



Le président

Le 10 mars 2017

à

M. Bernard ESTIVIN  
président du syndicat mixte  
de l'école supérieure de commerce et  
de management (ESCEM)

Groupe ESTIVIN Développement  
Avenue Vatel,  
37 043 Tours Cedex 1

Dossier suivi par :  
Myriam LAGARDE, greffière de la 2ème section  
T. 05 56 56 47 00  
Mel. [alpc@crtc.ccomptes.fr](mailto:alpc@crtc.ccomptes.fr)  
Contrôle n° 2016-0062

Objet : notification des observations définitives relatives à l'examen  
de la gestion du syndicat mixte de l'école supérieure de commerce  
et de management d'Orléans-Poitiers-Tours

P.J. : 1 rapport

Lettre recommandée avec accusé de réception

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint le rapport comportant les observations définitives de la chambre sur la gestion du syndicat mixte de l'école supérieure de commerce et de management d'Orléans-Poitiers-Tours (ESCEM) concernant les exercices 2010 et suivants ainsi que la réponse qui y a été apportée.

Je vous rappelle que ce document revêt un caractère confidentiel qu'il vous appartient de protéger jusqu'à sa communication à votre assemblée délibérante. Il conviendra de l'inscrire à l'ordre du jour de sa plus proche réunion, au cours de laquelle il donnera lieu à débat. Dans cette perspective, le rapport et la réponse seront joints à la convocation adressée à chacun de ses membres.

Dès la tenue de cette réunion, ce document pourra être publié et communiqué aux tiers en faisant la demande, dans les conditions fixées par le code des relations entre le public et l'administration.

En application de l'article R. 241-18 du code des juridictions financières, je vous demande d'informer le greffe de la date de la plus proche réunion de votre assemblée délibérante et de lui communiquer en temps utile copie de son ordre du jour.

Enfin, je vous précise qu'en application des dispositions de l'article R. 241-23 du code précité, le rapport d'observations et la réponse jointe sont transmis au préfet ainsi qu'au directeur départemental ou, le cas échéant, régional des finances publiques.

Jean-François Monteils



**SYNDICAT MIXTE DE L'ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE  
ET DE MANAGEMENT (ESCEM)  
Poitiers – Tours - Orléans**

**RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES**  
**Années 2010 et suivantes**

LA SYNTHÈSE GÉNÉRALE DU RAPPORT.....	3
LA PROCÉDURE.....	5
1. Présentation du syndicat.....	6
1.1. La gouvernance du syndicat mixte .....	6
1.2. Le résumé de l'expérience de France Business School .....	7
2. La situation antérieure à FBS : une offre pédagogique solide mais des difficultés de financement (2010-2012).....	8
2.1. Une offre pédagogique solide, une contre-performance en matière de recherche .....	8
2.2. La situation financière avant FBS (2010 - 2012) : des marges de manœuvres limitées .....	10
2.3. L'intégration du campus d'Orléans : une augmentation des coûts plus rapide que les recettes .....	12
2.4. La situation patrimoniale.....	12
2.5. La création de France Business School, une initiative de l'ESCEM .....	13
3. L'ESCEM au sein de France Business School (2013-2015).....	13
3.1. Les implications juridiques et financières.....	13
3.2. Les demandes d'apport en fonds associatif.....	18
4. L'échec du retour à l'indépendance et la cession de l'école .....	19
4.1. Le « nouveau » projet du programme grande école de l'ESCEM : du neuf avec de l'ancien.....	19
4.2. L'absence de visa et d'habilitation master, une lourde sanction pour l'école .....	22
4.3. De graves conséquences pour les étudiants .....	23
4.4. Le management de transition et la rentrée 2015-2016 .....	23
4.5. de graves conséquences pour les personnels.....	24
4.6. Les surcoûts supportés par l'ESCEM en conséquence de sa participation au projet FBS .....	25
4.7. Les surcoûts supportés par l'ESCV en conséquence de sa participation au projet FBS .....	26

## LA SYNTHÈSE GÉNÉRALE DU RAPPORT

Le syndicat mixte de l'École Supérieure de Commerce Et de Management (ESCEM) résulte d'une fusion, en 1998, de l'École Supérieure de Commerce de Poitiers et de l'École Supérieure de Commerce de Tours et a pour objet la gestion de l'école homonyme située à Tours, Poitiers et Orléans. Le 6 juillet 2012, l'ESCEM, en partenariat avec les écoles de commerce d'Amiens, de Brest et de Clermont-Ferrand, a fondé France Business School (FBS), les ESC fondatrices devenant les campus de cette nouvelle école. Le syndicat mixte de l'ESCEM disposait d'un quart des voix au sein des instances de FBS. Après deux années scolaires pleines (2013-2014 et 2014-2015), le projet s'est avéré être un total échec, du fait d'un grand nombre d'erreurs stratégiques et de gestion ainsi que d'une gouvernance inefficace et de procédures de contrôle insuffisantes. Les membres fondateurs de l'association ont alors décidé de mettre fin à leur alliance et toutes les écoles ont recouvré leur indépendance pour la rentrée 2015-2016. Cette expérience, qui s'est avérée désastreuse pour le syndicat mixte, a abouti à la disparition de l'ESCEM en tant qu'école de commerce reconnue par l'État et habilitée à délivrer le grade de master.

### **1. LA SITUATION ANTERIEURE A FBS (2010-2012) : UNE OFFRE PEDAGOGIQUE SOLIDE, DES DIFFICULTES DE FINANCEMENT**

L'ESCEM, avant la mise en œuvre du projet France business school, se classait dans le groupe des écoles supérieures de commerce à la fois reconnues par l'État et habilitées à délivrer un diplôme grande école conférant le grade de master. L'école était également dotée d'une double accréditation internationale (AACSB et EQUIS) depuis 2006 et jusqu'en 2011, date à laquelle l'accréditation EQUIS n'avait pas été renouvelée pour un défaut d'internationalisation et de publications dans des revues « étoilées ». L'école disposait d'un certain nombre de partenariats académiques notamment au sein du PRES Val de Loire visant à renforcer la collaboration entre les centres de recherches en gestion au sein des régions Centre et Poitou-Charentes. Dans les classements établis par la presse, dont la méthodologie est incertaine et qui excluent les Instituts d'Administration des Entreprises qui relèvent des universités, elle figurait entre la 15<sup>ème</sup> et la 20<sup>ème</sup> place nationale, sachant que lesdits classements font référence auprès des étudiants et de leurs familles.

L'école disposait d'une situation financière globalement saine, mais d'un manque de marge de manœuvre. En effet, la taxe d'apprentissage variait peu, autour de 2,2 M€ par an, et les contributions publiques étaient déjà consenties pour des niveaux élevés : les participations de la sphère publique (hors taxe d'apprentissage) pesaient ainsi pour 20 % des recettes d'exploitation en 2011 (4,77 M€ sur 23,46 M€ de budget) et 17,5 % en 2012 (4,4 M€ pour 25 M€). Certaines contributions des membres, comme celle de l'ESC Vienne, syndicat mixte regroupant le département de la Vienne, la ville de Poitiers, les CCI de la Vienne et de Poitou Charentes ou la contribution de la CCI Touraine, dépassaient largement un million d'€ par an. L'école était donc très dépendante des contributions des membres du syndicat mixte. Or, l'internationalisation des formations commerciales, synonyme d'une concurrence accrue entre les écoles, nécessitait des investissements importants afin que l'attractivité de l'école soit conservée. Le projet FBS, imaginé et amorcé au sein de l'ESCEM, visait justement à réunir plusieurs écoles afin d'atteindre une taille critique et de dégager les marges de manœuvre nécessaires à leur développement.

### **2. L'ESCEM AU SEIN DE FRANCE BUSINESS SCHOOL (2013-2015)**

Le présent rapport n'a pas pour objet d'exposer les conditions de création et de fonctionnement de l'association FBS qui fait l'objet d'un autre rapport spécifique de la chambre régionale des comptes. Un état des lieux de l'implication financière et sociale de l'ESCEM au sein de l'association susmentionnée peut cependant être effectué.

Les membres fondateurs de l'association FBS avait décidé de transférer à cette école leur mission de service public ainsi que les actifs et le personnel nécessaires à sa mise en œuvre. S'agissant de l'ESCEM, la tâche s'est avérée plus complexe que prévue. Le fait que l'ESCEM soit organisée et gérée par un syndicat mixte a entraîné des difficultés qui n'avaient pas été anticipées par les membres aussi bien du point de vue du transfert des biens que du personnel. Le transfert des biens a fait l'objet d'adoptions de délibérations par les membres du syndicat et d'un contrôle attentif des services du comptable public du syndicat et de la préfecture de la Vienne qui ont retardé la procédure d'apport. Quant au transfert de personnels, les représentants syndicaux se sont opposés au transfert de contrats sur le fondement de l'article L. 1223-1-3 du code du travail et ont intenté plusieurs recours juridictionnels avant qu'un protocole transactionnel ne soit conclu avec la direction, permettant au personnel de l'ESCEM d'intégrer l'association FBS en pouvant choisir d'être sous le statut de salarié privé ou d'agent public mis à disposition ou détaché.

Le montant des contributions supplémentaires apportées par le syndicat mixte pour assurer la continuité d'exploitation de France business school s'établit à 5 971 291 €, ce montant n'intégrant pas la cotisation annuelle versée par l'ESCEM à FBS, considérée comme une contribution courante et normale au fonctionnement de l'école.

### 3. L'ECHEC DU RETOUR À L'INDEPENDANCE ET LA CESSIION DE L'ECOLE

Les membres de l'association FBS ayant effectué un constat d'échec du projet porté par leur association, les écoles fondatrices ont décidé de retrouver leur indépendance pour la rentrée 2015. Ils ont par suite été auditionnés par les services du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche en décembre 2014 afin d'obtenir un visa de leurs diplômes *bachelors* et « programme grande école » ainsi qu'une habilitation au grade de master. L'ESCEM, pour des raisons relatives notamment au manque de préparation du projet soumis au ministère, exposées *infra*, n'est pas parvenue à obtenir le renouvellement du visa de son « programme grande école » ainsi que l'habilitation master.

L'absence d'habilitation a mis un terme aux ambitions d'un retour à la situation antérieure à FBS, le projet d'une école supérieure de commerce, même de proximité, apparaissant discrédité en l'absence d'une formation à bac+5 visée et gradée master. Elle s'est, en outre, avérée très préjudiciable pour un certain nombre d'étudiants (48) recrutés par FBS, qui ont continué et financé leur scolarité à l'ESCEM après la dissolution et qui ne seront donc pas titulaires d'un diplôme conférant le grade de master.

Compte tenu du coût supporté par le syndicat mixte pour la liquidation de FBS et de l'absence de visa et d'habilitation du programme grande école, le principe d'une reprise des activités pédagogiques par une structure extérieure a été délibéré en conseil syndical le 25 août 2015. Cette décision a ensuite été réaffirmée par le conseil syndical un mois plus tard par sa renonciation à assurer le service public d'activité d'enseignement.

Des négociations ont été entreprises avec l'association « TOP Education » appelée à reprendre une partie des activités pédagogiques et du personnel de l'ESCEM et ouvrir pour la rentrée 2016 de nouvelles formations hors du « programme grande école ».

La cession devrait permettre de prendre en charge une partie du mali de liquidation de FBS et des plans de sauvegarde de l'emploi assumés par l'ESCEM. En juin 2016, les dépenses du syndicat mixte liées à la mise en œuvre et à l'échec du projet FBS s'établissaient à 21 131 201 €.

## LA PROCEDURE

Le contrôle a été effectué dans le cadre du programme de la chambre, parallèlement au contrôle du syndicat mixte de l'école supérieure de commerce de la Vienne (ESCV) et à celui de l'association France Business School (FBS) suite à une saisine de la préfète de la Vienne, au titre de l'article L. 211-8 du code des juridictions financières, sur demande du président du conseil départemental de la Vienne, du maire de Poitiers et du président de la chambre de commerce et d'industrie de la Vienne.

Le Premier président de la Cour des comptes, juridiction compétente pour assurer le contrôle d'une association ne relevant pas d'un seul ressort régional, a décidé de déléguer ce contrôle à la chambre régionale des comptes par arrêté du 15 avril 2015 en vertu des dispositions de l'article L. 133-3 du code des juridictions financières.

