi que son obligation d'information. Ces manquements sont susceptibles de causer un préjudice financier à Audencia qui a été condamnée en première instance à indemniser le promoteur à hauteur de 330 000 €, alors que son équilibre financier est déjà dégradé.

Par ailleurs, la location de l'immeuble Spot, initialement conçue comme une solution temporaire à l'acquisition du projet Bauer, est devenue pérenne. Le premier bail a été signé en octobre 2022 en dépit des multiples alertes adressées à la direction de l'époque de l'école sur ses conditions particulièrement désavantageuses.

À la faveur de l'arrivée de la nouvelle direction en 2024, un second bail fut signé après renégociation. En tout état de cause, l'exécution de ce bail est coûteuse pour l'école en raison des lourds travaux d'aménagement qu'il implique.

4 UN DÉRAPAGE FINANCIER EN COURS DE REDRESSEMENT

Notice

L'analyse financière porte sur les comptes annuels clos de 2018 à 2024 qui ont été approuvés par l'assemblée générale d'Audencia. Elle s'est appuyée principalement sur les balances des comptes et la comptabilité analytique. La fiabilité de ces comptes n'appelle pas d'observations particulières.

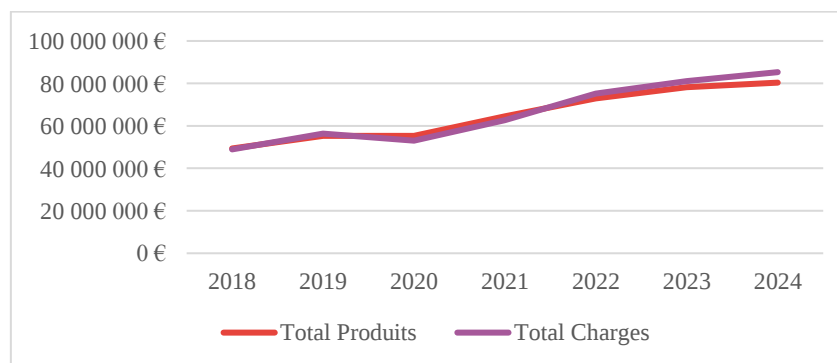
Toutefois, l'EESC Audencia méconnaît les prescriptions du plan comptable général en imputant au seul compte 6135 « *Locations mobilières* » à la fois les loyers immobiliers et mobiliers de l'établissement.

Les principaux tableaux financiers de l'EESC Audencia figurent en annexe du présent rapport.

4.1 Un cycle d'exploitation fragilisé par une augmentation plus rapide des charges que des produits

Sur la période, l'évolution des charges a été plus dynamique que celle des produits. Cette situation est à l'origine d'un effet de ciseaux à partir de 2022. Ainsi, le total des produits de l'établissement évolue de 49,4 M€ en 2018 à 80,4 M€ en 2024, soit une variation annuelle moyenne (VAM) de 8,46 %. En comparaison, le total des charges évolue quant à lui de 48,9 M€ en 2018 à 85,3 M€ en 2024, soit une VAM de 9,72 %.

Graphique n° 7 : Évolution croisée des produits et des charges



Source : CRC

4.1.1 Une croissance des produits d'exploitation en deçà des objectifs du plan stratégique ECOS 2025

Les produits de scolarité des étudiants en formation initiale ainsi que les produits provenant des partenariats internationaux et en particulier celui relatif à la formation d'étudiants chinoise, représentent en moyenne 84 % du total des produits d'exploitation et près de 91 % du seul chiffre d'affaires. Les droits de scolarité, qui s'élevaient à 38,8 M€ en 2018, atteignent 67,2 M€ en 2024.

Leur croissance a été affectée par un gel des tarifs pendant trois années consécutives, alors même que l'inflation augmentait notablement sur la même période⁴⁴. Il en a résulté une dégradation de la rentabilité de certains programmes.

Par ailleurs, le plan stratégique ECOS 2025 élaboré par Audencia en 2020 avait notamment pour objectif d'atteindre 10 000 étudiants à la rentrée 2025 et un budget de 100 M€. Toutefois l'école n'est pas parvenue à ce résultat bien que l'évolution du nombre d'étudiants en formation initiale (y compris la Chine) entre 2018 et 2024 a été de 51 % (soit 4 913 étudiants en 2018 contre 7 419 en 2024).

Ce faisant, les budgets prévisionnels 2021 à 2023 (notamment en 2021) apparaissent avoir été trop ambitieux en termes de produits de scolarité. De ce point de vue, le budget prévisionnel 2024 élaboré par la nouvelle direction d'Audencia apparaît plus réaliste.

De surcroît, les produits retirés de la formation continue sont limités et erratiques sur la période, oscillant au plus bas à 3,1 M€ en 2020 (covid), 4,6 M€ en 2024 et au plus haut à 6,8 M€ en 2022. Ils n'ont pas été le relais de croissance escomptés. Les objectifs d'un volume de 10 M€ de produits en 2020 fixés par le plan ECOS 2025 n'ont pas été atteints. Dans ce cadre, le directeur général actuellement en fonctions d'Audencia a précisé que la politique tarifaire de la formation continue était guidée par un double objectif : favoriser l'accessibilité des formations et maintenir leur compétitivité dans un contexte de concurrence croissante sur le marché français, y compris de la part d'acteurs non accrédités, tout en préservant le niveau de qualité et d'exigence attendu par des professionnels venant se former à Audencia.

Les autres produits d'exploitation - taxe d'apprentissage perçue par l'école, dons effectués au profit de la Fondation Audencia et subventions publiques reçues - correspondent en moyenne à 7 % du total des produits d'exploitation. Ils sont donc modestes et ne contribuent que d'une façon limitée à la croissance du chiffre d'affaires.

4.1.2 Des charges d'exploitation marquées par le poids de la masse salariale

Les deux principaux postes de charges d'exploitation sont, par ordre financier d'importance, les traitements et salaires, puis les achats et charges externes. Ils représentent à eux seuls en moyenne 95 % du total des charges (hors charges calculées⁴⁵).

Sur la période, les charges d'exploitation progressent (VAM 9,46 %) plus rapidement que les produits (voir *supra*). C'est notamment à partir de l'exercice 2022 que le décrochage s'opère, puis se creuse durant les deux exercices suivants. Ainsi, le total des charges (hors charges calculées) s'élève à 48,2 M€ en 2018 et 82,9 M€ en 2024.

⁴⁴ Selon l'INSEE, l'évolution annuelle moyenne des prix à la consommation est de 0,5 % en 2020, 1,6 % en 2021, 5,2 % en 2022 et 4,9 % en 2023.

