

d'accueil du site marseillais grâce à une spécialisation des bâtiments et une rationalisation des espaces. Le développement des stages de formation continue pour tous les marins professionnels grâce à l'apport d'outils pédagogiques innovants sera au cœur de cette opération.

Une telle implication de l'ensemble des acteurs démontre l'importance de l'école et de sa place au sein de l'écosystème maritime du territoire, et plus largement de tout le sud de la France.

Pour toutes ces raisons, il me semble essentiel de conforter la place et le rôle prépondérant du site de Marseille au sein de l'ENSM.

RÉPONSE DU MAIRE DE SAINT-MALO, PRÉSIDENT DE SAINT-MALO AGGLOMÉRATION

J'ai le plaisir de répondre à celui-ci en ma double qualité de Maire de Saint-Malo et de Président de Saint-Malo Agglomération.

Votre rapport traite de l'ENSM, créée le 1^{er} octobre 2010, qui est désormais un Établissement Public Scientifique, Culturel et Professionnel (EPSCP).

Mais si l'École est constituée sous la forme de grand établissement, c'est bien évidemment la situation de l'entité de Saint-Malo qui m'a plus particulièrement intéressée dans un contexte actuel de remise en cause de sa pérennité.

Votre rapport fait état successivement, et sans être exhaustif à l'échelle nationale, d'une réforme mal conduite, d'un processus inachevé, de l'absence de choix relatif aux implantations, d'orientations stratégiques tardives, d'une crise de la gouvernance qui se double d'une crise financière, de l'impasse du maintien des quatre implantations, d'une situation coûteuse aggravée par la construction d'un nouveau bâtiment au Havre, d'une érosion régulière des effectifs étudiants, d'un déficit d'attractivité, de problèmes persistants de recrutement des enseignants maritimes, et d'absence de gestion prévisionnelle et de plan de formation...

Pour Saint-Malo, nous avons pris le parti, depuis très longtemps avec la Région Bretagne, de mettre en œuvre tous les moyens permettant à l'ENSM de garantir sa pérennité car les conditions actuelles d'accueil de notre école n'offraient pas ces perspectives.

Pour mémoire, notre École Nationale Supérieure Maritime, fusion des Écoles Nationales de la Marine Marchande, forme des officiers de

marine depuis 1669 avec la décision de Colbert, Ministre de la Marine de Louis XIV, de créer une école royale d'hydrographie, ce qui peut démontrer notre attachement viscéral à notre école!

Bien au-delà de ces considérations historiques, sa présence à Saint-Malo s'inscrit dans un écosystème territorial fort, tant à l'échelle malouine (avec la présence du lycée maritime Florence Arthaud reconstruit par le Conseil Régional puis inauguré en 2015 par la Ministre de l'Environnement de l'Énergie et de la Mer, et du Centre d'Entraînement à la survie et au SAuvetage en Mer - CESAME - de l'ENSM) qu'à l'échelle de la Région Bretagne avec le Centre Européen de Formation Continue Maritime (CEFCM) et trois autres lycées maritimes (Etel, Le Guilvinec et Paimpol) auquel se rajoute sur Saint-Malo le lycée privé des Romains qui dispose de classes préparatoires au concours d'entrée à l'ENSM pour les futurs officiers de marine marchande sur la filière A (polyvalente) et la filière B (machines).

Dans son projet d'établissement validé par son Conseil d'Administration en 2013, l'ENSM a spécialisé le site de Saint-Malo dans la formation initiale professionnelle et continue des officiers mécaniciens, et dans les formations relatives à la Sécurité Maritime.

Implantée à intra-muros depuis 1958, dans un espace désormais contraint et peu fonctionnel pour l'enseignement comme pour la vie étudiante, l'ENSM est confrontée à la difficulté de faire évoluer à un coût raisonnable son site, et de le mettre en conformité avec les obligations en termes d'accessibilité, d'efficacité énergétique et d'état de l'art pédagogique, ce qui l'a conduit à proposer dans son projet d'établissement la relocalisation de ses locaux.

La commune de Saint-Malo a, dans ce cadre, proposé la cession, au profit de la Région Bretagne, d'un terrain qu'elle possède sur le secteur de la Croix Désilles, à proximité immédiate de l'IUT et du lycée public maritime.

