Chambre régionale des comptes

RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

ÉCOLE SUPÉRIEURE D'ART ET DE DESIGN TOURS-ANGERS-LE MANS

ESAD TALM

(Maine-et-Loire)

Exercices 2013 et suivants

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés, a été délibéré par la chambre le 9 juillet 2019.

25, rue Paul Bellamy B.P. 14119 – 44041 NANTES Cedex 01 ■ www.ccomptes.fr

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE 3
RECOMMANDATIONS 5
INTRODUCTION 6
1 PRESENTATION DE L'EPCC 7
1.1 Panorama de l'enseignement artistique et des arts plastiques dans les régions couvertes par l'ESAD 7
1.2 La création de l'ESAD et ses statuts 7
2 LA GOUVERNANCE ET L'ORGANISATION MULTI SITES 8
2.1 Le caractère multi sites et la présidence tournante affaiblissent la gouvernance 8
2.1.1 Le conseil d'administration 8
2.1.2 Le directeur général et les directeurs-adjoints 9
2.1.3 Le conseil pédagogique et de la vie étudiante (CPVE) 9
2.1.4 Le conseil scientifique 9
2.2 Un manque de formalisation de la stratégie et des relations avec les financeurs 10
2.2.1 Le projet d'orientation artistique et culturel et le projet d'établissement 10
2.2.2 La participation des collectivités et de l'État 11
2.3 Une organisation administrative resserrée indépendante des collectivités territoriales 13
2.3.1 L'organigramme de l'école reflète son caractère multi sites 13
2.3.2 Les délégations de signature sont à revoir 13
2.3.3 Des procédures de gestion rigoureuses 15
3 L'ACTIVITÉ DE L'EPCC 16
3.1 L'enseignement dispensé s'appuie sur une offre généraliste et des spécificités reconnues 16
3.1.1 L'offre de formation se décline entre les options art et design 16
3.1.2 Des partenariats riches avec les autres formations d'enseignement supérieur, à développer avec le secteur économique 17
3.2 Diversifiée et structurée, l'activité de recherche se heurte à des difficultés financières et statutaires 18
3.3 La qualité de l'activité est reconnue par les tutelles 18
3.4 Des résultats positifs qu'il convient de conforter en structurant la démarche d'auto-évaluation 19
3.5 L'offre de cours publics est en augmentation 20
3.5.1 Les frais de scolarité sont modérés 20
4 LA FIABILITÉ DES INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES 21
4.1 La qualité de l'information financière et budgétaire est à améliorer 21
4.1.1 Le contenu du débat d'orientations budgétaires est à enrichir 21
4.1.2 Une comptabilité d'engagement perfectible 21
4.1.3 La procédure d'affectation des résultats est à revoir 22
4.2 Le suivi patrimonial et la gestion des stocks sont à améliorer 22

5 LES SYSTÈMES D'INFORMATION 23
5.1 La gouvernance des systèmes d'information reste à formaliser 23
5.1.1 Formalisation de la stratégie 23
5.1.2 Des moyens humains en augmentation à conforter 24
5.1.3 Pas de méthodologie de gestion des projets informatiques 24
5.2 L'environnement informatique 24
5.2.1 Les cartographies informatiques sont à formaliser 24
5.2.2 Le parc informatique est à inventorier 25
5.3 Les risques informatiques restent à identifier 25
5.3.1 La sécurité des données est critique 25
5.3.2 La sécurité physique est correcte 25
5.3.3 La sécurité logique doit être améliorée 25
5.3.4 La protection des données personnelles reste à assurer 26
5.3.5 La continuité de l'activité est à conforter 26
6 LA SITUATION FINANCIÈRE 27
6.1 Un modèle financier contraint 27
6.2 Évolution des produits et des charges de gestion 27
6.2.1 Des produits de gestion en hausse et dépendants des subventions 27
6.2.2 Des charges de gestion stabilisée au prix d'un effort important sur la masse salariale 28
6.2.3 Des dépenses d'investissement marginales 28
6.3 La formation de la trésorerie reflète la gestion financière prudente et rigoureuse 28
6.4 La prospective financière 29
7 LES RESSOURCES HUMAINES 30
7.1 Une masse salariale contenue 30
7.2 Des emplois pourvus en baisse de 6 % 30
7.2.1 Emplois budgétaires et effectifs pourvus 30
7.2.2 Agents titulaires et non titulaires 31
7.2.3 L'encadrement des étudiants 31
7.3 Les difficultés liées au statut des enseignants 31
7.4 Le temps de travail 32
7.4.1 Le règlement du temps de travail ne respecte pas la durée légale 32
7.4.2 Le cumul d'activités 33
7.4.3 Les comptes épargne-temps représentent un risque à provisionner 34
7.5 L'entretien annuel d'évaluation doit être généralisé 34
7.6 L'action sociale n'est pas harmonisée entre les trois sites 35
ANNEXES 36

SYNTHÈSE

La chambre régionale des comptes a contrôlé la gestion de l'école supérieure d'art et de design Tours-Angers-Le Mans (ESAD TALM) de 2013 à nos jours.

Cette école a été créée en 2010 sous la forme d'un établissement public de coopération culturelle (EPCC) rassemblant les trois communes, puis leurs établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) lorsque ceux-ci ont pris la compétence « enseignement supérieur », et l'État via la DRAC[1]. Même si ces trois écoles se sont associées afin d'obtenir l'autonomie nécessaire à la délivrance de diplômes d'enseignement supérieur intégrés dans le système européen licence-master-doctorat, la création de TALM relève davantage d'un choix par défaut, suite à la décision de l'école de Nantes de ne pas s'associer avec Angers, plutôt que d'une réelle dynamique pédagogique et artistique préexistante.

Ce regroupement a toutefois permis de constituer une école de taille significative proposant aux étudiants une offre pédagogique de qualité et complémentaire, avec des spécificités relevant de chacun des sites : la sculpture-restauration à Tours, le design d'espace à Angers et le design sonore au Mans.

TALM compte, en 2017, 605 étudiants[2] et dispose d'un budget annuel de fonctionnement de 7,39 M€, financé en quasi-totalité par les collectivités territoriales. En 2017, celles-ci ont versé 82 % des recettes de fonctionnement, l'Etat via la DRAC 9 % et les deux régions 1 %. Ce financement par les collectivités représentait 10 429 € par étudiant en 2017, celui de l'État 1 068 €. Les frais de scolarité pour les étudiants se situent légèrement sous la moyenne des écoles d'art.

Le modèle financier est contraint : 86 % des dépenses de fonctionnement sont dédiées aux charges de personnel et l'EPCC a peu de marges de manœuvre sur ses ressources. Une gestion très rigoureuse a permis de dégager de l'épargne mais les efforts déjà fournis sur la masse salariale ne sauraient perdurer. La situation financière de TALM peut donc être qualifiée de fragile.

TALM est dirigée par un directeur général secondé par trois directeurs-adjoints répartis sur les trois sites. La présidence du conseil d'administration est tournante tous les trois ans entre les élus des EPCI. Les procédures de gestion sont formalisées et harmonisées entre les trois sites.

Selon la DRAC, TALM fait partie des écoles françaises *« repérées aux niveaux européen et international »*. Toutefois, l'absence d'objectifs mesurables et les faiblesses de l'évaluation interne nuisent à l'école qui n'est pas en mesure de valoriser ses résultats au moment de négocier ses ressources auprès de ses financeurs.

[1] Direction régionales des affaires culturelles
[2] Hors tapisserie, Erasmus et échanges internationaux

En matière de fiabilité des comptes, les anomalies relevées par la chambre ne sont pas de nature à fausser la sincérité des comptes, si ce n'est pour deux points qui ne donnent pas une image fidèle de la situation de l'établissement : l'actif ne retrace pas les mises à disposition des biens mobiliers et immobiliers et les règles du rattachement à l'exercice ne sont pas appliquées complètement. La qualité de l'information financière et budgétaire est susceptible d'amélioration.

Enfin, en matière de gestion, des points de faiblesse ont été relevés qui devront être corrigés : les délégations de signature sont à revoir, l'établissement n'a pas pris toute la mesure des risques encourus en matière de sécurité et de protection de ses données, le règlement sur le temps de travail doit être mis en conformité avec la durée légale.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1 : Assortir le prochain projet d'établissement d'objectifs précis et mesurables auxquels seront associés des indicateurs de moyens et de résultats.

Recommandation n° 2 : Revoir le système de délégations de signature conformément aux articles R. 1431-13, R. 1431-8 et R. 1431-7 du code général des collectivités territoriales (CGCT).

Recommandation n° 3 : Mettre en place une définition des familles homogènes de prestations plus cohérente avec les besoins de l'EPCC et appliquer la computation des seuils sur les dépenses de fonctionnement, conformément aux dispositions de l'article R. 2121-6 du code de la commande publique, reprenant les dispositions de l'article 21 du décret n° 2016-360.

Recommandation n° 4 : Pratiquer le rattachement des charges conformément à la M14, Tome 2 titre 1 chapitre 4 point 1.3.1.2 et Tome 2 titre 3 chapitre 4 point 1.1.

Recommandation n° 5 : Mettre en œuvre les dispositions réglementaires prévues par la M14 afin de présenter la situation patrimoniale de façon exhaustive et réaliste : retracer dans son patrimoine les biens mobiliers et immobiliers reçus à titre gratuit pour exercer ses compétences ; tenir un inventaire physique ; mettre en cohérence l'inventaire physique avec l'inventaire comptable et l'état de l'actif du comptable (Tome 2, titre 4, chapitre 2, point 7.3.2.3 et chapitre 3, instruction NOR INTB1501664J du 27 mars 2015 relative aux modalités de recensement des immobilisations et à la tenue de l'inventaire et de l'état de l'actif et guide comptable et budgétaire des opérations patrimoniales de 2017).

Recommandation n° 6 : Formaliser un schéma directeur des systèmes d'information doté d'un budget pluriannuel et planifier les actions dans le temps.

Recommandation n° 7 : Formaliser un dialogue de gestion avec les financeurs aboutissant à une prospective financière.

Recommandation n° 8 : Respecter la durée annuelle légale du travail et soumettre les modifications au conseil d'administration (décret n° 2000-815 du 25 août 2000 relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail dans la fonction publique de l'État, également applicable à la fonction publique territoriale en application de l'article 1er du décret n° 2001-623 du 12 juillet 2001).

Recommandation n° 9 : Constituer une provision relative aux coûts des comptes épargne-temps en application de l'instruction M14 Tome 1, titre 1, chapitre 2.

INTRODUCTION

L'école supérieure d'art et de design Tours-Angers-Le Mans créée en 2010 sous la forme d'un établissement public de coopération culturelle (EPCC) est issue de la fusion des écoles d'art des trois communes. L'État est membre fondateur de l'EPCC aux côtés des trois communes, puis des établissements publics de coopération intercommunale lorsque ceux-ci ont pris la compétence « enseignement supérieur ». Cet EPCC est présidé par M. Alain Fouquet, élu d'Angers-Loire Métropole et dirigé depuis 2014 par M. François Landais qui a succédé à M. Christian Dautel.

Le regroupement des trois écoles a permis de constituer un établissement de taille significative proposant aux étudiants une offre pédagogique de qualité et complémentaire avec des spécificités relevant de chacun des sites : la sculpture-restauration à Tours, le design d'espace à Angers et le design sonore au Mans.

Le contrôle de la gestion de l'école à compter de 2013 a été inscrit au programme de la chambre régionale des comptes Pays de la Loire pour 2018, le siège social étant situé à Angers.

L'ouverture du contrôle a été notifiée par courriers le 13 avril 2018 à M. François Landais, actuel ordonnateur, et à M. Christian Dautel ancien ordonnateur. Les entretiens de début de contrôle ont eu lieu le 23 avril 2018 avec M. Landais et le 30 mai 2018 avec M. Dautel. Le contrôle de la chambre a porté sur la gouvernance, l'activité, la fiabilité des comptes, la situation financière et la gestion des ressources humaines. Les entretiens de fin de contrôle ont eu lieu le 16 novembre 2018 avec M. Landais et le 4 décembre avec M. Dautel.

Au surplus, un entretien s'est déroulé avec le président, M. Alain Fouquet, le 10 juillet 2018.

Les observations provisoires, arrêtées par la chambre le 31 janvier 2019, ont été notifiées le 28 février 2019 au directeur général, ordonnateur en fonctions. Des extraits ont été transmis aux communes de Tours, Angers et Le Mans, aux établissements de coopération intercommunale (Tours Métropole Val de Loire, Angers Loire Métropole et Le Mans Métropole) ainsi qu'aux régions Pays de la Loire et Centre-Val de Loire. Une communication administrative a été envoyée à la Direction régionales des affaires culturelles (DRAC).

Des réponses ont été apportées par le directeur général de l'établissement, les deux régions, Tours Métropole Val de Loire, Angers Loire Métropole et la commune d'Angers. Des observations ont par ailleurs été formulées par l'Etat, via la DRAC.

Les observations définitives ont été arrêtées par la chambre le 9 juillet 2019.

1 PRESENTATION DE L'EPCC

1.1 Panorama de l'enseignement artistique et des arts plastiques dans les régions couvertes par l'ESAD

L'enseignement supérieur artistique est divers, tant dans ses structures juridiques que dans ses modalités pédagogiques. Ainsi, dans les régions Pays de la Loire et Centre-Val-de-Loire, se côtoient des UFR d'arts, trois écoles territoriales, une école nationale et une école consulaire de design[3].

Au niveau national, il existe à ce jour 11 écoles supérieures d'art nationales et 34 territoriales. Au sein des établissements d'enseignement supérieur publics, les écoles d'art territoriales ont la particularité d'être financées en quasi-totalité par les collectivités territoriales. Elles doivent donc intéresser ces dernières et leur prouver en quoi elles peuvent participer à l'attractivité et au dynamisme local.

1.2 La création de l'ESAD et ses statuts

Auparavant gérées sous forme de régies municipales, les trois écoles de Tours, Angers et Le Mans se sont regroupées en 2010 au sein d'un EPCC afin d'obtenir l'autonomie nécessaire à la délivrance de diplômes d'enseignement supérieur intégrés dans le système européen licence-master-doctorat (LMD). L'école est placée sous la tutelle du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche ainsi que celle du ministère de la culture. À la restructuration des cursus induite par le système LMD, s'ajoute une réorganisation visant à l'autonomie juridique des écoles ainsi qu'une rationalisation de leurs réseaux pour constituer des établissements de taille significative.

La création de TALM relève davantage d'une logique de repli, face au choix de l'école de Nantes de ne pas s'associer avec Angers, que d'une réelle dynamique pédagogique et artistique préexistante. Il s'agissait pour les trois écoles, singulièrement celle de Tours, d'assurer leur pérennité dans un environnement devenu plus contraint.

