



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET
SA RÉPONSE

ÉCOLE NATIONALE
SUPÉRIEURE D'ARCHITECTURE
(PARIS VAL-DE-SEINE)
(75)

Exercices 2007 et suivants

Observations définitives
délibérées le 18 novembre 2014

SOMMAIRE

SYNTHESE	4
RECOMMANDATIONS	6
OBSERVATIONS	7
1. RAPPEL DE LA PROCEDURE	7
2. OBSERVATION LIMINAIRE	7
3. PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT	8
3.1. Une école créée dans le cadre de l'évolution des Ensa depuis 2001	8
3.1.1. Le régime juridique des Ensa évolue ces dernières années	8
3.1.2. La restructuration du réseau des Ensa parisiennes	9
3.1.3. Les enjeux auxquels l'École est confrontée	10
3.2. Les relations avec les ministères de tutelle	10
3.2.1. Un pilotage ministériel qui reste à construire.....	11
3.2.2. Une allocation des subventions d'État déconnectée de la situation financière réelle.....	11
3.2.3. Le contrôle financier ne joue pas son rôle de conseil et d'incitateur.....	13
3.3. Les sérieuses difficultés de fonctionnement avant 2008	13
3.3.1. Un fonctionnement chaotique de l'Ensa jusqu'en 2008.....	13
3.3.2. Des retards et des anomalies dans les nominations des instances de l'Ensa	14
3.3.3. La nomination des directeurs	15
4. LA GESTION PEDAGOGIQUE ET ADMINISTRATIVE DE L'ENSA	15
4.1. Une qualité désormais reconnue dans ses missions premières.....	15
4.1.1. Les débuts d'un pilotage stratégique	16
4.1.2. La formation initiale en architecture est largement reconnue	17
4.1.3. La formation continue reste à mettre en place.....	20
4.1.4. La recherche est une priorité du projet de l'Ensa	20
4.2. L'organisation et la gestion administrative ont progressé depuis 2008.....	23
4.2.1. Des améliorations importantes du fonctionnement d'ensemble.....	23
4.2.2. La production des documents structurants de l'Ensa	24
4.2.3. La sécurisation des actes administratifs essentiels de l'Ensa	24
4.2.4. La nécessité de mettre en place un réel contrôle interne	25
4.3. La gestion des ressources humaines a réussi à absorber de profondes évolutions	26
4.3.1. La réunion initiale de personnels de tous horizons	26
4.3.2. Les réformes des statuts des personnels mises en œuvre depuis 2006	27
4.3.3. La mise en place d'une politique de formation des personnels	27
4.3.4. Les questions de ressources humaines encore à résoudre	27
4.4. Les difficultés rencontrées dans la gestion immobilière mettent l'École en difficulté.....	28
4.4.1. Un retard préjudiciable dans la mise à jour de la situation juridique des locaux.....	28
4.4.2. Des désordres affectent le bâtiment principal depuis sa construction	29
4.4.3. L'impact sur le patrimoine de l'École de la non maîtrise de ses bâtiments.....	30

5. LA GESTION COMPTABLE ET FINANCIERE DE L'ENSA	30
5.1. L'organisation de la gestion comptable et financière de l'Ensa	31
5.1.1. Les moyens affectés à la gestion ont été sérieusement réduits récemment	31
5.1.2. L'organisation financière de l'École doit progresser	31
5.2. L'information financière et les comptabilités de l'Ensa.....	32
5.2.1. L'information financière doit être réorganisée.....	32
5.2.2. La comptabilité budgétaire doit être améliorée rapidement	32
5.2.3. Une comptabilité générale améliorée mais qui reste imparfaite.....	33
5.2.4. La comptabilité analytique est méconnue et pourrait être mieux utilisée.....	35
5.3. La fiabilité des comptes de l'Ensa.....	35
5.3.1. La situation des comptes de 2001 à 2007.....	36
5.3.2. La situation des comptes de 2007 à mai 2013.....	38
5.3.3. Les écritures réalisées sur l'exercice 2013 qui apportent une nette amélioration.....	40
5.3.4. Ce qui restera à apurer à compter de 2014	41
5.3.5. La certification des comptes de l'École	42
5.4. La situation financière de l'Ensa	42
5.4.1. Le compte de résultat ⁰	42
5.4.2. Le tableau de financement.....	47
5.4.3. Le Fonds de roulement et la trésorerie de l'école ⁰	48
5.4.4. Le bilan	50
5.4.5. Des perspectives financières favorables.....	50
ANNEXES	51
Annexe n° 1 : Le décret et les arrêtés créant l'Ensa Paris – Val-de-Seine	52
Annexe n° 2 : L'organigramme de l'Ensa Paris – Val-de-Seine	56
Annexe n° 3 : Le compte de résultat de l'Ensa Paris – Val-de-Seine.....	58
Annexe n° 4 : La capacité d'autofinancement de l'Ensa Paris – Val-de-Seine.....	59
Annexe n° 5 : Le fonds de roulement et la trésorerie de l'Ensa Paris – Val-de-Seine	60
Annexe n° 6 : Le bilan de l'Ensa Paris – Val-de-Seine.....	61
GLOSSAIRE DES SIGLES	62

