



Chambre régionale des comptes
des Pays de la Loire

La Présidente

Nantes, le 23 juillet 2009

GREFFE N° 2009-222

Monsieur le Président,

Je vous ai adressé par lettre du 5 juin 2009 le rapport d'observations concernant la gestion de votre association au cours des années 2000 à 2006, que la chambre a arrêté, après contradiction, lors de sa séance du 23 avril 2009.

En application de l'article L. 243-5 du code des juridictions financières, ce rapport a également été adressé à votre prédécesseur, pour ce qui le concerne, ainsi qu'à M. Jean-Marc AYRAULT, président de Nantes Métropole et à M. Patrick MARESCHAL, président du conseil général, ces collectivités apportant un concours financier à votre association.

Le délai d'un mois imparti par la loi pour répondre aux observations étant expiré, la procédure est désormais close et vous trouverez ci-joint le rapport complété des réponses. La chambre souhaite qu'il soit porté à la connaissance des membres de l'organe collégial de décision de votre association.

En application de l'article L. 243-5 du code des juridictions financières, le rapport, auquel sont jointes les réponses reçues, est également adressé aux présidents des collectivités précitées, pour communication à leur assemblée délibérante.

A compter de la date de la première de ces réunions, la communication du rapport et des réponses à toute personne en faisant la demande est de droit.

J'en transmets par ailleurs une copie au représentant de l'Etat dans le département et au Trésorier-payeur général.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée.

Catherine de KERSAUSON

Monsieur Gérard ESTIVAL
Président de l'Association
Audencia AGESCAE
B.P. 31222
44312 NANTES CEDEX 3



Chambre régionale des comptes
des Pays de la Loire

Nantes, le 5 juin 2009

**GREFFE N° 2009-110
L0920/CG**

Observations définitives concernant la gestion d'AUDENCIA ECOLE DE MANAGEMENT

Années 2000 à 2006

Résumé des observations

Si l'école supérieure de commerce de Nantes existe depuis 1900, le syndicat mixte de l'école de commerce (composé actuellement du département de Loire-Atlantique, de la chambre de commerce et d'industrie de Nantes (CCI), de la communauté urbaine de Nantes) a été créé en 1968, tandis que l'association Audencia proprement dite, destinée à gérer l'école, l'a été en 1987. Sa direction est assurée par des membres et des personnels détachés de la CCI.

Elle a, depuis, connu un essor important, obtenant notamment différentes accréditations.

Audencia a redressé ses comptes sur la période en raison d'un bon rendement de la taxe d'apprentissage et surtout de l'augmentation des droits d'inscription, en forte progression depuis 2002.

A cet égard, il est observé que l'école bénéficie d'une compensation forfaitaire de la part du syndicat mixte, qui s'est élevée à 3,4 M€ en 2007. Cette compensation a été mise en place à l'origine pour tenir compte des sujétions de service public, notamment tarifaires, imposées par le syndicat sur les frais de scolarité. Les évolutions de la politique tarifaire conduisent à s'interroger sur l'adéquation de la pratique actuelle avec les principes initialement définis.

L'école affirme une volonté d'excellence académique et d'ouverture vers l'international. Pour atteindre cet objectif, la masse salariale (9,9 M€ en 2007) s'est fortement accrue sur la période (+ 37 % depuis 2002), en raison notamment de l'augmentation du nombre de vacataires, professeurs et administratifs. L'école justifie également par cette stratégie la très forte croissance, depuis 2002, des comptes relatifs aux cadeaux, voyages et déplacements, missions et réceptions.

Pour le programme « Sup de Co », les capacités d'accueil apparaissent aujourd'hui saturées, tandis que le classement de l'école parmi les écoles de commerce semble avoir atteint un palier. Le nombre d'étudiants des mastères « grandes écoles » évolue peu, voire régresse, pour certains, selon les années. Un mastère international s'avère lourdement déficitaire. Les résultats en termes de notoriété et de fréquentation, bien que réels, paraissent en deçà des efforts financiers consentis.

La gestion administrative et financière gagnerait à davantage de rigueur dans quelques domaines. La chambre a ainsi mis en évidence des risques d'évasion de liquidités liés au fonctionnement de la cafétéria. D'une manière plus générale, elle recommande que l'article 2 des statuts qui définit l'objet de l'association soit précisé en ce qui concerne les activités marchandes .

Elle recommande également la passation de conventions avec le syndicat mixte ou la CCI en ce qui concerne la mise à disposition du personnel.

Enfin la mise à disposition gratuite de locaux dans le cadre d'un prêt à usage devrait être constatée dans les comptes conformément aux règles comptables.

Présentation de l'école supérieure de commerce de Nantes

Origine et situation actuelle

Si l'école supérieure de commerce de Nantes existe depuis 1900, c'est en 1968 que la ville de Nantes, le conseil général de Loire-Atlantique et la Chambre de Commerce et d'Industrie de Nantes ont décidé de créer un syndicat mixte pour construire et gérer les bâtiments de l'école.

En 1987, ces collectivités publiques, via le syndicat mixte, ont constitué une association de la loi de 1901 pour assurer la gestion de l'enseignement, sur délégation du syndicat. La communauté urbaine a été par la suite substituée à la ville de Nantes. En 2003 cette association a pris le nom de « Audencia-école de management ». Conformément à l'article 9 des statuts, c'est le syndicat qui a statutairement la responsabilité des orientations stratégiques et de la gestion de l'école supérieure de commerce.

Depuis sa création, le président du syndicat mixte est le président de la Chambre de Commerce et d'Industrie (l'article 6 des statuts prévoit que le président est obligatoirement choisi parmi les représentants de la CCI). Il est assisté de vice-présidents issus de la CCI et des collectivités locales.

Au cours des années 2000 à 2004, un bâtiment complémentaire, l'Espace Commun des Entrepreneurs (ECE), a été construit par le syndicat mixte. Il est destiné à rapprocher les entreprises de l'école et à permettre aux élèves qui en ont le projet de constituer leur propre entreprise.

En projet, et sur les instances de l'association gérant l'école, viendrait s'ajouter à Audencia la réunion de deux écoles de formation continue, de renom, au sein d'un même organisme nommé AUDENCIA GROUP. Il s'agit de l'Ecole Atlantique de Commerce et de l'école Sciencescom de Nantes. Cette réunion des deux établissements aurait comme objectif de répondre davantage aux besoins des entreprises locales et régionales. La décision de construire n'est pas encore prise, mais un conseil syndical du 2 mars 2007 a autorisé le choix d'un programmiste.

L'essor de l'école

L'école de commerce de Nantes fournit des efforts pour se hisser au niveau des meilleures et dispose aujourd'hui d'une bonne notoriété nationale ou internationale. Elle a obtenu les labels qui mesurent le degré de reconnaissance dont bénéficie ce genre d'école : celui de la Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion, le label européen EQUIS et le label américain AACSB. Selon la direction de l'école, Audencia serait maintenant citée dans les six premières grandes écoles de commerce françaises.

Elle élabore des plans quinquennaux dits « stratégiques » (actuellement 2005-2010), conformément d'ailleurs à ses obligations dans le cadre de la délégation de service public (DSP) consentie par le syndicat mixte (article 2). Les efforts de ces dernières années ont porté sur un élargissement du panel de formations proposées, si bien que plusieurs types de programmes coexistent.