Les premiers statuts ont été validés par arrêté préfectoral le 1er septembre 2010. Ils ont été ensuite modifiés à six reprises, notamment pour tenir compte des transferts de compétence entre les villes et les EPCI et dernièrement pour modifier la dénomination de l'établissement : école supérieure d'art et de design Tours-Angers-Le Mans.

[3] Cf. annexe n° 2

2 LA GOUVERNANCE ET L'ORGANISATION MULTI SITES

2.1 Le caractère multi sites et la présidence tournante affaiblissent la gouvernance

L'ESAD TALM est administrée par un conseil d'administration, conformément à l'article L. 1431-3 du code général des collectivités territoriales (CGCT) ; il est dirigé par un directeur général, qui est également l'ordonnateur, assisté par trois directeurs de sites. Les statuts prévoient cinq instances de gouvernance : le conseil d'administration, seul organe règlementaire prévu par le CGCT, le conseil de direction, le conseil pédagogique et de la vie étudiante, le conseil scientifique et le conseil de discipline.

2.1.1 Le conseil d'administration

Les exigences réglementaires quant au fonctionnement du conseil d'administration (CA) sont respectées. L'EPCC a créé deux postes de vice-président afin que les trois collectivités contributrices soient représentées à la présidence du CA. Une présidence tournante de trois ans entre les élus des trois collectivités contributrices a été instaurée. À l'examen des procès-verbaux, il apparaît que le CA ne constitue pas un réel lieu de débat sur les orientations de l'école et ses perspectives pluriannuelles. Des comités de suivi ont été instaurés avec les collectivités, mais ceux-ci sont de plus en plus remplacés par des réunions informelles et bipartites entre le directeur et chaque directeur général adjoint en charge du dossier au sein des trois EPCI.

L'article 8 des statuts résultant de la dernière modification, adoptée par délibération du 5 juillet 2018, ne prévoit pas de représentant de la commune du Mans au conseil d'administration, alors que les dispositions des articles L. 1431-4 et R. 1431-4 du CGCT exigeraient que chaque collectivité constituant l'EPCC dispose au moins d'un représentant au CA. L'article 1 des statuts indiquant toujours que la commune du Mans figure parmi les collectivités parties prenantes (contrairement à Angers ou Tours), il conviendrait que les statuts soient modifiés pour lever cette contradiction.

Plus largement, le contenu du règlement intérieur doublonne les statuts sur de nombreux points relevant du conseil d'administration (composition, attributions, rôle du Président, etc.). L'ESAD pourrait revoir le règlement intérieur pour éviter les redondances et les incohérences avec les statuts.

Le caractère multi-sites, la complexité du paysage institutionnel, la difficulté à trouver des interlocuteurs identifiés et la présidence tournante complexifient la gouvernance et limitent le portage politique dans le temps.

2.1.2 Le directeur général et les directeurs-adjoints

Jusqu'en 2014, le directeur de TALM occupait également la fonction de directeur du site d'Angers. Après le départ du directeur en poste lors de la création de l'école, celle-ci a été dirigée de juillet 2013 à septembre 2014 par un directeur intérimaire, M. François Landais, qui disposait d'un contrat de cinq heures par semaine. Lorsque celui-ci a été nommé directeur général de plein exercice, il a été décidé que chaque site serait dirigé par un directeur à plein temps qui devrait mettre en œuvre le projet pédagogique en cohérence avec les deux autres sites.

Le profil du directeur général est essentiellement celui d'un gestionnaire, adapté à la direction d'un EPCC multi-sites. Dès qu'il a pris ses fonctions à plein temps, il s'est attaché à structurer un premier projet d'établissement propre à harmoniser les trois cultures des sites et à répondre à l'évaluation de l'HCERES[4] sur l'ensemble des travaux d'enseignement et de recherche. Cette évaluation comporte un enjeu de taille puisqu'elle détermine l'habilitation de l'établissement à délivrer des diplômes d'enseignement supérieur.

Le directeur général et les directeurs-adjoints se réunissent régulièrement avec la directrice administrative et financière en conseil de direction qui coordonne au quotidien l'activité des trois sites et élabore le développement stratégique de l'établissement.

2.1.3 Le conseil pédagogique et de la vie étudiante (CPVE)

Le CPVE doit être consulté notamment sur des questions relevant des programmes pédagogiques et de l'orientation des étudiants. Il se réunit régulièrement même si toutes les vacances de postes ne sont pas comblées, faute de candidats. Il semble que depuis 2015, cette instance ne produise plus de bilan d'activité et, par conséquent, que ses travaux ne viennent plus enrichir les débats du conseil d'administration.

2.1.4 Le conseil scientifique

Le conseil scientifique est composé du directeur et des directeurs adjoints, membres permanents, de cinq experts-enseignants issus de l'établissement représentatifs de sa diversité et de trois personnalités qualifiées. Il est consulté notamment sur les orientations de la politique de recherche de l'école et les liens entre l'enseignement et la recherche.

La chambre relève que la composition prévue dans les statuts et le règlement intérieur ne semble pas avoir été respectée sur la période. TALM a confirmé sa difficulté à faire vivre cette instance sensée valider les axes et les projets de recherche. La présence des personnes qualifiées est difficile à maintenir et il faut des experts enseignants qui ne soient pas juges et parties. Une nouvelle instance informelle, le « conseil des chercheurs » a été créée, qui réunit tous les chercheurs de l'ESAD.

[4] Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

2.2 Un manque de formalisation de la stratégie et des relations avec les financeurs

2.2.1 Le projet d'orientation artistique et culturel et le projet d'établissement

L'article R. 1431-13 du code général des collectivités territoriales (CGCT) prévoit que « *le directeur […] élabore et met en œuvre le projet artistique, culturel, pédagogique ou scientifique et rend compte de son exécution au conseil d'administration* ». Le CGCT ne prévoit pas l'élaboration d'un projet d'établissement.

L'ancien directeur de l'ESAD TALM a vu son projet pédagogique, culturel et scientifique été validé par le conseil d'administration du 21 octobre 2010, mais il n'a pas formalisé par écrit de projet d'établissement.

Le directeur général actuel a formalisé son projet à l'appui de sa candidature, celui-ci étant orienté principalement sur des sujets d'organisation et de management. Puis, il a proposé un projet d'établissement 2015-2020 qui a été adopté lors du conseil d'administration du 9 décembre 2015. Ce projet n'a pas été décliné en objectifs cibles, plans d'actions et échéanciers. Il ne figure pas sur le site internet de l'établissement.

Outre le projet d'établissement commun aux trois sites, chaque directeur de site a élaboré un projet pédagogique, artistique ou scientifique qui reste de sa responsabilité.

En l'absence de plans d'actions et d'objectifs finement définis, la pratique de l'auto-évaluation ne peut être mise en œuvre par l'école. Cette absence d'objectifs et d'évaluation interne nuit à l'école, car elle n'est pas en mesure de valoriser ses résultats et par conséquent d'être en position de force pour négocier ses ressources auprès des financeurs institutionnels. Toutefois, ce premier projet d'établissement constitue une base de départ pour améliorer le prochain.

L'établissement ne s'est pas encore doté d'une stratégie formalisée de communication. Le prochain projet d'établissement pourrait utilement comprendre un volet communication afin de valoriser l'activité de l'EPCC auprès des financeurs, des étudiants actuels et potentiels et du grand public.

La chambre recommande à l'école d'assortir le prochain projet d'établissement d'objectifs précis et mesurables auxquels seront associés des indicateurs de moyens et de résultats. Elle prend acte de la volonté exprimée par l'ordonnateur de mettre en place ces indicateurs.

Recommandation n° 1 : Assortir le prochain projet d'établissement d'objectifs précis et mesurables auxquels seront associés des indicateurs de moyens et de résultats.

2.2.2 La participation des collectivités et de l'État

Les collectivités territoriales

Les conventions pluriannuelles d'objectifs et de moyens (CPOM) signées avec les trois EPCI manquent d'objectifs et les moyens attribués ne sont pas sécurisés dans le temps. Il est regrettable que les conventions ne mentionnent pas d'objectifs précis à tenir par l'école en contrepartie des financements octroyés. Elles retracent seulement les missions générales liées à un EPCC, listées dans les statuts.

Ces conventions prévoient un contrôle et un suivi des subventions versées par la production de différents documents et par une rencontre annuelle (comité de suivi). La chambre relève qu'aucun indicateur d'activité n'a été défini entre l'école et les financeurs pour évaluer la pertinence du niveau de la subvention de fonctionnement. Ce manque d'indicateurs est lié à l'absence de plan d'actions figurant au projet d'établissement. Les comptes rendus des comités de suivi retracent de réelles discussions sur les financements, notamment sur le glissement vieillesse technicité (GVT), mais sans acter une prise en charge à ce jour de ce point.

Bien que les conventions d'objectifs et de moyens portent sur plusieurs exercices, les financements ne sont actés que pour une année. Les conventions précisent que l'école doit établir ses demandes de subventions au plus tard le 30 septembre N-1. Les financements sont rarement modifiés mais l'ESAD TALM n'a pas de certitude à moyen terme de ses ressources. Enfin, les financements pour une année donnée sont arrêtés en janvier ou février alors que l'école doit voter son budget avant le 31 décembre de l'année précédente. L'ESAD TALM a produit les projets de conventions d'objectifs et de moyens concernant Angers et Le Mans pour la période 2019-2021 ou 2022 : la subvention de fonctionnement est fixée à un certain montant, sans mention d'une éventuelle « évolution automatique » pour prise en compte du GVT. Il est toutefois fait mention de la rédaction d'éventuels avenants si ces contributions venaient à être modifiées.

L'ESAD pourrait solliciter les collectivités dans le cadre des conventions d'objectifs et de moyens à venir afin d'obtenir de véritables engagements financiers pluriannuels. La mise en œuvre d'autorisation d'engagement (AE) en application du II de l'article L. 2311-3 du CGCT pour les collectivités concernées permettrait ainsi à l'ESAD de disposer d'une visibilité structurante pour sa gestion.

Sur la période, les subventions accordées par les trois EPCI augmentent de 8,6 % pour s'établir à 6 309 400 € alors que le subventionnement par étudiant est en légère diminution à -2,5 % et s'établit à 10 429 € en 2017[5]. La hausse du nombre d'étudiants n'est pas compensée.

[5] Cf. annexe n° 3

L'évolution des financements des collectivités territoriales est disparate selon les sites, tant sur l'évolution (de 4,7 % à Angers, 8,1 % à Tours et 14 % au Mans) que sur le subventionnement par étudiant (9 052 € en moyenne à Angers, 10 348 € au Mans et 15 177 € à Tours pour 2017). Ces écarts de montants entre les sites s'expliquent en partie par les types de formations dispensées. Ainsi, la mention « conservation restauration des œuvres sculptées » (CROS) de Tours concerne un faible nombre d'étudiants et nécessite des moyens importants. Une des pistes pour réduire le coût par étudiant serait d'augmenter le nombre d'étudiants en conservant la même couverture pédagogique. L'utilisation de ce levier est toutefois limitée dans la mesure où les locaux ne sont pas extensibles.

Bien que non membres de l'EPCC, les deux régions financent l'école de manière marginale. Pour l'année 2017 : 33 517 € pour les Pays de la Loire soit 73 € par étudiant (sites du Mans et d'Angers), 59 605 € pour le Centre-Val-de-Loire soit 414 € par étudiant.

L'État

Les statuts prévoient des financements de la DRAC à hauteur de 565 528 €, niveau de financement historique de chaque école avant la fusion. Ces financements à l'origine répartis entre les DRAC des deux régions ont été centralisés à la DRAC Pays de la Loire. Ce financement « statutaire » n'a pas toujours été respecté du fait des gels budgétaires décidés par le ministère de la culture. Toutefois, la DRAC a précisé que ce gel avait été partiellement compensé par redéploiement interne de ses crédits.

La DRAC finance des projets de recherche qui sont la contrepartie de dépenses de la part de l'EPCC. Elle soutient la participation de l'EPCC aux communautés d'universités et établissements (COMUE). Sur la période 2013-2017, le subventionnement par étudiant de la DRAC s'est élevé à 1 000 € environ.

Les conventions d'apports immobiliers avec les communes

Des conventions de contribution portant mise à disposition de locaux et de mobiliers ont été signées avec chaque ville concernée. Elles portent sur des mises à disposition à titre gratuit de biens immobiliers (l'école prend en charge le maintien en parfait état d'entretien, les villes gardant les grosses réparations ; les charges -fluides et abonnements- sont refacturées à l'EPCC) et de biens mobiliers (ceux à usage administratif pourront être entretenus par la ville avec refacturation à l'école, ceux à usage pédagogique devront être entretenus et renouvelés par l'école).

Ces conventions de mise à disposition gratuite de bâtiments et de mobiliers n'ont pas été valorisées pour leur part la plus importante et ne sont pas retracées dans les comptes. Il s'agit pourtant d'une contribution importante pour le financement de l'école. Ainsi, le site de Tours a déménagé en juillet 2015 dans des nouveaux locaux (le « site MAME ») qui ont été financés à hauteur de 1,9 M€ par la ville de Tours, 2,15 M€ par la région Centre-Val-de-Loire et 1,29 M€ par le département de l'Indre-et-Loire. Ces chiffrent témoignent de l'engagement des collectivités du territoire au profit de l'EPCC. L'État n'a pas participé au financement.

Le site de Tours, bien que neuf, n'apparaît pas totalement adapté à l'activité de l'école qui n'a pas été étroitement associée à l'élaboration du programme d'aménagement des locaux. Ainsi, les cours de sculpture monumentale auraient dû avoir lieu dans une salle sans éclairage naturel et avec un plafond de hauteur standard. Dès lors, l'école loue en sus des locaux plus adaptés dans le quartier, ce qui constitue des dépenses supplémentaires qui ne sont pas compensées. Les locaux du site d'Angers sont vétustes et non accessibles aux personnes à mobilité réduite. Un projet de rénovation lourde serait à l'étude par les services de la ville. D'ores et déjà, Angers Loire Métropole, qui détient la compétence enseignement supérieur, aurait prévu des travaux à compter de 2019 à hauteur de 780 000 €. Les locaux du site du Mans sont davantage fonctionnels, toutefois, les effectifs dépassent largement la jauge prévue initialement pour 130 étudiants.

2.3 Une organisation administrative resserrée indépendante des collectivités territoriales

2.3.1 L'organigramme de l'école reflète son caractère multi sites

L'organigramme de l'école se décline en une direction générale et une organisation par site.