L'ouverture du contrôle a été notifiée à M. ESTIVIN, ordonnateur, par lettre du 25 février 2016 et à MM. COTTEREAU, DUVERGE et BROUSSOUX, ses prédécesseurs, par lettres du 24 mars 2016.

L'entretien de début de contrôle a eu lieu le 23 mars 2016 avec l'ordonnateur, M. BROUSSOUX et M. COTTEREAU et le 24 mars avec M. DUVERGE.

L'entretien de fin de contrôle a eu lieu le 20 juin 2016 avec M. COTTEREAU, le 21 juin 2016 avec M. BROUSSOUX et le 23 juin 2016 avec MM DUVERGE et ESTIVIN.

Lors de sa séance du 4 juillet 2016, la chambre a formulé des observations provisoires qui ont été adressées à l'ordonnateur.

Un extrait des observations le(s) concernant a été adressé à MM. BROUSSOUX, COTTEREAU et DUVERGE, anciens ordonnateurs, et à Me Nicolas DESHAYES, représentant de l'association France Business School, à M. Robert BUTEL, président du groupe Sup de co. La Rochelle, ainsi qu'à M. Julien AZOULAY, président de la société française de conseil et d'investissement, tiers mis en cause.

M. Bernard ESTIVIN, ordonnateur, a adressé une réponse à la chambre le 30 septembre 2016.

MM. Yves BROUSSOUX, David COTTEREAU et François DUVERGE, anciens ordonnateurs, ont adressé une réponse à la chambre le 29 septembre 2016, le 14 octobre 2016 et le 28 septembre 2016.

Aucune réponse des tiers mis en cause n'est parvenue à la chambre.

À leur demande, MM. ESTIVIN, BROUSSOUX et COTTEREAU ont été entendus par la chambre le 14 novembre 2016.

Lors de sa séance du 14 novembre 2016, la chambre arrêté les observations définitives qui figurent dans le présent rapport.

## 1. PRESENTATION DU SYNDICAT

Le syndicat mixte de l'École Supérieure de Commerce Et de Management (ESCEM) résulte d'une fusion en 1998 entre l'ESC de Poitiers, créée en 1961, et l'ESC Tours, créée en 1982. Aux termes de l'article 2 des statuts modifiés le 26 mars 2013, il a pour objet *"la gestion de l'école supérieure de commerce et de management (ESCEM), qui comporte des sites situés respectivement dans les départements de la Vienne et de l'Indre-et-Loire. Une convention signée en date du 2 juin 1998 entre le syndicat mixte de l'école supérieure de commerce de Poitiers et la chambre de commerce et d'industrie territoriale de Touraine a précisé le schéma général de la mise en œuvre du dispositif de gestion des entités précitées. Le syndicat mixte de l'ESCEM a également pour objet la gestion des activités de formation de la chambre de commerce et d'industrie du Loiret que cette dernière lui transfère par convention"*.

Le siège du syndicat mixte est situé dans le département de la Vienne, 11 Rue de l'Ancienne Comédie à Poitiers. Les locaux du campus de Tours sont situés rue Léo DELIBES. Le syndicat mixte dispose également de locaux à Paris, au sein de la tour Montparnasse, composés de bureaux et de salles de cours affectés principalement à la formation continue puis à la direction générale de FBS.

Le campus d'Orléans, spécialisé dans les formations de type *bachelor* (bac+3), a intégré le syndicat mixte de l'ESCEM par décision de l'assemblée générale de la chambre de commerce et d'industrie territoriale (CCIT) d'Orléans du 6 février 2012. L'intégration de l'école de gestion et de commerce d'Orléans au syndicat a notamment eu pour objet de renforcer l'offre de formation bac+3 de l'ESCEM.

### 1.1. LA GOUVERNANCE DU SYNDICAT MIXTE

#### 1.1.1. *Le syndicat mixte, une structure juridique originale pour une école supérieure de commerce*

Aux termes de l'article L. 5721-2, alinéa 1<sup>er</sup>, du code général des collectivités territoriales, « *un syndicat mixte peut être constitué par accord entre des institutions d'utilité commune interrégionales, des régions, des ententes ou des institutions interdépartementales, des départements, des établissements publics de coopération intercommunale, des communes, des syndicats mixtes définis à l'article L. 5711-1 ou à l'article L. 5711-4, des chambres de commerce et d'industrie territoriales, d'agriculture, de métiers et d'autres établissements publics, en vue d'œuvres ou de services présentant une utilité pour chacune de ces personnes morales* », étant précisé, aux termes de l'alinéa 2, qu'il doit comprendre au moins une collectivité territoriale ou un groupement de ces collectivités.

L'école supérieure de commerce et de management est aujourd'hui la seule école de commerce de France gérée sous le statut de syndicat mixte. Les conséquences d'une telle organisation pour la création et la gestion de l'association FBS sont importantes, les demandes de refinancement de l'école à ses membres ayant nécessité un délai supplémentaire, garant de l'effectivité du contrôle administratif, les représentants des collectivités territoriales, membres de l'ESCEM n'ayant pas le pouvoir d'engager leur assemblée délibérante au sein d'un autre organe auprès duquel ils sont de simples représentants. Au final, cette contrainte a limité l'implication financière de l'ESCEM dans le projet FBS et par suite le montant de sa contribution à l'apurement du passif lié à l'arrêt de ce dernier.

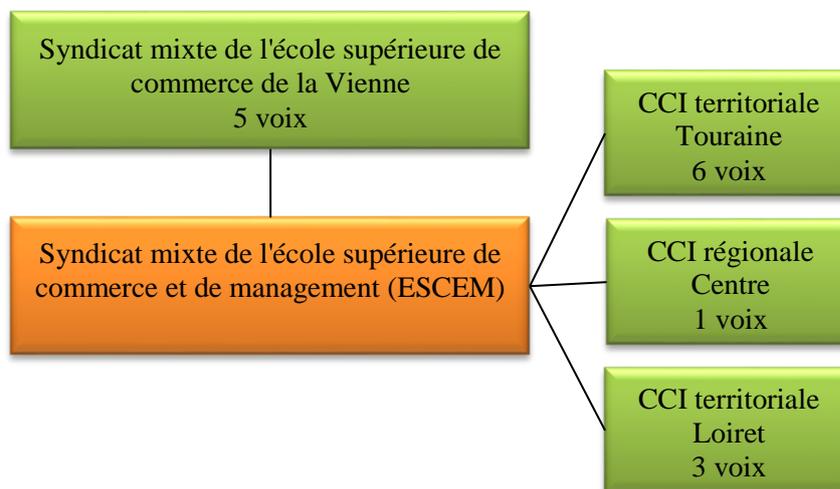
#### 1.1.2. *Une représentation inégalitaire des membres au sein de l'assemblée générale*

La dernière modification statutaire est intervenue par délibération en 26 mars 2013 (9-2013) faisant suite à l'intégration du campus d'Orléans. Concomitamment à cette refonte statutaire, M. DUVERGE, président de l'ESCEM et principal artisan du projet France Business School, a quitté ses fonctions à la tête de l'école. Il a été remplacé par M. David COTTEREAU, représentant de la chambre de commerce et d'industrie de la Vienne au sein du syndicat mixte de l'ESC Vienne et président de ce dernier.

L'adoption des nouveaux statuts a modifié l'organisation du bureau et l'assemblée générale. La composition de l'assemblée (article 7 des statuts) détaille les poids relatifs des quatre membres : le syndicat mixte de

l'ESC de la Vienne dispose de cinq représentants et autant de voix, la CCIT de Touraine de six voix, la CCIR du Centre d'une voix et la CCIT du Loiret de trois, pour un total de 15 voix. Les statuts prévoient une majorité qualifiée de dix voix pour toutes les délibérations à l'exception des décisions "susceptibles d'altérer gravement les moyens d'un des trois sites géographiques dans ses prérogatives de formation et d'orientation pédagogiques" prises à l'unanimité. Cette disposition a donc eu pour effet de tempérer la représentation inégalitaire des membres au sein de l'assemblée générale, chaque « collège » étant doté d'une capacité de blocage pour l'adoption de toutes les décisions délibératives.

### Composition et répartition des voix du syndicat mixte de l'ESCEM



#### 1.1.3. Le bureau et le président

Le bureau est constitué du président et de deux présidents délégués. Son rôle est d'assister le président dans l'exercice de ses fonctions. Ses compétences, définies à l'article 7-3 des statuts, sont d'organiser la gouvernance, en mobilisant l'assemblée ou le bureau, d'ordonnancer les dépenses, de souscrire aux marchés. Les présidents délégués représentent l'ESCEM au sein de l'association FBS et portent spécifiquement les projets sur les territoires dont ils sont issus. De fait, le rôle de président, comme celui de directeur de l'ESCEM, a profondément changé avec l'adhésion à FBS en juin 2012, le pouvoir de décision ayant été très largement transféré aux organes de FBS.

Les responsabilités du président sont en revanche restées conséquentes, celui-ci devant rendre compte du fonctionnement et du financement de l'association FBS auprès des membres du syndicat : les différentes CCI territoriales et régionales, mais également les membres de l'ESC Vienne, la commune de Poitiers et le département de la Vienne. Cette position déséquilibrée consistant à porter auprès des membres des décisions dont il n'avait plus l'entière maîtrise a pu expliquer la rotation de ce poste clé d'ordonnateur du syndicat mixte. L'absence de comptes certifiés et une représentation relativement déséquilibrée en nombre de l'ESCEM au sein de FBS compte tenu du nombre de financeurs ont sans aucun doute complexifié la tâche du président du syndicat. Sur la période de contrôle de 2010 à aujourd'hui, quatre présidents se sont succédé.

Selon l'actuel président, « l'absence de comptes certifiés de FBS ne permettait pas aux élus de l'ESCEM d'exercer leur mandat d'administrateur de FBS et, par voie de conséquence, leur autorité en tant que président de l'ESCEM devant rendre des comptes auprès de l'assemblée générale était donc régulièrement remise en cause entraînant de la part de l'intéressé la remise de sa démission. »

## 1.2. LE RESUME DE L'EXPERIENCE DE FRANCE BUSINESS SCHOOL

Le 6 juillet 2012, l'ESCEM, en partenariat avec les écoles de commerce d'Amiens, de Brest et de Clermont-Ferrand, a créé l'association France Business School (FBS) pour fonder une grande école décentralisée.

Après deux années scolaires pleines (2013-2014 et 2014-2015), le projet s'est avéré être un total échec. Les membres fondateurs de l'association ont alors décidé de mettre fin à leur alliance et toutes les écoles ont recouvré leur indépendance à partir de la rentrée 2015-2016.

Le 17 décembre 2014, le syndicat mixte de l'ESCEM a été auditionné, comme les autres membres de FBS, par la commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion afin d'obtenir une reconnaissance par l'État de son diplôme grande école et une habilitation master à partir de 2015-2016. Le refus opposé à cette demande a bouleversé le retour à l'indépendance de l'école, obérant très significativement sa capacité de recrutement pour 2015-2016 et les années postérieures. C'est aussi le modèle de formation de l'ESCEM, celui d'une grande école de commerce, qui fut alors remis en cause. Les dirigeants du syndicat mixte ont dès lors pris la décision de céder l'école, ses actifs mobiliers et son activité pédagogique, à un repreneur.

Le 1er février 2016, un protocole organisant le transfert des activités pédagogiques de l'ESCEM a été signé avec le Groupe Sup de Co La Rochelle et la Société Française de Conseil et d'Investissement, lesquels ont émis le souhait, pour la rentrée 2016-2017, d'ouvrir sur les campus d'Orléans, Poitiers et Tours des formations commerciales hors du « programme grande école » de type *bachelor (bac+3) et master (bac+5)*, non visées par l'État. Mais les perspectives de recrutement d'étudiants pour la rentrée 2016-2017 se sont avérées moins intéressantes qu'imaginées par les repreneurs, modifiant par la même le plan de financement de ces derniers. Par suite, les dispositions précises de la vente de l'appellation ESCEM et du transfert de personnels du syndicat mixte avec TOP éducation, association support fondée par les repreneurs, restent encore à préciser.