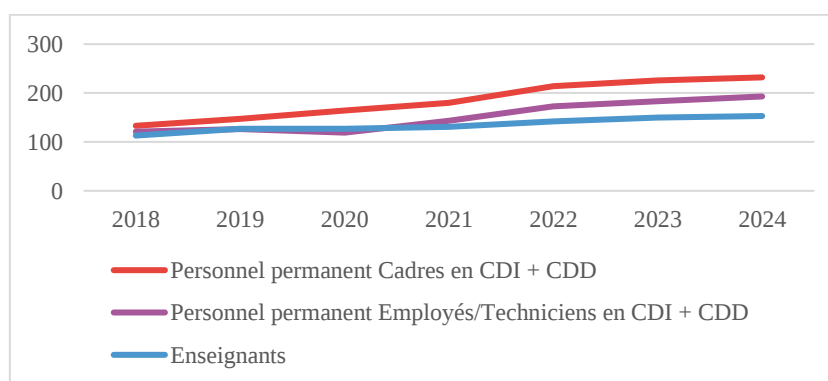
⁴⁵ Les charges calculées correspondent à des charges sans flux financier réel. Ex. : amortissement et provisions.

Les charges de personnel

Les charges de personnel sont importantes et marquées par un recrutement significatif des personnels administratifs. En 2024, Audencia comptait un effectif moyen mensuel (EMM) de 495 agents permanents (soit 489 ETP moyens annuels). En comparaison, l'EMM était de 328 agents en 2018, soit 290 ETP moyens annuels. S'agissant des vacataires embauchés par l'école tous statuts confondus, leur nombre sur l'année varie au plus bas à 1 061 en 2020, correspondant à 6,71 ETPT et, au plus haut, à 1 254 en 2019, soit 12,44 ETPT.

Le nombre de non-enseignants a évolué beaucoup plus rapidement (+74 % de cadres, +60 % d'employés/techniciens) que les effectifs enseignants (+35 %) entre 2018 et 2024. Ce faisant, sur la période, le ratio enseignant/personnel administratif s'est fortement contracté, passant de 30,8 % en 2018 à 26,5 % en 2024. Dans le cadre de la contradiction, le directeur général actuellement en fonctions a précisé que les recrutements sur cette période ont également été fléchés sur la création du Centre de formation des apprentis en janvier 2021 et le renforcement des ressources pour accompagner et gérer ces apprentis.

Graphique n° 8 : Évolution des effectifs



Source : CRC

Ce constat constitue la résultante d'une politique de recrutement affichée par l'école d'augmentation du nombre de personnels administratifs au soutien des enseignants, afin de maintenir Audencia dans la concurrence des classements entre grandes écoles de commerce. Cette stratégie est particulièrement marquée entre 2021 et 2022.

Sur le plan budgétaire, les salaires et rémunérations chargées de l'établissement (soit la masse salariale du personnel permanent, vacataire et personnel rattaché) croissent de 59 % entre 2018 et 2024 pour s'établir à 47,9 M€ cette dernière année. Si cette variation suit celle des effectifs par effet volume, elle est aussi affectée en 2022 et 2024 par un effet prix lié à la revalorisation de la valeur du point d'indice CCI servant de base de calcul aux rémunérations versées au personnel permanent d'Audencia. Un nouvel accord d'entreprise doit cependant être recherché en 2025, tendant à désindexer l'école du point valeur CCI et à déterminer un taux minimal d'augmentation générale des traitements du personnel d'Audencia. D'ailleurs, le dernier accord d'entreprise a définitivement supprimé la référence au point CCI ainsi que l'indexation des salaires à sa valeur.

Sur toute la période, le rapport de la masse salariale sur les seules charges d'exploitation à flux financier (donc hors charges calculées⁴⁶) a été systématiquement compris entre 62 % et 66 %, traduisant ainsi un taux de rigidité notable et structurel de ce poste de dépenses. Néanmoins, en 2024, il convient de noter que la nouvelle direction de l'établissement a conduit une politique de recrutement maîtrisée qui s'est traduite par une stabilité du montant total des rémunérations versées entre 2023 et 2024.

La mise en œuvre de l'activité partielle

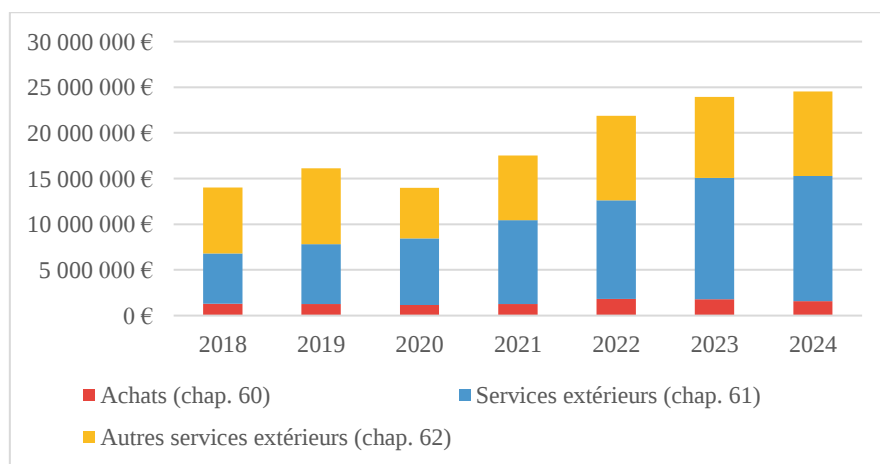
Dans le contexte de la crise sanitaire liée à l'épidémie de covid 19, Audencia a fermé tous ses établissements d'enseignement le 17 mars 2020. L'école a alors sollicité auprès des services de l'État l'activité partielle de l'ensemble de ses collaborateurs pour un mois à partir du 1^{er} avril. Ce faisant, a été organisée une réduction collective du travail à hauteur de 50 % de la durée légale. Ce dispositif pouvait inclure l'assistance de salariés affectés d'une activité très réduite à des salariés dont la charge de travail excédait cette limite. Audencia a reçu à ce titre 352 285 €.

Il résulte des documents transmis par Audencia, lesquels consistent dans des états récapitulatifs du volume horaire travaillé par chaque salarié, que le plafond de 50 % d'heures travaillées a été respecté. Toutefois, les différents procès-verbaux du CSE, des témoignages de salariés collectés par voie de presse et une capture audio d'une intervention du directeur général, M. Z, mettent au jour le fait qu'un certain nombre de salariés auraient en réalité continué à travailler au-delà du plafond des 50 % imposé par la réglementation alors en vigueur.

Les achats et charges externes

Aux côtés des charges de personnel, la croissance forte des achats et charges externes participe à l'augmentation des charges d'exploitation. Cet ensemble représente un total de 14 M€ de dépenses en 2018 et 24,5 M€ en 2024, soit une VAM de 9,75 %.