Ainsi, le projet de transfert du site malouin de l'ENSM vers notre campus, à proximité immédiate du lycée professionnel maritime Florence Arthaud et de l'IUT, permet de poursuivre non seulement les formations dispensées par l'ENSM, mais aussi de créer des synergies avec des établissements dont les enseignements ont dorénavant de nombreux points communs avec celles des officiers et marins qui sont accueillis dans l'établissement, s'agissant d'une part de la présence du BTS MASEN au lycée Florence Arthaud dans lequel l'ENSM intervient, et d'autre part de l'importance croissante du génie électrique, spécialité de l'IUT, dans les formations d'officiers mécaniciens.

La nouvelle localisation de l'ENSM de Saint-Malo s'intègre dans un campus de formation supérieure doté d'équipements modernes pour la vie étudiante, en pleine synergie avec les établissements déjà existants, créant ainsi un véritable pôle d'excellence pour les formations maritimes à Saint-Malo, notamment dans le domaine de la sécurité.

Le dernier équipement actuellement en cours de construction au sein du campus est une résidence étudiante de 99 chambres qui ouvrira ses portes à la rentrée scolaire de septembre 2018.

Par ailleurs, la Communauté d'Agglomération du Pays de Saint Malo a adopté en septembre 2015 son Schéma Local de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, et a prévu à cet effet d'accompagner fortement le développement de l'ENSM à deux niveaux :

- *d'une part, par l'accompagnement des investissements en terme d'immobilier dans le cadre du transfert de l'école sur le site du campus universitaire ;*
- *d'autre part, en développant la formation continue par la mise en place du CESAME 2.*

Les principes du transfert du site actuel de l'ENSM vers le campus a fait l'objet d'un protocole d'accord associant l'État, la Région Bretagne, l'ENSM, Saint-Malo Agglomération et la Ville de Saint-Malo qui reposait sur les engagements suivants :

- *le lycée public maritime, le Conseil Régional de Bretagne et l'ENSM recherchaient toutes les mutualisations pertinentes, réalistes et respectueuses de leurs identités et de leurs compétences entre le fonctionnement des deux établissements ;*
- *le Conseil Régional de Bretagne assurerait la maîtrise d'ouvrage de la construction de ce nouvel établissement, en extension du lycée public maritime ;*
- *la commune de Saint-Malo, propriétaire du site actuel de l'ENSM à Intra-Muros, s'engageait à reverser le produit de la cession de ce site au Conseil Régional de Bretagne, maître d'ouvrage du projet dans le cadre du financement de son projet. Elle s'engageait aussi à céder le foncier sur lequel serait implantée la nouvelle construction à la Région Bretagne. Nous avons eu dernièrement confirmation, par notre Conseil Juridique, que la Ville de Saint-Malo était bien propriétaire de l'ENSM Intra-Muros ainsi que cela nous l'avait été déjà précisé par une précédente étude notariale ;*

- *Saint-Malo, Agglomération, pour sa part, s'engageait à apporter une participation financière à hauteur de 800 000 €.*

Ces dispositions ont été entérinées par le Conseil Communautaire de notre communauté et par le Conseil Municipal de Saint-Malo, respectivement les 23 et 30 mars derniers.

Nous avons poursuivi depuis nos échanges avec la Région Bretagne et fait évoluer notre projet d'accord de manière à prendre en considération l'évolution du modèle de gestion de l'ENSM en réduisant autant que possible les contraintes de gestion immobilière et administratives, lui permettant de réduire ses charges et sa dépendance à l'égard de la contribution du budget de l'État.

Dans ce cadre, nous avons revu le modèle économique pour mieux faire valoir le potentiel de mutualisation des sites du lycée professionnel maritime Florence Arthaud et de l'IUT. Ce travail a conduit à réduire de façon importante les créations de surfaces nouvelles, et à accroître de façon importante les mutualisations.