## **2. LA SITUATION ANTERIEURE A FBS : UNE OFFRE PEDAGOGIQUE SOLIDE MAIS DES DIFFICULTES DE FINANCEMENT (2010-2012)**

### **2.1. UNE OFFRE PEDAGOGIQUE SOLIDE, UNE CONTRE-PERFORMANCE EN MATIERE DE RECHERCHE**

Les écoles supérieures de commerce constituent une filière d'éducation supérieure à destination du monde de l'entreprise. Trois catégories d'écoles supérieures de commerce et de gestion coexistent. La première regroupe les écoles qui sont à la fois reconnues par le ministère chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche et habilitées à délivrer des diplômes visés. La deuxième concerne les écoles reconnues par l'État, mais dont les diplômes ne sont pas visés. La dernière concerne les écoles non reconnues et dont les diplômes ne sont pas visés par le ministère.

L'ESCEM se classait, avant la fusion de FBS, dans le premier groupe et figurait au nombre des établissements relevant d'une chambre de commerce et d'industrie même si le structure juridique apparaît particulière – un syndicat mixte – ce qui ne manquait pas d'influencer son organisation, le corps des règles à suivre et son autonomie. Après la fusion entre les écoles supérieures de commerce de Tours et Poitiers en 1998, l'ESCEM a obtenu le renouvellement de ses visas (reconnaissance du diplôme par l'État) et du grade de master (détenu depuis 2003) pour sa formation Bac + 5 autrement dénommée Programme Grande École (PGE).

Selon le précédent rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes de Poitou-Charentes en 2012, entre 2007 et 2009 l'école remplissait ses objectifs de recrutement. Le « programme grande école » variait de 230 à 270 places. En 2010, le durcissement de la barre d'admissibilité a généré une baisse des recrutements et donc des recettes, l'école n'ayant recruté que 165 étudiants sur 280 places ouvertes. En 2011, l'ESCEM a abaissé sa barre d'admissibilité pour parvenir à recruter 255 élèves. La rentrée 2011 est ainsi réputée, selon les dirigeants de l'ESCEM<sup>1</sup>, être la meilleure de l'histoire de l'école avec 550 recrutements en première année de bachelor et de programme grande école.

---

<sup>1</sup> Procès-verbal de l'assemblée générale du 26 octobre 2011, p. 4.

Les classements réalisés par la presse, dont la méthodologie est parfois contestée mais dont l'influence est déterminante auprès des élèves et des familles, attribuait une place honorable à l'école. Selon un grand quotidien national, l'école était classée en 2011 au 19<sup>ème</sup> rang national sur 42, ses points forts étant les suivants : le prestige académique, l'attractivité nationale et son réseau international. L'école était accréditée AACSB et EQUIS depuis 2006. Après 2011, l'accréditation EQUIS n'avait pas été renouvelée pour défaut d'internationalisation et d'articles publiés dans des revues « étoilées ».

Selon cette même source, les points faibles de l'école étaient les infrastructures, le développement, le corps professoral et la recherche. Avant la mise en œuvre du projet FBS, la qualité pédagogique de l'ESCEM n'était pas en cause même si, durant le processus d'habilitation de 2010, la commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion avait recommandé à l'ESCEM d' « améliorer sensiblement la quantité et la qualité » de la recherche et de continuer à « investir dans le corps professoral permanent ».

### **2.1.1. Les collaborations académiques**

#### **2.1.1.1. Le pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) Val de Loire**

L'ESCEM a développé des collaborations institutionnelles, principalement avec les universités du même ressort géographique sur les thématiques de recherches en science de gestion. L'école a été membre fondateur du Pôle de Recherche d'Enseignement Supérieur (PRES) Val de Loire (Tours Orléans), créé par décret du 4 mars 2010. Cet outil de coopération permet de créer dans la région Centre un pôle de formation et de recherche visible et attractif pour les étudiants, les chercheurs et le monde économique, en fédérant des compétences jusqu'alors reconnues mais éparses.

Le PRES a évolué en 2015, comme le détaille le dossier d'évaluation<sup>2</sup> de l'ESCEM déposé auprès du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche avec la création d'une communauté d'universités et établissements (COMUE) « Université confédérale Léonard de Vinci » regroupant les établissements d'enseignement supérieur des régions Centre et Poitou-Charentes. Cet établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), institué par le décret n°2015-857 du 13 juillet 2015, organise la collaboration des universités de La Rochelle, Limoges, Orléans, Poitiers et Tours, de l'ENS de mécanique et d'aérotechnique et de l'INSA Val de Loire.

La COMUE devait, selon le dossier présenté en février au ministère, solidifier le socle commun établi entre les IAE de Tours et d'Orléans et l'ESCEM sur la politique doctorale. À la suite de la perte du grade de master au printemps 2015 et de la baisse de l'activité de l'ESCEM, il a été mis un terme à la participation de cette école au PRES.

#### **2.1.1.2. VALLOREM**

Une initiative parallèle s'est développée au sein du PRES Val de Loire. VALLOREM (Val de Loire Recherche en management) est une équipe constituée pour le contrat quinquennal 2012-2017 qui regroupe les enseignants-chercheurs en gestion des universités de Tours et d'Orléans, ainsi que les professeurs de l'ESCEM habilités à diriger des recherches qui encadrent des doctorants. Ce projet se structure autour de deux axes transversaux qui regroupent les chercheurs selon leurs thématiques. L'axe sur "Attentes et responsabilités" couvre les thèmes "RSE et gouvernance", "Société et consommation" et "Instrumentation de gestion". Le deuxième axe sur "Dynamiques organisationnelles et stratégiques" couvre les thèmes "Compétences", puis "Projets stratégiques". Ce mode de regroupement vise à combler les difficultés éventuelles de l'éclatement géographique en deux sites distants.

---

<sup>2</sup> Demande d'autorisation à délivrer un diplôme visé et à conférer le grade de master aux étudiants du diplôme visé pour le programme Master en management, diplôme « programme grande école ». Dossier principal déposé en novembre 2014 ; dossier complémentaire de février 2015.

En 2011, VALLOREM s'élargit à la fondation Gaston Berger, initialement créée le 10 décembre 2008 pour favoriser le rapprochement des unités de recherches sur les sites d'Orléans (Laboratoire Orléanais de Gestion, LOG) et de Tours (CERMAT).

Par ces différentes collaborations, l'ESCEM a permis à ses professeurs de s'engager dans de nouveaux projets de recherche : entre 2010 et 2014, sept doctorants ont soutenu leurs thèses dans ce cadre.

### 2.1.1.3. Des accords avec les IAE pour les étudiants post master

Des accords spécifiques avec les IAE de Tours et de Poitiers ont été conclus pour permettre à des étudiants de s'initier à la recherche et pour les accompagner dans leurs projets de formation. Certains étudiants ont suivi un double cursus incluant leur scolarité à l'ESCEM et le master recherche de l'IAE de Tours. Cette possibilité était également ouverte aux étudiants de 3ème année sur le campus de Poitiers qui pouvaient suivre un diplôme d'université de recherche en lien avec l'IAE de Poitiers. À l'issue du master, les étudiants ayant choisi la poursuite d'études en doctorat avaient la possibilité de s'inscrire dans l'un de ces deux IAE. Ces partenariats ont été suspendus depuis la perte de l'habilitation et du grade master par l'ESCEM pour la rentrée 2015/2016.

L'ESCEM s'appuyait donc sur un écosystème universitaire dynamique, en lien avec les partenaires académiques proches des implantations de ses campus. Les universités de Tours et de Poitiers, en particulier leurs instituts d'administration des entreprises, constituaient des partenaires naturels pour l'école de commerce dans ses projets interrégionaux. La collaboration portait sur le domaine de la recherche pour les professeurs et les formations post master pour les étudiants. Une vraie synergie avait été dégagée, que la perte de l'habilitation master a annulée.

## 2.2. LA SITUATION FINANCIERE AVANT FBS (2010 - 2012) : DES MARGES DE MANŒUVRES LIMITEES

Les recettes de l'ESCEM, comme celles des autres écoles supérieures de commerce, proviennent principalement de trois sources : les droits de scolarité ; la taxe d'apprentissage pour un montant équivalent en 2011 et 2012 à 2,2 M€ ; des participations publiques.

Les redevances de scolarité sont directement liées au niveau de l'activité d'enseignement et au montant des droits de scolarité. Cependant, le principe d'annualité budgétaire impose un rythme comptable différent de l'année scolaire, ce qui rend partiellement inopérante la lecture des documents budgétaires pour analyser la variation du nombre d'étudiants ou des frais d'inscription à une rentrée donnée.

Les frais de scolarité ont évolué entre les rentrées 2011 et 2012 : le master perspective en 2 ans à Paris était facturé 13 600 € en 2011 contre 15 000 € en 2013 soit une augmentation de plus de 10 %. Les frais d'inscription du master *global financial* pour les étudiants européens sont passés de 9 200 € à 9 500 € (+ 3%) et le *master of international business* de 8 300 € à 9 500 € (+14 %).

Selon les dirigeants de l'ESCEM, ces augmentations parfois conséquentes des droits d'inscription ont été adoptées du fait de la performance des recrutements d'élèves à la rentrée 2011. Comme indiqué précédemment, l'ESCEM avait réussi, lors de cette rentrée, à augmenter sensiblement ses effectifs, en master et *bachelor*, dans un contexte concurrentiel pourtant difficile. Mais ces bonnes performances doivent être rattachées aux conditions d'accès. En 2010, l'augmentation de la barre d'admissibilité avait fait chuter les effectifs, les financeurs s'étaient alors interrogés sur les conséquences financières de cette stratégie lors de la présentation des comptes à l'assemblée générale le 30 novembre 2010. Une mauvaise rentrée se traduit en effet par un manque à gagner sur la durée complète de la scolarité des étudiants et, en l'espèce, était chiffrée à 4,2 M€ sur 3 ans. Malgré les performances obtenues en 2011, M. RIVET, directeur général de l'ESCEM, restait mesuré et précisait<sup>3</sup> que le contexte demeurait difficile : « 45 % des écoles n'ont

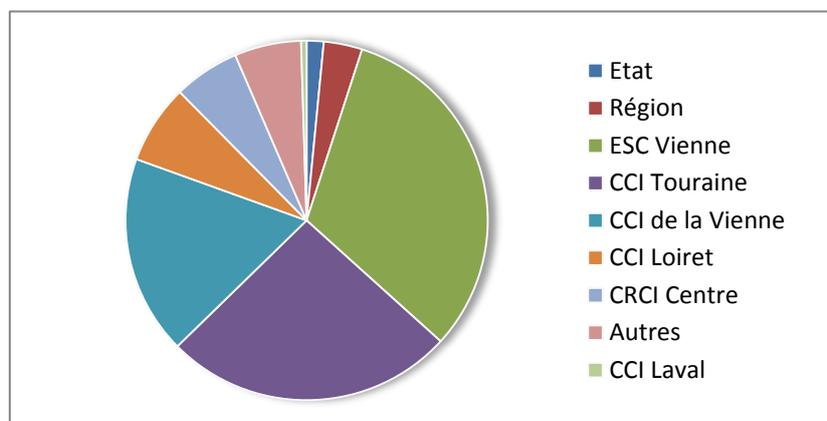
<sup>3</sup> Délibération 33-2011, PV de l'AG du 26 octobre 2011, p.4.

*pas rempli » et « pour la première fois, un nombre extrêmement élevé d'étudiants admis n'ont pas intégré l'école ».*

Ce climat d'incertitude, notamment en matière financière, était renforcé par l'absence de marges de manœuvre. La taxe d'apprentissage variait peu, autour de 2,2 M€ par an, et les contributions publiques étaient déjà consenties pour des niveaux élevés : les participations des membres s'établissaient déjà à 20 % des recettes d'exploitation en 2011 (4,77 M€ sur 23,46 M€ de budget) et 17,5 % en 2012 (4,4 M€ pour 25 M€). Certaines contributions, comme celle de l'ESC Vienne, syndicat mixte regroupant le département de la Vienne, la ville de Poitiers, les CCI de la Vienne et de Poitou Charentes ou la contribution de la CCI Touraine, dépassaient largement 1 M€ par an.

Le président de l'ESCEM a fait valoir que « les contributions des CCI du Loiret et de la Touraine étaient financées en partie par l'apport de taxe d'apprentissage qu'il convient donc d'ajouter aux recettes publiques pour calculer le ratio ». Cependant, si la taxe est perçue et redistribuée par les chambres, pour autant son affectation est librement fixée par l'entreprise assujettie. Les recettes de la taxe d'apprentissage ne peuvent donc pas être assimilées à des contributions des chambres de commerce.