La direction générale est composée du directeur général et du pôle ressource qui traite du fonctionnement des instances, des finances, des ressources humaines, de la communication et des systèmes d'information. Une partie des postes est mutualisée avec les sites. La chambre constate que l'organisation du siège est très resserrée (1,8 ETP pour les finances et les marchés, 2,6 ETP pour la gestion des ressources humaines, 0,3 ETP pour la communication et 1 ETP pour les systèmes d'information), ce qui peut paraître de bonne gestion, mais limite sa capacité à se projeter et à valoriser son activité auprès des financeurs et du grand public.

Chaque site est dirigé par un directeur et est composé de trois pôles : pédagogique, administratif et technique. Les différences qui peuvent exister entre les trois organisations sont en partie le fruit de l'histoire de l'école et se résorberont au fur et à mesure du départ des agents en poste.

2.3.2 Les délégations de signature sont à revoir

La chambre a examiné les délégations de signature en vigueur durant la période sous contrôle. Celles-ci présentent des anomalies.

Bien que nommé directeur par intérim le 6 juillet 2013, M. François Landais n'a reçu une délégation de signature par une délibération du conseil d'administration seulement le 7 novembre 2013. Or, cette délibération n'a pas régularisé la situation, dans la mesure où seul un arrêté de délégation de la présidente au directeur le pouvait. En effet, ladite délibération « autorise la présidente à prendre un arrêté de délégation de signature au directeur par intérim de recruter et de signer des contrats de vacation et des contrats de droit public » en référence à l'article 3 de la loi n° 84-53 (autrement dit, hors recrutement d'agents titulaires). En application du 3ème alinéa de l'article R. 1431-8 du CGCT (et de l'article 11 des statuts), la présidente est seule compétente pour nommer le personnel, après avis du directeur, et elle peut déléguer sa signature au directeur (4ème alinéa de l'article R. 1431-18) sans que le CA n'ait à délibérer à cet effet. Par ailleurs, M. François Landais a entre-temps délégué à la directrice administrative et financière, la signature de certains actes. Force est de constater que M. Landais ne pouvait pas déléguer des autorisations qu'il n'avait pas pour lui-même, Par ailleurs, en toute hypothèse, il a signé des documents sans en avoir la compétence. Les actes qu'il a signés sont donc susceptibles d'être entachés d'irrégularité.

Les trois directeurs de site disposent de larges délégations de signature à compter de février 2015, ceci afin de fluidifier le circuit administratif entre les sites et le siège. Les arrêtés ne précisent pas si les délégations valent uniquement pour un site donné ou pour l'ensemble de l'établissement. Les directeurs sont autorisés à subdéléguer leurs délégations à des collaborateurs. Or, ce système de subdélégation n'est pas homogène d'un site à l'autre, ce qui sans constituer pas une irrégularité en soi, mériterait d'être reconsidéré.

La chambre a relevé des anomalies concernant le système mis en place sur le site d'Angers. Le directeur du site d'Angers délègue très largement sa signature en matière de bons de commande à certains de ses collaborateurs, ce qui interroge sur l'étendue des commandes qui restent réellement sous sa supervision. Un test effectué sur la base des fichiers de mandats 2015 sur les dépenses de fonctionnement relevant du site d'Angers démontre que sur 1 507 mandats, seuls 74 relevaient de la signature du directeur du site car supérieurs à 1 000 € et inférieurs à 5 000 €, plancher de signature du directeur général, sachant que les commandes jusqu'à 2 000 € en matière de communication peuvent être signées par la chargée de communication.

Par ailleurs, certains des collaborateurs concernés n'ont pas la qualité de chef de service, ce qui rend irrégulier leur délégation de signature. Cette large subdélégation ne permet pas d'assurer la séparation des fonctions d'exécution et de contrôle, principe majeur du contrôle interne.

La chambre constate enfin que le directeur du site d'Angers a signé des demandes de remboursement de frais de déplacement en lieu et place du directeur général sans en avoir la délégation de signature.

La chambre recommande à l'EPCC de revoir son système de délégations de signatures conformément aux articles R. 1431-13, R. 1431-8 et R. 1431-7 du CGCT**.** Dans sa réponse aux observations provisoires, l'ESAD a indiqué vouloir revoir ce dispositif à la nomination des directeurs de sites. La chambre en prend acte.

Recommandation n° 2 : Revoir le système de délégations de signature conformément aux articles R. 1431-13, R. 1431-8 et R. 1431-7 du code général des collectivités territoriales (CGCT).

2.3.3 Des procédures de gestion rigoureuses

L'école dispose d'une autonomie de gestion complète par rapport aux trois collectivités la finançant. Elle a formalisé ses procédures de manière à sécuriser et harmoniser la gestion quotidienne administrative des trois sites.

La procédure budgétaire a été revue pour mieux tenir compte des charges de personnel. La ventilation des dépenses de personnel (85 % du budget) est effectuée par site (la structure du siège est répartie à parts égales entre les trois sites). Ces charges sont financées par la subvention de fonctionnement de chaque collectivité et par les recettes perçues au titre des cours de loisirs sur chaque site.

L'école dispose d'une comptabilité analytique permettant de connaitre les coûts des différents postes de dépenses sur chaque site. La ventilation ne paraît pas suivre les mêmes règles d'un poste à l'autre : c'est ainsi que les charges RH ne semblent pas finement affectées entre ce qui relève, par exemple, des cours et de la recherche. La chambre invite TALM à utiliser plus rigoureusement cette comptabilité analytique.

La gestion des achats respecte globalement la réglementation même si des améliorations sont possibles. L'étape de définition et de recensement des besoins doit être davantage respectée afin d'éviter les demandes isolées en cours d'année, coûteuses en temps administratif**.** La computation des seuils n'est actuellement pas exhaustive. Une application de cette procédure devrait conduire à la confection de marchés publics notamment pour la communication, les frais d'agences de voyages et de transports. La chambre prend acte de la volonté de l'ordonnateur, affirmée en réponse aux observations provisoires, de la mettre en place pour l'exercice 2020.

La chambre recommande à l'école de définir des familles homogènes de prestations plus ramassées et plus cohérentes avec ses besoins ; d'appliquer la computation des seuils sur toutes les dépenses de fonctionnement.

Recommandation n° 3 : Mettre en place une définition des familles homogènes de prestations plus cohérente avec les besoins de l'EPCC et appliquer la computation des seuils sur les dépenses de fonctionnement, conformément aux dispositions de l'article R. 2121-6 du code de la commande publique, reprenant les dispositions de l'article 21 du décret n° 2016-360

Les engagements des marchés se font par site et annuellement. Si l'engagement par site ne pose pas de problème, l'annualisation n'est pas conforme aux dispositions règlementaires. En effet, les marchés devraient être engagés dès la notification, et ce pour leur montant global comme pour les montants non consommés inscrits en restes à réaliser.

Il peut rester des engagements non soldés (inscrits en reste à réaliser) alors que plus aucune prestation n'est attendue au titre du marché. Cette procédure comptable a été mise en place afin de conserver des crédits pour faire face à une situation d'urgence.

Sur chaque site, deux régies ont été instituées : une régie d'avance pour menues dépenses et une régie pour les recettes (perception des droits d'inscriptions des élèves, étudiants et auditeurs libres, diverses cotisations étudiantes, les produits de la vente des catalogues ou publications, les matériaux divers, la participation des étudiants à des voyages). La chambre n'a pas relevé d'anomalie sur le fonctionnement de ces régies.

3 L'ACTIVITÉ DE L'EPCC

3.1 L'enseignement dispensé s'appuie sur une offre généraliste et des spécificités reconnues

L'activité de l'ESAD se décline autour des missions définies par ses statuts[6] : à titre principal la formation d'enseignement supérieur et la recherche et, à titre complémentaire, la formation en direction de publics amateurs et la présentation d'expositions.

3.1.1 L'offre de formation se décline entre les options art et design

TALM propose des premiers cycles (diplôme national d'art, DNA) et des deuxièmes cycles[7] (diplôme national supérieur d'expression plastique, DNSEP) en options art et design. Chaque site propose des formations généralistes et se distingue par des spécificités : la sculpture-restauration pour Tours, le design d'espace pour Angers et le design sonore pour Le Mans. Le site d'Angers propose également une formation de lissier, mais celle-ci n'est pas reconnue par le ministère de l'enseignement supérieur et l'inscription ne donne pas droit au statut étudiant.

TALM accueille des doctorants grâce à des partenariats engagés avec l'université de Tours, avec Le Mans acoustique et avec l'école doctorale art-lettres-langues de l'université de Rennes 2. Le site du Mans se déclare prêt à créer un doctorat en design sonore.

Les concours d'entrée sont communs aux trois sites et se déroulent en alternance dans les trois villes.

La proposition pédagogique sur le design est un enjeu identifié par l'ESAD dans un contexte où l'offre concurrente se développe. L'établissement souhaite marquer sa singularité pédagogique et faire en sorte que les choix d'orientation puissent s'affirmer dès la L1. Le croisement des maquettes pédagogiques du Mans et d'Angers en design permettrait de développer l'attractivité. Des « workshops » communs sont organisés entre les trois sites. Davantage de mutualisation des enseignements entre les sites permettrait cependant de développer plus de spécialités.

---

[6] Article 4 : à titre principal : la formation initiale et continue, l'attribution de diplômes sanctionnant le suivi d'un niveau d'enseignement supérieur programme pédagogique d'enseignement supérieur, la recherche scientifique, artistique et technologique, la diffusion et la valorisation de ses résultats, l'orientation et l'insertion professionnelle des étudiants, la diffusion de la culture et l'information artistique, scientifique et technique, la participation à la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche, et la coopération internationale ;

À titre complémentaire : la présentation d'expositions au public, l'organisation et la présentation de manifestation culturelles et artistiques, la conception et la mise en œuvre d'activités d'animation et de formation en direction de publics amateurs en ou hors cadre scolaire, toute autre activité en lien avec ses missions principales.

[7] Cf. annexe n° 4

TALM propose également une offre de formation continue destinée aux professionnels ou au grand public.

3.1.2 Des partenariats riches avec les autres formations d'enseignement supérieur, à développer avec le secteur économique

TALM développe de nombreux partenariats dans les réseaux d'enseignement supérieur en France et à l'étranger et dans le secteur culturel.

Ces partenariats[8] permettent de compléter la couverture pédagogique et accroître l'offre de formations. L'école s'inscrit également dans des formes de coopération plus larges. Dans cet esprit, elle partage un siège avec l'EESAB[9] à la COMUE[10] Bretagne-Loire et dispose de la qualité de membre partenaire à la COMUE Orléans Tours.

TALM s'investit également dans le réseau Grand-Ouest des écoles supérieures des beaux-arts qui regroupe les écoles de Bourges, Bretagne, Caen-Cherbourg, Le Havre-Rouen et Orléans. Ce réseau rassemble un tiers des étudiants en écoles d'art de France et travaille autour de la recherche, la communication et l'international.

TALM adhère au réseau angevin « Angers Loire Campus » qui réunit 24 établissements d'enseignement supérieur angevins et participe au réseau Le Mans acoustique qui réunit les acteurs de l'enseignement supérieurs manceau dans le domaine du son.

Un accord de partenariat a été décidé en 2018 avec l'école d'arts du choletais, équipement culturel de la communauté d'agglomération de Cholet qui dispose d'une classe préparatoire publique aux écoles supérieures d'art. L'objectif est que des lycéens du territoire puissent à terme intégrer TALM.

TALM compte 46 partenariats répartis sur 21 pays noués avec des établissements étrangers dans le cadre du programme Erasmus +. Hors Europe, ce sont 18 partenariats répartis sur 15 pays. Ces partenariats offrent des stages professionnels, des séjours d'échange et des modules de recherche aux élèves.

Des initiatives ponctuelles ont été prises par les sites avec le monde de l'entreprise. La chambre invite l'école à développer et mieux structurer ses partenariats avec le secteur économique dans le double objectif de favoriser l'insertion des étudiants et d'augmenter la perception de la taxe d'apprentissage.

[8] Cf. annexe n° 4
[9] École européenne d'art de Bretagne
[10] Communauté d'universités et établissements

3.2 Diversifiée et structurée, l'activité de recherche se heurte à des difficultés financières et statutaires

Bien qu'elle participe de la pédagogie des écoles d'art centrée sur l'élaboration du projet personnel de l'étudiant et la pratique de l'art, la recherche en art n'est pas encore bien structurée académiquement. Lors de la constitution de l'EPCC, la question de la recherche était encore un sujet émergeant. Son développement va de pair avec le rayonnement d'une école d'art.

Le centre de recherche de TALM combine des formations post-master (post diplôme, troisième cycle, doctorat) et des recherches qui se déploient en unité de recherche ou en programmes de recherche avec des partenariats en France et à l'étranger[11] .

Le développement de la recherche se heurte à deux écueils principaux :

- le manque de moyens : les fondateurs de l'EPCC n'ont pas intégré cette dimension lors de la création ;
- le statut des enseignants territoriaux n'intègre pas la recherche dans leur service.

TALM obtient des financements auprès des deux régions en répondant à leurs appels à projet et auprès du ministère de la culture. Ces financements sur projets sont par définition ponctuels et n'assurent pas l'établissement de ressources pérennes pour projeter l'activité de recherche sur du long terme.

3.3 La qualité de l'activité est reconnue par les tutelles

L'école a été concernée en 2015-2016 par la campagne d'évaluation du Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur. Celui-ci a rendu deux rapports[12] : un premier sur le diplôme national supérieur d'expression plastique, option art, et un second sur le diplôme national supérieur d'expression plastique, option design.

La tonalité des rapports est positive et le HCERES note que *« dotée d'instances et de ressources communes et animée par une méthode rigoureuse, l'école s'est donné les moyens de définir une véritable stratégie lui permettant d'accroître son attractivité au bénéfice d'un équilibre entre les sites des trois villes, situées dans deux régions distinctes »*.

L'État, via la DRAC, souligne également la qualité de l'enseignement dispensé et des projets de recherche. Pour le ministère de la Culture, TALM fait ainsi partie des écoles françaises *« repérées aux niveaux européens et international »*.

[11] Cf. annexe n° 4
[12] Cf. annexe n° 4

3.4 Des résultats positifs qu'il convient de conforter en structurant la démarche d'auto-évaluation

Ni les statuts, ni le projet d'établissement ne fixent des objectifs clairs et mesurables. Ainsi, aucun indicateur d'activité, de moyen ou de résultat n'est-il prévu. Les rapports d'activités comportent des données explicitées mais force est de constater qu'elles ne sont pas croisées pour mesurer les rapports entre les moyens de l'école et les résultats auxquels elle aboutit.

Il peut toutefois être relevé que le nombre d'inscrits aux concours[13] est en nette augmentation depuis 2015, ce qui témoigne de l'attractivité de l'école. Elle a intégré la plateforme APB puis Parcoursup, ce qui a accrût sa visibilité auprès des lycéens.

Le nombre d'étudiants[14] des cycles 1 et 2 est passé de 2013 à 2017 de 537 à 605. Il semble difficile d'aller au-delà en raison des contraintes liées aux locaux.