Outre le programme école supérieure de commerce (ESCNA), ou « Grande École », pour lequel le syndicat mixte fixe les droits d'inscription, Audencia dispose de plusieurs types de MBA, d'un axe académique et de recherche avec le LESMA (laboratoire de recherche en agro-alimentaire), un axe entreprise pour aider les étudiants à entrer dans la vie active et un axe international qui tend à se diversifier et à diminuer la prééminence du « programme nord-américain ».

Les dispositions statutaires et contractuelles

L'objet de l'association

Selon l'article 2 des statuts, l'association a pour objet « la gestion de l'école supérieure de commerce de Nantes, sur le plan administratif et pédagogique, et, d'une manière générale, l'activité d'enseignement et de recherche en management des entreprises dans un contexte national et international, ainsi que toutes les activités s'y rattachant ou les favorisant ». La précision visant « les activités s'y rattachant ou les favorisant » pouvant être lue comme se rapportant aux activités d'enseignement ou de recherche stricto sensu, l'adéquation entre ces stipulations et le secteur des activités marchandes (soumis à TVA et impôt sur les sociétés) paraît mal assurée.

C'est ainsi que l'association conclut des contrats d'études, sorte d'activité de conseil « scientifique » réalisé pour le compte de clients publics ou privés et des contrats de conseils appliqués, appelés conseils d'ingénierie. Ce sont des contrats de nature commerciale, taxés en conséquence.

D'un autre côté, la cafétéria génère un chiffre d'affaires de l'ordre de 90 000 à 105 000 €HT par an (cf. ci-après). Si l'exploitation en régie directe permet de pratiquer des prix « sociaux », cette activité, commerciale, paraît en dehors de l'objet de l'article 2.

Il en va de même pour les locations de salles pour des intervenants extérieurs et pour les chambres d'hôtes.

Il serait donc souhaitable que l'association précise son article 2 afin de couvrir sans contestation possible ses activités de nature commerciale.

Les membres de l'association

Les statuts actuels sont datés du 10 juin 1998 et du 5 juin 2003, cette dernière modification s'étant limitée à substituer à l'appellation AGESCAE le titre de « Audencia Nantes Ecole de Management ».

Aux termes des articles 8 pour le conseil d'administration, et 11 pour l'assemblée générale, l'association se compose de membres fondateurs et de membres actifs, les premiers étant le département de Loire-Atlantique, la CUN et la CCI, les seconds étant des personnes physiques ou morales reconnues pour leur intérêt au développement des institutions éducatives et d'enseignement. Ils sont admis par l'assemblée générale après accord préalable des trois membres fondateurs statuant à l'unanimité. Il n'y a pas d'autre sociétaire que les membres ainsi désignés.

Composition du conseil d'administration

L'article 8 des statuts prévoit que le conseil d'administration est composé de 15 membres maximum, soit au total 12 postes pour les membres actifs.

En consultant les délibérations du conseil d'administration, il apparaît que des personnes sont régulièrement mentionnées, puis sont manifestement remplacées par d'autres. Il existe ainsi un doute sérieux sur la liste des membres actifs au cours de la période examinée, l'absence d'appel à cotisations ne permettant pas de s'assurer de la réalité de leur appartenance à l'association.

De plus, le conseil d'administration reste peu ouvert au regard des possibilités offertes par les statuts. Ainsi, il y aurait eu au mieux, en 2007, huit membres actifs régulièrement présents.

L'incertitude due à l'absence de versement des cotisations

Une assemblée générale en 1991 a fixé le montant de la cotisation des membres actifs à 100 F. Elle n'est pas acquittée depuis longtemps.

Les statuts

Aux termes de l'article 4, les membres actifs prennent l'engagement de verser une cotisation annuelle : « *ils ont pris l'engagement de verser une cotisation annuelle fixée par l'assemblée générale* ».

L'article 6 énonce que la perte de la qualité de membre intervient par « *la démission,...la radiation prononcée par le conseil d'administration pour non-paiement de la cotisation...* ».

Enfin, au terme de l'article 2, l'association est de durée *illimitée*.

La sécurité juridique des délibérations de l'actuel conseil d'administration

Lorsque les cotisations ont été régulièrement appelées, mais non suivies de paiement, la jurisprudence considère que le sociétaire a entendu démissionner et le conseil d'administration doit procéder à la radiation. Audencia ne procédant pas aux appels de cotisation comme elle devrait le faire, le non paiement n'indique pas clairement l'intention de démissionner. Il reste qu'une autre règle traditionnelle exige qu'un sociétaire ne puisse voter qu'une fois à jour de ses cotisations. Dans ces conditions, il est difficile de considérer que les votes des membres actifs puissent être réguliers, au contraire des membres fondateurs qui ne sont pas astreints à une cotisation. Il en résulterait que, pour ce qui concerne le conseil d'administration, les décisions auraient été prises avec 3 voix, ce qui ne constituerait pas le quorum prévu par l'article 10 des statuts.

Les démissions intervenues par le passé

Selon l'article 4 de la loi du 1^{er} juillet 1901, « *tout membre d'une association qui n'est pas formée pour un temps déterminé peut se retirer en tout temps, après paiement des cotisations échues et de l'année courante, nonobstant toute clause contraire.* ».

Ces dispositions, d'ordre public, sont applicables à l'association Audencia formée pour une durée illimitée. Le sociétaire qui décide de se retirer ne peut donc le faire que s'il est à jour de toutes ses cotisations.

Depuis 1991, beaucoup de membres ont démissionné du conseil d'administration et de l'assemblée générale sans que cela soit toujours formalisé. N'étant pas à jour de la cotisation, leur démission ne pouvait pas être acceptée et, à défaut d'avoir prononcé la radiation, ces sociétaires sont censés faire toujours partie de l'association et des assemblées délibérantes. Les délibérations de l'association se trouvent donc fragilisées par cette situation, même s'il n'y a pas eu de contestation jusqu'à présent.

L'association aurait intérêt à mettre à jour sa liste d'administrateurs, à formaliser les conditions de leur remplacement, à prévoir la possibilité de se faire représenter et à instituer un quorum pour les assemblées générales.

L'élaboration d'un règlement intérieur pour régler ce type de disposition éviterait de modifier obligatoirement les statuts.

Répartition des rôles

Le représentant de la chambre de commerce et d'industrie est statutairement président du conseil d'administration. Présidée jusqu'en juin 2006 par M. Jean-François MOULIN, l'école est placée depuis cette date sous la responsabilité de M. Gérard ESTIVAL, 1^{er} vice-président de la CCI en charge de la formation, de l'apprentissage et de l'enseignement supérieur. Aussi bien M. MOULIN lorsqu'il était président, que M. ESTIVAL font partie également du conseil syndical du syndicat mixte. Cette position de double appartenance peut mettre en position de conflit d'intérêt, nonobstant la précaution de se retirer lors des votes.

Le directeur général est depuis le 1^{er} septembre 2004 M. Jean-Pierre HELFER, professeur à la Sorbonne en disponibilité. Il est statutairement détaché de la CCI. Son autonomie de décision est, aux termes des statuts, très importante : il dispose d'une délégation permanente en matière financière et de gestion du personnel, il a autorité sur l'ensemble des services de l'association, il assiste les membres du conseil d'administration, il effectue tous paiements et perçoit toutes recettes.