Il en résulte un coût de construction réduit et des charges d'exploitation particulièrement optimisées, sachant toutefois que nous accordons la plus grande importance dans ce contexte à ce qu'un certain nombre de principes demeurent :

- *que les formations soient toujours assurées par l'ENSM ainsi que les diplômes délivrés ;*
- *que le corps enseignant actuel de l'ENSM continue de dispenser les enseignements ;*
- *et que le lycée professionnel maritime Florence Arthaud et l'ENSM restent deux entités clairement identifiées comme telles.*

Nous souhaitons ainsi démontrer avec la Région Bretagne qu'il existe des alternatives crédibles aux recommandations et conclusion de la Cour des Comptes, en démontrant non seulement la détermination des acteurs bretons, mais aussi en nous engageant financièrement et bien au-delà pour assurer la pérennité de notre Hydro.

RÉPONSE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE MARITIME

En préambule, ma première constatation concerne la tonalité générale du rapport qui m'apparaît négative alors que la dynamique de l'établissement et les progrès accomplis sur la période analysée (maîtrise de la gestion, plan d'économies, réforme des cursus, spécialisation des sites, ouverture de nouvelles formations, engagement de partenariats, habilitation par la Commission des Titres d'Ingénieurs, réalité positive de l'insertion professionnelle) sont quand même tangibles et même remarquables compte tenu des très mauvaises conditions initiales que vous ne manquez pas de souligner. Je n'ignore pas que le rôle de la Cour est de pointer « ce qui va mal » et de forcer le trait pour obliger à agir, et je n'ignore pas non plus le chemin important qu'il reste à parcourir à l'ENSM pour atteindre les objectifs qui lui ont été fixés. Faut-il pour autant « tordre les données » ou en occulter d'autres²⁷⁴ ?

Concernant la problématique immobilière et son incidence sur la situation financière, cette dernière est effectivement tendue au sens ou elle freine à ce jour le développement de l'École sur la recherche, l'internationalisation, de nouveaux cursus et surtout qu'elle ne permet pas de réaliser les travaux réglementaires ou non qui seraient nécessaires pour maintenir les 3 sites les plus anciens. C'est la raison pour laquelle, dès le projet d'établissement, l'ENSM avait souhaité quitter les bâtiments actuels de Nantes et de Saint Malo, afin d'une part de mutualiser les coûts de gestion et d'entretien de ces sites en n'ayant pas non plus à supporter la réhabilitation, et d'autre part mettre en œuvre les synergies avec les partenaires choisis (ECN pour les cursus ingénieur génie maritime, Lycée Professionnel Maritime et IUT d'électrotechnique à Saint Malo pour le cursus machine qui n'est pas un cursus ingénieur et comporte une part grandissante d'électrotechnique). Nul ne peut contester la pertinence du choix de ces partenaires par rapport aux quatre écosystèmes sur lesquels

²⁷⁴ Le nombre d'élèves, donnée clé du dimensionnement, est sous estimé il est plutôt voisin de 1200 que de 1100 comme en atteste d'ailleurs la carte figurant dans votre rapport. Il n'est fait aucune référence à la progression du volume horaire par élève pour un diplôme donné (O1 ou OCQM) qui est la cause première d'augmentation de la masse salariale, elle même conduisant à limiter le flux d'entrants. Voir aussi développement sur la situation financière. Les effectifs potentiellement touchés par une fermeture sèche éventuelle de Nantes ou de St Malo sont de 30 soit bien inférieurs à ceux de 40 cités par la Cour. L'économie potentielle est très inférieure aux 2 à 3 M€ évoqués par la Cour compte tenu de l'absence d'étude sur le sujet et de la non prise en compte des coûts proportionnels et des pertes de ressources annexes.

l'École peut s'appuyer. Le projet de Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière qui présentait la problématique et les choix à effectuer n'a pas reçu de réponse ce qui a gelé toute évolution. Je reçois donc positivement la recommandation faite par la Cour, de quitter les deux bâtiments historiques de Nantes et Saint Malo, et l'ouverture faite pour y garder des antennes permettant, tout en bénéficiant de l'essentiel de la réduction de coûts, d'activer les synergies attendues dans ces deux villes et régions fortement maritimes²⁷⁵.

La mise en pratique de cette recommandation, si elle coûte à court terme en restructuration, permettra de dégager une économie récurrente de l'ordre du million d'euros, économie qui devra être partagée entre l'État et l'École pour qu'elle remplisse bien son but de donner à l'École les moyens de son développement et autonomie financière.