Graphique n° 9 : Évolution des postes achats et charges externes



Source : CRC

⁴⁶ Soit le total des charges d'exploitation diminué des dotations aux amortissements et provisions.

Les charges liées aux services extérieurs ont en revanche très fortement progressé sur la période, à un rythme annuel de 16,52 % pour atteindre 13,7 M€ en 2024. Elles ont surtout progressé plus vite que les produits d'exploitation. Elles représentaient ainsi 11,2 % de ces produits en 2018 pour atteindre 18 % en 2024, ce qui est un facteur de rigidité important des charges à l'origine d'une érosion de la capacité d'autofinancement de l'école.

Ces charges liées aux services extérieurs ont également évolué fortement à la faveur d'importantes difficultés rencontrées par l'école dans le déploiement de son activité sur le campus de Saint-Ouen (cf. *supra*), qui a nécessité la location de plusieurs sites provisoires. Les loyers s'élevaient en moyenne à 1,6 M€ entre 2018 et 2021 (sauf en 2020, 1,2 M€) pour atteindre désormais 3,4 M€ en 2024. Ces coûts ont encore été amplifiés par les dépenses liées aux études immobilières préalables à cette implantation. Enfin, la digitalisation de l'école s'est révélée coûteuse (960 000 € pour la seule année 2020).

Le poste « *Voyages et déplacements* », avec une dépense annuelle moyenne de 2 M€ sur la période, à l'exception des exercices 2020 et 2021 (crise sanitaire liée à l'épidémie de covid 19 : 0,58 M€ en 2020 et 0,84 M€ en 2021), est le plus important de ce chapitre en termes financiers. Si ces dépenses sont demeurées relativement stables avec une VAM de 1,5 %, elles se situent toutefois à un niveau élevé. Ainsi, à l'occasion de la crise sanitaire liée à l'épidémie de covid 19, la réduction de ces charges de près de 2 M€ explique en grande partie le résultat bénéficiaire enregistré par l'école en 2020⁴⁷.

L'établissement a déterminé une politique des voyages approuvée par le CA qui couvre l'ensemble des voyageurs d'Audencia Group (membres du CA, personnel, enseignants, étudiants et invités externes). Le processus interne est bien structuré. Tout déplacement doit faire l'objet d'une demande préalable et d'un accord préalable. L'école utilise par ailleurs un applicatif spécifique à destination des agents, qui intègre l'ensemble de la chaîne du déplacement.

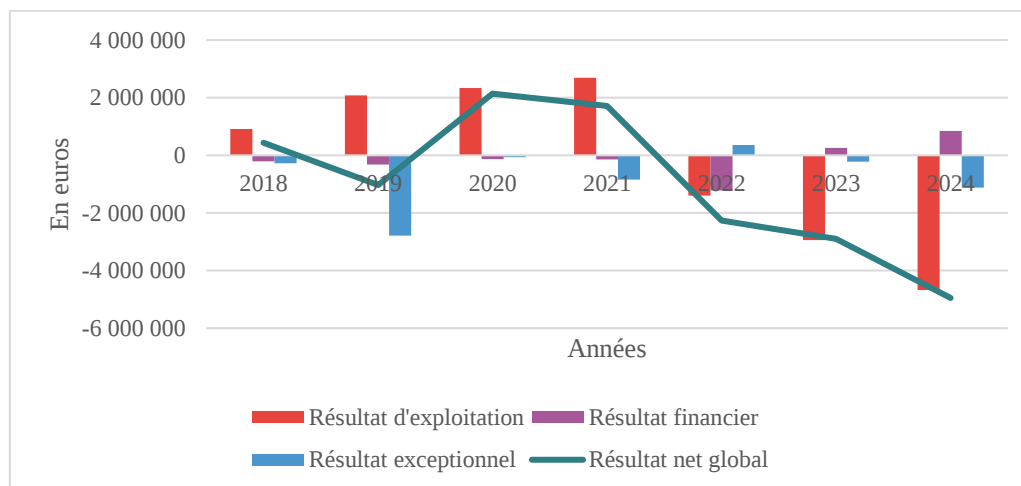
Cependant, la gestion de ces voyages et déplacements appelle deux observations. Premièrement, l'école a contracté avec l'agence VoyagExpert pour l'ensemble des déplacements du personnel sans toutefois respecter les règles de publicité et de mise en concurrence qui s'imposaient à elle. Deuxièmement, Audencia a fixé dans une note interne les conditions de remboursement des frais de voyage, repas et hébergement. Outre le fait que la dernière mise à jour de ce document remonte à 2016, les conditions dont bénéficient les membres du CA ainsi que le directeur général sont relativement avantageuses. À titre d'illustration, ces derniers bénéficient d'un remboursement de leurs billets d'avion sur la base d'un siège en classe business, et disposent d'un plafond de 40 € pour leurs repas en province. En réponse aux observations provisoires, le directeur général d'Audencia actuellement en fonctions a précisé que la nouvelle direction n'utilisait plus le billet classe business dans une logique d'économie de coût.

⁴⁷ Les charges du compte 625 qui s'élevaient à 2,9 M€ en 2019, se sont contractées à 0,9 M€ en 2020.

4.2 Un effondrement de la capacité d'autofinancement

Sur la période, le résultat net global cumulé est de -6 850 208 €, caractérisant ainsi la dégradation de la situation financière de l'EESC Audencia.

Graphique n° 10 : Résultats de l'EESC Audencia



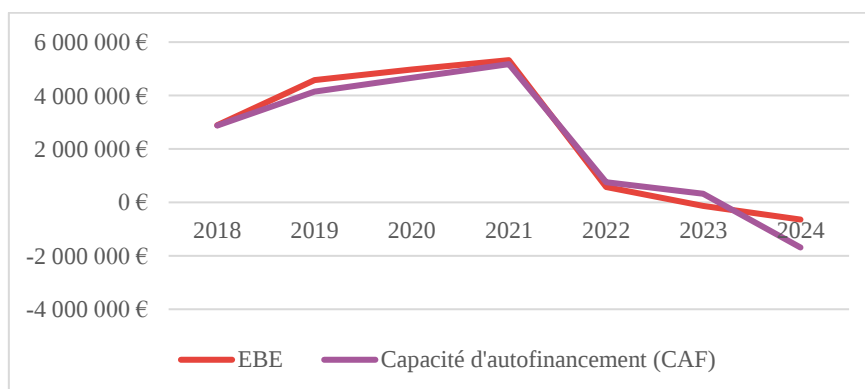
Source : CRC

Les résultats sont structurellement déficitaires depuis 2022 et s'aggravent d'année en année pour atteindre, en cumulé, -9 M€ sur les trois exercices comptables de 2022 à 2024. En 2024, malgré les efforts de la nouvelle direction pour contraindre la hausse des charges d'exploitation⁴⁸ - notamment la stabilité de la masse salariale et la hausse modérée de 2,4 % des achats et charges externes -, le déficit d'exploitation s'est creusé par rapport à celui de 2023 en raison du relèvement des dotations aux amortissements et provisions par rapport à celles de 2023 (soit 3,7 M€ en 2023 et 5,9 M€ en 2024).