Un tiers des étudiants (34 %) est issu des régions Pays de la Loire et Centre Val de Loire. Cet indicateur montre que le financement d'une école d'art par les collectivités territoriales est facteur d'attractivité pour leurs territoires. Des questionnaires relatifs à la qualité des enseignements ont été transmis en 2016 et 2017 aux étudiants des sites d'Angers et de Tours. Ces questionnaires ont un contenu différent d'un site à l'autre et le nombre de réponses est trop faible pour en tirer des enseignements. La chambre incite TALM à formaliser des questionnaires identiques à diffuser chaque année au sein des trois sites afin de pouvoir mieux se servir des retours.

L'établissement transmet des questionnaires aux diplômés pour recueillir leur avis sur la qualité de la formation et connaître leur devenir professionnel. La forme de ces questionnaires diffère lui aussi d'un site à l'autre et la méthode n'est pas stable d'une année à l'autre. Les données s'avèrent par conséquent peu exploitables. L'école gagnerait à investir davantage la relation avec les anciens étudiants afin de développer un réseau propre à faciliter la réalisation de stages et l'insertion professionnelle.

Selon la DRAC, 86,7 % des étudiants des écoles d'art trouvent une activité à l'issue de leurs études sur les champs d'activités des beaux-arts mais aussi sur des champs du paysage, de l'acoustique, du design, etc. Les étudiants sont autonomes dans leur recherche de stage et d'emploi. Si des initiatives ponctuelles sont prises par les sites, cette mission doit être améliorée.

Des stages de découverte peuvent être effectués en France ou à l'étranger, de la 2ème année à la 5ème année. En 4ème année, les étudiants doivent effectuer un stage d'une durée de trois à six mois.

Le site du Mans travaille avec la communauté urbaine pour développer les entreprises innovantes. Dans ce cadre, les étudiants sont sensibilisés à la construction de modèle d'affaire

[13] Cf. annexe n° 4
[14] Cf. Annexe n° 4

pour créer une entreprise. Quatre anciens étudiants du Mans ont ainsi créé leur entreprise récemment. Ce type d'initiative pourrait être généralisée et renforcée avec la structuration d'un réseau des anciens étudiants qui pourrait guider les étudiants actuels dans leur orientation professionnelle.

3.5 L'offre de cours publics est en augmentation

L'offre de cours au public amateur dépend de chacun des sites. Le nombre d'inscrits avait fortement chuté à Tours du fait des déménagements successifs. L'organisation de cours dans les communes membres de Tours métropole a permis de relever significativement le nombre d'inscrits. Tous sites confondus, le nombre d'inscrits a augmenté de 11 % de 2013 à 2018 pour atteindre 981 inscrits.

Les cours publics sont financés par des subventions dédiées des collectivités et par les recettes tarifaires. Les tarifs ont très peu évolué sur la période sous revue et sont adaptés à la situation sociale et géographique des personnes.

3.5.1 Les frais de scolarité sont modérés

Le tarif le plus élevé pour les étudiants non boursiers s'élève à 500 € par an depuis la rentrée 2017 et 230 € pour les boursiers de l'échelon 7. Selon les chiffres fournis par la DRAC, seules neuf écoles territoriales prévoient des tarifs réduits pour les boursiers. Les frais d'inscription au concours d'entrée s'élèvent à 50 €. En 2017, le prix moyen payé par les élèves s'est élevé à 459 €. À titre indicatif et sans préjudice des spécificités des établissements, les frais de scolarité à l'ENSA de Bourges s'élèvent à 433 € par an et ceux de l'école de design Nantes Atlantique, établissement privé partenaire de la CCI, à 6 100 € pour la première année et 7 700 € pour les suivantes.

Selon des chiffres fournis par la DRAC, le coût moyen de la scolarité en 2018 s'élève à 556 € dans les écoles territoriales et 433 € dans les écoles nationales. TALM se situe légèrement en deçà de cette moyenne des écoles d'art territoriales et nationales. Si le prix moyen payé en 2017 était porté au tarif moyen des écoles territoriales, cela représenterait une recette supplémentaire de 59 655 € pour l'EPCC. L'école souhaite maintenir des tarifs accessibles au plus grand nombre. Elle se dit toutefois prête à engager une réflexion sur des tarifications différenciées sur les masters spécialisés.

4 LA FIABILITÉ DES INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

4.1 La qualité de l'information financière et budgétaire est à améliorer

4.1.1 Le contenu du débat d'orientations budgétaires est à enrichir

L'ESAD produit chaque année un rapport d'orientations budgétaires, ce qui constitue une bonne pratique. L'établissement aurait intérêt à faire de ce document soumis au CA un rapport plus complet, avec un vrai volet prospectif à même de permettre le débat souhaitable. Le rapport pourrait ainsi présenter une prospective financière et formaliser une stratégie financière. De même, la structure des effectifs, les éléments sur les dépenses de personnel (rémunération, régime indemnitaire, NBI[15] , heures supplémentaires et avantages en nature), la durée effective du travail dans l'établissement, l'évolution prévisionnelle de la structure des effectifs et des dépenses de personnel, la démarche de gestion prévisionnelle des ressources humaines pourraient être précisées.

4.1.2 Une comptabilité d'engagement perfectible

TALM ne procède pas à l'engagement complet des marchés pluriannuels. Les engagements se font donc annuellement. Des sommes sont inscrites en dépenses engagées et non mandatées (rattachements). Il s'agit en fait de crédits attribués aux sites et non dépensés. Afin de ne pas perdre ces crédits, chaque site les engage et les rattache. Cette pratique est contraire aux règles d'engagement et de rattachement des charges (acte juridique qui déclenche l'engagement, service fait au 31 décembre qui déclenche le rattachement). Les montants concernés s'élèvent à 39 794 € en 2016 et 187 803,84 € en 2017. La chambre prend acte de la volonté de l'ordonnateur de pratiquer les rattachements tels que préconisés par les textes réglementaires.

La notion de service fait n'est pas maîtrisée : la constatation du service fait n'est pas matérialisée par un visa particulier. Une procédure formalisée devait être mise en place fin 2018.

Les restes à réaliser ont été vérifiés et ils sont justifiés. Les inscriptions en recettes concernent des subventions perçues tardivement des régions et des EPCI.

Les notions de rattachements de charges ne sont pas explicitées dans le guide de l'exécution budgétaire. Aucune délibération spécifique n'a été prise sur le sujet alors que des rattachements sont effectués pour 10 % des dépenses de fonctionnement en 2016 et 2017.

[15] Nouvelle bonification indiciaire

Plus de la moitié des rattachements de charges concernent la refacturation des frais de fonctionnement liés aux bâtiments mis à disposition par les EPCI, ces derniers tardant à transmettre leurs factures.

Recommandation n° 4 : Pratiquer le rattachement des charges conformément à la M14, Tome 2 titre 1 chapitre 4 point 1.3.1.2 et Tome 2 titre 3 chapitre 4 point 1.1

4.1.3 La procédure d'affectation des résultats est à revoir

Des irrégularités ont été constatées lors de l'affectation des résultats 2013 et 2016. Il semble que l'affectation des résultats lors du vote du compte administratif soit fait systématiquement en report à nouveau, le résultat d'investissement de clôture étant toujours positif. Une nouvelle délibération serait prise au moment du vote du budget supplémentaire pour affiner l'affectation selon les besoins. Il convient que l'école apporte une attention plus particulière à cette procédure.

4.2 Le suivi patrimonial et la gestion des stocks sont à améliorer

Des conventions ont été signées avec les villes d'Angers, Tours et Le Mans pour la mise à disposition à titre gratuit de biens immobiliers et mobiliers pour que l'ESAD TALM puisse exercer ses fonctions. La balance des comptes de l'ESAD TALM ne rend compte d'aucune mise à disposition (pas d'utilisation des comptes 1027 et 217). Les mises à disposition ne sont pas non plus retracées dans l'état de l'actif du comptable (la cohérence avec la balance des comptes ayant été constatée). L'ESAD a engagé la démarche de remise à niveau de ses comptes en questionnant les propriétaires des locaux et des mobiliers sur la valeur des biens.

L'ESAD a produit un inventaire comptable. Les inventaires physiques produits - et réalisés pour certains - au cours de l'instruction sont parcellaires et inexploitables. La chambre prend acte de la volonté de l'ordonnateur de réaliser un inventaire physique cohérent avec l'inventaire comptable à la fin 2019.

L'état de l'actif transmis à la chambre est daté du 31 décembre 2016. L'inventaire comptable produit par l'ESAD a été établi au 31 décembre 2017. Toutefois, cet état ne comprenant aucun bien acquis en 2017 (alors que la balance des comptes affiche des investissements en classe 2 pour environ 300 000 € et pas de sortie d'actif), il a été considéré que l'inventaire comptable pouvait être rapproché de l'état de l'actif établi par le comptable au 31 décembre 2016. La valeur brute à l'inventaire de l'ordonnateur est sous-estimée de plus de 20 % par rapport à l'état de l'actif du comptable. Ce différentiel[16] est également présent sur la valeur nette comptable (17 %).

[16] Cf. annexe n° 5

Chaque site met à disposition des étudiants du matériel pour qu'ils puissent mener à bien leurs projets créatifs. Pour leurs projets personnels, les fournitures sont payantes. Un arrêté a été pris afin de fixer les tarifs pratiqués par chaque site. Le suivi en stock, même s'il est facultatif, permettrait à l'ESAD TALM de mieux appréhender ses besoins et ses achats : en 2017, ces achats se sont élevés à 239 590 € (comptes 60632 et 6068) pour une refacturation à hauteur de 23 462 €.

Recommandation n° 5 : Mettre en œuvre les dispositions réglementaires prévues par la M14 afin de présenter la situation patrimoniale de façon exhaustive et réaliste : retracer dans son patrimoine les biens mobiliers et immobiliers reçus à titre gratuit pour exercer ses compétences ; tenir un inventaire physique ; mettre en cohérence l'inventaire physique avec l'inventaire comptable et l'état de l'actif du comptable (Tome 2, titre 4, chapitre 2, point 7.3.2.3 et chapitre 3, instruction NOR INTB1501664J du 27 mars 2015 relative aux modalités de recensement des immobilisations et à la tenue de l'inventaire et de l'état de l'actif et guide comptable et budgétaire des opérations patrimoniales de 2017).

Les anomalies relevées par la chambre sur la fiabilité des comptes ne sont pas de nature à fausser la sincérité des comptes, excepté pour deux points qui nécessitent une attention particulière : l'actif et le suivi des engagements.

5 LES SYSTÈMES D'INFORMATION

5.1 La gouvernance des systèmes d'information reste à formaliser

5.1.1 Formalisation de la stratégie

Lors de la création de l'ESAD TALM, les systèmes d'informations administratif et pédagogique étaient basés sur l'existant de chaque école pour la partie pédagogique et de chaque ville pour l'infrastructure et les logiciels de gestion.

En 2013, l'EPCC a eu recours à un prestataire pour formaliser un plan informatique et a lancé un projet d'investissement 2014-2016 pour consolider l'infrastructure informatique. En 2016, un ingénieur informatique a été missionné pour établir un diagnostic des systèmes d'informations, formaliser un schéma directeur et proposer une organisation de l'équipe informatique de l'école. Ce diagnostic a fait l'objet d'un rapport remis à l'école début 2017. En 2018, un responsable des SI a été recruté afin de mettre en œuvre ces préconisations. La chambre prend acte de la volonté de l'ESAD de formaliser un schéma directeur informatique à la fin 2019.

5.1.2 Des moyens humains en augmentation à conforter

Jusqu'au printemps 2018, aucun agent n'était affecté au pilotage des systèmes d'information. L'agent recruté depuis est chargé de l'administration des systèmes d'information et réseaux, du pilotage et du management de l'activité des systèmes d'information et numérique et de la gestion de l'assistance aux utilisateurs. La chambre observe que la catégorie dont relève cet agent (C) peut paraître inadaptée au regard de la nature des missions qui lui sont confiées.

Les postes de techniciens informatiques rattachés à chaque site comportent deux dimensions : une première dimension technique classique au regard des fonctions ressources d'une direction des systèmes d'information et une deuxième dimension pédagogique dans la mesure où ces agents peuvent être sollicités par les étudiants dans la conduite de leurs projets d'études. Ces agents sont des relais pour le responsable « système d'information et numérique ».

5.1.3 Pas de méthodologie de gestion des projets informatiques

L'établissement ne dispose pas de méthodologie de gestion des projets informatiques structurée. Le logiciel utilisé pour la partie pédagogie, *i muse*, à l'origine développé pour les conservatoires, s'avère finalement peu adapté à une école d'art. Un nouvel outil est actuellement en cours de développement et le directeur du site d'Angers fait partie du groupe de travail national qui recense les besoins des utilisateurs. La mise en œuvre réussie d'un nouveau logiciel sur le cœur de métier de l'établissement supposera la formalisation préalable d'une méthodologie de projet informatique.

5.2 L'environnement informatique

5.2.1 Les cartographies informatiques sont à formaliser

TALM ne dispose pas d'une réelle cartographie applicative. Une seule interface entre applications est utilisée : il s'agit de l'interface entre le logiciel de gestion financière et celui de gestion des ressources humaines. Les modalités de contrôle des données échangées sont traitées par l'éditeur qui les héberge.

La cartographie réseau n'est pas formalisée non plus. Il n'existe d'ailleurs pas de réseau partagé entre le siège et les trois sites. Dès lors, de nombreux documents doivent être échangés par courriels ou les sites doivent conserver une copie papier de dossiers sensibles (dossiers ressources humaines par exemple). La création d'un réseau partagé serait susceptible de favoriser le travail en commun.

5.2.2 Le parc informatique est à inventorier

Les inventaires physiques des produits ne semblent pas exhaustifs et exploitables. TALM a seulement produit un inventaire comptable de son parc informatique. La balance des comptes ne fait apparaitre aucune sortie de biens liés à l'informatique depuis la création de l'EPCC, ce qui peut paraitre étonnant. Le conseil d'administration a adopté une délibération le 14 mars 2018 sur les sorties de biens acquis par lots. Il conviendra que TALM régularise comptablement les sorties de patrimoine en matière informatique.

5.3 Les risques informatiques restent à identifier

5.3.1 La sécurité des données est critique

Les risques informatiques sont en cours d'identification. La mission de responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI) a été formellement attribuée au responsable « système d'information et numérique » récemment recruté.

Des défaillances ont été pointées par l'audit effectué en 2016 sur la sécurité des données : en matière de serveurs (absence de suivi des alertes), de sauvegarde (suivi insuffisant, messages d'erreurs), de sécurité (aucune étanchéité, absence d'antivirus, pare-feu). Aucune suite n'a encore été donnée par l'école.