SYNTHESE

L'école nationale supérieure d'architecture de Paris – Val-de-Seine (Ensa-PVS) est un établissement public national du ministère de la culture et de la communication (Mcc). Elle forme plus de 1 900 étudiants et comprend environ 230 enseignants et 70 personnels administratifs. Son budget annuel s'élève à plus de 5 M€⁽¹⁾.

L'école, créée en 2001, dans le cadre d'une opération de restructuration des écoles d'Île-de-France, est implantée dans la zone d'aménagement concertée (Zac) Paris Rive-gauche dans le 13^{ème} arrondissement de Paris.

L'Ensa est aujourd'hui reconnue pour la qualité de son projet pédagogique

L'école bénéficie d'une bonne reconnaissance des professionnels et d'une appréciation favorable de l'Agence d'évaluation de la recherche de l'enseignement supérieur (Aeres). Si elle a connu des difficultés à mettre en place un programme de formation conforme à la réorganisation des diplômes d'architecture, à compter de 2007 toutefois, les diplômes délivrés, tant pour les premier (diplôme d'études en architecture) et deuxième cycles universitaires (diplôme d'État en architecture), que pour les études doctorales et l'habilitation à exercer la maîtrise d'œuvre, ont bien reçu leurs habilitations.

La recherche est une priorité affichée de l'école, menée dans le cadre de trois laboratoires dont deux en partenariat avec le Centre national de recherche scientifique (Cnrs). Toutefois, les liens entre l'école et le « *Laboratoire d'Architecture Ville, Urbanisme, Environnement (LAVUE)* » doivent être mieux définis et matérialisés. L'école propose également trois masters de recherche, un diplôme spécialisé et un doctorat en architecture en partenariat avec des universités franciliennes et l'université de Rome. Elle a amorcé depuis 2013 des actions avec une ville et une université marocaines, mais pas encore avec les autres Ensa françaises.

Comme l'Aeres, la chambre constate la faiblesse des actions de formation continue de l'école, considérée comme essentielle par l'État à l'occasion de la réforme des études d'architecture. Le prochain projet d'établissement est l'occasion de donner toute sa place à la formation continue.

La gestion administrative de l'Ensa a été redressée en grande partie, malgré un environnement défavorable

Les premières années de la nouvelle école d'architecture ont été chaotiques. Un directeur a estimé devoir démissionner face aux graves difficultés internes, par ailleurs relevées par l'inspection générale des affaires culturelles.

Le directeur nommé en 2007 en qualité d'administrateur provisoire puis en titre en 2008, a conduit une action de redressement qui a porté ses fruits. Désormais les instances de l'école fonctionnent normalement, l'organisation des services est stabilisée et les documents stratégiques de gestion ont été réalisés : projet pédagogique, règlement intérieur, rapports d'activité et schéma pluriannuel de stratégie immobilière permettent la finalisation du projet d'établissement attendue dans les prochains mois.

L'école a également réussi à conduire les nombreuses évolutions des statuts de ses personnels. La mise en place d'une gestion de la formation a aussi contribué à l'apaisement du climat interne et à la création d'instances nouvelles, inspirées du monde universitaire : le conseil scientifique et le conseil des études et de la vie étudiante. Tous ces éléments lui permettent de développer qualitativement son offre de formation et ses capacités de recherche.

⁽¹⁾ M€ : million d'euros.

La chambre relève les difficultés persistantes en matière immobilière, gênant l'école du fait des retards pris dans la régularisation de son titre d'occupation de ses bâtiments et des désordres quotidiens liées à la construction de 2007. Ces difficultés ne sont pas sans affecter le fonctionnement quotidien et l'inscription de l'établissement dans le processus de réforme de l'État conduit ces dernières années.

Pour aider au dialogue de gestion nécessaire entre l'école et sa tutelle du Mcc, une lettre de mission et un contrat de performance permettraient sans aucun doute une meilleure allocation des moyens, tant humains que financiers. La situation financière réelle de l'école est mal appréciée du fait de l'état imparfait de sa comptabilité.

L'Ensa doit achever la remise en ordre de sa comptabilité pour tirer pleinement parti de sa bonne situation financière

Le contrôle des comptes des anciennes écoles, réalisé en 2004, avait constaté que les opérations financières et comptables de transfert avaient pris du retard : ni les fonds des anciennes écoles ni les meubles transférés n'étaient comptabilisés dans les bilans des nouvelles écoles. Le contrôle des comptes 2001 à 2009 de l'école, réalisé en 2011, a relevé que les fonds des anciennes écoles, reçus en 2007, faisaient toujours l'objet d'un enregistrement sur des comptes d'imputation provisoire.