Si l'application de cette recommandation permet de résoudre l'impasse de nature immobilière décrite par la Cour et connue de tous, il convient de rappeler en matière de situation financière, qu'après la subvention d'équilibre versée en 2012 pour ajuster la Subvention pour Charge de Service Public²⁷⁶, l'École a dégagé sur la période 2013 à 2016 un excédent d'exploitation cumulé de 1100 K€ qui est venu augmenter son fonds de roulement et restaurer sa capacité d'autofinancement. Le déficit 2016 non significatif (52 K€) est à mettre en regard d'une diminution concomitante de la SCSP d'environ 400 K€ cette année-là. Pour maintenir l'équilibre financier, le DG et son équipe ont mené toutes les actions qui étaient de leur responsabilité, que ce soit sur les achats, la masse salariale elle-même et l'augmentation des ressources. Il est également à noter que l'alignement des droits de scolarité sur ceux d'Écoles d'Ingénieurs similaires, qui est un des moyens complémentaires de pérenniser l'équilibre financier, n'est pas encouragé par l'État.

En ce qui concerne l'organisation des services centraux, je suis favorable à leur regroupement pour améliorer le fonctionnement collectif de ces services, faciliter le travail de la Direction générale et dégager ainsi du temps pour conduire des projets plus stratégiques que la gestion du quotidien. À partir du moment où le site le plus récent a été choisi comme site principal et à l'occasion des restructurations immobilières inévitables

²⁷⁵ Il est assez surprenant de constater que le rapport n'a pas été adressé aux Conseils Régionaux, ceux-ci ayant, plus que les villes ou agglomérations, la compétence partagée avec l'État en matière d'Enseignement Supérieur et de Recherche et l'ENSM comme la plupart des EPSCP bénéficiant de ce soutien dans les 4 régions concernées

²⁷⁶ Ajustement de SCSP consécutif principalement au régime transitoire de la création et au transfert progressif des responsabilités et fonctions à l'établissement public.

sur les 3 autres sites²⁷⁷ il paraît logique de regrouper l'essentiel de ces services au Havre.

Concernant les modalités de gouvernance, la Cour insiste largement sur des dysfonctionnements initiaux du Conseil d'Administration alors qu'ils ne sont aucunement constitutifs de la période actuelle. La question mineure de la vice-présidence ne se pose pas dans les faits, dès lors que le seul cas concret qui empêche le président de présider est celui de la séquence du CA qui élit le Président tous les 3 ans. Dans les établissements où un VP est nommé il s'agit en général d'un représentant de la tutelle²⁷⁸.

Si l'ouverture du collège « employeurs » à d'autres secteurs que le transport maritime emporte mon adhésion, la Cour n'apporte aucun élément fondant l'assertion que les compétences prétendument élargies et le positionnement du Président par rapport au Directeur serait source de dysfonctionnement. La reprise de ce point dans les recommandations finales « supprimer les compétences élargies du président du conseil d'administration » pose question. D'une part par ce qu'elle n'est pas du même niveau d'impact que les 3 autres, sauf à considérer que le Président actuel aurait eu par sa seule présidence des impacts négatifs sur l'évolution de l'École, de la même nature que le maintien des 4 sites, le non regroupement des services ou l'absence de GPEC. D'autre part ayant exercé la présidence du CA pendant 5 des 7 années analysées par la cour, et le président initial n'ayant jamais été nommé, je ne peux recevoir cette recommandation que comme une attaque personnelle. Peut-être les exigences personnelles que je véhicule en termes de rigueur, d'engagement, de qualité sont-elles diversement appréciées, mais aucun fait ou preuve matérielle ne vient étayer la position de la Cour sur une quelconque décision prise en lieu et place de la DG ou de la tutelle²⁷⁹. Il aurait été si simple de dire qu'il fallait réviser le décret pour tenir compte de l'évolution du contexte depuis la création, diminuer les dérogations au code de l'Éducation et ouvrir le CA à d'avantage de diversité professionnelle. J'ai d'ailleurs communiqué moi-même à la tutelle bien avant votre rapport, une proposition d'évolution du décret en ce sens. Je

²⁷⁷ Au-delà des projets de Nantes et St Malo, il serait aussi souhaitable d'engager une réflexion pour quitter les locaux actuels de Marseille pour se rapprocher du port ou d'un campus universitaire.