5.3.2 La sécurité physique[17] est correcte

La sécurité physique est correcte : chaque site dispose d'une salle serveurs fermée à clés et intégrant un dispositif incendie et une sonde de chaleur. Il serait toutefois de bonne pratique que les sites d'Angers et du Mans se dotent de passes spécifiques pour leurs salles serveurs. Pour les hébergements chez des prestataires, les certifications semblent répondre aux bonnes pratiques.

5.3.3 La sécurité logique[18] doit être améliorée

La sécurité logique doit être améliorée. Les accès aux outils, soit en lecture soit en modification, sont effectués par identifiant et mot de passe personnels. La création des utilisateurs (permanents administratifs et techniques, professeurs, élèves) est effectuée manuellement par chaque technicien de site tout comme la suppression et la mise en veille.

Les procédures de création d'accès et de gestion des mots de passe ne sont pas formalisées. De plus, il n'y a pas de procédure mise en place pour les revues d'habilitations

[17] Sécurité des sites
[18] Sécurité protégeant l'accès aux systèmes informatiques

régulières. Enfin, il n'existe plus de mise à jour des habilitations sur le site d'Angers pour l'application i muse.

5.3.4 La protection des données personnelles reste à assurer

L'établissement ne s'est pas encore mis en conformité avec les nouvelles obligations liées au règlement général de la protection des données (RGPD). Toutefois, les abonnés à la newsletter de TALM ont reçu le 25 mai 2018, date d'effectivité du RGPD, un message d'information sur leurs droits au regard de ce règlement ainsi que sur les possibilités qui leurs sont offertes de décider de l'utilisation de leurs données personnelles.

Il est prévu de mettre en place un groupe de travail chargé de la mise en œuvre du RGPD pour définir la méthode de recensement des applications et traitements existants au sein de TALM et définir un calendrier pour l'inventaire des traitements de données des trois écoles et du pôle ressource. Ensuite, il s'agira de définir la politique de protections des données de TALM ainsi que les ressources à affecter à celle-ci.

L'école ne dispose pas de moyens suffisants pour recruter une personne ayant le niveau d'expertise requis pour assumer pleinement les fonctions de délégué à la protection des données. Des contacts ont d'ores et déjà été pris avec Angers-Loire-Métropole en vue de la mutualisation de cette fonction.

Les enjeux sont certes limités au vu notamment de la faible volumétrie des données personnelles. Il n'en demeure pas moins que l'ESAD n'est toujours pas conforme au RGPD.

5.3.5 La continuité de l'activité est à conforter

La stratégie de sauvegarde des données critiques n'est pas encore formalisée. Il s'agit d'un point prioritaire au regard des risques que cela représente pour l'EPCC.

Les constats de carences multiples posés par l'audit effectué en 2016 restent globalement valables à ce jour. Le pilotage des systèmes d'information doit être mieux structuré dans la mesure où il est facteur d'amélioration de la performance globale de l'établissement. Cette démarche nécessite la formalisation d'actions à différents niveaux : l'environnement informatique, la sécurité des données, la mise en conformité avec le RGPD. Dans cet esprit, la chambre recommande à l'EPCC de formaliser un schéma directeur des systèmes d'informations doté d'un budget pluriannuel et de planifier les actions dans le temps.

Recommandation n° 6 : Formaliser un schéma directeur des systèmes d'information doté d'un budget pluriannuel et planifier les actions dans le temps.

6 LA SITUATION FINANCIÈRE

6.1 Un modèle financier contraint

L'EPCC dispose d'un budget principal qui agrège la gestion des trois sites. Ce budget est composé principalement de produits et de charges de fonctionnement. Sur la période 2013-2018, les recettes de fonctionnement proviennent à 93 % en moyenne des ressources institutionnelles. Les dépenses de fonctionnement s'élèvent en moyenne à 6,9 M€ dont plus de 86 % sont dédiées aux charges de personnel. Les dépenses d'investissement sont peu élevées avec un montant moyen de 274 880 €, ce qui représente 4 % des dépenses de fonctionnement.

Par conséquent, le modèle financier de l'établissement apparaît très contraint : il a très peu de marges de manœuvre sur ses ressources et ses dépenses sont fléchées pour la plus grande partie sur des charges de personnel. La situation financière de l'établissement peut être qualifiée de fragile. Une gestion très rigoureuse des achats généraux et de la masse salariale a permis à l'établissement de dégager un peu d'épargne. Toutefois, au regard des efforts déjà fournis sur la masse salariale, cette situation risque de ne pas perdurer.

L'établissement estime ne pas être en mesure de formaliser de stratégie financière pluriannuelle du fait du « caractère incertain des recettes ». Le seul élément de stratégie est l'objectif de constituer un fonds de roulement suffisant pour couvrir les tensions en matière de trésorerie liées au décalage de versement des contributions des financeurs et pouvoir anticiper les contraintes sur la masse salariale.

6.2 Évolution des produits et des charges de gestion

6.2.1 Des produits de gestion en hausse et dépendants des subventions

L'EPCC dispose de peu de marges de manœuvre sur ses recettes et reste dépendant des financeurs institutionnels. En 2018, près de 92 % des produits de gestion sont des produits « rigides », c'est-à-dire des ressources versées par les membres de l'EPCC sur lesquels l'établissement a peu de prise. Cette proportion est restée stable sur la période. En 2017, les collectivités (EPCI, ville du Mans[19] et régions) ont versé 6 079 214 € soit 82 % des produits de gestion et la DRAC 646 353 €, soit 9 %.

Durant la période sous revue, les produits de gestion ont augmenté de 6,7 %, soit 464 050 € grâce aux ressources d'exploitation et aux ressources institutionnelles[20] . Dans le même temps, le nombre d'étudiants (hors tapisserie, Erasmus et échanges internationaux) a augmenté de 11 %.

[19] Depuis la création de l'EPCC, la compétence enseignement supérieur a été transférée par les communes à leurs APCI, à l'exception de la ville du Mans qui a souhaité continuer à prendre en charge les cours publics.

[20] Annexe n° 6

Les tensions observées sur la section de fonctionnement prennent en partie leur source à la création de l'EPCC, lorsque le montant des contributions des communes a été déterminé. Ainsi, plusieurs éléments n'ont pas été pris en compte dans le calcul, tels que le coût des amortissements estimé depuis à 106 000 €, la prise en compte de l'astreinte des bâtiments à Angers et le glissement vieillesse technicité. Si les EPCI d'Angers et du Mans ont accepté d'augmenter leurs contributions depuis la création de l'EPCC, ce n'est pas le cas de Tours.

Les ressources d'exploitation sont constituées des frais d'inscription des étudiants et des recettes des cours publics. Elles restent marginales représentant à peine 8 % de l'ensemble des produits de gestion, même si elles ont augmenté en moyenne de 7,3 % sur la période.

6.2.2 Des charges de gestion stabilisée au prix d'un effort important sur la masse salariale

Les charges de gestion augmentent de 3 % sur la période, avec une évolution moyenne annuelle de 0,6 %, elles sont maîtrisées au prix d'un effort important sur la masse salariale.

Les charges à caractère général sont stables sur la période, ce qui constitue un effort de gestion important alors que dans le même temps le nombre d'étudiants a augmenté de 11 % et que le déménagement du site de Tours a induit une location de locaux complémentaires. 500 000 € sont fléchés sur les frais pédagogiques.

La chambre a pu constater que les équipes techniques se procurent du matériel à moindres frais, voire gratuitement, en allant chercher des matériaux non utilisés amenés à être jetés, directement sur les chantiers ou auprès des entreprises. La quantité utilisée par les étudiants est optimisée dans la mesure où ceux-ci paient leur fourniture.

Les charges de personnels sont maîtrisées avec une variation annuelle de 0,6 %.

6.2.3 Des dépenses d'investissement marginales

Les dépenses d'investissement se limitent à l'achat de matériel et s'élèvent au total à 1 649 281 € de 2013 à 2018, soit 274 880 € en moyenne annuelle. L'EPCC n'a pas recours à l'endettement : 87 % de ses dépenses d'investissement sur la période ont été financées par des subventions d'investissement reçues, les 13 % restants l'ont été par la capacité d'autofinancement nette.

6.3 La formation de la trésorerie reflète la gestion financière prudente et rigoureuse

Les dépenses d'investissement étant financées principalement par des subventions reçues, une part du résultat de la section de fonctionnement vient augmenter chaque année le fonds de roulement. Par conséquent, l'activité génère un flux de trésorerie qui augmente d'année en année et atteint 1,2 M€ au 31 décembre 2018, ce qui représente 61 jours de charges

courantes en 2018[21] . L'EPCC pourrait ramener son niveau de trésorerie de fin d'année à 1 M€, soit deux mois de salaires.

6.4 La prospective financière

La situation financière de l'EPCC est fragile dans la mesure où l'équilibre a été obtenu sur la période au prix d'un effort massif sur la masse salariale qui n'est pas reproductible sans mettre l'activité de l'établissement en jeu.

L'établissement ne s'est pas doté d'une prospective financière arguant du manque de visibilité sur les recettes.

Au regard du modèle économique de l'EPCC, l'enjeu financier réside dans la capacité à équilibrer la section de fonctionnement pour dégager une petite épargne susceptible de participer au renouvellement des matériels. Une visibilité pluriannuelle de l'établissement sur les dotations institutionnelles lui permettrait d'élaborer une réelle prospective et de puiser dans ses réserves pour renforcer les moyens de l'équipe administrative et sa politique de communication.

Au vu des éléments fournis par l'ESAD, la chambre a élaboré une prospective financière[22] en supposant une stabilisation des dotations des collectivités et de l'État.

Le maintien d'une augmentation annuelle moyenne de 0,8 % sur la masse salariale suppose *a minima* de supprimer autant d'ETPT sur la période 2018-2022 que sur la période 2013-2017. Ce nombre est un plancher dans un contexte où l'effet noria ne saurait être aussi fort dans la période à venir. Il ne semble pas qu'une telle diminution permette à l'établissement de conserver son niveau d'activité. Des choix devront être faits sur des fermetures d'options. En réponse à l'observation de la chambre, l'ordonnateur a précisé que de nouveaux postes devraient être créés pour faire face au développement de la recherche, des 3èmes cycles et de l'internationalisation en cherchant des financements supplémentaires, notamment européens.

La stabilisation des effectifs, soit une augmentation moyenne de la masse salariale de 2 %, aboutirait à une épargne négative à partir de 2021.

Dès lors, la chambre recommande à l'établissement de formaliser un dialogue de gestion avec les financeurs aboutissant à une prospective financière. La chambre prend acte de la volonté de l'ESAD d'organiser ce dialogue de gestion à la réception du présent document.

Recommandation n° 7 : Formaliser un dialogue de gestion avec les financeurs aboutissant à une prospective financière

[21] Cf. annexe n° 6
[22] Cf. annexe n°7

7 LES RESSOURCES HUMAINES

L'ESAD compte 112 agents équivalents temps plein travaillés (ETPT) et la masse salariale s'élève en 2017 à 6,1 M€.

7.1 Une masse salariale contenue

En moyenne sur la période, les charges de personnel augmentent de 0,8 % par an en dépit des mesures nationales liées à la revalorisation du point d'indice. Cette stabilité de la masse salariale a d'abord été obtenue au moyen d'une diminution des effectifs. L'établissement a aussi profité d'un « effet noria » qui ne saurait être reproductible à l'avenir : un départ à la retraite d'un enseignant compensé totalement par le recrutement d'un plus jeune fait économiser 20 000 € par an à l'établissement[23] .

La chambre a examiné la rémunération des cinq agents les mieux rémunérés en 2017 (soit 4,5 % des ETPT) : celle-ci pèse 6,1 % de la masse salariale.

7.2 Des emplois pourvus en baisse de 6 %

7.2.1 Emplois budgétaires et effectifs pourvus

Le nombre d'emplois budgétaires est passé de 123,99 en 2013 à 121,91 en 2017, retraçant une certaine stagnation.[24]. Dans le même temps, le nombre d'emplois budgétaires en emplois équivalent temps plein annuel travaillé est passé de 119,49 à 112,28 (soit – 7,21 ETPT et - 6 %). L'établissement a utilisé les deux leviers suivants pour maîtriser sa masse salariale : à la fois la diminution du nombre d'emplois et l'allongement des délais de recrutement pour remplacer les départs. L'essentiel de la diminution des ETPT s'est faite sur la filière culturelle-enseignement artistique avec une diminution de près de 10 ETPT sur la période. TALM a estimé que la couverture pédagogique du site de Tours était « confortable » en début de période et que de ce fait, des départs ont pu ne pas être remplacés. Désormais, toute nouvelle diminution des effectifs entamerait la qualité pédagogique.

Le décalage entre les emplois budgétaires et les effectifs pourvus sur emplois budgétaires en ETPT est croissant sur la période : 4,5 unités en 2013, 9,63 unités en 2017, soit 8 % des emplois budgétaires. Tous les emplois créés par délibération doivent être inscrits au budget, c'est-à-dire que le budget doit prévoir les crédits permettant de rémunérer les agents qui seront recrutés sur ces emplois. Or, l'EPCC ne prévoit à son budget que les emplois effectivement pourvus. Cette pratique constitue un risque financier s'il était décidé que tous les

[23] Annexe n° 8
[24] Annexe n° 8

emplois devaient être pourvus. La chambre estime que le risque financier pour l'exercice 2017 est de l'ordre de 450 000 €.

Selon la liste du personnel transmise par l'EPCC, ce sont 447 personnes qui ont été rémunérées par l'établissement en 2017 dont 50 % de vacataires. L'établissement a par ailleurs recours à un volant de contrats courts pour des remplacements et du renfort (20 %). Le nombre important de vacataires s'explique par l'activité de l'EPCC qui a besoin d'intervenants ponctuels pour animer des « workshops » ou de modèles pour les cours de dessin et de sculpture. Ces multiples recrutements, parfois pour une durée de quelques heures seulement, génèrent un travail administratif important.

7.2.2 Agents titulaires et non titulaires

La proportion d'agents non titulaires a diminué en passant de 37,14 % en 2013 à 25,08 % en 2017. Il s'agit principalement d'agents de la filière artistique qui ont été titularisés. Cette évolution correspond à une volonté de l'établissement de « dé-précariser » les effectifs.

Selon un rapport remis par le conseil supérieur de la fonction publique territoriale[25] sur la situation de la filière enseignement artistique, les écoles territoriales comptent une proportion de professeurs d'enseignement artistique contractuels de 50 %. Cette proportion est beaucoup moins élevée à l'ESAD-TALM avec 32,75 % de non-titulaires en 2017 au sein de la filière culturelle-enseignement artistique dont 36 % chez les seuls professeurs d'enseignement artistique.