Le résultat a été particulièrement exposé à des événements significatifs liés aux différentes crises que l'école a traversées. Audencia a enregistré un résultat exceptionnel cumulé déficitaire de 4 946 868 €, représentant à lui seul 72 % de son résultat total déficitaire. Ce résultat rend compte de l'impact de sorties d'actifs pour leur valeur nette (2 M€), de l'impact du changement de méthode comptable de provisionnement des indemnités de fin de carrière (1,4 M€ en 2019), des litiges RH à hauteur de 1,4 M€ et, plus résiduellement, de litiges commerciaux à concurrence de 50 000 €.

Indépendamment de ces circonstances, le déficit d'Audencia trouve son origine dans une composante plus structurelle tenant à une dégradation de son excédent brut d'exploitation (EBE) liée à une insuffisance de la progression des produits d'exploitation par rapport aux charges de même nature.

⁴⁸ Ainsi, le total des charges d'exploitation a augmenté de 8,9 % entre 2022 et 2023 et de seulement 3,4 % entre 2023 et 2024. La seule masse salariale a, quant à elle, progressé de 7,45 % entre 2022 et 2023 et a stagné entre 2023 et 2024 (soit -0,31 %). Enfin, les charges cumulées des achats et charges externes des chapitres 60 à 62 ont crû de 9,49 % entre 2022 et 2023, contre 2,48 % entre 2023 et 2024.

Graphique n° 11 : Évolution de soldes intermédiaires de gestion (EBE, CAF)

Source : CRC

Le taux de marge brute⁴⁹ est passé de 6,4 % à -0,9 % entre 2018 et 2024, cependant que le taux de rentabilité économique de l'activité est passé de 8,3 % à -1,9 % sur la même période⁵⁰. Il en résulte un effondrement de la capacité d'autofinancement (CAF) d'Audencia à -1 688 362 € en 2024. Cette situation est à l'origine notamment de l'abandon du projet d'acquisition de son campus à Saint-Ouen.

4.3 Une situation bilancielle qui appelle désormais à la vigilance

Audencia présentait en 2018 une structure de bilan très satisfaisante marquée par un important fonds de roulement⁵¹ (FDR) joint à l'absence de dettes financières, un besoin en fonds de roulement⁵² (BFR) structurellement et fortement négatif aboutissant à une trésorerie particulièrement confortable couvrant près de sept mois de charges courantes. La très forte dégradation du cycle d'exploitation a cependant abouti à un affaiblissement de la structure du bilan en réduisant fortement le ratio d'autonomie de financement des immobilisations, qui est passé de 109 % à 68 % entre 2018 et 2024⁵³. Cette situation a contraint Audencia à revoir sa stratégie d'implantation en région parisienne en privilégiant la location à l'acquisition initialement envisagée de son campus à Saint-Ouen.

⁴⁹ Taux de marge brute d'exploitation = $(EBE/CA) \times 100$.

⁵⁰ Taux de rentabilité économique = $(EBE/Ressources\ stables) \times 100$.

⁵¹ Le FDR correspond à la différence entre les capitaux permanents et les actifs immobilisés. Ce sont les ressources de moyen et long terme disponibles pour financer l'exploitation courante de la structure.

⁵² Le BFR est égal aux stocks et créances moins les dettes. Il correspond aux liquidités nécessaires au financement du décalage temporel entre le délai de paiement des charges courantes et le rythme d'encaissement des recettes clients.

⁵³ Ratio d'autonomie de financement des immobilisations = $(Capitaux\ propres/Actif\ immobilisé) \times 100$.

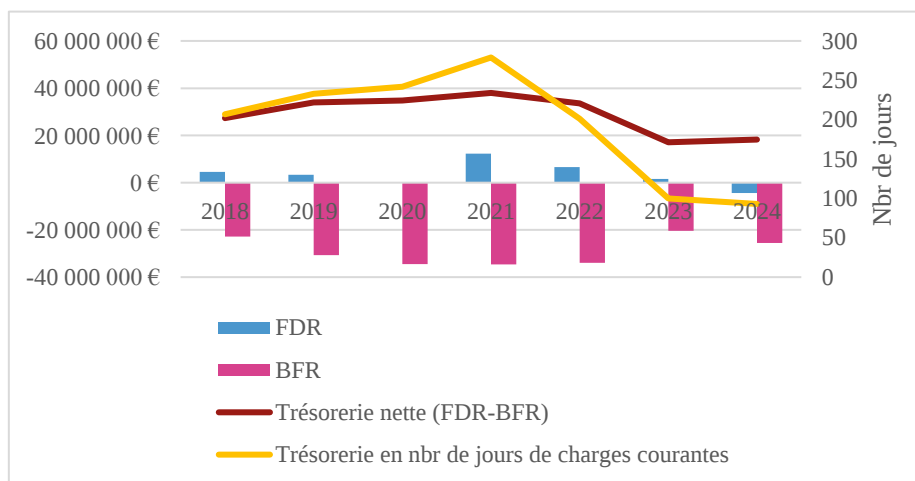
4.3.1 La réduction de la part relative de la trésorerie par rapport à l'actif immobilisé

La structure du bilan est marquée à son actif par une croissance notable de la valeur brute des biens corporels et incorporels immobilisés entre 2018 et 2024 (40,2 M€ en 2018 contre 61,6 M€ en 2024, soit +53 %), témoignant ainsi d'une politique d'investissement ambitieuse de l'établissement. En contrepoint, la trésorerie s'est fortement contractée sur la même période.