²⁷⁸ ENSTA Paris-tech par exemple

²⁷⁹ Je tiens à disposition de la Cour tous les courriels échangés avec les deux directeurs successifs et la tutelle qui prouvent au contraire que j'ai toujours été (dans des moments très difficiles et sans compter mon temps) dans une attitude de soutien, de conseil et de médiation, position qui est attendue de tous les présidents de CA des EPSCP

trouve regrettable pour la crédibilité de votre travail et pour l'intérêt même de l'ENSM que la Cour valide une telle formulation partielle et partielle.

Concernant la spécialisation des sites celle-ci a été effectivement réalisée puisque l'on ne trouve à Saint Malo que la filière monovalente machine, formation initiale en 3 ans et formation professionnelle non présente sur les autres sites, et que la vocation génie maritime de Nantes est une réalité. La spécialisation entre Marseille et Le Havre s'est faite sur la base de la répartition L/M ce qui est assez classique dans l'enseignement supérieur. Pouvait-il en être autrement ? Je ne vois pas comment la réduction du nombre de sites (du reste contraire au mandat de l'École) aurait abouti à une meilleure spécialisation. La cour ne peut pas dire que la formation continue n'a pas bénéficié de la spécialisation, une même formation n'étant pas dispensée dans deux centres différents mais étant attachée aux moyens humains et matériels dont l'École dispose sur chaque site. La spécialisation peut donc de mon point de vue être considérée comme un succès pour la période analysée par la Cour et une clarification vis à vis des parties prenantes de l'École.

Les parties II et III n'appellent pas de remarque fondamentale de ma part, je souscris aux observations formulées par la Cour, tout en insistant sur la difficulté de conclure en matière d'insertion. Il est trop tôt pour évaluer les effets de la transformation des cursus sur l'employabilité, d'autant plus que ni la première promotion ayant suivi le cursus complet navigant-ingénieur en cinq ans et demi, ni la première promotion en génie maritime, ne sont encore sorties de l'École. Les chiffres récents d'insertion concernant les deux promotions sorties à 6 mois d'intervalle (Cursus en 5 ans et ancien DESMM) sont néanmoins encourageants.

Enfin, sur les conclusions, si je partage celles des deux premiers paragraphes je regrette que la Cour analyse le futur de l'École en fonction de la décroissance passée du métier d'officier de marine alors que les éléments contextuels favorables s'offrent à l'ENSM tels qu'une politique maritime ambitieuse de croissance bleue, des mesures favorisant la compétitivité du pavillon français, son engagement dans les transitions écologique et énergétique, un cycle beaucoup plus favorable sur la construction navale de navires complexes. Je regrette également ne pas retrouver dans la recommandation finale sur l'évolution des sites la formulation plus réaliste exprimée dans le rapport, et je ne peux que réitérer mon questionnement concernant la réelle portée de la troisième recommandation.

RÉPONSE DU DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL D'ARMATEURS DE FRANCE

Je vous remercie au nom des armateurs membres de notre organisation professionnelle. Je note que ce document a également été transmis à treize autres destinataires : ministères de tutelle, Président du conseil d'administration et directeur général de l'ENSM, ainsi que collectivités territoriales ou leurs groupements, sur le territoire desquels l'École nationale supérieure maritime dispose d'une implantation (Le Havre, Saint-Malo, Nantes et Marseille).

Les armateurs sollicités sur le dossier, tout d'abord lors d'une rencontre bilatérale entre Armateurs de France et la Cour des comptes en date du 5 avril 2017, puis lors d'entretiens individuels auprès de quelques armements, ont pu faire part aux auditeurs de la Cour de leur appréciation sur le rôle et le fonctionnement de cette école. Ce courrier en réponse à l'insertion est une nouvelle occasion pour Armateurs de France de souligner l'attente constante des armateurs, employeurs privilégiés des étudiants formés au sein de l'ENSM, tant au cours de leur cursus de formation qu'au terme de la délivrance de leur diplôme, de disposer d'une formation supérieure de personnel navigant de qualité, adaptée, attentive aux évolutions technologiques, et au service de la filière industrielle du transport et des services maritimes.