7.2.3 L'encadrement des étudiants

L'école compte un ETP d'enseignant pour 10 étudiants et un ETP pédagogique pour 8 étudiants si l'on tient compte des techniciens d'atelier. Cet indicateur témoigne que la pédagogie des écoles d'art est très individualisée. La mention CROS du site de Tours avec 4 élèves en master contribue à diminuer cet indicateur. Selon la DRAC, le ratio national s'établit à 1 enseignant pour 12 étudiants.

7.3 Les difficultés liées au statut des enseignants

Le cadre d'emploi des enseignants territoriaux regroupe plusieurs disciplines : art, musique, danse, théâtre. Les écoles d'art nationales disposent, elles, d'un corps spécifique de professeurs d'écoles d'art du supérieur. Les écoles territoriales et nationales délivrent les mêmes diplômes, toutefois, les enseignants territoriaux ont des statuts similaires à celui des enseignants du secondaire alors que les enseignants nationaux ont des conditions similaires à ceux du corps des maîtres de conférence.

[25] Rapport – filière enseignement artistique – séance plénière du 26 septembre 2018

Le statut des enseignants des écoles nationales prévoit des dispositions[26] qui ne sont pas ouvertes aux enseignants territoriaux :

- la recherche fait partie intégrante de leurs missions et de leur temps de travail ;
- ils peuvent, sous certaines conditions, bénéficier d'un congé rémunéré pour études ou recherches d'une durée comprise entre six mois et un an.

Dès lors, la conciliation de la pratique artistique personnelle et de la recherche avec les activités d'enseignement est rendue difficile pour les écoles d'art territoriales. Ainsi, lorsqu'un enseignant se voit proposer une résidence de plusieurs semaines à l'étranger, TALM lui indique qu'il doit solliciter une période de disponibilité non rémunérée.

En application de la loi du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche [27], un rapport a été présenté par le gouvernement en janvier 2015 et conclut sur la nécessité de créer un cadre d'emplois spécifique des professeurs territoriaux d'enseignement supérieur d'arts plastiques dont l'échelonnement indiciaire serait identique à celui de la fonction publique d'État.

Cette proposition n'a pas été encore été suivie d'effet car elle se heurte au coût représenté par l'alignement des rémunérations et conditions de travail des enseignants territoriaux sur leurs homologues de l'État. Pour TALM, ce surcoût est évalué à 235 000 € par an.

7.4 Le temps de travail

7.4.1 Le règlement du temps de travail ne respecte pas la durée légale

Le règlement du temps de travail actuellement en vigueur a été adopté en 2012 et sa dernière mise à jour a été adoptée à l'occasion du conseil d'administration du 22 novembre 2017.

Le temps de travail des enseignants est régi par leur statut : 16 heures pour les professeurs et 20 heures pour les assistants. Le règlement du temps de travail de TALM liste les missions qui doivent être remplies par les enseignants en sus des 16 heures ou 20 heures : bilans d'évaluation, conseil pédagogique, séminaire de rentrée, commissions d'intégration et en cours de cursus, concours d'entrée, réunions de coordination. Au cours de l'année universitaire 2017-2018, un groupe de travail a été constitué pour définir un cadre général relatif au temps de travail des enseignants au sein de l'établissement.

[26] Décret n° 2002-1520 du 23 décembre 2002

[27] La loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche prévoit dans son article 85 : « le gouvernement remet aux commissions permanentes compétentes de l'Assemblée nationale et du Sénat, au plus tard le 30 juin 2014, un rapport évaluant les conditions d'alignement du statut des enseignants des écoles territoriales d'art sur celui des enseignants des écoles nationales d'art et comprenant une analyse de la mise en œuvre de leurs activités de recherche. »

La durée annuelle du travail des autres personnels est fixée dans le règlement du temps de travail à 1 590 heures dont 7 heures relatives à la journée de solidarité, soit 17 heures de moins que la durée légale.

La durée hebdomadaire est fixée à 38h30 avec 30 jours de congés annuels, 16 jours de RTT et 3 ponts définis chaque année par l'autorité territoriale.

Toutefois, l'analyse du temps de travail[28] appliqué à TALM conduit plutôt à retenir une durée annuelle effective de 1 578 heures.

La chambre rappelle à l'EPCC son obligation de respecter les dispositions relatives à la durée annuelle du temps de travail, et recommande de modifier le règlement y afférent afin de le mettre en conformité avec les limites prévues par le décret du 25 août 2000 relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail. La chambre prend acte de la volonté de l'ESAD de réunir le comité technique et le conseil d'administration pour une mise en conformité en la matière.

Recommandation n° 8 : Respecter la durée annuelle légale du travail et soumettre les modifications au conseil d'administration (décret n° 2000-815 du 25 août 2000 relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail dans la fonction publique de l'État, également applicable à la fonction publique territoriale en application de l'article 1er du décret n° 2001-623 du 12 juillet 2001)

7.4.2 Le cumul d'activités

Un agent public peut être autorisé à cumuler une activité accessoire à son activité principale, sous réserve que cette activité ne porte pas atteinte au fonctionnement normal, à l'indépendance ou à la neutralité du service[29] .

Ce principe est atténué par les règles du cumul libre : la production des œuvres de l'esprit[30] s'exerce librement, dans le respect des dispositions relatives au droit d'auteur des agents publics et sous réserve du respect de l'obligation de discrétion professionnelle applicable aux agents publics. Les membres du personnel enseignant, technique ou scientifique des établissements d'enseignement et les personnes pratiquant des activités à caractère artistique peuvent exercer les professions libérales qui découlent de la nature de leurs fonctions

Les contrôles effectués par la chambre ont démontré que l'obligation de déclaration était globalement respectée même si les formulaires utilisés par TALM ne font pas encore référence au décret de 2017. Au cours du contrôle, l'établissement a diffusé aux agents une note rappelant les règles et diffusant un nouveau formulaire.

[28] Annexe n° 8

[29] L'article 44 du décret n° 2007-658 du 2 mai 2007 en vigueur jusqu'au 1er février 2017 puis de l'article 5 du décret n° 2017-105 du 27 janvier 2017

[30] Au sens des articles L.112-1, L. 112-2 et L.112-3 du code de la propriété intellectuelle

7.4.3 Les comptes épargne-temps représentent un risque à provisionner

Une délibération de décembre 2012 a introduit le compte épargne-temps. En application de l'article 2 du décret n° 2004-878 du 26 août 2004 relatif au compte épargne temps dans la fonction publique territoriale, les agents exerçant des fonctions d'enseignement artistique, les agents non titulaires recrutés pour une durée inférieure à une année et les bénéficiaires d'un contrat de droit privé ne peuvent pas bénéficier d'un compte épargne-temps.

La délibération ne prévoyant pas que les jours puissent être monétisés, ils doivent être utilisés sous forme de congés. Le risque peut être évalué en recourant pour partie à la valeur forfaitaire de l'indemnisation des jours non pris par catégorie d'agent. Lorsqu'un agent est absent du fait de son CET, l'absence pèse sur le fonctionnement de l'établissement dans la mesure où, soit il doit être remplacé, soit ses missions ne sont plus remplies.

Au 31 décembre 2017, 21 agents disposent d'un CET pour un total de 424 jours représentant un risque évalué à 44 145 €[31]. Le nombre de CET est élevé au regard du nombre d'agents auxquels ce droit est ouvert : ainsi 44,7 % des agents ont un CET dont 78 % des catégories A avec en moyenne 29 jours par agent pour ces derniers. Cette situation pourrait refléter une tension des effectifs et constituer un risque à la fois financier et pour la pérennité de l'activité.

L'ESAD n'a pas constitué de provision pour faire face au risque constitué par la prise des CET. Or, le risque s'est déjà réalisé pour partie puisque la documentaliste du site d'Angers qui a fait valoir ses droits à la retraite à compter de décembre 2018 ne travaille plus depuis la rentrée de septembre. En conséquence, la chambre recommande à l'EPCC de constituer une provision pour faire face au coût représenté par ces CET en évaluant l'incidence financière que peut représenter ce risque en terme de gestion des ressources humaines et de continuité du service. La chambre prend acte de la volonté de l'ESAD de constituer cette provision dès le compte administratif 2019.

Recommandation n° 9 : Constituer une provision relative aux coûts des comptes épargne-temps en application de l'instruction M14 Tome 1, titre 1, chapitre 2.

7.5 L'entretien annuel d'évaluation doit être généralisé

L'évaluation professionnelle des personnels est une obligation pour les collectivités territoriales et les établissements publics locaux[32]. L'entretien professionnel constitue un outil

[31] Evaluation réalisée à partir de la monétisation réglementaire en application de l'article 7 du décret du 26 août 2004 modifié.

[32] Elle est assurée par un entretien professionnel depuis la loi n° 2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique et le décret n° 2014-1526 du 16 décembre 2014 relatif à l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires territoriaux. Pour les non titulaires, le décret n° 88-145 du 15 février 1988 prévoit dans son article 2 modifié par le décret n° 2015-1912 du 29 décembre 2015

de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences. Tous les agents du siège ne bénéficient pas de l'entretien annuel. Concernant les agents des sites, il s'avère que les comptes rendus ne sont pas toujours transmis au service des ressources humaines pour classement dans le dossier individuel des agents.

7.6 L'action sociale n'est pas harmonisée entre les trois sites

TALM dispose de partenariats avec les comités des œuvres sociales des villes de Tours, Angers et le Mans. De ce point de vue, la mutualisation n'est pas achevée.

Les conditions de restauration diffèrent également d'un site à l'autre. En référence à la situation en vigueur avant la création de l'EPCC, les agents du site d'Angers bénéficient de titres restaurant. Les agents du site du Mans peuvent accéder au restaurant inter administratif et ceux de Tours au restaurant universitaire. Toutefois, ces solutions sont peu utilisées par les agents du fait de l'éloignement et des tarifs qui seraient élevés.

que « les agents recrutés sur un emploi permanent par contrat à durée déterminée ou par contrat à durée déterminée d'une durée supérieure à un an bénéficient chaque année d'un entretien professionnel qui donne lieu à un compte rendu ».

ANNEXES

Annexe n° 1. Panorama de l'enseignement supérieur artistique dans les régions couvertes par TALM 37
Annexe n° 2. Les financements des collectivités et de la DRAC 38
Annexe n° 3. L'activité de l'EPCC 40
Annexe n° 4. Fiabilité 46
Annexe n° 5. Rétrospective financière 47
Annexe n° 6. Prospective financière 48
Annexe n° 7. Données ressources humaines 50
Annexe n° 8. Glossaire 53

Annexe n° 1. Panorama de l'enseignement supérieur artistique dans les régions couvertes par TALM

Structures juridiques	Organisation de l'enseignement	Régions couvertes par TALM
UFR d'arts	L'enseignement d'art dans les universités vise essentiellement à former des enseignants pour l'enseignement secondaire et il prépare aux concours du CAPES et de l'agrégation. La pédagogie repose essentiellement sur des connaissances intellectuelles et des explications rationnelles.	Histoire des arts à Tours Master arts, lettres et civilisations à Angers Licence professionnelle gestion de projets et structures artistiques et culturels Le Mans Master Arts, lettres et civilisations Nantes Université catholique de l'Ouest : filière arts plastiques
Les écoles d'art nationales	Assuré à la fois par des artistes, des théoriciens et des professionnels de la culture engagés dans l'art, l'enseignement supérieur des arts plastiques est un enseignement de l'art par l'art opérant un dialogue permanent entre la pratique et la théorie. Les diplômes préparés sont le diplôme national d'arts plastiques (DNAP) en trois ans, le diplôme national d'arts et techniques (DNAT) en trois ans et le diplôme national supérieur d'expression plastique (DNSEP) en deux ans après avoir obtenu le DNAT ou le DNAP.	École nationale supérieure d'art de Bourges
Les écoles territoriales		École supérieure des beaux-arts de Nantes Métropole École supérieure d'art et de design d'Orléans École supérieure des beaux-arts Tours-Angers-Le Mans
Les écoles d'arts appliqués	Les écoles d'arts appliqués sont des écoles post-bac dont certaines proposent aussi un bac option arts appliqués. Elles peuvent être parfois intégrées à un lycée technique. Les écoles d'arts appliqués délivrent différents diplômes (bac +2 à Bac +5) : diplôme des métiers d'arts (DMA), brevet de technicien supérieur (BTS), diplôme supérieur d'arts appliqués (DSAA), diplôme d'enseignement supérieur des arts et techniques (DESAT), licence professionnelle (en partenariat avec un IUT ou une université).	Pas d'établissement en Pays-de-la-Loire et Centre-Val de Loire
Écoles consulaires ou du secteur industriel	Reconnues ou non par l'État	L'École de design Nantes-Atlantique bénéficie d'un visa délivré par le ministère de l'enseignement supérieur

Source : CRC, d'après www.onisep.fr

Annexe n° 2. Les financements des collectivités et de la DRAC

Tableau n° 1 : Le financement des collectivités territoriales (fonctionnement, investissement, cours amateurs et divers) par site

		2013	2014	2015	2016	2017	Évolution 2013-2017
Angers	Subventions versées (1)	2 338 700	2 464 800	2 417 211	2 333 100	2 449 400	4,7 %
	Nombre d'étudiants (2)	251	255	272	271	279	11,1 %
	Subvention par étudiant	9 318 €	9 666 €	8 887 €	8 609 €	8 779 €	-5,8 %
Le Mans	Subventions versées (1)	1 720 000	1 745 000	1 742 500	1 900 144	1 968 000	14,4 %
	Nombre d'étudiants (2)	166	168	178	185	182	9,6 %
	Subvention par étudiant	10 361 €	10 506 €	9 789 €	10 271 €	10 813 €	4,4 %
Tours	Subventions versées (1)	1 750 000	1 775 000	1 772 500	1 816 000	1 892 000	8,1 %
	Nombre d'étudiants (2)	120	97	108	135	144	14,3 %
	Subvention par étudiant	14 583 €	18 299 €	16 412 €	13 452 €	13 139 €	-9,9 %
Total TALM	Subventions versées (1)	5 808 700	5 984 800	5 932 211	6 049 244	6 309 400	8,6%
	Nombre d'étudiants (2)	537	520	558	591	605	12,7 %
	Subvention par étudiant	10 817 €	11 509 €	10 631 €	10 236 €	10 429 €	-3,6 %

(1) D'après fichiers titres hors rattachement (montants effectivement versés) – validé par l'ESAD TALM

(2) Hors tapisserie, Erasmus et échanges internationaux

Source : CRC d'après données validées par l'ESAD et rapports d'activités

Tableau n° 2 : Financements des conseils régionaux

		2013	2014	2015	2016	2017
Pays de la Loire	Subventions versées (1)		13 650	0	2 500	33 517
	Nombre d'étudiants (2)	417	423	450	456	461
	Subvention par élève		32 €	0 €	5 €	73 €
Centre-Val de Loire	Subventions versées (1)	71 330	53 710	42 000	37 724	59 605
	Nombre d'étudiants (2)	126	97	108	135	144
	Subvention par élève	566€	554 €	389 €	279 €	414 €