Le seul actif brut incorporel (principalement l'acquisition de licences de logiciels) a varié de 478 000 € en 2018 à 2 873 313 € en 2024. S'agissant de l'actif brut corporel, les deux postes « *Construction Bâtiment* » (compte 2131) et « *Installations générales, agencements et aménagements des constructions* » (compte 2135) concentrent la majeure partie de l'augmentation du patrimoine de l'établissement. Ce faisant, le compte 2131 a évolué de 20,4 M€ en 2018 à 23,3 M€ en 2024 et le compte 2135 de 4,7 M€ à 17,5 M€. En conséquence, l'école a consacré dans une large mesure ses investissements à l'immobilier au sein de ses différents campus - Atlantic campus, city campus, campus de Saint-Ouen. Enfin, le compte 218 « *Matériel de bureau, informatique et mobilier* » a crû de 4,1 M€ sur la période (soit un actif brut de 8,5 M€ en 2018 contre 12,7 M€ en 2024). Au total, l'actif immobilisé net d'amortissements de l'école (immobilisations financières incluses à hauteur de 0,5 M€) qui était de 30,3 M€ en 2018, atteint 37,7 M€ en 2024. Il représente en moyenne 27 % du total de l'actif.

L'établissement a financé ses dépenses d'investissement notamment au moyen de sa CAF, de la quote-part de taxe d'apprentissage affectée à l'investissement, de la souscription de deux emprunts pour 10 M€ en 2021 et de la mobilisation de son FDR.

Graphique n° 12 : Origine et niveau de la trésorerie de l'EESC d'Audencia



Source : CRC

L'école a mobilisé très fortement son FDR en début de période, le faisant ainsi passer de 4,5 M€ en 2018 à 276 729 € en 2020, pour atteindre -4,4 M€ à fin 2024 en dépit de la souscription de 10 M€ d'emprunts en 2021. Le FDR devrait néanmoins redevenir positif en 2025 en raison de la signature de deux emprunts d'un montant total cumulé de 11 M€. Dans ces conditions, le pilotage par l'école de son BFR est indispensable aux fins de lui procurer de la trésorerie.

À ce titre, Audencia peut compter sur une politique de recouvrement des droits d'inscription auprès des étudiants qui lui assure un BFR fortement et structurellement négatif, compris selon les années entre -20,5 M€ et -34,5 M€.

En effet, Audencia constate en comptabilité pour chaque étudiant la totalité de ses frais de scolarité (contrat pluriannuel) dès la première année et ce, quel que soit le programme choisi. Les produits de scolarité d'une année académique sont répartis de façon homogène sur l'ensemble des programmes et selon la clé de répartition de 50 % par semestre. La partie des produits relative aux années de scolarité à venir est enregistrée en produits constatés d'avance (PCA) (cf. *infra*). Le ratio créances à recouvrer des étudiants, rapportées au total des PCA a évolué sur la période de 70 % en moyenne de 2018 à 2022 à 80 % depuis 2023 et 2024⁵⁴. Cette situation traduit une plus grande difficulté à recouvrer les droits de scolarité. En réponse, le directeur général actuellement en fonctions a précisé que le contrat signé à l'entrée de l'école par un étudiant présente notamment le coût global et l'échéancier de paiement. Sur la base de cet engagement, l'école constate en comptabilité pour chaque étudiant 100 % des frais à l'entrée, mais cette opération est transparente pour l'étudiant qui se voit adresser des appels de fonds en fonction de l'échéancier du contrat (plusieurs par année académique).

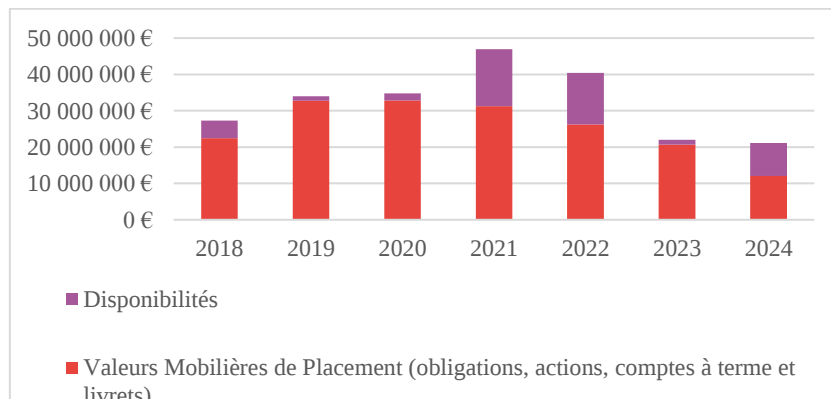
Ce faisant, l'actif circulant rassemble majoritairement les créances nettes des étudiants à recouvrer (droits de scolarité), donc dépréciées par voie de provision, ainsi que les valeurs mobilières de placement (VMP) et le compte de disponibilités qui composent la trésorerie de l'école. Le cumul de ces trois postes correspond en moyenne à 91 % du total de l'actif circulant et à 66 % du total de l'actif.

La trésorerie au 31 décembre a ainsi représenté, au plus haut, l'équivalent de plus de neuf mois de charges d'exploitation en 2021 et, au plus bas, trois mois de ces mêmes charges en 2023 et 2024.

Néanmoins, entre 2018 et 2024, la totalité des VMP a fondu de près de 50 % passant de 22,5 M€ à 12 M€. Les seuls placements sur comptes à terme et livrets de l'école se sont contractés de 66 % (17,5 M€ en 2018 contre 6 M€ en 2024). Ce constat rend compte du fait que depuis 2022, Audencia a notablement puisé dans ses réserves de trésorerie afin de couvrir les pertes générées par son cycle d'exploitation.

⁵⁴ À titre d'illustration, en 2024, les créances étudiants à recouvrer s'élèvent à 71 909 712 € rapportées aux produits constatés d'avance de scolarité de 89 285 171 €, soit un ratio créances / PCA de 80 %.

Graphique n° 13 : Évolution de la structure de la trésorerie de l'EESC Audencia



Source : CRC

Ce faisant, le ratio de liquidité immédiate qui permet de savoir si un organisme est en mesure de faire face à ses dettes à court terme (de moins d'un an) dans un délai très court par la mobilisation de sa seule trésorerie, est inférieur à 1 (0,92 en 2023 et 0,89 à fin 2024) depuis 2023. Cette situation expose l'école à d'éventuelles difficultés pour faire face au règlement de ses dettes de court terme. Audencia a souscrit, en juillet 2024, auprès d'un établissement bancaire, une ligne de trésorerie de 3 M€.