Enfin, le trésorier est également un membre de la CCI.

La tenue des livres sociaux

Aux termes du dernier alinéa de l'article 10 des statuts (« réunion du conseil d'administration »), les procès-verbaux des délibérations du conseil doivent être transcrits sur un registre ne comportant pas de feuillets mobiles, paraphé et numéroté en continu et signé, pour chaque séance, par le président et un secrétaire de séance présents à la délibération.

Ces dispositions ne sont pas respectées, alors qu'elles participent de la sécurité juridique des délibérations du conseil d'administration.

Outre que les feuillets sont *mobiles*, si le registre allant du 8/11/2002 au 4/06/2004 est coté de manière continue, manifestement les feuillets ne sont pas annexés d'origine, pour former le livre, mais au fur et à mesure des conseils d'administration. Il n'y a pas la signature du secrétaire de séance et, de plus, il n'est pas paraphé. Des collages sont effectués sur les pages cotées. A tout le moins, un paraphe à cheval améliorerait la sécurité juridique du dispositif. Par ailleurs, certains comptes rendus ne sont pas signés par le président (rapports de gestion 5/06/2003, pour rapport 2002, 4/06/2004, pour rapport 2003).

Enfin, le registre spécial rendu obligatoire par les articles 5 de la loi du 1^{er} juillet 1901, et 6 et 31 du décret du 16 août 1901 pour enregistrer les modifications des statuts et les changements d'administrateurs, n'est pas tenu. Or l'absence, l'irrégularité ou la non production du registre spécial peut entraîner :

- une sanction civile : la dissolution de l'association qui peut être demandée en justice par toute personne intéressée ou par le ministère public.
- une sanction pénale : amende de 1 500 €aux dirigeants de l'association (art. 8 de la loi du 1^{er} juillet 1901 et article 131-13 du code pénal).
- une sanction administrative : le non-respect de cette obligation pourrait justifier la suppression des subventions accordées par les collectivités publiques (Rép. Min Cousté, JOAN, 19 mai 1979, p.4056).

Le prêt à usage

Par acte en date du 24 novembre 2000, une convention de DSP sur 12 ans a été conclue entre le syndicat mixte et l'association en vue de concéder la gestion des activités de l'école supérieure de commerce à cette dernière. Le 10 septembre 2004, par un acte notarié, le syndicat mixte lui a affecté gratuitement les locaux à usage d'enseignement qui lui appartiennent 8 route de la Jonelière. Ce contrat a été consenti pour une durée de 12 ans à compter du 1^{er} janvier 2001, pour se terminer le 31 décembre 2012 (étant observé que le bâtiment neuf, l'Espace Commun des Entrepreneurs, n'a été concédé qu'à compter du 20 novembre 2002). Les charges de l'association sont limitées aux réparations locatives, aux revêtements de sol et des murs et aux travaux de mise en conformité d'hygiène et de sécurité. Le syndicat mixte garde à sa charge toutes les autres réparations.

L'association bénéficie donc, sans fortes charges de location, d'un investissement coûteux et de grande qualité. En contrepartie d'un tel avantage, la réglementation prévoit des obligations comptables qui, en l'occurrence, ne sont pas respectées.

La chambre relève le retard de presque trois ans mis à régulariser ou formaliser l'affectation gratuite des locaux.

Par ailleurs, le contrat en question relève des dispositions des articles 1875s du Code civil, qui concernent le prêt à usage ou commodat.

Aux termes du code civil (art.1875), "*le prêt à usage ou commodat est un contrat par lequel l'une des parties livre une chose à l'autre pour s'en servir, à la charge par le preneur de la rendre après s'en être servi*"; l'article 1876 précisant que "*ce prêt est essentiellement gratuit*" et l'article 1877 que "*le prêteur demeure propriétaire de la chose prêtée*".

Le règlement numéro 99.01 du 16 février 1999 du comité de la réglementation comptable (annexe, chapitre 1, n° 9) impose aux associations qui bénéficient d'une mise à disposition gratuite de biens immobiliers d'inscrire la valorisation de cet avantage en comptabilité, en dépit du fait que ces biens restent la propriété du syndicat.

Aucune écriture de ce type ne figure dans la comptabilité de l'association Audencia.

La chambre invite l'association à se rapprocher du syndicat mixte afin de traduire cette situation juridique particulière et de se mettre en conformité avec la réglementation. L'instruction M14, applicable au syndicat mixte, détaille les écritures à passer de part et d'autre (tome I, p. 27 ; annexe n° 46).

La gestion des ressources humaines

Les effectifs

L'école employait 122 personnes au 31 décembre 2006. Les enseignants sont au nombre de 55, les cadres de 22 et les employés de 45. Toutes catégories confondues, l'âge moyen est de 44 ans pour les hommes et 39 ans pour les femmes. Enfin, une bonne part des enseignants (30) a entre deux ans et cinq ans d'ancienneté, particularité qui traduit la politique de recrutement de professeurs menée par Audencia.

Les vacataires salariés ont été au nombre de 259 en 2006 et de 299 en 2007, cet effectif ne comprenant pas les enseignants travaillant sur factures.

Du point de vue de la répartition statutaire, 103 personnes sont sous le statut Audencia, 14 ont le statut de la CCI et 5 du syndicat mixte. Il s'agit en fait de personnes recrutées soit par la CCI, soit par le syndicat mixte de l'école de commerce à l'époque où le syndicat mixte gérait directement l'école de commerce.

Afin de faciliter le recrutement des professeurs et de promouvoir la recherche, Audencia a mis en place plusieurs systèmes incitatifs, tels que les primes accordées à l'occasion des publications des professeurs et calculées selon le prestige de l'éditeur ou de la revue ; des primes sont également décernées à tout enseignant-chercheur ayant développé un outil pédagogique particulièrement innovant. Certains professeurs sont admis à faire des séjours de recherche à l'étranger dans des universités prestigieuses.

Cas particuliers

Situation du directeur

Professeur d'université en disponibilité, le directeur a été engagé par lettre valant contrat de travail en date du 2 juin 2004. C'est une lettre émanant de la chambre de

commerce et d'industrie, conformément d'ailleurs aux statuts qui prévoient que le directeur est membre de la chambre de commerce. Il est donc placé en situation de détachement au sein de l'association. Le contrat, à durée déterminée de 5 ans renouvelable (correspondant à la durée de la disponibilité), a pris son effet à compter du 1^{er} août 2004.

Les conditions de rémunération sont au niveau des responsabilités, auxquelles s'ajoutent une gratification annuelle, une prime annuelle variable et un intéressement sur des prestations externes assurées au nom d'Audencia, en matière de conseil international notamment.

Le montant de la prime attribuée en 2007 a été fixé par une lettre du directeur de la CCI à la DRH d'Audencia en date du 17 octobre 2007.

Si, conformément à l'article 9 des statuts, le conseil d'administration a bien été consulté sur le fait de recruter le directeur, la situation de détachement de celui-ci au sein de l'association Audencia aurait dû conduire à la signature d'une convention entre la chambre de commerce et l'association. Par ailleurs, eu égard au niveau de rémunération, sur les deniers de l'association, il aurait été de bonne gestion que le conseil d'administration soit consulté et informé de ces conditions, y compris pour l'attribution des primes et des gratifications de quelque nature qu'elles soient, sachant qu'une indemnité de loyer était aussi prise en charge par Audencia jusqu'au 31/12/2004, que le déménagement l'a été à concurrence d'une somme forfaitaire (en 2005) et qu'un véhicule de fonction est mis entièrement à disposition.