Ceci implique donc que l'ENSM forme des officiers dont les qualifications soient pleinement en adéquation avec les exigences de la Convention internationale STCW qui encadre strictement l'obtention et la délivrance des brevets et des certificats.

Tout en étant attentifs à la préconisation de la Cour de mener à son terme la mutation de l'ENSM en école d'ingénieurs, qui doit trouver son achèvement, les armateurs conservent pour préoccupation centrale la qualité de la formation des officiers immédiatement employables dans la mesure où l'ENSM est l'unique établissement français qui prépare les officiers de demain. Je souligne une nouvelle fois que les armateurs participent activement à la formation des étudiants de l'École, en embarquant des jeunes à bord dans le cadre de leur cursus.

Parce qu'ils sont tout particulièrement conscients des exigences de performance et des contraintes économiques et financières qui constituent un impératif dans la gestion de leurs entreprises, les armateurs rejoignent le souci d'optimisation des dotations publiques, qui constituent aujourd'hui encore la majeure partie des ressources dont bénéficie l'ENSM. Les armateurs prennent également une part au financement de l'École, de façon individuelle et concertée sur des équipements pédagogiques par exemple.

À ce titre, Armateurs de France souscrit aux recommandations formulées par la Cour à la tutelle et à l'école :

- le regroupement des services de direction sur un seul site doit s'opérer au plus vite, c'est une attente d'Armateurs de France depuis la création de l'ENSM. Cette opération doit permettre une meilleure coordination des différents départements de la direction et la présentation aux administrateurs de décisions mieux préparées, aux conséquences évaluées avec précision. La mise en œuvre dans les meilleurs délais d'une comptabilité analytique doit en outre assurer une perception plus exacte de la gestion de l'école. La mise en œuvre des décisions du conseil et de la politique de la direction générale passe impérativement par ce regroupement urgent ;
- la réorganisation sur deux voire un site correspond aux attentes des armements, dans un souci de cohérence et de synergie des différentes formations. Le renforcement des partenariats avec les établissements d'enseignement supérieur correspond notamment à l'objectif d'élargir le spectre des compétences des étudiants formés, notamment dans le cadre de formations de « paranavigants », mais Armateurs de France sera attentif au maintien du cœur de métier de cette école : la formation de futurs officiers destinés à exercer des fonctions de commandement sur des navires toujours plus évolués techniquement. Conduire des projets de rapprochement à Nantes et St-Malo avec une Ecole ou un Lycée maritime peut avoir une cohérence dans la seule mesure où ces actions ne contraignent pas le projet central de la Direction de l'Ecole de faire dialoguer de manière optimale les formations dispensées à Marseille et au Havre.
- l'évolution de la gouvernance : Armateurs de France souscrit pour l'essentiel aux orientations préconisées. Toutefois, à la proposition de la Cour d'inclure des armateurs étrangers au Conseil, il convient de rétorquer que de nombreux armements français détiennent également une flotte sous pavillons étrangers, communautaires ou non, et embauchent des officiers français. Enfin, les armements français recrutent des personnels dans d'autres États, et des officiers qui ont suivi des cursus à l'étranger (exemples : Belgique, Pologne). Aussi, Armateurs de France estime que le cadre très international dans lequel se déploie l'activité des armements français ne justifie pas d'ouvrir le conseil à des représentants de l'industrie et d'armateurs étrangers.
- le soutien au corps professoral est l'une des clés de la réussite de la formation des officiers. Armateurs de France a déjà souligné que la mise en place et l'ouverture à une vraie politique de recrutement des

professeurs est l'une des priorités. L'absence de plan de formation, de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences était une réelle lacune dans le bon fonctionnement des cursus : L'ENSM doit accorder une attention toute particulière à l'attractivité vers le corps enseignant- y compris à l'international- en garantissant notamment de meilleures rémunérations et des conditions améliorées d'accès à des temps consacrés à des travaux de recherche.

Enfin, Armateurs de France attend de l'ENSM une meilleure réactivité : non seulement une écoute des attentes des compagnies, mais une anticipation de ces dernières. L'ENSM doit devenir une force de proposition et s'inscrire davantage dans une logique commerciale. Le développement de la formation continue est un axe fort à développer.