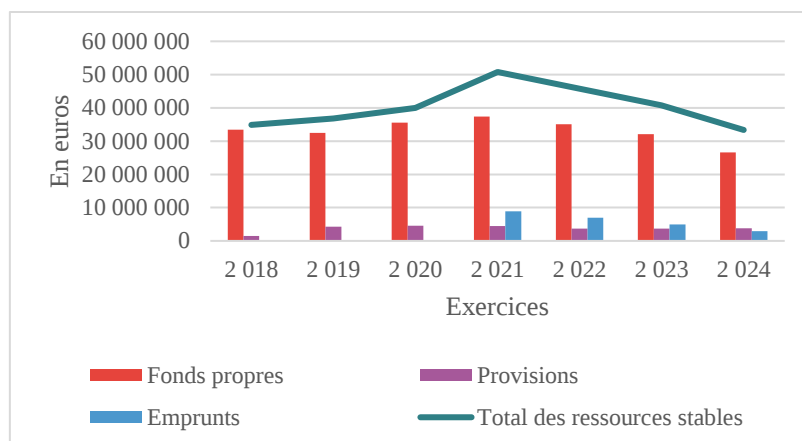
4.3.2 Un passif marqué par une diminution des fonds propres et par un recours à un nouvel emprunt

À sa constitution, l'EESC Audencia a été doté d'un capital social de 30,9 M€ réparti entre l'association Audencia Business School (19 424 901 €) et la CCI de Nantes Saint-Nazaire (13 100 000 €), joint à une prime d'apport de 1,6 M€. L'entrée en capital de la CCI Vendée en 2021 à hauteur de 5 % ayant résulté d'une cession d'une partie de ses actions par l'association Audencia, n'a pas eu d'incidences sur le montant des capitaux propres de l'école.

Durant la période 2018 à 2021, l'école a affecté ses résultats bénéficiaires d'une part en constituant une réserve légale de 3 090 000 € représentant 10 % du capital social⁵⁵ et d'autre part, en enregistrant une autre réserve d'un montant de 171 187 € (ligne « *Autres réserves* »). A contrario, de 2022 à 2024, l'école a comptabilisé à son passif un peu plus de 10 M€ de pertes en « *Report à nouveau* ». Ce faisant, entre 2018 et 2024, les fonds propres ont diminué de 20 %, passant de 33,5 M€ à 26,6 M€.

Les provisions pour risques et charges ont, quant à elles, oscillé entre 1,5 M€ en 2018 et 4,5 M€ en 2020 et 2021, pour se stabiliser à 3,7 M€ depuis 2022.

⁵⁵ Conformément à l'article L. 232-10 du code de commerce.

Graphique n° 14 : Évolution des ressources stables d'Audencia (fonds propres, provisions et emprunts bancaires)

Source : CRC d'après les bilans de l'établissement

S'agissant des dettes financières, si Audencia n'avait souscrit aucun emprunt auprès d'un établissement de crédit en 2018, elle en a signé deux en 2021 pour un total de 10 M€, l'échéance de ces deux prêts étant fixée à 2026. Toutefois, l'effondrement de la CAF obère la capacité de désendettement à court terme. Au surplus, deux emprunts souscrits en avril 2024 pour un montant total cumulé de 11 M€⁵⁶ figurera au bilan 2025 en vue de financer les travaux décidés sur le campus Spot situé à Saint-Ouen (v. partie 3).

Enfin, Audencia présente à son bilan un important passif circulant lié majoritairement aux produits constatés d'avance (89,3 M€ en 2024) de frais d'inscription des étudiants pour la durée complète de leur scolarité. Ces produits participent d'un BFR structurellement et fortement négatif sur l'ensemble de la période (-28,9 M€ en moyenne entre 2018 et 2024), fournissant à l'école une sécurité pour sa trésorerie (v. *supra*).

Il résulte toutefois de la conjonction de ces différents facteurs une dégradation des ratios de stabilité financière. Les ressources stables représentent ainsi 21 % du passif en 2024 contre 32 % en 2018, cependant que les dettes à court terme représentent 77 % du passif en 2024 contre 68 % en 2018. Le ratio d'autonomie financière⁵⁷ s'est aussi dégradé sur la période, en passant de 95 % à 80 %.

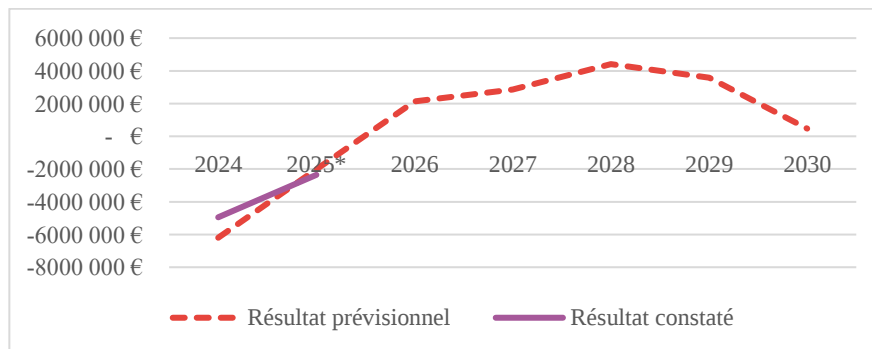
4.4 La mise en œuvre d'un plan de redressement par la nouvelle équipe de direction

L'équipe de direction d'Audencia qui a pris ses fonctions en janvier 2024, a adopté rapidement des mesures budgétaires correctives.

⁵⁶ Soit un premier prêt de 5,5 M€ au taux d'intérêt annuel fixe de 3,98 %, d'une durée de 12 ans (+phase de mobilisation) et un second prêt de 5,5 M€ au taux d'intérêt annuel fixe de 4,02 % sur une durée de 150 mois (soit 12,5 ans).

⁵⁷ Autonomie financière = (Capitaux propres/Ressources stables) x 100.

Graphique n° 15 : Trajectoire budgétaire anticipée et constatée (2024-2030)



Source : CRC d'après données transmises par Audencia
Notice : le résultat 2025 est à date du mois de novembre 2025.

L'année 2024 atteste d'une part, d'une maîtrise de la masse salariale qui a été contenue au niveau de celle de 2023 (soit 48 M€) et, d'autre part, du choix d'abandonner tout projet d'acquisition immobilière à Saint-Ouen au profit d'une renégociation du bail de l'immeuble Spot (v. partie 3). Partant, si les charges d'exploitation ont encore évolué plus rapidement que les revenus, le déficit d'exploitation final de 4,7 M€ a été moins important que celui prévu au budget initial 2024 de 6,7 M€.

Le budget 2025 reposait sur la perspective de revenus d'exploitation en progression de 10 M€ par rapport à ceux réalisés en 2024, pour atteindre 87,4 M€. Cet objectif repose sur des hypothèses relativement prudentes de recrutements visant un stock de 8 400 étudiants, associées à un dégel des droits de scolarité. S'agissant de la formation continue, l'objectif budgétaire 2025 repose sur une reconduction de la prévision de 2024, soit 5,2 M€. Néanmoins, cet objectif demeure encore important en comparaison des 3,8 M€ de produits effectivement perçus en 2024 et des résultats intermédiaires 2025 (4,5 M€).