### Les contributeurs au budget de L'ESCEM en 2012



Source : Compte administratif 2012

Alors que la participation des membres est normalement due à proportion de leur représentation au sein de l'assemblée générale, l'étude des contributions effectivement versées montrent, à l'exception de 2014, que certains membres n'ont pas respecté cette disposition. Les participations du syndicat mixte de l'ESC Vienne et, dans une moindre mesure la CCIR Centre, ont compensé la faiblesse des participations de la CCI Loiret et de la CCI Touraine en 2012 et 2013.

## Contribution des membres

En € & en %

	2011	2012	2013	2014	Parts
ESC Vienne	1 444 493	1 400 500	1 300 000	1 300 000	5
CCI Touraine	1 359 504	1 141 824	659 302	1 560 000	6
CCI Loiret	250 000	313 685	331 523	780 000	3
CRCI Centre	250 000	260 000	260 000	260 000	1
<b>TOTAL</b>	<b>3 303 997</b>	<b>3 116 009</b>	<b>2 550 825</b>	<b>3 900 000</b>	<b>15</b>

	2011	2012	2013	2014	% détention
ESC Vienne	44%	45%	51%	33%	33%
CCI Touraine	41%	37%	26%	40%	40%
CCI Loiret	8%	10%	13%	20%	20%
CRCI Centre	8%	8%	10%	7%	7%

Sources : comptes administratifs

### 2.3. L'INTEGRATION DU CAMPUS D'ORLEANS : UNE AUGMENTATION DES COÛTS PLUS RAPIDE QUE LES RECETTES

L'intégration du campus d'Orléans a été le défi principal de l'école durant la période antérieure à FBS, en modifiant la situation financière du syndicat. Les charges courantes ont ainsi augmenté de 392 K€, principalement sous l'effet du volume des équipements gérés : plus de chauffage (+60 K€), d'entretien des bâtiments (+61 K€), de locations immobilières (+100 K€).

La masse salariale a connu une évolution plus marquée encore, de 11,5 % entre 2011 et 2012, passant de 14,37 M€ à 16 M€. Dans le même temps, les recettes de fonctionnement ont évolué moins rapidement (+7,4 % taxe incluse) et ont pu exercer une tension sur l'équilibre financier structurel. En effet, malgré la bonne rentrée 2011-2012 et l'intégration sans heurts du nouveau campus sur un plan fonctionnel, la capacité d'autofinancement brute de l'ESCEM est passée d'une position bénéficiaire de 357 K€ à -129 K€.

### 2.4. LA SITUATION PATRIMONIALE

L'intégration du campus d'Orléans a aussi influencé la section d'investissement par l'intégration d'éléments d'actifs (valeur brute de 3,1 M€ en 2011 et 3,6 M€ en 2012), comme le parc informatique. Le patrimoine immobilisé a globalement augmenté de plus d'1 M€ entre 2011 et 2012, la variation nette s'établissant environ à 400 K€ compte tenu des amortissements. Ces montants pourraient sembler modestes au regard du nombre de sites gérés. En réalité, l'ESCEM bénéficie d'une convention de mise à disposition gratuite de ses locaux dans les différentes agglomérations, la gestion des bâtiments étant dévolue aux chambres consulaires du Loiret et de la Touraine ainsi qu'au syndicat mixte de l'ESC Vienne, propriétaires des campus. Les bâtiments ne sont donc pas comptabilisés dans le bilan de l'ESCEM et l'actif net en fin d'exercice 2012 s'établissait à 3,8 M€. Une variation de 400 K€ était donc, en ce sens, significative.

Le financement de long terme de ces immobilisations était assuré par les dotations et réserves propres pour 2 M€ et un encours de dette de 2,5 M€. Le solde des emplois et des ressources dégagait un fonds de roulement net de 622 K€ en fin d'exercice 2012. Le recours à l'emprunt était limité et cette politique de financement propre plutôt que d'endettement s'est poursuivie les années suivantes, l'annuité d'emprunt étant en constante diminution sur la période 2011-2016.

Bien que la situation patrimoniale de l'ESCEM soit équilibrée en fin d'exercice 2012, les marges de manœuvres se réduisaient, tant en fonctionnement qu'en investissement. La capacité de financement du patrimoine s'amenuisait au rythme des déficits de fonctionnement. N'étant pas propriétaire de ses locaux, l'ESCEM ne supportait que peu de frais relatifs à l'entretien. Néanmoins, si l'activité pédagogique en elle-même ne dégagait pas de bénéfices, les financeurs n'auraient pas eu d'autre choix que d'augmenter leurs

contributions. Dans ces conditions, le rapprochement avec d'autres écoles, comme l'indique le président de l'ESCEM, s'est en premier lieu réalisé dans une logique de marché, pour générer des économies d'échelle et mutualiser les fonctions support. Il a pu apparaître comme l'alternative à un refinancement chronique, en ouvrant la voie à un désengagement financier progressif des membres du syndicat.

## **2.5. LA CREATION DE FRANCE BUSINESS SCHOOL, UNE INITIATIVE DE L'ESCEM**

Dans un contexte concurrentiel de plus en plus fort pour les écoles supérieures de commerce et compte tenu de la situation financière du syndicat mixte qui ne lui permettait pas de réaliser les investissements nécessaires à son développement, M. François DUVERGE, président de l'ESCEM et ancien directeur général de cette école, a imaginé une « *nouvelle grande école française, multi-campus, solidement enracinée sur ses territoires, résolument tournée vers le monde, vitrine des savoir-faire de notre pays, engagée et passionnée pour le développement de ses participants, de ses entreprises et de ses territoires* ».

Le projet initial de FBS était de former des « *managers de proximité* » en conservant un ancrage territorial fort sur chaque campus. Il a été décidé, dès l'origine du projet, que FBS prendrait la forme d'une nouvelle école et non d'un rapprochement ou d'un réseau entre écoles de commerce. Cette nouvelle école, constituée sous forme d'une association, s'est substituée aux anciennes écoles devenant les campus de la nouvelle organisation. Ainsi, dès sa création, il était prévu qu'FBS soit dotée d'un budget unique, d'une seule politique de gestion des ressources humaines, d'une seule direction générale, d'un corps professoral unique, d'une politique de recherche et d'une seule association des diplômés.

François DUVERGE, après avoir recherché une alliance avec des écoles aussi bien, voire mieux classées que l'ESCEM, a pris attache avec les dirigeants des écoles d'Amiens, de Brest, de Pau et de Troyes, de Saint-Etienne, de Chambéry et de Dijon. Une rencontre entre toutes les écoles intéressées a eu lieu le 27 février 2012. Étaient présents les représentants de l'ESCEM Tours-Poitiers, de l'ESC Clermont-Ferrand, de l'ESC Pau, de l'ESC Brest et du groupe Sup de Co Amiens ainsi que le président de la Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion (CEFDG) qui soutenait le principe du projet. Plusieurs décisions stratégiques ont alors été adoptées, comme le principe de subsidiarité, le maintien d'une « *gouvernance locale* » sur les territoires où FBS serait implantée et qui prendrait la forme « *que les fondateurs jugeront la meilleure compte tenu des spécificités de leurs territoires* » en permettant à chaque campus de proposer à la direction générale des projets et actions à dimension territoriale. Cette organisation serait structurée par des « *directeurs responsables* » des pôles territoriaux qui participeraient au comité exécutif et pourraient prendre le « *maximum d'initiatives locales* ».

La nouvelle école a donc été pensée comme une école unique mais décentralisée, reposant sur les réseaux et initiatives historiques des anciennes écoles, anticipant la difficulté à laquelle ce projet était confronté, à savoir la nécessité de créer une cohérence pédagogique et des économies d'échelles par la réunion de cinq campus et autant de cultures locales et d'intérêts économiques différents. En effet, comme cela a été vu supra, bien que les écoles fondatrices n'aient pas été les premières écoles de commerce à s'engager dans une fusion, les regroupements précédents n'avaient jamais concerné plus de deux écoles. Par ailleurs, une alliance avec les écoles de managements universitaires ou consulaires des mêmes régions ou des régions limitrophes de l'ESCEM n'a pas été envisagée, alors que les partenariats académiques qui avaient déjà été noués avec les universités de Tours, Poitiers ou La Rochelle auraient pu, par exemple, être approfondis.

## **3. L'ESCEM AU SEIN DE FRANCE BUSINESS SCHOOL (2013-2015)**

### **3.1. LES IMPLICATIONS JURIDIQUES ET FINANCIERES**

#### **3.1.1. Une traité d'apport extrêmement tardif**

L'évaluation de la participation financière de l'ESCEM au sein du projet FBS s'est heurtée en premier lieu à la détermination de l'apport de l'activité pédagogique lors de la création de l'association. Les écoles impliquées ont décidé, le 8 juin 2012, de mettre en commun les actifs affectés à l'enseignement. S'agissant

de l'ESCEM, la problématique semblait relativement simple puisqu'il s'agissait surtout de permettre à FBS d'utiliser les locaux jusque-là mis à disposition gratuitement par ses membres fondateurs, les CCIT Touraine et Loiret et le syndicat mixte de l'ESC Vienne.

Plus largement, un traité d'apport a été signé pour transférer les contrats, y compris les contrats de travaux, les biens immobiliers et les financements correspondants. Ce traité d'apport a causé de nombreuses difficultés techniques, juridiques et financières, en raison d'une divergence de méthodologie et d'interprétation entre le comptable public de l'ESCEM et la direction financière de FBS.

La contradiction a notamment porté sur les retraitements pratiqués sur le bilan de l'ESCEM au 31 décembre 2012. Cette date a été retenue car elle correspondait à l'arrêté des comptes de l'ESCEM et à la veille de la date de transfert effectif de toutes les branches « enseignement » des membres. Les retraitements pratiqués par un cabinet de conseil pour le compte de FBS avaient pour origine la transcription des écritures de comptabilité publique en comptabilité privée. La conséquence principale de ces réécritures a été la dégradation de la situation nette de 1 922 466 € à – 59 287 €, notamment du fait des comptabilisations suivantes :

- calcul de certains amortissements ; - 470 712 €
- annulation des provisions pour congés payés et indemnités de fin de carrière ; - 909 743 €
- annulation de dépréciation d'autres créances ; - 305 556 €

Pour le financement de ses investissements, l'ESCEM avait contracté huit emprunts et entendait les transférer à FBS au titre de l'apport. Après quelques débats, le traité d'accord a finalement prévu un financement par FBS des échéances jusqu'à leur terme, sans que les emprunts contractés par l'ESCEM ne soient transférés dans le patrimoine de l'association créée.

La délibération 21-2013 du 04 septembre 2013 autorisant le transfert d'activité a été votée par le conseil syndical de l'ESCEM avec neuf mois de retard sur le transfert effectif des actifs et le traité a été déposé en préfecture le 29 janvier 2014. Entre temps, FBS a clôturé son premier exercice comptable au 31 août 2013, mais le commissaire aux comptes était dans l'impossibilité de certifier les comptes, notamment en l'absence d'éléments bilanciaux.

La situation qui semblait régularisée au début de l'année 2014 a connu un rebondissement : les délais de négociations importants pour aboutir à un apport au 31 décembre 2012 ont nécessité un réajustement des montants arrêtés, prenant en compte l'incidence de l'exercice 2013 de l'ESCEM sur son patrimoine et donc sur le montant de l'apport.

Le 21 février 2014, une réunion de travail avec les services de l'État, le comptable, le syndicat, les chambres de commerce, FBS et deux cabinets de conseil, a été organisée.

- La qualification juridique du transfert, jusque-là absente des débats, un organisme public confiant habituellement la gestion d'un service public par délégation de service public ou par marché public, a suscité une interrogation du comptable public de l'ESCEM et du représentant de la Direction régionale des finances publiques au regard de la jurisprudence du Conseil d'État *Commune d'Aix-en-Provence* du 6 avril 2007. Le représentant de la préfecture a considéré au final qu'il « *ne faut pas confondre responsabilité contractuelle de l'ESCEM vis-à-vis de FBS, et compétence de l'ESCEM, incluse dans ses statuts. L'ESCEM reste un établissement public avec la compétence formation qui peut être exercée par voie contractuelle par un tiers.* »
- Cette réunion a également défini un calendrier pour le dénouement des opérations comptables de transfert :
- un cabinet a été mandaté pour examiner les opérations de l'exercice 2013 : les opérations propres à l'ESCEM ne devant pas réintégrées dans le traité d'apport ; à l'inverse, les opérations en lien avec le dénouement du traité d'apport devant l'être (exemple : recouvrement ou paiement des restes à

recouvrer ou payer ayant une incidence sur les restes et la trésorerie transférée) ; ces retraitements ont été réalisés en mars 2014 après la publication du compte de gestion 2013 de l'ESCEM ;

- la délibération du 4 septembre 2013 ne faisant apparaître que les comptes retraités en comptabilité commerciale, le bilan cible de l'ESCEM a été présenté en comptabilité publique afin de corroborer avec le comptable public les éléments contenus dans le traité d'apport et son avenant.