(1) D'après fichiers titres hors rattachement (montants effectivement versés) – validé par l'ESAD TALM

(2) Hors tapisserie, Erasmus et échanges internationaux

Source : CRC d'après données validées par l'ESAD et rapports d'activités

Tableau n° 3 : Les financements attribués par la DRAC

	2013	2014	2015	2016	2017
Fonctionnement	**569 837**	**609 047 €**	**572 980 €**	**696 710 €**	**646 353 €**
dont fonctionnement statutaire	*555 237 €*	*578 817 €*	*559 444 €*	*565 700 €*	*578 353 €*
dont aide au regroupement COMUE				*29 547 €*	*8 000 €*
dont projets de recherche	*14 600 €*	*30 230 €*	*13 536 €*	*101 463 €*	*60 000 €*
Investissement	**0 €**	**0 €**	**10 000 €**	**20 000 €**	**0 €**
plan informatique			10 000 €	20 000 €	

Source : fichiers titres hors rattachement (montants effectivement versés)

Tableau n° 4 : Les subventionnements par étudiant de la DRAC Pays de la Loire

	2013	2014	2015	2016	2017	Évolution 2013-2017
Subventions versées en fonctionnement	569 837 €	609 047 €	572 980 €	696 710 €	646 353 €	13%
Nombre d'étudiants (1)	537	520	558	591	605	11%
Subvention par étudiants	1 061 €	1 171 €	1 027 €	1 179 €	1 068 €	3%

(3) Hors tapisserie, Erasmus et échanges internationaux
Source : CRC d'après fichier des titres et rapports d'activités

Annexe n° 3. L'activité de l'EPCC

Tableau n° 5 : Les diplômes de grade master délivrés par TALM

Formation	Site	Spécificité
DNSEP Art	Tours Angers Le Mans	Cette formation a vocation à former des artistes et des chercheurs.
DNSEP option Art mention Conservation-restauration des œuvres sculptées	Tours	Cette formation forme des professionnels aptes à l'exercice de la conservation préventive et de la restauration des biens culturels.
DNSEP option Design	Angers	L'objectif de cette formation est de former des concepteurs capables d'intervenir dans le champ de la création par le design, au croisement de l'objet, de l'architecture et des arts plastiques. Les élèves bénéficient de la reconnaissance du CFAI (Conseil Français des Architectes d'Intérieur).
DNSEP option Design mention design et territoire	Le Mans	Cette formation repose sur la parfaite maîtrise des protocoles numériques de représentation. Partenariat avec l'École supérieure des géomètres et topographes. Cette mention bénéficie de l'adossement au programme de recherche Synthetic.
DNSEP option Design mention Design sonore	Le Mans	Cette formation est le fruit d'un partenariat avec l'IRCAM, l'ENSCI et le Laboratoire d'acoustique de l'Université du Maine (LAUM). Elle vise à former des élèves à la création sonore appliquées à divers domaines : industrie, urbanisme/architecture, multimédia, web, téléphonie, marketing, art, cinéma, télévision, spectacle vivant, etc.
DNSEP option Design, mention design computationnel et mécatronique	Le Mans	Cette mention vise à former des designers immergés dans les modes de production numérique qui irriguent aussi bien l'art, le design que l'architecture.

Sources : rapport d'activité 2017, site internet

Les partenariats académiques

Dans le cadre des formations dispensées, TALM a noué les partenariats avec les établissements suivants :

- Université d'Angers ;
- Université Catholique de l'Ouest ;
- Université François Rabelais de Tours ;
- Université du Maine, Le Mans ;
- École supérieure des géomètres et topographe rattachée au CNAM ;
- École nationale supérieure de création industrielle (ENSCI) ;
- Institut supérieur des matériaux et mécaniques avancées du Mans ;
- École supérieure du Centre national de danse contemporaine à Angers ;
- Agro campus Ouest ;
- Faculté de pharmacie de Tours ;
- Institut des sciences de la terre d'Orléans ;
- UMT-CNRS chrono-environnement de l'université de Besançon ;
- UMR-CNRS Paléo environnement et paléo biosphère de l'université Lyon 1 ;
- La laboratoire d'acoustique de l'université du Maine rattaché au CNRS ;
- Institut de recherche et coordination acoustique/musique (IRCAM).

Tableau n° 6 : Les projets de recherches menés à TALM depuis 2013

Titre	Période	Partenariats	Sujet
Replace or remake	Depuis 2013	École supérieure des arts Saint-Luc ; Centre européen d'archéométrie de l'Université de Liège (CEROART) ; Centre de recherche et de restauration des musées de France (C2RMF) ; La Petite Escalère ; International network for the conservation of contemporary art (INCCA).	Questionner la pratique et la déontologie du conservateur-restaurateur confronté à des œuvres d'art contemporain dont la précarité matérielle implique que tout ou partie soit remplacé ou refait en vue d'une exposition, dans le maintien de sa fonction et de sa signification.
Fabriques de l'art, fabriques de l'histoire de l'art	Depuis 2013	Université Paris I-Panthéon-Sorbonne ; Laboratoire d'histoire culturelle et sociale de l'art (HiCSA) ; Institut national d'histoire	Hypothèse de fabriques conjointes de l'art et de l'histoire de l'art
Faux raccord	Depuis 2013		Faire du cinéma un moteur de décloisonnement des disciplines.
En traduction	Depuis 2008	San Francisco Art Institute ; Barnard College University of Columbia, Emily Harvey Fondation, New York ; Centre national édition art image (CNEAI, Chatou) ; Centre d'arts plastiques contemporains (CAPC, Bordeaux), La Panacée Montpellier ; École supérieure des beaux-arts de Bordeaux ; École nationale supérieure d'art la Villa Arson de Nice ; École nationale supérieure d'art de Bourges.	Prise en compte des phénomènes de traduction dans toutes leurs dimensions
Low, fictions et stratégies du peu en design et en architecture	Depuis 2011		Réponses théoriques et plastiques à un ensemble de termes correspondant à des stratégies du peu (pauvreté, absence, vide, carence, manque,

			dénuement, austérité, simplicité, épuisement, faible, diffus, fragile)
Grande image	Depuis 2010		Réflexion sur le statut de l'image dans l'art contemporain, sur les relations entre art et contexte urbain, entre art et technologies spécifiques
Synthetic Lab	Depuis 2010		Synthetic aborde la construction sous l'angle de l'automatisation et de la robotique et la science des matériaux avancés et propose donc une approche constructiviste de la production de forme.
Cinéma	Depuis 2009	Université Paris 7 Denis Diderot, Centre d'études et de recherches interdisciplinaires en lettres, art et cinéma (CERILAC) ; Université de Paris 13, Centre d'étude des nouveaux espaces littéraires (CENEL), Villetaneuse ; Birzeit University et Al Quids College, Palestine ; le Beit Berl College, Hamidrasha, Israël ; Festival Premiers Plans ; Laboratoires d'Aubervillers ; Béton Salon ; Centre national édition art image ; École supérieure d'art de l'agglomération d'Annecy ; Haute École du Rhin ; École supérieure des beaux-arts de Nîmes ; École nationale supérieure des arts décoratifs ; École supérieure d'art et de design Grenoble/Valence ; École des beaux-arts de Clermont Métropole ; École supérieure d'art et de design Toulon Provence Méditerranée ; École nationale supérieure des beaux-arts de Lyon ; École supérieure européenne de l'image.	Questionne l'outil cinéma, ses marges, en déplaçant le regard, ses modes, le scénario, la fiction, et ses modalités de production, le document, l'histoire, le récit
Save contemporary outdoor sculptures	Depuis 2017		Répondre à plusieurs problématiques soulevées par la conservation du patrimoine sculpté contemporain en extérieur
Laboratoire des intuitions	Depuis 2017		L'analyse des pratiques de dessins et de représentation dans tous les champs du savoir et la tentative dans le même temps d'élaborer avec les artistes de nouvelles pratiques dynamiques de mise en œuvre du projet, en considérant que ceux-ci ont des intentions d'écriture propres au développement des formes

Source : CRC d'après les bilans d'activités de l'ESAD et le dossier « autoévaluation » de la recherche remis au Ministère de la culture en 2018

Extraits des rapports d'évaluation du Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur remis en 2016

L'école a été concernée en 2015-2016 par la campagne d'évaluation du Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur. Celui-ci a rendu deux rapports : un premier sur le diplôme national supérieur d'expression plastique option art et un second sur le diplôme national supérieur d'expression plastique option design.

La tonalité des rapports est positive et le HCERES note que *« dotée d'instances et de ressources communes et animée par une méthode rigoureuse, l'école s'est donné les moyens de définir une véritable stratégie lui permettant d'accroître son attractivité au bénéfice d'un équilibre entre les sites des trois villes, situées dans deux régions distinctes ».*

Le rapport sur le diplôme national supérieur d'expression plastique option art

Observations :

Points forts :

- *La volonté d'organiser de manière rigoureuse les enseignements pour rendre plus lisible l'offre de formation de chaque site.*
- *Une pédagogie s'appuyant sur des équipes enseignantes réunies par affinités autour de projets collectifs.*
- *Des projets pédagogiques ancrés dans les problématiques contemporaines de la création*
- *Une ouverture aux autres disciplines artistiques par la présence d'enseignants croisant de nombreux domaines : scène, littérature, cinéma, arts sonores, gastronomie, etc.*
- *Des enseignants artistes, critiques ou intellectuels engagés dans des activités reconnues et faisant l'objet de publications de qualité soutenues par l'école.*
- *Une formation unique en France sur la conservation et la restauration des œuvres sculptées.*

Points faibles :

- *Les faibles effectifs du site de Tours doivent conduire à un questionnement. S'ils sont justifiés pour la mention CROS qui constitue une spécialité professionnelle, ils ne peuvent pas produire une bonne dynamique pour une option en art.*
- *Si la politique de recherche est installée au travers de programmes stimulants, les liens entre les programmes de recherche et la formation ne sont pas toujours explicites s'agissant des contenus d'enseignement.*
- *Concernant la politique internationale, la baisse continue des mobilités entrantes en option art doit être observée et analysée attentivement pour en comprendre les raisons.*

Recommandations :

« Il serait souhaitable de donner à la mention CROS une autonomie de diplôme pour que son évaluation soit effectuée par des experts légitimes, d'autant plus que cette formation

est conçue comme un bloc de cinq années consécutives. La perspective d'un diplôme d'école pourrait être étudiée.

Il faut prendre garde à ce que le choix affiché d'accentuer la spécialisation des trois sites (arts sonores au Mans, art textile à Angers, sculpture à Tours) ne mette pas en péril l'excellence de l'approche pluridisciplinaire cultivée par la formation.

Les programmes de recherche nombreux et stimulant doivent désormais s'inscrire dans la durée. Pour cela, il est essentiel de hiérarchiser ceux qui doivent être pérennisés parce qu'ils sont intimement liés aux grandes orientations pédagogiques. Le regroupement dans une ou deux unités de recherche ou la transformation en 3ème cycle de tout ou partie de ces programmes constituent un horizon nécessaire. L'école aura, dans ces choix, intérêt à mesurer l'opportunité de s'associer avec d'autres établissements.

L'appartenance à deux ComUE rend nécessaire une clarification de la place de la formation dans ces deux sites d'enseignement supérieur et de recherche, notamment vis-à-vis des autres formations artistiques dispensées en leur sein.

L'extension des journées d'étude de pratique professionnelle aux trois sites permettrait de répondre à l'attente des étudiants pour affronter l'après-diplôme.

La politique internationale pourrait faire l'objet d'une définition plus stratégique engageant la formation sur un long terme ».

Le rapport sur le diplôme national supérieur d'expression plastique option design

Observations

Points forts :

- *Une équipe pédagogique de qualité*
- *L'originalité de la mention design sonore, unique en France, qui paraît offrir les meilleures possibilités d'insertion et de développement industriel*
- *Un suivi des anciens diplômés performant*
- *L'intérêt du projet de réseau multi-site*
- *Une attention à la théorie et à des champs de recherche prospectifs, en particulier au Mans*

Points faibles :

- *Des effectifs étudiants relativement réduits pour les trois formations*
- *Le manque de visibilité des objectifs professionnels de la formation de la mention espace de la cité*
- *Le peu de lien entre les trois formations de la filière design*

Recommandations :

« L'ESAD TALM a su trouver des spécificités et des thèmes de recherche innovants et singuliers et sans doute porteurs sur son territoire. Les axes de recherche permettent de

structurer des projets de partenariats effectifs et dynamiques qui entretiennent des réseaux nationaux voire internationaux. Le programme de recherche Synthetic et le design sonore se situent sur des terrains de pointe qui pourraient devenir la marque distinctive de l'école.

La mention espace de la cité à Angers semble théorique et isolée au sein de l'école. La formation paraît mener un travail de réflexion autour des nouveaux enjeux des villes (friches urbaines, environnement et reconversion). Les enseignements liés à la construction, aux matériaux, à l'urbanisme, etc., les rattachent aux problématiques des écoles de paysage, d'architecture ou d'ingénierie urbaine. Il serait souhaitable de mieux définir les objectifs du cursus d'études. (…). »

1 Résultats concours commun d'entrée en première année

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nombre de candidats inscrits	433	419	349	406	516	554
Nombre de candidats présents	393	377	316	387	384	420
Nombre d'inscrits	142	130	135	151	135	178
% Nombre étudiants inscrits/ nombre de candidats présents	36%	34,48%	42,72%	39,02%	35,16%	42,38%

Source : chiffres fournis par l'ESAD

Le nombre d'étudiants des cycles 1 et 2 est passé de 537 à 605 de 2013 à 2017. Il semble difficile d'aller au-delà en raison des contraintes liées aux locaux.