Autres situations

- Un professeur d'éducation sportive, sous statut CCI, a été détaché à l'association à partir du 1^{er} janvier 1988. Deux avenants au contrat de travail de 1986 ont été passés les 24 mars 2005 et 31 octobre 2007, ce dernier lui conférant la qualité de « responsable des événements sportifs d'Audencia ».

Aucune convention n'existe entre la chambre de commerce et l'association. De ce fait, le contrat initial ayant été passé par le syndicat mixte, il apparaît que les avenants en question auraient dû être formalisés sous l'égide du syndicat.

- L'école possède dans ses locaux 6 chambres individuelles munies d'une cuisine commune, destinées en principe à rendre service aux intervenants extérieurs lorsqu'ils viennent faire des cours ou des conférences à Audencia. Bien entendu, ces chambres nécessitent un minimum d'entretien et de nettoyage. Pour 2006, le coût de revient total pour 1056 nuits ressort à 7 112 €. Le taux d'occupation par les seuls vacataires est de 27,3 %, mais des personnels permanents ont occupé également les chambres pour un nombre total de 523 nuits. L'occupation des chambres par du personnel permanent a conduit l'école à rembourser les frais d'hôtel à des intervenants extérieurs.

C'est ainsi qu'un professeur assistant résidant à Paris, chargé des enseignements transversaux, occupe une chambre en permanence. Son contrat de travail date de 1995 et ne comporte aucune clause relative à la possibilité de logement. Seule une lettre du directeur délégué en date du 17 juillet 1995 lui fait savoir qu'une chambre est mise à sa disposition pour l'année scolaire 95/96 pour 600 F par mois. Il a manifestement continué à bénéficier de cet avantage gratuitement, puisque le compte analytique relatif aux chambres d'hôtes n'enregistre aucune mise à disposition payante. Au surplus, l'évaluation d'un tel avantage devrait être reprise sur la feuille de paye.

Un membre de la direction générale, secteur finance, a disposé d'une chambre pour 124 nuits en 2006. Or, aucune clause de son contrat de travail ne prévoit la possibilité de bénéficier de cet avantage.

- Une intervenante extérieure résidant en Suisse, a bénéficié d'un contrat à durée déterminée d'usage en date du 30 octobre 2006.

Si ce contrat décrit l'emploi (conseiller scientifique), ainsi que la rémunération (1 500 € par jour) et les conditions annexes (billets d'avion, remboursement d'hôtel, déjeuner au restaurant de l'école), il est ambigu sur la durée, puisqu'il est conclu pour une période allant du 11 décembre 2006 au 31 août 2007. Le nombre d'heures rémunéré correspondra à ce qui sera porté sur le « relevé d'interventions » transmis au service des ressources humaines le 25 de chaque mois. Aucune date n'est précisée.

L'école n'est donc pas en mesure de connaître exactement la portée de son engagement, les interventions n'étant pas programmées. Seul l'examen de la « proposition du contrat de vacation » signée par le responsable de la filière permet de constater que cette intervenante n'était en fait recrutée que pour le 11 décembre 2006 et le 29 novembre 2007.

Sans remettre pour autant en cause la qualité générale de la gestion des contrats, il résulte de cet ensemble de constats que Audencia gagnerait à encore plus de rigueur dans sa gestion des ressources humaines. C'est ainsi que lorsque les salariés sont détachés de la chambre de commerce ou du syndicat mixte de l'école de commerce pour les plus anciens, des conventions auraient dû être passées entre les deux organismes, précisant clairement les conditions d'emploi, de rémunération et de carrière. De la sorte, l'association Audencia aurait été légitimée à gérer la situation de ces personnes et normalement avisée du coût qu'elles pouvaient représenter pour son budget.

Ces conventions auraient également permis de clarifier la gestion de ces personnels, notamment quant aux augmentations de grades et d'échelon, lesquelles sont pratiquées par l'association, alors que, par parallélisme des formes, elles devraient être effectuées par l'employeur d'origine.

Quant à la situation des hauts cadres, elle devrait être avalisée par le conseil d'administration, comme indiqué plus haut.

Les audits sociaux de 2005 et 2007

L'école a confié fin 2005 et début 2007 au cabinet DELOITTE la mission d'auditer les pratiques en matière de gestion et de rémunération des personnels, notamment enseignants.

S'il n'y avait pas d'observation dirimante en ce qui concerne les salariés sous contrat à durée indéterminée, plusieurs remarques étaient formulées pour les vacataires. En effet, les nombreux professeurs et intervenants français et étrangers, qui ne font pas partie des effectifs stables, interviennent en général pour un nombre d'heures de cours et d'intervention limités. L'embauche se fait par diverses techniques : contrat à durée déterminée (CDD), contrat de prestation de services, contrat de formateurs occasionnels. L'audit insistait sur un risque de requalification, en cas de contentieux, de ces contrats en contrats à durée indéterminée en raison de leur renouvellement d'une année sur l'autre, avec comme corollaire d'importants redressements de cotisations sociales.

Aujourd'hui, Audencia s'est réorientée vers les contrats de prestations de services (c'est-à-dire que l'intervenant est rémunéré sur facture), mais ces derniers n'offrent pas toutes garanties, dans la mesure où il y a répétitivité des contrats et dépendance dans l'organisation des tâches. La chambre indique que le portage salarial, qui vient de faire l'objet de mesures législatives, serait probablement susceptible d'apporter davantage de sécurité juridique.

L'activité marchande de la cafétéria

L'association dénomme « activités marchandes » celles qui se trouvent hors champ de l'enseignement et de la recherche pure et qui, de ce fait, sont taxées à la TVA et à l'impôt sur les sociétés.

Présentation

A l'instar d'autres organismes, Audencia possède une cafétéria, conçue comme un lieu de détente et de convivialité, ouverte à tous, étudiants, professeurs, personnel et gens de l'extérieur. Elle est située dans le bâtiment principal et résulte d'une tradition ancienne de l'école, puisqu'elle existait déjà dans les années 70, mais l'institution n'avait pas alors la dimension qu'elle a acquise aujourd'hui.

Pour les exercices 1999, 2000 et 2001, les résultats étaient déficitaires respectivement de 2 350, 14 350, 20 210 € pour des chiffres d'affaires (stricto sensu, hors facturations internes) de 114 860 €HT en 1999 à 97 340 €HT en 2001. Pour la période plus récente, les chiffres d'affaires et les résultats sont les suivants :

Exercices	Chiffre d'affaires	Résultats
2002	94 000	- 18 000
2003	99 000	- 19 400
2004	104 500	- 15 800
2005	91 000	- 16 600
2006	105 600	- 15 500

La chambre constate que le chiffre d'affaires se maintient aux alentours de 100 000 €HT (99 000 €HT en 2007), ce qui apparaît comme une anomalie dans la mesure où, au cours de 11 exercices consécutifs, les effectifs globaux et les activités (étudiants, personnels, colloques et autres congrès et fréquentations externes) se sont beaucoup accrus.