Lors de l'assemblée générale de FBS du 11 juin 2014, le président de la CCI Centre, représentant de l'ESCEM, a chiffré le solde comptable à 1 758 K€. Le solde du traité d'apport était de 1 146 k€ à fin 2012 et sa réactualisation en fin d'exercice 2013 a produit un solde de 1 028 K€ portant le total dû à FBS à 2 174 K€. Un flux contradictoire de 416 K€ comptabilisant le solde des créances et des dettes nées en 2013 était dû par FBS à l'ESCEM. Le solde comptable de 2 174 K€ moins 416 K€, soit 1 758 K€, devait ainsi être certifié au plus tard le 17 juin 2014.

Lors de la préparation de l'assemblée générale de l'ESCEM du 6 octobre 2014, qui devait statuer sur ces nouveaux montants, le comptable public a réagi en réponse aux propositions de délibérations. Il a réaffirmé qu'en l'absence de qualification juridique, il ne pourrait pas procéder au versement de 2 275 184 €, somme proposée pour solde de tout compte. Au-delà de la difficulté juridique, la trésorerie de l'ESCEM était tout simplement insuffisante pour verser le montant délibéré.

Le 16 octobre 2014, soit un an et dix mois après la date de transfert des apports, le comptable a demandé des compléments d'informations que le cabinet mandaté par FBS a dû fournir, comme le bilan cible de l'ESCEM après le transfert. Le 22 octobre, le directeur de l'ESCEM a réitéré sa demande auprès de lui, en confirmant le projet d'accord et l'impérieuse nécessité de payer. Mais le comptable s'est opposé au versement dans un courrier envoyé au directeur. Devant l'incompréhension réciproque, le président de l'ESCEM a saisi la direction régionale des finances publiques pour obtenir un avis contraignant le comptable à payer le 18 décembre. La réponse du 2 février 2015, formulée dans un courrier conjoint de la DRFIP et de la préfecture, a renvoyé le président à son interlocuteur initial, le comptable public, seul compétent.

La situation s'est finalement dénouée par un accord transactionnel dont la signature a été autorisée par le conseil syndical par délibération n°8-2015 du 04 mars 2015. La somme due par l'ESCEM s'établissait à 1 146 613 € « au motif que ce solde résulte d'une différence entre la comptabilité publique et la comptabilité privée » et 1 128 571 €, au titre des créances et dettes nées avant l'exercice 2013 encaissées ou décaissées au titre de FBS par l'ESCEM. Ce protocole prévoyait l'abandon de la première partie du versement ; l'affaire s'est donc soldée en 2015, année de dissolution de l'association FBS, par un versement de l'ESCEM à cette dernière d'une somme de 1 128 571 € (c/6718 – charges exceptionnelles).

Les conséquences en termes de création et de gestion du statut de syndicat mixte de l'ESCEM ont donc été importantes, les demandes de refinancement de l'école à ses membres ayant en particulier nécessité un délai supplémentaire. Mais ce qui fut perçu comme une difficulté par les dirigeants de FBS n'était en fait que la conséquence de l'effectivité du contrôle administratif exercé par le comptable public, garant des intérêts du syndicat mixte et des collectivités territoriales qui en sont membres.

Comme l'indique le président dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre :

- « Le transfert des actifs/passifs au 31 décembre 2012 entre l'ESCEM et FBS n'a jamais été effectué. Seuls les flux croisés entre FBS et l'ESCEM sur les exercices 2013 et 2014 ont fait l'objet d'une transaction évitant ainsi à l'ESCEM d'être détentrice de fonds ne lui appartenant pas et de surcroît devant revenir à une structure tierce dont, au demeurant, les commissaires aux comptes avaient refusé la certification des comptes.
- L'opposition du comptable fut motivée par l'impossibilité de procéder aux écritures de correspondance entre la comptabilité publique de l'ESCEM et la comptabilité privée de FBS faute d'expertise disponible au sein de France business school et de l'ESCEM. »

### 3.1.2. *Des difficultés sociales liées au transfert de personnel*

Parallèlement au transfert des biens, la question du transfert de personnel de l'ESCEM vers FBS a largement influencé le climat social au sein de l'association, dès l'annonce du rapprochement des écoles de Poitiers, Tours et Orléans avec leurs partenaires. L'étude juridique à l'origine du mode de délégation retenu, fondée sur la jurisprudence Aix en Provence du Conseil d'État, avait proposé l'application de l'article L. 1224-3-1 du code du travail, lequel stipule : *"Sous réserve de l'application de dispositions législatives ou réglementaires spéciales, lorsque l'activité d'une personne morale de droit public employant des agents non titulaires de droit public est reprise par une personne morale de droit privé ou par un organisme de droit public gérant un service public industriel et commercial, cette personne morale ou cet organisme propose à ces agents un contrat régi par le présent code. Le contrat proposé reprend les clauses substantielles du contrat dont les agents sont titulaires, en particulier celles qui concernent la rémunération. En cas de refus des agents d'accepter le contrat proposé, leur contrat prend fin de plein droit. La personne morale ou l'organisme qui reprend l'activité applique les dispositions de droit public relatives aux agents licenciés"*.

Des rencontres entre la direction générale et les représentants du personnel ont eu lieu au cours du premier semestre de l'année 2012 mais ont abouti à un désaccord sur la solution juridique proposée par la direction. Deux recours juridictionnels sur le fond ont été déposés à Clermont-Ferrand et à Poitiers contestant la légalité des délibérations qui autorisaient le transfert de l'activité des écoles vers FBS et donc par voie de conséquence celui du personnel. En plus de ces contestations, deux référés ont été déposés dans les mêmes juridictions. Le tribunal administratif de Clermont-Ferrand a débouté les représentants du personnel mais le tribunal administratif de Poitiers a accueilli favorablement leur demande. Le juge des référés, saisi sur le fondement de l'article L. 521-1 du code de justice administrative, a ainsi ordonné la suspension des délibérations de l'ESCEM par lesquelles le syndicat mixte transférait son activité à FBS.

Parmi les moyens retenus, le juge fondait notamment sa décision sur « l'absence de saisine pour avis de la commission paritaire locale », sur le fait « qu'également les personnels n'ont jamais été consultés sur ce projet » et sur le motif que « le changement de statut du personnel qui consiste à passer d'un régime de droit public à un régime de droit privé méconnaît le statut du personnel des compagnies consulaires et l'article L. 711-3 alinéa 4 du code du commerce qui garantit aux personnels administratifs et enseignants le maintien d'un statut de droit public ; ... le code du travail ne leur est pas applicable ».

La situation a finalement été dénouée par un protocole transactionnel le 20 décembre 2012, comme en atteste le procès-verbal de l'assemblée générale du même jour<sup>4</sup>. Il est reconnu dans ce protocole l'inapplicabilité de l'article L. 1224-3-1 du code du travail, le statut d'agent de droit public étant réaffirmé. Dans ces conditions, le personnel de l'ESCEM pouvait intégrer l'association France business school selon trois procédures : sous statut de droit privé avec un contrat de travail, par mise à disposition ou par détachement.

Contrairement au schéma initialement prévu, l'ESCEM a donc dû conserver une partie des crédits consacrée au paiement des salaires du personnel mis à disposition. Socialement, une organisation du personnel a dû subsister, les agents mis en disposition dépendant de leur organisme d'origine. Ainsi, par exemple, FBS décidait les missions des personnels, mais c'est l'administration de l'ESCEM qui les formalisait par des ordres de mission par. L'agent qui souhaitait aller d'un campus à l'autre au sein même de FBS devait donc en référer à deux hiérarchies, celle fonctionnelle de FBS et celle administrative de l'ESCEM.

Bien qu'une solution ait été trouvée au conflit, l'absence de consultation du personnel relevée par le juge des référés a été dénoncée durant toute la durée du projet FBS, sachant que les principales instances statutaires de l'association, conseil d'administration ou assemblée générale, laissaient peu de place à la représentation du personnel ou des catégories de personnel comme les enseignants. Le point d'orgue de

---

<sup>4</sup> Le Président DUVERGE a annoncé, lors de l'assemblée générale du 20 décembre 2012, que *"l'opération de transfert va reprendre et qu'à ce jour, on ne sait pas combien de collaborateurs vont signer le contrat FBS [...] la date du 31 décembre 2012 n'est plus d'actualité pour l'ESCEM"*.

la contestation syndicale a été atteinte par le dépôt d'un préavis de grève par le personnel de Tours le 10 juin 2014 dont la principale revendication était la démission du directeur général et de l'équipe dirigeante de FBS.

### 3.1.3. Les flux financiers entre le syndicat mixte et FBS

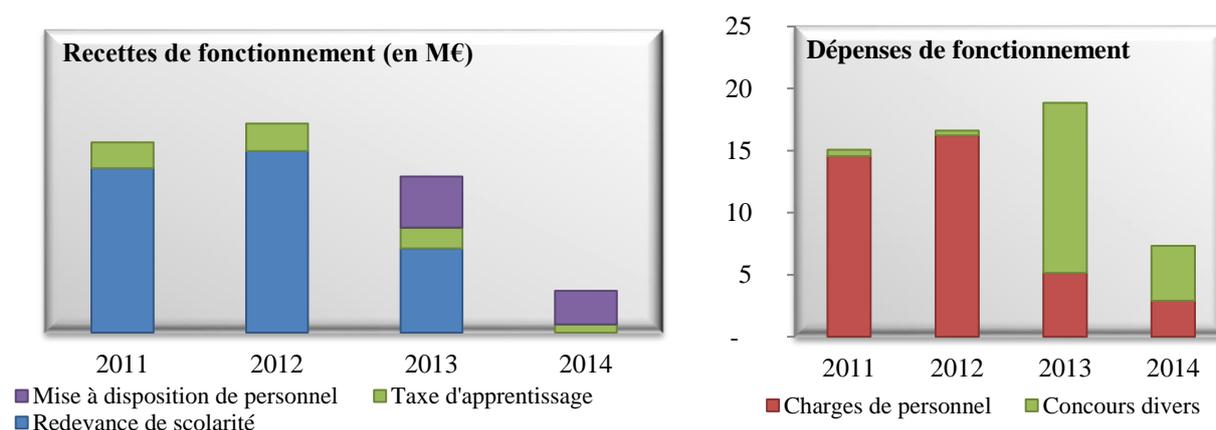
La comptabilité de l'ESCEM retrace les flux établis avec FBS pour les exercices 2013 et 2014. L'exercice 2013 est le plus marqué par ces flux et les comptes de l'ESCEM ne sont alors qu'un véhicule entre les différents financeurs et l'association à compter du transfert de l'activité, établi statutairement le 1<sup>er</sup> janvier 2013.

Selon l'article 6-2 des statuts de FBS, la cotisation annuelle due par le syndicat mixte de l'ESCEM au titre des années 2012, 2013 et 2014 était de 3 765 000 € par an. L'article 6-3 des statuts prévoyait par ailleurs le versement d'une subvention exceptionnelle de 250 000 € en 2012. Toutes les charges de l'exploitation hors personnel étaient retracées par un seul et même compte de charges à caractère général, le compte "concours divers". En 2013, 13,7 M€ était inscrits à ce compte et seulement 4,4 M€ en 2014.

La masse salariale a parallèlement et partiellement été transférée vers l'association FBS : dans les comptes de l'ESCEM, le chapitre dédié est passé de 16,2 M€ en 2012 à 5,1 M€ en 2013. L'ESCEM a mis à disposition l'équivalent de 10 M€ de personnel à l'association qui en a pris directement en charge la gestion, mais ces informations sont absentes du compte administratif de l'ESCEM. Pour le solde, toujours à charge de l'ESCEM, les conventions de mise à disposition prévoient un financement, comptabilisé en 2013 pour 4,2 M€. Il n'y a pas donc pas eu de compensation à l'euro près des dépenses de personnel de l'ESCEM, le solde à sa charge dans sa comptabilité, soit la différence entre les dépenses de personnel et les recettes de mises à disposition, dépassant 1 M€<sup>5</sup> en deux ans.