2 Les effectifs étudiants

	2013				2014				2015				2016				2017			
	Tours	Angers	Le Mans	**Total**	Tours	Angers	Le Mans	**Total**	Tours	Angers	Le Mans	**Total**	Tours	Angers	Le Mans	**Total**	Tours	Angers	Le Mans	**Total**
Nombre d'étudiants	120	251	166	**537**	97	255	168	**520**	107	269	171	**547**	135	271	182	**588**	144	279	182	**605**
Auditeur libre	2	2	1	**5**	1	3	1	**5**	1	3	4	**8**		4		**4**	3		2	**5**
Erasmus (1er semestre)	4	4	1	**9**		1		**1**				**0**	3			**3**			5	**5**
Echange internationnal (2ème semestre)		2	1	**3**		4		**4**				**0**				**0**	3			**3**
6ème année				**0**				**0**			3	**3**			1	**1**				**0**
Dipôme tapisserie d'Angers		10		**10**		6		**6**		7		**7**		3		**3**		1		**1**
Total	126	269	169	**564**	98	269	169	**536**	108	279	178	**565**	138	278	183	**599**	150	280	189	**619**

Source : rapports d'activité

Annexe n° 4. Fiabilité

Écarts entre l'inventaire et l'état de l'actif

L'état de l'actif en possession de la chambre est daté du 31 décembre 2016. L'inventaire comptable produit par l'ESAD a été établi au 31 décembre 2017. Toutefois, cet état ne comprenant aucun bien acquis en 2017 (alors que la balance des comptes affiche des investissements en classe 2 pour environ 300 000 € et pas de sortie d'actif), il a été considéré que l'inventaire comptable pouvait être rapproché de l'état de l'actif établi par le comptable au 31 décembre 2016. Cet état, comparé à l'état de l'actif du comptable présente les écarts suivants :

	État des immos ordonnateur (A)	État de l'actif (B)	Écart (A-B)
Valeur brute	1 165 570	1 477 806	-312 236
Amortissements cumulés	566 678	656 464	-89 786
Valeur nette comptable	598 891	821 342	-222 451

Ainsi la valeur brute à l'inventaire de l'ordonnateur est sous-estimée de plus de 20 % par rapport à l'état de l'actif du comptable. Ce différentiel est également présent sur la valeur nette comptable (17 %).

Annexe n° 5. Rétrospective financière

Tableau n° 7 : Évolution des principaux soldes intermédiaires de gestion depuis 2013 en €

Tableau n° 8 :	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Variation 2013-2018
Produits de gestion	**6 922 769**	**6 852 334**	**6 742 580**	**7 344 909**	**7 386 819**	**7 243 716**	4,64%
dont ressources institutionnelles (dotations et participations)	6 454 510	6 399 727	6 335 684	6 782 113	6 789 567	6 651 166	3,05%
Charges de gestion	**6 853 640**	**6 832 907**	**6 806 963**	**7 080 976**	**7 106 731**	**7 055 953**	2,95%
dont charges de personnel	5 904 952	5 901 632	5 961 705	6 003 229	6 100 925	6 071 593	2,82%
Excédent brut de fonctionnement	**69 130**	**19 427**	**-64 383**	**263 933**	**280 087**	**187 762**	171,61%
en % des produits de gestion	1,00%	0,30%	-1,00%	3,60%	3,80%	2,59%	
CAF brute	**4 369**	**-19 064**	**-97 886**	**401 580**	**252 490**	**152 538**	3391,36%
en % des produits de gestion	0,10%	-0,30%	-1,50%	5,50%	3,40%	2,11%	
Résultat de la section de fonctionnement	**-23 442**	**-52 749**	**-108 332**	**388 450**	**208 427**	**355 289**	-1615,61%
en % des produits de gestion	-0,30%	-0,80%	-1,60%	5,30%	2,80%	4,90%	
Subventions d'investissement reçues	**175 000**	**256 650**	**246 500**	**50 105**	**338 622**	**366 200**	109,26%
Dépenses d'investissement	**216 383**	**182 452**	**494 120**	**148 202**	**299 526**	**308 599**	42,62%

Source : CRC, d'après les comptes de gestion 2013 à 2018

Tableau n° 10 : Formation de la trésorerie en €

au 31 décembre en €	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Fonds de roulement net global	297 846	352 981	7 475	310 958	602 544	868 194
- Besoin en fonds de roulement global	-468 369	-503 622	-635 181	-594 706	-640 703	-324 618
=Trésorerie nette	**766 215**	**856 603**	**642 656**	**905 664**	**1 243 247**	**1 192 812**
en nombre de jours de charges courantes	*40,8*	*45,8*	*34,5*	*46,7*	*63,9*	*61,7*

Source : CRC, d'après les comptes de gestion 2013 à 2018

Annexe n° 6. Prospective financière

Au vu des éléments fournis par l'ESAD, la chambre a élaboré deux scénario de prospective financière.

Scénario n° 1 « au fil de l'eau » :

- Évolution de tous les postes de dépenses suivant l'augmentation moyenne de la période 2013-2018 ;
- Stabilité des contributions des financeurs.

Dès lors l'excédent brut de fonctionnement se situe à 171 000 € soit 2,3 % des produits de gestion en 2022.

Le maintien d'une augmentation annuelle moyenne de 0,8 % sur la masse salariale suppose a minima de supprimer autant d'ETPT sur la période 2018-2022 que sur la période 2013-2017, **soit 7**. Ce nombre est un plancher dans un contexte où l'effet noria ne saurait être aussi fort dans la période à venir. Il ne semble pas qu'une telle diminution permette à l'établissement de conserver son niveau d'activité. Des choix devront être faits sur des fermetures d'options.

Tableau n° 9 : Prospective financière « au fil de l'eau »

en €	2019	2020	2021	2022
Ressources fiscales propres (nettes des restitutions)	8 556	7 084	5 866	5 864
+ Ressources d'exploitation	615 403	650 481	687 558	726 749
= Produits "flexibles" (a)	**623 959**	**657 565**	**693 424**	**732 613**
Ressources institutionnelles (dotations et participations)	6 651 166	6 651 166	6 651 166	6 651 166
+ Fiscalité reversée par l'interco et l'Etat	0	0	0	0
= Produits "rigides" (b)	**6 651 166**	**6 651 166**	**6 651 166**	**6 651 166**
Production immobilisée, travaux en régie (c)	0	0	0	0
= Produits de gestion (a+b+c = A)	**7 275 125**	**7 308 731**	**7 344 590**	**7 383 779**
Charges à caractère général	957 346	959 261	961 179	963 102
+ Charges de personnel	6 108 022	6 144 670	6 181 538	6 218 627
+ Subventions de fonctionnement	26 283	26 283	26 283	26 283
+ Autres charges de gestion	2 938	3 267	3 633	4 040
= Charges de gestion (B)	**7 094 590**	**7 133 482**	**7 172 634**	**7 212 053**
Excédent brut de fonctionnement (A-B)	180 535	175 249	171 956	171 726
en % des produits de gestion	2,5%	2,4%	2,3%	2,3%

Source : évaluation CRC

Scénario n°2 « stabilité des effectifs RH » :

- Évolution de tous les postes de dépenses hors charges de personnel suivant l'augmentation moyenne de la période 2013-2018 ;
- Évolution de la masse salariale à 2 % ;
- Stabilité des contributions des financeurs.

Les conséquences sur les ratios : l'excédent brut de fonctionnement est négatif à partir de 2021.

Une évolution de la masse salariale à 2 % ne permet pas de procéder à des recrutements dès lors que l'effet noria a joué à plein les exercices précédents.

Tableau n° 10 : Prospective financière « stabilité des effectifs RH »

en €	2019	2020	2021	2022
Ressources fiscales propres (nettes des restitutions)	8 556	7 084	5 866	5 864
+ Ressources d'exploitation	615 403	650 481	687 558	726 749
= Produits "flexibles" (a)	**623 959**	**657 565**	**693 424**	**732 613**
Ressources institutionnelles (dotations et participations)	6 651 166	6 651 166	6 651 166	6 651 166
+ Fiscalité reversée par l'interco et l'Etat	0	0	0	0
= Produits "rigides" (b)	**6 651 166**	**6 651 166**	**6 651 166**	**6 651 166**
Production immobilisée, travaux en régie (c)	0	0	0	0
= Produits de gestion (a+b+c = A)	**7 275 125**	**7 308 731**	**7 344 590**	**7 383 779**
Charges à caractère général	957 346	959 261	961 179	963 102
+ Charges de personnel	6 193 024	6 316 885	6 443 223	6 572 087
+ Subventions de fonctionnement	26 283	26 283	26 283	26 283
+ Autres charges de gestion	2 938	2 938	3 267	3 633
= Charges de gestion (B)	7 179 592	7 305 367	7 433 952	7 565 105
Excédent brut de fonctionnement (A-B)	**95 533**	**3 364**	**-89 362**	**-181 326**
en % des produits de gestion	**1,3%**	**0,0%**	**-1,2%**	**-2,5%**

Source : évaluation CRC

Annexe n° 7. Données ressources humaines

Tableau n° 11 : Facteurs d'évolution de la masse salariale

montants en €	2013	2014	2015	2016	2017
Effectifs permanents	5 360 817,79	5 489 697,33	5 563 790,37	5 528 015,37	5 577 839,84
dont créations de poste	*Le nombre d'emplois budgétaires est passé de 144 en 2013 à 125,63 en 2017, soit une diminution de 15%.*				
dont suppressions de postes	*Le nombre d'emplois budgétaires en emplois équivalent temps plein annuel travaillé est passé de 140 à 112,28, soit – 20%.*				
Effectifs non permanents	340 103,63	306 871,56	259 271,28	247 283,19	372 279,08
GVT négatif (effet noria)	*Le coût moyen d'un poste d'enseignant en fin de carrière avoisine les 60 000 €. Lorsque les agents partent à la retraite, ces derniers sont, de manière générale, remplacés par des agents contractuels dont la rémunération est basée sur le 4ème échelon du grade de professeur d'enseignement artistique de classe normale (coût moyen aux alentours de 40 000 €).* *2013 : 7 départs (retraite, mutation, démission) sur emplois permanents* *2014 : 5 départs* *2015 : 4 départs* *2016 : 6 départs* *2017 : 12 départs*				
Impact des mesures générales	0,00	0,00	0,00	17 420,46	31 662,59
dont hausse du point d'indice				17 420,46	31 662,59
Impact des mesures catégorielles	0,00	13 881,92	10 408,12	38 732,54	30 529,58
dont PPCR		0,00	0,00	6 196,54	30 529,58
dont augmentation du régime indemnitaire	0,00	0,00	0,00	32 536,00	0,00
GVT positif	25 850,54	33 199,88	44 846,97	40 004,49	15 730,36
dont avancements d'échelons	23 467,78	31 518,04	37 331,23	39 221,93	14 748,81
dont avancements de grade	1 559,62	1 681,84	7 384,69	782,56	981,55
dont promotions internes	823,14	0,00	131,05	0,00	0,00
Cotisations sociales	1 784 157,11	1 816 184,23	1 821 681,84	1 821 935,38	1 874 755,62
Mesures d'action sociale	76 051,39	76 887,24	77 953,78	79 995,42	77 345,39
Autres	127 979,50	28 175,69	60 689,54	147 934,71	73 460,73
Total	5 904 952,31	5 901 631,82	5 961 704,97	6 003 228,69	6 100 925,04

Source : ESAD-TALM

Tableau n° 12 : Tableau des emplois figurant en annexe du compte administratif

		emplois budgétaires					effectifs pourvus sur emplois budgétaires en ETPT				
		2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
	emplois fonctionnels	3	4	4	2	2	2,07	2,36	4	2	2
filière administrative	A	3	3	4	5	6	3	3	3,93	4,97	6
	B	6	6	6	8	7	5	5,87	4,67	6,6	6,33
	C	7	6	8	6	7	7	5,98	5,8	4,8	5,43
Filières technique	A										
	B	3	4	5	5,69	5,19	2,67	3,21	4	5,65	4,14
	C	22	20	20,86	19,86	20,6	20	19,96	19,59	18,72	19,51
Filière culturelle - enseignement artistique	A	72.59	72,72	71,71	71,88	65,72	72,40	69,69	64,88	68,88	61,62
	B	4.40	4,40	5,2	5,2	6,4	4,35	4,35	4,49	4,94	5,28
	C										
Filière culturelle - patrimoine	A	2	3	1	1	1	2	2	2	1	1
	B	1	1	1	1	1	1	1		1	0,97
	C										
total		123,99	123,12	126,77	125,63	121,91	119,49	117,42	113,36	118,56	112,28

Source : comptes administratifs

Tableau n° 13 : Répartition des titulaires et non titulaires en ETPT

	Effectifs pourvus sur emplois budgétaires en ETPT				
	2013	***2014***	***2015***	***2016***	***2017***
Agents titulaires	*88*	*96*	*87,37*	*88,12*	*84,12*
dont filière culturelle - enseignement artistique	*48*	*57*	*53,63*	*52,1*	*44,99*
Agents non titulaires	*52*	*47*	*25,99*	*30,44*	*28,16*
dont filière culturelle - enseignement artistique	*48*	*41*	*19,74*	*25,81*	*21,91*
total toutes filières	*140*	*143*	*113,36*	*118,56*	*112,28*
total filière culturelle - enseignement artistique	*96*	*98*	*73,37*	*77,91*	*66,9*
% agents non titulaires toutes filières	*37,14%*	*32,87%*	*22,93%*	*25,67%*	*25,08%*
% agents non titulaires filière culturelle - enseignement artistique	*50,00%*	*41,84%*	*26,90%*	*33,13%*	*32,75%*

Source : comptes administratifs

Tableau n° 14 : Durée annuelle de travail effective des personnels hors enseignants

	Jours	Heures
Jours calendaires	365	
Samedis et dimanches	104	
Jours fériés légaux ne tombant ni un samedi ni un dimanche (moyenne)	8	
congés annuels légaux	25	
congés supplémentaires accordés aux agents de TALM	5	
ponts accordés aux agents de TALM	3	
Jours effectivement travaillés	220	1694
16 jours RTT	16	123,2
	204	1570,8
Journée de solidarité		1577,8
Durée annuelle effective à TALM		1578 heures par an

Source : CRC

Base de calcul : 38h30 hebdomadaires représentent 7h42 par jours soit 7,7 en base 10.

Dès lors, le différentiel entre la durée effective du temps de travail et la durée légale s'élève à 29 heures par ETP, soit 3,75 jours.

Annexe n° 8. Glossaire

CA : conseil d'administration

CGCT : code général des collectivités territoriales

COMUE : communauté d'universités et établissements

CPOM : Convention pluriannuelle d'objectifs et de moyens

CPVE : Conseil pédagogique et de la vie étudiante

DGA : directeur général adjoint

DNA : Diplôme National d'Art

DNSEP : Diplôme National Supérieur d'Expression Plastique

EPCC : établissement public de coopération culturelle

EPCI : établissement public de coopération intercommunale

DRAC : direction régionale des affaires culturelles

ESAD TALM : école supérieure d'art et de design - Tours Angers Le Mans

GVT : glissement vieillesse technicité

HCERES : Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

LMD : Licence – Master - Doctorat

PEA : professeur d'enseignement artistique

RGPD : Règlement général de la protection des données

RSSI : responsable de la sécurité des systèmes d'information

UFR : unité de formation et de recherche

Les publications de la chambre régionale des comptes
Pays de la Loire
sont disponibles sur le site :

www.ccomptes.fr/Nos-activites/Chambres-regionales-des-comptes-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