Les facturations internes, qui seraient à ajouter au chiffre d'affaires, ne sont pas réglées par les directions et services. Il s'agit officiellement de prestations effectuées dans le cadre de leurs missions, mais leur coût est loin d'être négligeable :

Exercices	Montants
2002	15 800
2003	16 000
2004	16 700
2005	21 700
2006	27 087

L'augmentation constante de ces frais, dans des proportions importantes, mérite d'être soulignée.

Les chiffres mentionnés supra révèlent une augmentation moyenne du déficit d'une année sur l'autre de 31,56 % selon que l'on inclut 1999 et de 22,71 % si on l'exclut, pour correspondre à la période sous revue ; par ailleurs, l'écart type (c'est-à-dire une mesure de la dispersion des valeurs par rapport à la moyenne) est de 6 818,80 €. L'ensemble de ces montants est important et ne paraît pas proportionnel à l'activité de l'école.

Mode de fonctionnement

La chambre observe que le mode de fonctionnement de la cafétéria n'est plus adapté au volume d'affaires qu'elle traite désormais. Les lacunes suivantes ont été relevées.

Une absence de caisse enregistreuse ou de matériels assimilés, ce qui entraîne l'absence de tickets justificatifs. Les consommations, qu'elles soient liquides ou solides, sont encaissées (en ce qui concerne les étudiants) immédiatement, sans autre forme.

Il n'y a pas de tiroir-caisse sécurisé, mais un simple tiroir démuné de serrure, placé derrière le bar au milieu de la cafétéria. L'argent y est déposé par le personnel, quand le

présentoir à pièces ne se trouve pas simplement placé sur la desserte, avec le risque de soustraction frauduleuse de liquidités. Comme il n'existe aucun recoupement possible, il serait impossible aux préposés de s'apercevoir du vol, puisque le rapprochement entre le solde théorique de caisse et le comptage ne pourrait être effectué.

Du fait de l'absence de machine, aucune ventilation, ni des ventes, ni des clients, n'est effectuée. A fortiori, il n'existe aucune comptabilité matière, alors que la carte de la cafétéria fait état de 106 articles. Les achats sont donc réalisés au coup par coup.

Si les étudiants payent à la demande, le personnel de l'école, permanent ou non, paye « à crédit », c'est-à-dire que les sommes dont sont redevables les employés sont inscrites au fur et à mesure sur un simple calepin, sous une rubrique nominative. Le total individuel de ce qui est dû par chaque personne est donné à la comptabilité qui avertit les intéressés. Aucun reçu n'est délivré. Les possibilités d'erreurs sont importantes, les recoupements n'étant pas possibles.

Enfin, les « prestations internes » sont des prestations effectuées par la cafétéria dans le cadre des activités de l'école, certains services pouvant lui demander de préparer des boissons, du café ou du thé, des comestibles pour des réunions ou des entrevues. Aucun contrôle ou recoupement n'est possible.

Un chiffre d'affaires incertain

Outre les lacunes relevées, et compte-tenu de la non évolution du chiffre d'affaires, la chambre a procédé à une reconstitution des chiffres d'affaires théoriques 2004, 2005 et 2006.

Inspirée des techniques de reconstitution de l'administration fiscale, la méthode utilisée fait appel à la détermination de coefficients obtenus à partir de sondages, en l'occurrence quatre journées, ces coefficients permettant d'obtenir les chiffres d'affaires en question. Il est en effet avéré que le chiffre d'affaires dit « adossé » à un ou des produits, c'est-à-dire le chiffre d'affaires représenté par la vente des autres produits, reste sensiblement constant.

Les résultats obtenus figurent en annexe.

Les reconstitutions de chiffre d'affaires opérées révèlent des écarts suffisamment importants pour mettre en évidence que les méthodes de gestion non professionnelles de la cafétéria ne peuvent conduire qu'à présenter une comptabilité non probante dans ce domaine.

Par conséquent, le fonctionnement de la cafétéria n'offre aucune sécurité à tous niveaux, son activité se caractérisant par une gestion héritée de l'époque où Audencia n'avait ni l'envergure ni les effectifs de personnel et d'étudiants qu'elle a aujourd'hui. La direction a indiqué réfléchir à un autre système qui permettrait d'identifier les usagers de la cafétéria et d'obtenir une ventilation du chiffre d'affaires.

La fiabilité des prévisions budgétaires

	2002	2003	2004	2005	2006
Prévisions produits	12985	14248	14079	14511	15844
Réalisation	12716	14511	14233	14639	16623
écarts produits	-2,07%	1,85%	1,09%	0,88%	4,92%
Prévisions charges	12673	14023	14049	14280	15796
Réalisation	13346	14811	14173	14111	15278
écarts charges	5,31%	5,62%	0,88%	-1,18%	-3,28%

Si, globalement, comme le montre le tableau, on ne note pas de gros écarts entre les prévisions et les réalisations, une analyse plus fine révèle quelques disparités.

En 2002, en recettes, le réalisé par rapport à la prévision a été particulièrement faible pour la formation continue (- 74,38 %), soit un écart de - 238 200 €, d'autres écarts pouvant s'observer sur des postes secondaires en volume. Les rémunérations ressortent avec un écart de + 591 400 €(8,89 %).

En 2003, le même constat peut être opéré en recettes pour ce qui concerne la formation continue (- 40,95 %) avec une différence de - 86 000 € et, en charges, pour les rémunérations de nouveau avec + 482 700 €(6,30 %). D'autres lignes budgétaires accusent également des différences sensibles.

Les exercices 2004 et 2005 voient se réduire les difficultés de prévision au regard de la formation continue, des salaires et des charges sociales ; tout au plus peut-on noter en 2004 un rendement supérieur de la taxe d'apprentissage de 22 % par rapport à ce qui avait été prévu. Par contre, les postes de missions et réceptions et de déplacements enregistrent des divergences prévisions/réalisations non négligeables (de 25 000 à 45 700 €).

En 2006, pour la première fois, la formation continue dépasse les prévisions de recettes de 19,39 % (+ 70 000 €), la taxe d'apprentissage de 18,14 % (+ 226 000 €). En ce qui concerne les charges, l'important poste budgétaire des autres services extérieurs a été en diminution de 13,8 % (- 584 000 €).

En conclusion, des progrès peuvent encore être réalisés pour mieux évaluer les lignes budgétaires, même si l'on peut considérer que les prévisions sont dans l'ensemble relativement proches de la réalité.

*Analyse financière***La capacité d'autofinancement**

	2 002	2003	2004	2005	2006
Résultat net	-631 700	-300 068	60 199	527 730	1 345 476
Reprises sur DAP	0	9 670	24 271	20 000	21 839
DAP	422 700	541 669	485 878	555 468	658 726
CAF	-209 000	231 931	521 806	1 063 198	1 982 363

Avec le redressement du résultat net, la capacité d'autofinancement se redresse considérablement sur la période.