En contrepartie des "concours divers", l'ESCEM a transféré en 2013 une partie, puis l'année suivante l'intégralité, des droits d'inscriptions et de la taxe d'apprentissage que l'école percevait jusqu'alors. Les droits d'inscription dans la comptabilité de l'ESCEM ont baissé de 15 M€ en 2012 à 7 M€ en 2013 puis à 0 € en 2014. La taxe d'apprentissage a suivi la même tendance : 2,28 M€ en 2012, 1,7 M€ en 2013 et 0,672 M€ en 2014.

#### Évolution des principales recettes et des dépenses de fonctionnement de l'ESCEM



Sources : comptes administratifs 2011, 2012, 2013 et 2014

<sup>5</sup> En 2013 : 5 142 181 € de dépenses pour 4 218 815 € de recettes de mises à disposition

## **3.2. LES DEMANDES D'APPORT EN FONDS ASSOCIATIF**

À deux reprises, France Business School a demandé à ses membres d'abonder le fonds associatif pour assurer la continuité de l'activité. Le syndicat mixte de l'ESCEM y a participé en plus de la subvention initiale prévue à l'article 6-3 des statuts, de 250 K€ en 2012.

### **3.2.1. L'apport en fonds associatif de 2013**

Par délibération du 2 décembre 2013, le conseil syndical de l'ESCEM a voté un apport en fonds associatif de 2 615 921 €. Cet apport faisait suite au vote du conseil d'administration FBS du 22 octobre 2013 où il avait été décidé à l'unanimité de procéder à une levée de fonds pour 7.6 M€, approuvée après les votes des diverses assemblées des financeurs par l'assemblée de FBS du 3 décembre 2013.

Les partenaires de l'ESCEM ont été mis à contribution dans des proportions relatives à leur poids dans l'ESCEM : deux tiers pris en charge pour les chambres consulaires de la région Centre (CCIR Centre, CCI du Loiret et de la Touraine), et un tiers pris en charge par le syndicat mixte de l'ESC Vienne.

### **3.2.2. L'apport de fonds associatif en 2014**

Un second appel de fonds a été décidé pour un apport total de 4 M€. Par une délibération n°17-2014 du 6 octobre 2014, le syndicat mixte a exigé, avant de délibérer favorablement, des compléments d'informations sur la situation financière de l'association. L'étude fut établie par un cabinet privé à partir des budgets 2013/2015 et du plan de trésorerie, les comptes au 31 août 2014 de FBS n'ayant pas été produits. La demande d'apport a finalement été validée par le comité syndical par délibération du 30 octobre 2014. L'ESCEM a pris 1 976 800 € à sa charge, répartis en apport en fonds associatif pour 20 % (395 360 €) et en avance remboursable pour 1 580 000 €.

Mais le quorum nécessaire à l'adoption de la délibération ne fut pas atteint, seuls sept membres, sur les quinze en exercice, étant présents<sup>6</sup>. Aussi, cette délibération, qui a fait l'objet d'une requête contentieuse, a été annulée par délibération n°9-2015 et a été reprise dans les mêmes termes par la délibération n°10-2015. Du fait de cette irrégularité, le versement de l'avance remboursable a été décalé de cinq mois.

Le président de l'ESCEM fait valoir que « *le choix d'une avance remboursable avait été très contesté par les autres partenaires de l'ESCEM dans FBS. Il s'agissait pour l'ESCEM de disposer d'instrument de contrôle et éventuellement de coercition à l'encontre de FBS ce que ne permettait pas une subvention. À cet égard, le revirement de la tutelle quant à l'interprétation de l'article 7 des statuts qu'elle suivait depuis 1998 a considérablement compliqué les missions de gouvernance de l'ESCEM rendant par la même incompréhensible la lenteur des décisions du syndicat mixte pour les autres partenaires de FBS. Cet état de fait a contribué, entre autres, à compliquer les relations déjà difficiles entre les membres de FBS et à les conforter dans la nécessité d'utiliser le fait majoritaire pour contraindre l'ESCEM* ». Mais en tout état de cause, la mobilisation du nombre adéquat d'administrateurs, au regard de l'importance de la décision à prendre, aurait pu intervenir bien avant la délibération n° 10-2015.

En fin d'année 2014, les membres de FBS, prenant acte de l'échec du projet, ont décidé d'organiser un retour à l'indépendance de chaque école pour la rentrée 2015-2016.

### **3.2.3. Le montant total des contributions du syndicat à FBS**

Le chiffrage de l'expérience FBS pourrait s'envisager comme la somme des dépenses de la période comprise entre mi 2012 jusqu'au protocole du 25 avril 2016 soldant les comptes. Mais ce calcul intégrerait le fonctionnement de l'école, c'est-à-dire toutes les dépenses y compris celles liées à la scolarité telle qu'elle

---

<sup>6</sup> Si les syndicats mixtes ouverts, comme l'ESCEM, peuvent déroger statutairement à cette disposition en prenant en compte les membres représentés dans le calcul du quorum, cette possibilité n'était pas prévue dans les statuts.

existait au préalable. Or l'école a bien continué de fonctionner et de délivrer des enseignements. Considérer ces dépenses comme des surcoûts serait donc inapproprié.

L'approche retenue au cas d'espèce repose donc sur l'analyse de toutes les dépenses supplémentaires ayant été engagées par les membres, et par l'ESCEM en particulier, pour assurer l'amorçage du projet et la continuité d'exploitation de FBS. Cette approche n'intègre donc pas la cotisation annuelle de l'ESCEM à FBS, considérée comme une contribution courante et normale au fonctionnement de l'école.

Sont donc considérés comme des surcoûts : le versement initial de 0,25 M€ correspondant au lancement du projet FBS en 2012 ; la première levée de fonds de 7,6 M€ pour FBS (2,6 M€ pour l'ESCEM), comptabilisée en 2013 ; le second appel de fonds relatif à la continuité d'exploitation en 2014 pour 4 M€, décidée par délibération du 17 décembre 2014 et répartie entre un apport en fonds associatif pour 395 K€ et une avance remboursable de 1,58 M€ ; soit un total, *avant la liquidation*, d'un peu moins de 6 M€ (5 971 291 €).

## **4. L'ECHEC DU RETOUR A L'INDEPENDANCE ET LA CESSION DE L'ECOLE**

### **4.1. LE « NOUVEAU » PROJET DU PROGRAMME GRANDE ECOLE DE L'ESCEM : DU NEUF AVEC DE L'ANCIEN**

Les écoles fondatrices et membres de l'association FBS ayant constaté d'échec du projet porté par leur association, ont décidé de retrouver leur indépendance pour la rentrée 2015. Les membres ont été auditionnés par les services du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche en décembre 2014 afin d'obtenir un visa de leurs diplômes *bachelors* et "programme grande école" ainsi qu'une habilitation au grade de master.

Le dossier transmis par l'ESCEM à l'appui de sa demande "d'autorisation à délivrer un diplôme visé et à conférer le grade de master aux étudiants titulaires du diplôme visé" à la commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion (CEFDG) en novembre 2014 détaillait les orientations retenues pour la sortie de FBS.

Un des anciens ordonnateurs a fait valoir que dans le rapport préliminaire réalisé par le rapporteur de la CEFDG, qu'il s'était procuré et qu'il a produit à la chambre, ce dernier proposait que le visa et le grade de master soient accordés au programme « grande école » de l'ESCEM pour une durée de deux années. La commission n'a pas retenu cette proposition.

#### **4.1.1. Une stratégie pédagogique peu renouvelée**

Le projet proposé s'inscrivait dans la continuité, ou la répétition, du projet pédagogique et stratégique de l'ESCEM avant son engagement au sein de l'association FBS, l'école semblant ne pas avoir suffisamment tiré les conséquences de l'échec du projet FBS et vouloir seulement tourner la page.

Ainsi, dans le paragraphe du dossier relatif au « marché visé », il était simplement inscrit que l'« *objectif est d'accueillir principalement des étudiants et stagiaires français à dimension internationale affirmée; nous souhaiterions obtenir des promotions qui accueillent 1/3 d'élèves de nationalités différentes. Par tradition, l'ESCEM a toujours fait preuve de la plus grande ouverture sociale et culturelle, conformément à la diversité des profils que l'on retrouve au sein des entreprises. C'est en ce sens que l'ESCEM a toujours été en pointe, bien avant FBS, sur le plan de la multiplicité des recrutements et la valorisation des profils atypiques* ». Ces généralités n'étaient pas le signe d'un projet pédagogique et stratégique clair, visant un type d'étudiant (préparatoires, universitaires, etc.), ou des débouchés professionnels.

S'agissant de la partie du dossier relative à la « *différenciation par rapport aux concurrents* », la direction s'était bornée à indiquer des éléments relatifs aux valeurs de l'école (engagement, curiosité, intégrité et humilité, proclamées dans une charte depuis 2002), à une forme d'« *ambition sans prétention* », ou encore

« une bonne capacité d'analyse et d'initiative qui les [les étudiants] rend fiables et efficaces ». La politique pédagogique n'était donc pas renouvelée et aucune décision ne permettait d'envisager l'amélioration d'une attractivité sensiblement obérée par l'expérience FBS.

Le président de l'ESCEM a fait valoir que le contenu du dossier était étoffé dans la présentation des filières de formation et des attendus pédagogiques. L'avis de la CEFDG disposait pour sa part : « *Tel qu'il est exposé, le plan de développement stratégique ne donne pas de garanties quant à la pérennité du programme grande école : il y est certes indiqué la volonté de rééquilibrer le portefeuille de programmes et de réduire la dépendance vis-à-vis du PGE, mais la façon dont l'ESCEM compte opérer ce rééquilibrage n'est pas précisée. Le plan d'organisation du portefeuille de programmes en Business Units n'est pas formalisé et les différentes alternatives stratégiques ne sont pas documentées.* »

#### **4.1.2. Un plan de financement non étayé**

Concernant la partie « *financement et budget* » du dossier soumis au ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et à la CEFDG, seul un tableau synthétique de la situation financière de l'ESCEM en 2012 et du budget prévisionnel du campus au sein de FBS en 2014 a été présenté.

Le budget prévisionnel pour 2014 faisait état d'une nette diminution des ressources (de 24 M€ à 18 M€ entre 2012 et 2014), comparées à l'estimation faite par l'ESCEM de sa participation dans FBS. La part des droits d'inscription dans les recettes a ainsi chuté de 63 % à 54 %, conséquence des baisses importantes de recrutement d'étudiants. Cette baisse a été compensée par des subventions dont le poids a augmenté de 18 % à 24 %. La diminution globale des moyens mis en œuvre est visible dans tous les postes de dépenses. La masse salariale est ainsi passée de 16 M€ en 2012 à 12 M€ en 2014.

## Budget prévisionnel de l'ESCEM en 2014 par rapport au budget de 2012

En € et %

	REALISE 2012	%	PREVISIONNEL	%
<b>Budget</b>	<b>24 Millions</b>		<b>18 Millions*</b>	
<b>RECETTES</b>	Frais de scolarité	63%	Frais de scolarité	54%
	Subventions	18%	Subventions	24%
	Taxe d'apprentissage	10%	Taxe d'apprentissage	15%
	Autres	9%	Autres	7%
<b>DEPENSES</b>	Dépenses salariales	66%	Dépenses salariales	66%
	Dont personnel administratif	50%	Dont personnel administratif	59%
	Dont personnel enseignant	50%	Dont personnel enseignant	41%
	Autres dépenses de fonctionnement	30%	Autres dépenses de fonctionnement	29%
	Dont dépenses immobilières	9%	Dont dépenses immobilières	5%
	Dépenses d'investissement	5%	Dépenses d'investissement	5%
	Dont à titre immobilier	20%	Dont à titre immobilier	20%

(\*) Estimation de la part ESCEM dans le budget général FBS.