Les charges d'exploitation 2025 étaient budgétées à concurrence de 88,7 M€. Elles sont en progression de 7 % par rapport aux charges constatées en 2024. Leur hausse est néanmoins plus modérée que celle des revenus d'exploitation. Cette situation rend compte de la stratégie mise en place par la nouvelle direction de redéfinition des chantiers prioritaires du plan ECOS 2025, ainsi que d'un plan de réduction des charges de 5 % par rapport à 2024. Aussi, le déficit net global prévisionnel du budget 2025 ressort à 2 M€, alors que la perte comptabilisée en 2024 atteignait près de 5 M€.

Cette dynamique de réduction des charges est néanmoins conditionnée à la capacité de l'école à maîtriser l'évolution de ses charges de personnel ainsi que ses charges immobilières liées à son implantation à Saint-Ouen. À cet égard, si la maîtrise des premières semble assurée, l'état comptable intermédiaire, à date du mois de novembre 2025, atteste de plus grandes difficultés à contenir les secondes.

En réponse aux observations provisoires, le directeur général actuellement en fonctions a précisé que l'arrêt définitif des comptes de l'exercice 2025 présente un résultat déficitaire de 187 000 €, en amélioration de 1,54 M€ par rapport au budget prévisionnel et prend en compte le paiement de l'indemnité au groupe D. Il signale au surplus que la CAF 2025 ressort excédentaire de 4 M€ et que les comptes 2025 sont en phase avec la trajectoire de redressement.

La maquette financière adossée au nouveau plan stratégique 2025-2030 comprend un objectif de limitation de la croissance des charges au regard de celle des produits, avec pour perspective un retour à l'équilibre dès 2026. À cet égard, le projet de budget 2026 transmis mi-décembre 2025 par l'école confirme la projection positive de la maquette financière du plan stratégique avec un résultat global prévisionnel excédentaire de 2 M€, ainsi qu'une CAF de 6,1 M€ à fin décembre 2026.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La maîtrise insuffisante du déploiement du plan stratégique ECOS 2025 par la précédente direction est à l'origine d'une dégradation de l'équilibre du cycle d'exploitation, en raison d'une augmentation plus rapide des charges que des produits. Le résultat net global cumulé de l'EESC Audencia entre 2018 et 2024 est ainsi de -6 850 208 €.

Les produits d'exploitation, principalement issus des droits de scolarité, ont progressé, mais en deçà des objectifs du plan stratégique. La politique de gel des tarifs durant la période de crise sanitaire liée à l'épidémie de covid 19, a affecté la rentabilité de certains programmes. En outre, les revenus de la formation continue n'ont pas atteint les objectifs fixés, en raison de la baisse des effectifs et de la stabilité des tarifs. Parallèlement, les charges de personnel et les achats et charges externes ont fortement augmenté, notamment en raison du recrutement significatif de personnels administratifs. Ce faisant, la dégradation de l'excédent brut d'exploitation a entraîné une capacité d'autofinancement négative en 2024.

Particulièrement robuste en 2018, la situation bilancielle d'Audencia en 2024 appelle désormais une certaine vigilance. Les fonds propres ont fortement diminué en raison d'un côté, de l'accumulation de pertes importantes et systématiques depuis 2022 et, de l'autre, des dépenses d'investissement immobilier soutenues. Pour assurer la continuité de son activité, l'école a donc fortement puisé dans ses liquidités. Ce faisant, sa trésorerie a diminué. Elle a par ailleurs souscrit deux emprunts pour un montant total de 11 M€ afin de financer les aménagements du bâtiment pris en location pour son campus parisien.

Dans ce contexte, la nouvelle direction a mis en place des mesures correctives, notamment la maîtrise de la masse salariale et l'abandon de projets d'acquisition immobilière. Le budget 2025 a été construit de manière prudente, avec une prévision de retour à l'équilibre dès 2026. Une maquette financière adossée au nouveau plan stratégique 2025-2030 a été élaborée, visant un retour à l'équilibre budgétaire et une trajectoire excédentaire à moyen terme. Ce plan de redressement intervient néanmoins dans un contexte économique et réglementaire contraint, en raison notamment de la réforme du financement de l'apprentissage par la loi de finances pour 2025.

ANNEXES

Annexe n° 1. Tableaux financiers de la SA EESC Audencia	67
Annexe n° 2. Activité	69
Annexe n° 3. Le régime d'accréditation par l'État des établissements d'enseignement supérieur privés	70

Annexe n° 1. Tableaux financiers de la SA EESC Audencia

Tableau n° 1 : Compte de résultats de la SA EESC Audencia 2018 à 2024

<i>EESC Audencia - Cpte Résultats en €</i>	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Droits de Scolarité	38 840 653	44 497 360	48 836 717	54 958 162	59 927 855	66 333 121	67 157 545
Activités Entreprises	5 704 245	5 922 433	3 621 778	4 701 778	6 312 719	5 266 289	4 552 795
Autres produits CA	258 554	362 648	155 724	546 690	689 324	532 199	496 901
S/Total Chiffre d'Affaires d'exploitation	44 803 452	50 782 441	52 614 219	60 206 629	66 929 898	72 131 610	72 207 241
Production Immobilisée	0	0	0	39 969	379 439	109 477	0
Activités Entreprises	3 169 859	3 543 868	928 235	2 386 470	2 044 266	2 305 963	2 581 138
Subventions reçues	635 835	529 400	850 562	931 064	1 531 165	1 703 082	1 546 195
Reprises sur Prov, Amortiss et Transferts	292 234	261 232	422 741	582 375	1 322 991	892 117	1 879 948
Autres produits d'exploitation	220 332	108 441	41 005	3 950	13 355	114 526	25 200
S/Total Autres produits d'exploitation	4 318 260	4 442 941	2 242 543	3 943 828	5 291 215	5 125 165	6 032 481
TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION	49 121 713	55 225 382	54 856 762	64 150 457	72 221 113	77 256 775	78 239 722
Achats et Charges Externes	18 038 413	20 639 922	18 329 532	22 887 516	28 613 377	30 868 864	31 467 125
Impôts Taxes et Versements assimilés	651 289	556 219	679 215	805 020	1 047 080	1 424 530	1 465 439
Salaires et Traitements	26 496 492	28 173 635	29 217 703	32 983 156	39 061 706	42 474 020	42 482 200
Subventions et bourses accordées	703 211	961 454	1 198 628	1 443 343	1 470 040	1 651 492	1 509 900
Dotations aux amortissements	2 055 593	2 113 740	2 474 328	3 052 452	3 062 134	3 289 874	4 061 077
Dotations aux provisions	210 069	646 448	583 157	162 700	235 816	409 408	1 850 775
Autres charges	53 630	51 910	35 557	123 538	125 209	79 364	77 293
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	48 208 697	53 143 328	52 518 120	61 457 725	73 615 361	80 197 551	82 913 809
RESULTAT D'EXPLOITATION	913 015	2 082 054	2 338 642	2 692 732	-1 394 248	-2 940 776	-4 674 087
Produits financiers	243 385	88 055	188 418	245 956	321 948	843 598	1 378 098
Charges financières	449 809	407 718	322 718	386 923	1 544 802	586 680	531 478
RESULTAT FINANCIER	-206 425	-319 663	-134 301	-140 967	-1 222 854	256 918	846 620
Produits exceptionnels	0	0	198 411	53 059	371 271	89 766	750 000
Charges exceptionnelles	271 618	2 789 893	262 482	891 378	14 268	307 873	1 871 863
RESULTAT EXCEPTIONNEL	-271 618	-2 789 893	-64 071	-838 319	357 003	-218 107	-1 121 863
BÉNÉFICE OU PERTE - RÉSULTAT NET GLOBAL	434 973	-1 027 502	2 140 270	1 713 446	-2 260 100	-2 901 965	-4 949 330