Les charges évoluent en moyenne annuelle de 2,74 % entre 2002 et 2006, avec, en particulier, une augmentation des dotations aux provisions qui sont passées de 3 300 € à 323 000 € en raison de la création d'une provision ancienneté sur l'exercice 2005. Le poste traitements et salaires a progressé (sauf pour l'exercice 2004) de 24,01 %, l'école pratiquant une intense politique de recrutement (fin 2003, par exemple, le nombre de professeurs était équivalent à ce qui était prévu pour 2005), tandis qu'une diminution des achats et autres charges externes peut être notée, l'exercice 2005 étant le moins élevé avec 3 697 000 €

Les recettes provenant des activités liées directement à l'enseignement dispensé sont passées de 9 518 000 € en 2002 à 12 976 000 € en 2006, soit une progression annuelle de 6,39 %. C'est le résultat d'une politique de revalorisation des droits d'inscription (cf. ci-après). Les produits des taxes d'apprentissage et de formation continue sont passés de 885 000 € à 1 472 000 € (variation annuelle en moyenne de + 11 %). La moyenne annuelle d'augmentation des recettes totales sur ces exercices est de 5,51 %.

Le fonds de roulement

Les résultats positifs du compte d'exploitation d'Audencia sur les exercices 2004, 2005, et surtout 2006 (1 345 000 €) ont permis à l'association de passer d'un fonds de roulement négatif en 2002 (- 143 000 €) à un fond de roulement positif de 2 241 000 € en 2006.

Le besoin en fonds de roulement

BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	2 002	2003	2004	2005	2006
Emplois à court terme	3 897 263	1 938 447	2 027 941	1 940 986	2 278 770
Stocks	27 495	22 080	30 536	27 549	26 682
Créances	3 869 768	1 916 367	1 997 405	1 839 215	2 140 026
Charges constatées d'avance	0	0	0	74 222	112 062
Ressources à CT	4 957 336	2 418 254	2 870 509	3 127 984	3 567 410
<i>Autres dettes</i>	<i>1 731 402</i>	<i>1 799 844</i>	<i>2 221 999</i>	<i>2 210 708</i>	<i>2 524 341</i>
<i>Produits constatés d'avance</i>	<i>3 225 934</i>	<i>618 410</i>	<i>648 510</i>	<i>917 276</i>	<i>1 043 069</i>
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	-1 060 073	-479 807	-842 568	-1 186 998	-1 288 640

Les actifs d'exploitation de l'association sont inférieurs aux passifs d'exploitation sur toute la période examinée, ce qui engendre un dégagement de fonds de roulement, c'est-à-dire que l'association finance largement son cycle d'exploitation. Cette tendance s'est consolidée puisque qu'entre les exercices 2002 et 2006, la progression est de 21,56 %, soit 3,98 % de variation annuelle d'augmentation. Le BFR représente environ un mois de financement du cycle de l'exploitation, constituant un facteur favorable à la mise en œuvre d'une politique de croissance.

La trésorerie

TRESORERIE	2 002	2003	2004	2005	2006
<i>Valeurs mobilières de placement</i>	<i>910 558</i>	<i>0</i>	<i>363 574</i>	<i>1 765 584</i>	<i>3 526 635</i>
<i>Disponibilités</i>	<i>6 384</i>	<i>7 546</i>	<i>49 626</i>	<i>6 938</i>	<i>3 425</i>
TRESORERIE	916 942	7 546	413 200	1 772 522	3 530 060

Essentiellement constituée de valeurs mobilières de placement dont l'origine se situe dans l'encaissement en totalité des frais de scolarité en fin d'exercice, le montant de liquidités de l'association atteint au 31 décembre 2006 la somme de 3 530 000 €. La progression entre les exercices 2005 et 2006 est à elle seule de près de 99 %, tandis que la trésorerie exprimée en nombre de jours atteint 78 jours fin 2006. Ce constat doit toutefois être relativisé dans la mesure où cette valeur n'est qu'une photographie à un instant donné.

L'endettement

Nulle sur les exercices 2002, 2003 et 2004, la dette financière s'élevait en fin 2005 à 91 700 € pour se réduire fin 2006 à 10 300 €, représentant 0,17 % des ressources de cet exercice.

Les ratios

Les ratios de profitabilité se situent autour de 10 % (2006), tout comme les ratios d'autofinancement (12 % en 2006). Les ratios d'équilibre sont dans la même situation favorable.

Conclusion

Après plusieurs résultats annuels négatifs, Audencia a retrouvé une capacité d'autofinancement de plus en plus forte, de même qu'un dégagement de fonds de roulement, traduisant un bon financement du cycle de l'exploitation. Ce redressement comptable provient essentiellement de l'augmentation des droits d'inscription, le nombre d'étudiants ayant peu augmenté, et du bon rendement du produit de la taxe d'apprentissage, tandis que le total des charges, hormis certains postes tels que les rémunérations de personnel ou les missions et réceptions, reste globalement à un niveau constant. Les participations des collectivités locales et de la chambre de commerce représentent environ 30 % des ressources de l'association.

Evolution des dépenses

D'une manière générale l'école vit en rapport avec son statut d'école de commerce internationale. À ce titre, selon les chiffres fournis par l'école, le budget de cette dernière est passé de 13 M € en 2002 à 19 M € pour 2008, tandis que les charges avaient augmenté de presque 15 % jusqu'en 2006.

Les dépenses liées à la scolarité et à la structure

Les engagements en la matière sont très importants et en forte augmentation.

Les charges salariales

La masse salariale, qui s'accroît régulièrement, représente le poste le plus important des charges d'exploitation. C'est ainsi que pour 2006, le montant total des charges de personnel s'élève à 8,9 M€ soit 54 % du total des charges. Elle est de 9,9 M€ fin 2007, correspondant à une augmentation de 1 M€ en un an (et de + 37 % depuis 2002), ce qui résulte de la politique de recrutement menée par l'école.

Cette augmentation recouvre une réalité relativement disparate : les augmentations sont en effet de 46 % pour les personnels administratifs permanents, de 31 % pour les enseignants permanents, de 46 % pour les professeurs vacataires et de 95 % pour les honoraires et vacations (de 200 801 € en 2002 à 392 493 € en 2007). Ce dernier poste recèle en fait les dépassements de quotas des professeurs¹ qui paraît mal maîtrisé.

¹ Le temps de travail des professeurs est réparti en cinquièmes, comprenant les cours, la recherche, les publications et les colloques ; le dépassement de ces quotas constitue un revenu non négligeable.

Au regard des effectifs, si les entrées/sorties concernant les personnels permanents enregistrent un différentiel de + 17, soit une progression de 12,23 %, c'est sur les vacataires qu'il est le plus important, leur nombre passant de 216 à 299 sur la même période, les rémunérations s'alourdissant de 589 000 à 878 000 €. Selon les chiffres fournis par l'association dans sa réponse, les enseignants sont passés d'un effectif de 54 en 2002 à 87 en 2008, les personnels administratifs de 64 à 92.

En revanche, selon le bilan social, qui n'inclut pas la faculté internationale associée (FIA), le nombre des vacataires de nationalité étrangère n'augmente pas.

La FIA est une simple appellation pour désigner un groupe de professeurs étrangers à temps très partiel. A l'origine, l'école a attiré des professeurs étrangers par de fortes rémunérations. Ce système s'est pérennisé, alors qu'Audencia dispose désormais d'une aura suffisante pour réajuster ses rémunérations. La chambre a d'ailleurs relevé des disparités importantes entre le régime de la faculté internationale associée et les autres vacataires. Pour 2006 et 2007, par exemple, 10 et 9 personnes, représentant respectivement 4 et 3 % de l'effectif des vacataires et 8 % du nombre d'heures effectuées, ont reçu des rémunérations représentant 44 % du total des rémunérations des vacataires (299 personnes). En 2007, la rémunération moyenne d'un vacataire était de 1 530 € contre 38 390 € pour la FIA.