Source : dossier de présentation de l'ESCEM à la CEFDG

Cependant, le plan de financement du redémarrage de l'ESCEM à court et moyen terme était presque inexistant dans le dossier soumis au ministère. Les dirigeants de l'ESCEM avaient prévu de baisser les droits de scolarité des étudiants de 10 000 € en 2014-2015 à 8 600 € en 2015-2017. La présentation du plan insistait simplement sur le nécessaire équilibre budgétaire d'une structure de droit public en précisant que : « *Le financement sera de toute façon assuré puisque le statut de syndicat mixte impose à ses participants un budget en équilibre* », sans que l'engagement financier pris par chaque membre du syndicat pour des subventions représentant 20 à 25 % des recettes du syndicat ne soit clairement établi. Cela a été estimé réhibitoire par la commission.

### 4.1.3. Le positionnement des campus

L'ESCEM souhaitait consolider ses 3 campus sur leurs territoires respectifs en spécialisant chacun d'entre eux :

- Orléans - Une vocation commerce et distribution très affirmée, conforme à sa tradition et à son potentiel économique propre, un club des entreprises du secteur commerce et distribution (100 adhérents) et un club du commerce innovant, composé d'anciens élèves installés dans la région. Une convention de formation continue avec une coopérative agro-alimentaire de plus 7 000 salariés visait à former les cadres vente et commerce à raison de 15 jeunes par an ;
- Poitiers - Une vocation internationale soutenue par les autorités locales. L'accueil de plus de 120 à 130 étudiants étrangers par semestre pouvait s'effectuer en coopération avec les autorités locales (mairie, CROUS, université, office de tourisme) ; à l'international, des partenariats solides et actifs noués avec de nombreuses universités, notamment l'université de Sherbrooke au Canada et l'université de Greenwich en Grande-Bretagne, East China University of Science and Technology en Chine et West Georgia University aux Etats-Unis.
- Tours - Une spécialisation sur les axes innovants du management dont la responsabilité sociétale des organisations (RSO) et la pensée du design. Le semestre de « *travail collaboratif* » avec l'école Brassart (art et design) de la ville au sein de la spécialisation « *management durable* » et l'incubateur « *création-reprise-développement* » des entreprises avec les instances territoriales étaient pris comme exemples de référence.

#### **4.1.4. Une organisation des services maintenue à l'identique**

Le fonctionnement de l'ESCEM devait être organisé, comme avant l'aventure FBS, autour de plusieurs grands pôles : la direction générale ; la direction des programmes et des études intégrant les programmes, le serviceregistraire, le service aux étudiants, le service international et le service e-learning ; la direction académique regroupant la direction de la faculté et la direction de la recherche ; la direction insertion carrières ; la direction de l'*executive education* et du développement commercial ; la direction de la promotion et de la communication ; la direction administrative regroupant les directions fonctionnelles que sont la direction financière, la direction des ressources humaines, le service informatique, les moyens généraux.

#### **4.1.5. Le recrutement des étudiants**

Pour les rentrées 2013 et 2014, FBS, dans laquelle l'ESCEM s'était fondue, opérait une sélection à travers des journées visant à identifier des talents (*Talent Days*), plus que des compétences académiques. En 2014, plus de 800 candidats s'étaient présentés aux Talent Days, essentiellement issus de formations universitaires. La politique conduite en 2014/2015 visait à accueillir des candidatures issues à la fois des classes préparatoires et des admissions sur titre en 1ère année à parts égales et autant en Master 1. S'agissant de la formation continue, le programme devait maintenir son développement tant en recrutement temps plein qu'en Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), soit environ une trentaine d'entrants par an.

Cette politique s'étant avérée peu crédible auprès des candidats, l'ESCEM a décidé, dès la rentrée 2015, de renouer avec le dispositif plus traditionnel du concours comprenant une admissibilité (mesures des acquis) et une admission (mesure des potentiels).

#### **4.2. L'ABSENCE DE VISA ET D'HABILITATION MASTER, UNE LOURDE SANCTION POUR L'ECOLE**

Le dossier présenté par l'ESCEM à la commission et au ministère prévoyait un retour aux valeurs fondamentales de l'école en revenant sur les innovations de l'expérience FBS et en recréant le mode de fonctionnement antérieur à FBS : même organigramme, mêmes modes de sélection, même politique pédagogique, mêmes partenariats internationaux. Mais malgré les demandes itératives de la commission, qui avait accordé un délai de plusieurs mois à l'ESCEM pour qu'elle améliore la présentation et la documentation de son projet, la direction et les membres du syndicat mixte ne sont pas parvenus à produire des garanties sur la faisabilité et surtout sur le financement du projet.

Le président a fait valoir que la solidarité des membres d'un syndicat mixte est de fait. Les membres sont des établissements publics de l'Etat et des collectivités territoriales dont la solvabilité ne pouvait pas être mise en cause au regard des enjeux financiers de fonctionnement de l'école et donc sa pérennité. Mais l'équilibre budgétaire et comptable d'une collectivité territoriale ou d'un syndicat mixte n'est pas une garantie en soi, de la soutenabilité financière d'un programme de formation. Le redémarrage du programme « grande école » après l'expérience ratée de FBS et les exigences pédagogiques et académiques élevées de la commission nécessitaient un engagement plus élevé des membres, les dépenses de l'école ne pouvant pas être entièrement couvertes par les droits d'inscription avant que la réputation de l'école ne soit restaurée.

Après plusieurs échanges entre novembre 2014 et avril 2015, la commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion a finalement émis un avis défavorable aux demandes d'autorisation à délivrer un diplôme master pour le « programme grande école », autorisant toutefois l'ESCEM à délivrer un diplôme visé de niveau bac +3, type bachelor.

La commission avait pourtant formulé en amont des constats (forte baisse d'attractivité et une politique de recherche devant être améliorée) qui n'apparaissaient pas fondamentalement différents de ceux formulés pour les écoles de Brest et de Clermont-Ferrand qui avaient reçu un avis favorable. Mais elle constatait surtout pour l'ESCEM que « *tel qu'il est exposé, le plan de développement stratégique ne donne pas de garanties quant à la pérennité du programme grande école* »[...] « *les engagements des différentes parties*

*prenantes ne sont pas formalisées sur la base d'éléments précis permettant d'objectiver leur soutien ferme et pérenne au programme tant sur la stratégie de développement que sur les moyens pour l'atteindre », le soutien, notamment financier, des membres de l'ESCEM pour la reconstruction de l'école semblant clairement être en cause.*

### **4.3. DE GRAVES CONSEQUENCES POUR LES ETUDIANTS**

Cette erreur stratégique a eu des conséquences graves pour les étudiants, recrutés par FBS mais qui ont continué leur scolarité à l'ESCEM. En effet, si l'habilitation au grade de master avait été accordée, la portée de la décision aurait pu être rétroactive, comme à Brest et Clermont-Ferrand, pour les étudiants recrutés par FBS et inscrits sur le campus de Poitiers, Tours ou Orléans, depuis 2013.

Lorsque la décision ministérielle fut connue, la direction de l'ESCEM a certes proposé une solution alternative aux étudiants du campus de l'ESCEM pour leur permettre d'obtenir un diplôme reconnu et habilité au grade de master. 117 étudiants ont ainsi utilisé la possibilité de s'inscrire dans un autre établissement : 3 à l'ESC Brest ; 46 à l'ESC La Rochelle ; 28 à l'ESC Clermont-Ferrand ; 34 à l'INSEEC ; deux à l'ESC Montpellier ; un à l'ICN Nancy ; un à l'IAE de Tours ; un à l'IAE de Nice et un à l'IAE d'Orléans. Mais 48 étudiants, pour différentes raisons, ont été conduits, en connaissance de cause, à terminer leur formation sur le campus de l'ESCEM à Tours et n'ont donc pas obtenu un diplôme habilité Master.

### **4.4. LE MANAGEMENT DE TRANSITION ET LA RENTREE 2015-2016**

Compte tenu du contexte très particulier de l'ESCEM à la sortie de FBS, l'assemblée générale de l'ESCEM a fait appel à un management de transition pendant une période intérimaire de quatre mois<sup>7</sup> sous forme de prestations de service afin d'assurer une mission de réorganisation et pour proposer un nouveau modèle économique à l'école à l'horizon de l'automne 2015<sup>8</sup>. La mission a été confiée par contrat aux sociétés *Executive shield* et *Passion capitale* pour un montant de 200 K€ HT.

Au dernier décompte, 887 étudiants étaient inscrits dans les campus de l'ESCEM, ce qui équivalait à 4,5 M€ de droits de scolarité pour l'année scolaire 2015/2016. Même si la comparaison est mal aisée avec les comptes administratifs des années précédentes, établis sur une année calendaire et non une année scolaire, la dernière rentrée en 2012 de l'ESCEM, avant l'engagement du projet FBS, avaient dégagé des ressources à hauteur de 15 M€<sup>9</sup>.

D'un point de vue qualitatif, la rentrée sur le campus de Tours (« programme grande école ») et Orléans (*bachelor management*) s'est déroulée normalement avec la présence physique de 420 étudiants. La situation sur le campus d'Orléans, avec 150 étudiants en *bachelor développement commercial*, n'a pas posé de difficulté particulière. La situation a été plus difficile sur le campus de Poitiers où, compte tenu du petit nombre de salariés encore en poste (10), il a été nécessaire de faire appel à des CDD pour assurer la continuité du service.

#### **4.4.1. La reprise de l'ESCEM par les groupes Sup de Co la Rochelle et SFCI**

Compte tenu du coût supporté par le syndicat mixte pour la liquidation de FBS et de l'absence de visa et d'habilitation du programme grande école, le principe d'une reprise des activités pédagogiques par une structure extérieure a été délibéré en conseil syndical le 25 août 2015 (délibération n°35-2015). Cette décision a ensuite été réaffirmée par le conseil syndical un mois plus tard par sa renonciation à assurer le service public d'activité d'enseignement sous réserve que la cession des actifs utiles à l'activité d'enseignement soit effectuée avant le 30 juin 2016 (délibération n°46/2015 du 30 septembre 2015).

<sup>7</sup> La durée exacte est de 100 jours ouvrés.

<sup>8</sup> Délibérations du 19 et du 20 mai 2015.

<sup>9</sup> Le compte administratif 2012 fait état de titres émis pour 16 856 620 € et de produits rattachés pour – 1 852 512 €.

Parallèlement, les discussions entreprises par le « *management de transition* » ont abouti avec le Groupe Sup de Co La Rochelle et la Société Française de Conseil et d'Investissement (SFCI). Le 1<sup>er</sup> février 2016, un protocole visant la reprise des activités pédagogiques de l'ESCEM a été signé avec ces deux opérateurs de l'enseignement supérieur qui ont émis le souhait d'ouvrir dès la rentrée 2016-2017 sur les campus de l'ESCEM des formations adaptées aux dynamiques du territoire. Le mode opératoire de l'acquisition a donné lieu à la création d'une association dénommée TOP EDUCATION pour Tours - Orléans - Poitiers, par les deux organismes acquéreurs, Sup de Co la Rochelle et le groupe GES (grandes écoles spécialisées) auquel appartient la société SFCI.

Le montant de la transaction a été fixé à 1 M€, somme devant être affectée au paiement de la part incombant au syndicat mixte pour la liquidation de FBS. Ce protocole et son avenant prévoyait une date de cession initiale au 31 mars, finalement repoussée au 30 avril 2016. Depuis, les ordonnateurs ont indiqué que les contours de la situation avaient évolué. Le recrutement des étudiants pour la rentrée 2016-2017 ne s'est pas déroulé conformément aux prévisions du repreneur. L'équilibre financier imaginé dans un premier temps a nécessité un réajustement et le plan de financement est en cours de réexamen.

Le personnel est appelé à se prononcer afin d'estimer au plus près les salariés et agents souhaitant poursuivre au sein de l'ESCEM et ceux qui souhaitent partir. L'établissement d'une masse salariale prévisionnelle permettra d'affiner les prévisions et de fixer les conditions générales d'exploitation pour la rentrée 2016-17.

#### **4.5. DE GRAVES CONSEQUENCES POUR LES PERSONNELS**

La délibération n°27/2015 du 06 juillet 2015 a approuvé le traité de reprise d'apport par l'ESCEM, marquant le retour effectif au syndicat des moyens nécessaires à la mission d'enseignement supérieur, notamment les personnels mis à disposition de FBS qui ont réintégré l'ESCEM. Parmi eux, certains ont fait le choix de quitter l'école et ont été licenciés ultérieurement. Dans ces cas, les licenciements se sont effectués, comme prévu, dans les mêmes conditions que les licenciements FBS, c'est-à-dire aux conditions favorables du plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) mis en place avec le liquidateur de l'association.