Source : CRC d'après rapports du commissaire aux comptes

Tableau n° 2 : Bilan d'Audencia 2018 à 2024

En €	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Total Actif immobilisé net des amortissements	30 289 298	33 500 083	39 746 400	38 528 649	39 192 128	39 136 437	37 709 951
Total Actif circulant	79 211 490	86 978 903	96 510 040	112 900 165	110 942 057	101 744 687	105 413 545
TOTAL GÉNÉRAL DE L'ACTIF NET	109 500 788	120 478 987	136 256 440	151 428 814	150 134 184	140 881 124	143 123 495
PASSIF : Fonds Propres	33 423 669	32 500 212	35 510 076	37 339 677	35 093 133	32 047 018	26 610 347
Provisions	1 445 861	4 280 644	4 513 053	4 507 134	3 721 266	3 738 366	3 783 642
Dettes	74 631 259	83 698 131	96 233 312	109 582 004	111 319 785	105 095 740	112 729 506
TOTAL GÉNÉRAL PASSIF	109 500 788	120 478 987	136 256 440	151 428 814	150 134 184	140 881 124	143 123 495

Source : CRC d'après les rapports du commissaire aux comptes.

Annexe n° 2. Activité

Tableau n° 1 : Principaux classements de l'EESC Audencia

MÉDIA	Rubriques / Champs	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
	(Évolutif en fonction des choix éditoriaux)								
SIGEM	GÉNÉRAL	6 ^{ème}	6 ^{ème}	6 ^{ème}	7 ^{ème}	7 ^{ème}	7 ^{ème}	7 ^{ème}	7 ^{ème}
Classement des Écoles de Commerce									
L'ÉTUDIANT	PGE	7 ^{ème}	7 ^{ème}	10 ^{ème}	12 ^{ème}	11 ^{ème}	9 ^{ème}	8 ^{ème}	8 ^{ème}
	Bachelors						9 ^{ème} ex-aequo (ABM)	9 ^{ème} ex-aequo (ABM)	7 ^{ème}
LE FIGARO Étudiant	PGE	7 ^{ème}	8 ^{ème}	11 ^{ème}	11 ^{ème}	11 ^{ème}	11 ^{ème}	9 ^{ème}	8 ^{ème}
Challenge	PGE	9 ^{ème}	-	9 ^{ème}	-	8 ^{ème}	8 ^{ème} ex-aequo	8 ^{ème}	
	Bachelor			1 ^{ère}	5 ^{ème}	3 ^{ème}	6 ^{ème}	5 ^{ème}	5 ^{ème}
Financial Times	European business schools (compilation of year's rankings)	60 ^{ème}	46 ^{ème}	40 ^{ème}	45 ^{ème}	31 ^{ème} (7 ^{ème} école française)	38 ^{ème} (7 ^{ème} école française)	25 ^{ème} (7 ^{ème} école française)	30 ^{ème} (8 ^{ème} école française)
Shanghai (Thematic Ranking : Management)	Global			Entre 401 et 500 dans le monde. 4e mondial et 1e en France "collaborations internationales"				Entre 201 - 300 monde dans la recherche en Business Administration	

Source : CRC

Annexe n° 3. Le régime d'accréditation par l'État des établissements d'enseignement supérieur privés

Catégorisation des niveaux de reconnaissance des écoles de commerce, gestion et vente par l'État

Écoles de commerce, gestion et vente – Ce sont des établissements privés ou consulaires, classés en trois groupes :

- les écoles du **groupe I** sont reconnues par l'État et proposent au moins un diplôme visé par le ministère chargé de l'enseignement supérieur ;
- les écoles du **groupe II** sont également reconnues par l'État, mais aucun de leurs diplômes n'est visé par le ministère ;
- les écoles du **groupe III** ne sont pas reconnues par l'État et aucun de leurs diplômes n'est visé par le ministère.

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

La CEFDG est l'**unique instance nationale d'évaluation** compétente pour évaluer la qualité des **formations des écoles de management privées et consulaires**.

Elle a été créée, auprès des ministres chargés de l'enseignement supérieur, de l'industrie et du commerce, par décret n° 2001-295 du 4 avril 2001 modifié. Elle est placée sous la double tutelle du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et du ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique.

Elle émet des avis sur la qualité des formations des écoles de management d'enseignement supérieur privé qu'elle transmet au ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR) pour leur donner l'autorisation de délivrer des diplômes revêtus du visa de l'État et conférant grade de licence ou master. Le visa et le grade attestent de la qualité des formations et engagent les écoles dans une démarche d'amélioration continue.

Les établissements d'enseignement supérieur d'intérêt général (EESPIG)

La qualification d'EESPIG, créée par la loi du 22 juillet 2013, peut être **considérée comme le degré de reconnaissance le plus avancé à l'égard d'un établissement privé**. La création de ce statut montre la volonté du législateur d'instaurer une forme de contractualisation entre l'État et les établissements du supérieur privé. Le statut d'EESPIG garantit un haut niveau de reconnaissance concernant la qualité des formations et des engagements réciproques, formalisés par un contrat pluriannuel entre l'établissement et la puissance publique. La qualification EESPIG peut être obtenue tant par les EETP que par les EESP. Elle ne peut en revanche pas, par définition, être obtenue par les établissements relevant du secteur lucratif.



Les publications de la chambre régionale des comptes
Pays de la Loire
sont disponibles sur le site :
www.ccomptes.fr/crc-pays-de-la-loire

Chambre régionale des comptes Pays de la Loire
25 rue Paul Bellamy
BP 14119
44041 Nantes cedex 01

Adresse mél.
paysdelaloire@ccomptes.fr