Le programme nord-américain

Un important poste comptable intitulé « programme nord-américain » ressort dans les bilans et comptes d'exploitation d'Audencia, en charges, et, dans une moindre mesure, en produits.

Ce poste, en régression, représente encore 7 % en moyenne des charges totales de l'école, en 3^{ème} position après la masse salariale (2006 : 1 743 224 €).

L'Ecole, qui se veut internationale, s'est tournée vers les universités nord-américaines, afin d'y scolariser de 150 à 200 étudiants par an. Elle offre une scolarité gratuite, à charge pour l'élève de payer son hébergement (l'établissement supporte le transport, le séjour en universités, les frais d'assurance, les frais bancaires induits, les rémunérations des accompagnateurs). Le coût des universités américaines étant élevé, ce système se révèle onéreux et ne donne pas, selon la direction, les résultats escomptés. Aussi Audencia s'attache à privilégier les relations avec d'autres universités, sur la base d'échanges réciproques. Des accords ont été de la sorte passés avec la Chine, la Nouvelle-Zélande, l'Australie, le Japon, la Russie (universités de Saint-Pétersbourg et Moscou). Cette nouvelle orientation correspond d'ailleurs à un souhait des élèves de s'ouvrir sur d'autres savoir-faire que le nord-américain.

La chambre souligne l'importance des frais engagés sur le programme nord-américain, tout en prenant acte des efforts déployés par ailleurs pour s'engager dans d'autres voies.

Les frais de réception

La remise des diplômes aux étudiants, appelée « journées Audencia », est entourée d'un cérémonial se déroulant dans le grand auditorium de la Cité des congrès de Nantes, loué pour la circonstance, ainsi que la grande galerie, où 1 000 personnes, élèves et familles, peuvent participer à un cocktail de qualité. Le coût de cette manifestation a été de 37 800 € en 2006.

Les frais de restaurant, qui relèvent en fait à la fois du structurel et du promotionnel (cf. annexe « secteur non marchand »), sont passés, en tenant compte de diverses réfections, de 5 845 € en 2002 à 35 622 € en 2007. Si cette ligne de dépenses varie peu depuis 2003, l'examen des pièces comptables montre que les repas au restaurant, déjeuners ou diners, sont initiés par tous les secteurs de l'école, membres des directions ou

du corps professoral, et se tiennent souvent dans des enseignes prestigieuses à Paris ou ailleurs.

L'école organise également des repas facturés par le traiteur dans ses salons. Le nombre des personnes invitées est passé de 207 en 2001 à 4 923 en 2007. Une telle progression n'est pas proportionnelle à l'augmentation de l'activité de l'école.

Les cocktails et buffets sont également très nombreux, souvent pour un important nombre de personnes. En 2006, 21 000 € ont été décaissés dans ce domaine (déduction faite de ce qui avait été engagé pour le concours HEC, l'AGE, l'APHEC).

Les frais de voyages et déplacements

Les voyages et déplacements⁽²⁾ des personnels administratifs, des professeurs vacataires, des étudiants ou en vue de conférences (postes qui incluent les remboursements des dépenses faites sur place par les intéressés : taxi, autocars etc.), sont tous en augmentation très sensible. Les voyages et déplacements des professeurs permanents, après une petite régression en 2005-2006, recommencent leur progression en 2007, tandis que ceux relatifs aux conférences retrouvent un fort niveau en 2005 et 2006. Les voyages et déplacements des personnels administratifs ont plus que doublé, le pourcentage d'augmentation se fixant à 116 % fin décembre 2007 (54 326 €) par rapport à 2002. Ceux des étudiants progressent de 130 % (74 036 €) sur la même période.

La chambre observe que l'augmentation des frais de réception et de déplacements est sans doute aussi due à la trop grande déconcentration des décisions relatives à l'engagement des dépenses. Même visées par la direction, les propositions ou les demandes de voyages, de repas ou de déplacements ne semblent pas pouvoir être examinées dans des conditions permettant de garantir toute la rigueur souhaitable.

Les dépenses de relations publiques et de représentation

Les dépenses de relations publiques et de représentation ont été expurgées de certains éléments qui peuvent être considérées comme exceptionnels, de manière à ce que les comparaisons ne soient pas faussées.

Globalement, à l'exclusion d'un poste, de très fortes augmentations de ces dépenses que l'on pourrait qualifier de « relations publiques » peuvent être constatées.

L'école, en 2006, comme en 2003, a organisé le congrès de l'association des proviseurs des classes préparatoires aux écoles de commerce (APHEC). Il s'agit là d'une opération de communication considérable pour l'établissement, puisqu'elle peut lui permettre de se faire connaître sous son meilleur jour, auprès de personnes stratégiquement bien placées. Même si l'importance de ce congrès n'est pas contestable, il convient de remarquer que, selon le décompte fourni par la comptabilité analytique, ces journées ont coûté 84 000 € (hébergement de 300 personnes au West Hôtel à La Chapelle-sur-Erdre, dîner croisière sur l'Erdre, déjeuner, cadeau d'aquarelle originale spécialement dupliquée...) contre 66 000 € en 2003, soit + 27 %.

Tous les ans, au même titre que les autres établissements, l'école organise des concours d'entrée, celui « Grande école » ou HEC, dit « Banque HEC », ainsi que les concours « profils ». Le premier est en fait un concours national (5 352 candidats en 2006) à l'issue duquel les lauréats, en fonction de leur classement, pourront intégrer et choisir une école de commerce. Le second concerne les admis sur titres (AST). L'enjeu est très important en termes d'image pour que les promus soient amenés à opter pour Audencia. Aussi, d'importants moyens sont déployés à cet effet (minibus de location pour assurer le transport des candidats, petits déjeuners, buffet, restaurant en groupe, cadeaux, visites de Nantes). Il en résulte, entre les dépenses engagées et les droits d'inscription au concours, un

² Cf. annexe secteur non marchand.

déficit persistant sur ce poste de 147 700 € en 2006. La prospection HEC représente une mise de fonds également importante.

Les voyages et déplacements du directeur ont plus que doublé entre 2002 et 2007, l'année 2004 étant atypique puisqu'elle a vu le départ de l'ancien directeur et l'arrivée du nouveau au 1^{er} septembre. Cette évolution ne s'explique pas entièrement par l'accroissement de l'activité de l'école, même si selon les présidents, une des missions du directeur est d'augmenter le rayonnement de l'école à l'étranger. L'examen des pièces justificatives indique que certains déplacements dans des pays très lointains s'effectuent pour une durée extrêmement courte ; une rationalisation inciterait tout au moins au regroupement de ces voyages.

Au soutien de cette politique structurelle et promotionnelle, la direction indique qu'Audencia s'est engagée, depuis plusieurs années, dans une stratégie de développement en donnant la priorité à l'excellence académique et à l'ouverture vers l'international qui a augmenté de façon significative sa notoriété et son rayonnement aux plans régional, national et européen.

Les résultats : la notoriété de l'école

L'argument principal, axé sur l'image de l'établissement, notamment à l'international, est que l'école engage des moyens pour gravir des degrés dans les classements pour attirer ainsi à elle les étudiants et les professeurs, qu'ils soient nationaux ou étrangers.