Pour le personnel restant de l'ESCEM, la transition avec le repreneur, TOP EDUCATION, s'effectuera en fonction de leur statut d'origine.

- Pour les agents non titulaires en contrats à durée déterminée, une offre de contrat leur sera proposée conformément à l'art. L. 1224-3-1 du code du travail.
- Pour les agents titulaires, un contrat de droit privé leur a été proposé avec conditions d'emplois équivalentes et ils ont eu jusqu'au 15 juillet 2016 pour faire connaître leur choix. En cas de refus, ils seront licenciés aux conditions prévues par le plan de sauvegarde de l'emploi. Ceux qui auront accepté le contrat devront démissionner de leurs fonctions d'agents publics et prendre leurs fonctions avant le 1<sup>er</sup> septembre 2016, date de la rentrée. Il a été précisé à la commission paritaire locale qui s'est tenue le 17 mars 2016 qu'à « *défaut d'acceptation de leur part, les cessionnaires seront exonérés de l'obligation de leur proposer un nouveau contrat de travail et l'ESCEM sera alors contrainte de procéder à leur licenciement pour suppression d'emploi conformément aux dispositions du Statut du personnel et du Protocole d'accord du 8 juin 2015.* »

La période transitoire entre la vente, initialement prévue entre le 31 mars 2016 et le 31 juillet 2016, est régie par une convention tripartite entre les cessionnaires, les agents et l'ESCEM pour une mise à disposition. Dans ce laps de temps, les rémunérations et charges afférentes ont été réglées par l'ESCEM.

## **4.6. LES SURCOUTS SUPPORTES PAR L'ESCEM EN CONSEQUENCE DE SA PARTICIPATION AU PROJET FBS**

### **4.6.1. Les malis de liquidation**

Le montant dû par l'ESCEM au titre du déficit constaté à l'ouverture de la procédure de liquidation amiable et au *pro rata* de son implication dans FBS est fixé à 2 470 500 €, sur un total de 5 000 000 €, par la délibération n°29/2015 du 25 août 2015. Ce montant a été réglé entre septembre et décembre 2015. Cette somme a été prise en charge par les membres du syndicat mixte à hauteurs respectives de : CCI Touraine : 988 200 € ; CCI Loiret : 494 100 € ; CCIR Centre val de Loire : 164 700 € ; Syndicat mixte ESC Vienne : 823 500 €.

Les opérations de liquidation se sont poursuivies et un complément a été appelé par le liquidateur en fin d'année 2015 pour 2 948 000 €, lors de l'assemblée générale FBS du 12 février 2016. La quote-part de l'ESCEM faisait débat puisque ce mali complémentaire était composé de deux flux contradictoires. D'un côté le recouvrement du compte client est supérieur de 1 470 K€ au niveau attendu ; de l'autre, un différentiel entre la contribution du plan de sauvegarde de l'emploi acceptée par l'ESCEM et le coût effectif du licenciement des salariés se chiffre à 3 481 K€. Les membres de FBS estimaient que la source de ce déficit était imputable à l'ESCEM et qu'elle devait donc en payer la plus grande partie. L'ESCEM y a opposé le principe associatif, socle de la collaboration entre les membres et demandé une prise en charge à quatre parts égales.

Après des débats et échanges nourris, le conseil syndical de l'ESCEM a délibéré le 22 mars 2016 pour financer ce mali complémentaire à hauteur de 1,15 M€ : 1 M€ proviendrait du produit de la cession des actifs de l'ESCEM à SFCI et Sup de Co la Rochelle, le solde de 0,15 M€ serait réparti entre les membres du syndicat : (CCI Touraine : 60 000 € ; CCI Loiret : 30 000 € ; CCIR Centre val de Loire : 10 000 € ; Syndicat mixte ESC Vienne : 50 000 €).

L'ESCEM doit également payer des factures d'immobilisations acquises par FBS postérieurement à la date du 1er janvier 2013, pour un total de 201 980.83 €. Le mali complémentaire et le paiement des factures d'immobilisations atteignent 3 181 813 €, soit un surplus de 233 813 € par rapport au déficit constaté en fin d'année 2015 de 2 948 000 €. Le liquidateur s'est engagé à utiliser cette somme pour le paiement des condamnations de FBS liées aux litiges prud'homaux en cours, issus des causes antérieures aux licenciements pour motifs économiques notifiés durant la procédure de liquidation amiable.

### **4.6.2. Les suppressions d'emplois**

Un premier décompte des sommes dues au titre du plan de sauvegarde de l'emploi a mis 7 307 168 € à la charge de l'ESCEM (délibération n° 47/2015 du 30 septembre 2015), réglés entre les mois de novembre 2015 et janvier 2016. Un second a porté le total à 9 173 000 €, par délibération n° 3-2016 du 26 janvier 2016. Le surcoût de 1 420 832 €, établi entre les deux situations, ne pouvait être financé par l'ESCEM. Le liquidateur a mis en demeure le 22 décembre 2015 le syndicat de lui régler les sommes dues et, en l'absence d'exécution, a pris acte de la résiliation de la convention de reprise d'apport établie le 31 août 2015.

Le 14 janvier 2016, FBS a mis en demeure l'ESCEM de lui restituer les biens et objets de la convention de reprise d'apports. Le 20 janvier, FBS a été autorisé à assigner l'ESCEM lors de l'audience du 14 mars 2016 devant le Tribunal de Grande Instance de Poitiers. FBS n'étant plus en mesure de financer les opérations de liquidation amiable, une procédure de liquidation judiciaire a été envisagée. Finalement, les parties ont décidé de répondre favorablement aux demandes du liquidateur dans le cadre d'un protocole entre les anciens membres de FBS. Le paiement des sommes indiquées est intervenu le 2 mai 2016, à l'exception des produits de la cession de l'ESCEM payés après la signature de l'accord avec Sup de Co la Rochelle. Ce total a été réparti entre les membres du syndicat : CCI Touraine : 3 491 200 € ; CCI Loiret : 1 745 600 € ; CCIR Centre val de Loire : 581 866 € ; syndicat mixte de l'ESC Vienne : 2 909 333 €. Un solde de 445 000 € reste à la charge de l'ESCEM pour les refacturations de charges de personnel mis à disposition. En outre,

après le retour à l'indépendance de l'ESCEM, 29 personnes supplémentaires ont été licenciées pour un coût de 3 293 000 € prévu par les délibérations n°52-2015 de décembre 2015 et n°12-2016 du 22 mars 2016. La répartition de ce coût a été la suivante : CCI Touraine : 1 317 200 € ; CCI Loiret : 658 600 € ; CCIR Centre val de Loire : 219 533 € ; syndicat mixte de l'ESC Vienne : 1 097 667 €. Pour conclure définitivement les opérations, un dernier accord entre FBS et l'ESCEM a fixé les montants encore à répartir : FBS a renoncé à solliciter l'ESCEM pour les licenciements de deux salariés et a accepté de prendre en charge le prorata des 8/12<sup>ème</sup> du 13<sup>ème</sup> mois des mis à disposition ESCEM au sein de FBS.

Le coût social de l'expérience FBS s'avère particulièrement élevé pour l'ESCEM : au 1<sup>er</sup> mai 2016, l'effectif de l'ESCEM était de 72 personnes ; les tableaux des effectifs font état, au 1<sup>er</sup> janvier 2013, de 252 personnes dont 222 emplois permanents. Sur cette base, le coût social de FBS peut être chiffré à 150 suppressions de postes<sup>10</sup>. Ces licenciements (PSE et hors PSE) ont coûté 12 466 K€ à l'ESCEM, soit 83 K€ par licenciement. En outre, cette situation n'est pas totalement définitive, le cas des 72 agents et salariés restants demeurant en suspens. En cas de refus de signer un contrat de travail avec les repreneurs de l'ESCEM, des licenciements supplémentaires pourraient être engagés, à la charge de l'ESCEM, d'ici le 3<sup>ème</sup> trimestre 2016.

Le tableau ci-après détaille les coûts supportés par l'ESCEM en conséquence de sa participation dans le projet FBS.

#### Détail des coûts supportés par l'ESCEM en conséquence de sa participation dans FBS

En €

Financement de l'ESCEM	CCI Touraine	CCI Centre	CCI Loiret	ESC Vienne	ESCEM	TOTAL	Source
Apport initial					250 000	<b>250 000</b>	Convention à la création de FBS
1 <sup>ère</sup> levée de fonds	912 954	152 159	456 477	760 795	333 535	<b>2 615 920</b>	Délibération 22-2013
2 <sup>ème</sup> levée - apports	158 144	26 357	79 072	131 787		<b>395 360</b>	Délibération 22-2015
2 <sup>ème</sup> levée - avances	632 576	105 429	316 288	527 147		<b>1 581 440</b>	Délibération 21-2015
Mali	988 200	164 700	494 100	823 500		<b>2 470 500</b>	Délibération 29-2015
Plan de sauvegarde de l'emploi	3 491 200	581 866	1 745 600	2 909 333	445 000	<b>9 173 000</b>	Délibérations 47-2015 et 3-2016
Licenciements supplémentaires	1 317 200	219 533	658 600	1 097 667		<b>3 293 000</b>	Délibération 12-2016
Mali complémentaire	60 000	10 000	30 000	50 000	1 000 000	<b>1 150 000</b>	Délibération 14-2016
Mali complémentaire - factures immob.					201 981	<b>201 981</b>	Délibération 16-2016
<b>TOTAL des contributions</b>	<b>7 560 274</b>	<b>1 260 045</b>	<b>3 780 137</b>	<b>6 300 229</b>	<b>3 359 087</b>	<b>21 131 201</b>	

Sources : délibérations en commentaires

#### 4.7. LES SURCOUTS SUPPORTES PAR L'ESCV EN CONSEQUENCE DE SA PARTICIPATION AU PROJET FBS

Le tableau ci-après détaille la répartition des coûts supportés par le syndicat mixte Ecole Supérieure de Commerce de la Vienne en conséquence de sa participation dans le projet FBS par le canal de l'ESCEM.

<sup>10</sup> Ce total compare les postes permanents aux 1<sup>er</sup> janvier 2013 et 2016 et n'inclut pas ni les fins de contrats en CDD, ni les départs volontaires ayant pu intervenir dans la période.

## Répartition du coût du projet FBS entre les membres du syndicat mixte de l'ESC Vienne

En €

Financement de l'ESC Vienne	Ville Poitiers	Dpt Vienne	CCI Vienne	CCIR Poitou-C	ESC Vienne	Total
Apport initial						
1 <sup>ère</sup> levée de fonds	136 266	136 266	136 266	101 890	250 107	<b>760 795</b>
2 <sup>ème</sup> levée - apports	35 164	35 164	35 164	26 293		<b>131 787</b>
2 <sup>ème</sup> levée - avances	140 658	140 658	140 658	105 174		<b>527 147</b>
Mali	219 733	219 733	219 733	164 300		<b>823 500</b>
Plan de sauvegarde de l'emploi	649 919	649 919	649 919	485 963	473 611	<b>2 909 333</b>
Licenciements supplémentaires					1 097 667	<b>1 097 667</b>
Mali complémentaire					50 000	<b>50 000</b>
Mali complémentaire - factures immobilisations						
<b>TOTAL des contributions</b>	<b>1 181 741</b>	<b>1 181 741</b>	<b>1 181 741</b>	<b>883 621</b>	<b>1 871 384*</b>	<b>6 300 229</b>

Source : délibérations du conseil syndical de l'école supérieure de commerce de la Vienne

NOTA : \*s'agissant de l'ESC Vienne, cette somme devrait être couverte par la vente du patrimoine immobilier du syndicat, sachant que pour faire face à ses obligations, le syndicat a contracté deux emprunts, garantis par ses financeurs, pour 3,35 M€. Ils ont été couverts par la vente de la maison de la Région à Poitiers à la Région Poitou-Charentes pour 3,6 M€. La région Poitou-Charentes a donc été impliquée dans le règlement du mali de liquidation de FBS mais sa participation s'est effectuée par l'achat d'un patrimoine, qui sera mis à disposition de l'IEP de Poitiers, avec une contrepartie et non à perte. En revanche, les membres de l'ESC Vienne ont été dans l'obligation de se séparer d'un patrimoine foncier pour honorer leurs dettes.