Au regard du premier point, il est vrai que la progression de l'école est nette. Comme mentionné ci-dessus au 2.2, Audencia a obtenu le label EQUIS, qui lui est régulièrement renouvelé.

Elle a obtenu également en 2004, comme mentionné, l'accréditation américaine AACSB, sur laquelle s'appuient en général les classements « grands publics » opérés par la presse spécialisée, notamment le Financial Time. Selon un classement reproduit récemment, Audencia serait désormais en 6^{ème} position ex aequo avec Toulouse et Grenoble en France, ce qui exprimerait une progression.

Sous réserve de la prudence qui doit prévaloir en matière de classement, les cinq écoles de commerce qui se trouvent devant Audencia, à savoir HEC, ESSEC, ESCP-EAP Paris, EM Lyon, EDHEC Lille-Nice, ont creusé l'écart avec les autres : 160 points séparent encore Audencia de l'EDHEC. Compte tenu de cet intervalle, il peut paraître difficile qu'Audencia, même au prix d'une politique promotionnelle particulièrement dynamique, puisse faire davantage que consolider sa position, d'autant que le budget de ces écoles serait, selon la réponse faite à la chambre, bien supérieur à celui d'Audencia.

Au regard de la progression des effectifs estudiantins et par voie de conséquence des arrivées d'enseignants étrangers de qualité, le bilan, bien que notable, ne paraît pas décisif.

En ce qui concerne le programme Grande École (Sup de Co), les effectifs, en croissance constante, sont passés de 1 048 en 2002 à 1 238 en 2005 et à 1 322 en 2007. Cette évolution tend cependant à se ralentir sur les dernières années et l'école ne paraît pas en mesure d'absorber désormais plus d'étudiants, ses structures étant arrivées au point de saturation.

Sur le plan des effectifs potentiels, il est à noter que le nombre de candidats au concours national a stagné de 2002 à 2006 pour remonter légèrement en 2007 (5 608 candidats).

La même évolution se constate tant pour les candidats AST (admis sur titres) que pour les étudiants étrangers.

En ce qui concerne les mastères, ceux-ci se répartissent en deux grandes catégories : les mastères « grandes écoles » et les mastères internationaux, qu'il convient d'examiner sous les angles financiers et de la fréquentation.

Les résultats des premiers sont globalement positifs et présentent des évolutions satisfaisantes, pour ceux qui étaient déjà ouverts en 2002 (Mastère Organisation Sport et Mastère Compétence Internationale). Il en va de même pour les deux autres, plus récemment initialisés.

Les mastères internationaux, qui sont le reflet de l'ancrage voulu par l'école sur le plan international, sont positifs pour ce qui concerne le mastère EMP (trilingue) et l'Exécutive MBA ouvert depuis 2005. Par contre, le MBA Full Time est très déficitaire, de - 232 300 € en 2005 et - 200 000 € en 2006, et voit son effectif décroître.

Les mastères « conférence des grandes écoles », performants en termes financiers, s'adressent à un nombre d'étudiants restreint (entre 10 et 30 selon le mastère), et seul le MCI se révèle en progression.

Il s'ensuit que si le classement de l'école s'est amélioré ces dernières années, c'est au prix d'un investissement important dans des secteurs parfois déficitaires, avec des résultats mitigés en terme d'effectifs, Audencia paraissant avoir atteint en tout état de cause un palier en ce qui concerne aussi bien son classement que le programme Sup de Co et les différents mastères. Elle a par ailleurs des difficultés à conquérir les « marchés » étrangers.

Le financement particulier de l'école

La croissance budgétaire de l'école a été rendue possible par la conjonction de deux phénomènes : le taux de change euro/dollar de plus en plus favorable au premier, rendant ainsi plus faciles les programmes avec les universités étrangères, notamment en Extrême-Orient et aux Etats-Unis et par la forte politique d'accroissement des droits d'inscription.

Si les droits d'inscription au concours Grande école ou « Sup de Co » n'ont pas évolué depuis 2003 (126 € pour un non boursier et 115 € pour un admis à concourir sur titre), les frais de scolarité sont passés de 4 726 € en 1993/1994 à 5 506 € en 2002, pour atteindre 6 800 € en 2006 et 8 000 € en 2009, ce qui représentera 2 500 € de plus qu'en 2002, soit une augmentation de 45,30 % en sept ans. Sur la période 2002-2007, les frais de scolarité se sont accrus de 27,43 %. A titre de point de repère, l'évolution de l'indice INSEE des prix à la consommation tabac inclus, a été de 12,27 % sur la même période.

Au surplus, jusqu'en 2007, l'année où les étudiants partent à l'étranger « année de césure » (AIPM) - ne faisait pas l'objet de droits d'inscription. Depuis 2007, l'école demande 500 € pour « frais administratifs », ce qui représente une recette de l'ordre de 200 000 €. Il s'agit là d'une augmentation indirecte des frais d'inscription. Cette participation aurait donc dû être décidée par le syndicat mixte et autorisée par le conseil d'administration.

La direction estime que, même avec des droits d'inscription en augmentation, Audencia est encore moins chère que les autres écoles de commerce, notamment les plus importantes. Par ailleurs, l'école estime que sa politique active en matière de bourse interne permet aux étudiants qui en éprouvent le besoin d'être accompagnés sur le plan financier.

La chambre rappelle cependant qu'Audencia bénéficie d'une délégation de service public qui prendra fin en principe le 31 janvier 2012, à la différence des participations

publiques versées aux autres écoles comparables, sans doute plus ponctuelles. Dans le cadre de cette DSP consentie par le syndicat mixte de l'école de commerce, lui-même financé par les collectivités publiques, elle a perçu à ce titre « une indemnité compensatoire » qui s'est élevée à 3 469 300 € pour 2007.

La participation des collectivités publiques était notamment motivée par un souci de modération des frais de scolarité. Cette orientation est inscrite à l'article 2.1 de la DSP et dans l'article 8 du cahier des charges, lesquels distinguent la compensation forfaitaire de l'accroissement supplémentaire de 1,5 %. Il ressort de ces stipulations que la compensation forfaitaire est attribuée pour tenir compte « ...des sujétions de service public, notamment tarifaires imposées par le syndicat mixte sur les frais de scolarité... », tandis que l'accroissement forfaitaire a effectivement pour objet de permettre le développement de la notoriété de l'école.

Or, sans s'interdire des augmentations annuelles, la très forte évolution de ces dernières années paraît contraire à cette orientation. Si l'établissement souhaite continuer une politique de fortes hausses de ses droits d'inscription, lui procurant les ressources suffisantes dont il aurait besoin pour continuer sa progression, il y aurait lieu de s'interroger sur l'adéquation de la pratique actuelle avec les principes initialement définis.

ANNEXES

1 – Annexes issues des contrôles et analyses de la chambre régionale des comptes :

- Analyse du compte de résultat
- Soldes intermédiaires de gestion
- Principaux indicateurs d'analyse financière
- Variations entre budget voté et budget réalisé
- Cafétéria : chiffre d'affaire reconstitué
- Dépenses du secteur non marchand
- Effectifs et coût du personnel

2 – Annexes communiquées par Audencia en réponse au rapport d'observations provisoires :

- part des collectivités dans le budget des écoles de management
- coûts de scolarité 2008
- droits de scolarité de Audencia
- évolution du budget global