La situation de ces opérations comptables n'a pas évolué jusqu'en 2013 du fait d'une mauvaise interprétation des textes de la restructuration des Ensa. Toutefois, les comptes en fonction en 2013 ont fait nettement progresser la remise en ordre des écritures du bilan qui, à la fin de l'exercice, sera largement amélioré, donnant une bien meilleure image de la réalité financière et patrimoniale de l'école. Des travaux importants d'inventaire mobilier doivent encore être conduits pour finaliser la remise en ordre de la comptabilité de l'établissement. La chambre note la volonté partagée par la direction et le comptable de les conduire rapidement.

La situation financière de l'école est toutefois satisfaisante. Les charges ont été maîtrisées sur la période sous revue, notamment les charges de personnels, stables aux alentours de 2 M€ par an, et les charges courantes, réduites à 1,9 M€, permettant un accroissement des bourses de mobilité des étudiants qui ont presque doublé pour atteindre plus de 0,350 M€ en 2012. Les ressources ont progressé de 3,8 M€ en 2001 à plus de 5,1 M€ en 2012, du fait d'une progression des droits d'inscription, les subventions d'État étant passées de 3,4 M€ en 2001 à seulement 3,8 M€ en 2012.

Ces évolutions permettent à l'école de dégager un autofinancement annuel d'environ 0,530 M€ sur les dernières années et de générer une trésorerie de plus de 200 jours d'activité. Dans ce contexte la chambre estime que les projets à venir de l'école devraient pouvoir être financés sans difficulté.

RECOMMANDATIONS

Au terme de ses travaux, la chambre adresse les recommandations suivantes :

Recommandation n° 1 :page 12

Tenir compte dans les travaux budgétaires, après rectification du bilan de l'école de fin 2013, de la situation désormais bien plus favorable de ses actifs, avec réexamen du montant de la subvention de fonctionnement.

Recommandation n° 2 :page 20

Intégrer la mission de formation continue dans le projet d'établissement, de mettre en place les actions utiles à cet effet, compte tenu de la faiblesse actuelle des actions en ce domaine de formation continue développées par l'école.

Recommandation n° 3 :page 25

Veiller au formalisme de l'approbation des décisions financières de l'École par les tutelles.

Recommandation n° 4 :page 26

Renforcer la professionnalisation et la documentation des procédures des services et réaliser des analyses de processus pour la paie et les immobilisations.

Recommandation n° 5 :page 32

Élaborer des documents financiers annuels clairement distincts et informatifs présentés aux instances par le comptable et le directeur chacun dans son domaine de compétence.

Recommandation n° 6 :page 33

Parfaire le détail de l'information présentée dans les documents d'exécution budgétaire indispensables à l'analyse et au pilotage de sa gestion.

Recommandation n° 7 :page 42

Conduire la mise à jour de l'inventaire dans les délais les plus rapides.

*« La société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration »
Article 15 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen*

OBSERVATIONS

1. RAPPEL DE LA PROCEDURE

La chambre régionale des comptes d'Île-de-France, délibérant en sa troisième section, a adopté le rapport d'observations définitives relatif à l'examen de la gestion de l'École nationale supérieure d'architecture Paris – Val-de-Seine.

Le rapport a été arrêté au vu des observations provisoires communiquées au préalable à M. Jean-Claude Moreno, ordonnateur depuis le 28 juillet 2008 et à son prédécesseur, M. François Geindre, ainsi que de la réponse adressée en retour à la chambre par le premier cité le 22 juillet 2014, enregistrée le lendemain au greffe de la chambre.

Ont participé au délibéré, qui s'est tenu le 18 novembre 2014 et qui a été présidé par M. Michel Geneteaud, président de section : MM. Christian Berninger, président de section rapporteur et Georges Rooz, premier conseiller.

Ont été entendus :

- en son rapport, M. Christian Berninger, président de section, assisté de Mme Christiane Olivier, assistante de vérification ;
- en ses conclusions, sans avoir pris part au délibéré, Mme Laurence Goutard-Chamoux, procureur financier.

Mme Agnès Meloute, auxiliaire de greffe, assurait la préparation de la séance et tenait les registres et dossiers.

2. OBSERVATION LIMINAIRE

L'école a fait l'objet de plusieurs audits de ses activités ces dernières années : un rapport de l'Inspection générale des affaires culturelles (Igcac) réalisé en avril 2003 à la demande du cabinet du ministre de la culture ainsi qu'un contrôle de la commission culturelle scientifique et technique (Ccst) pour les formations en architecture conduit en 2007 et 2009 pour l'habilitation des formations dispensées par l'Ensa suite à la réforme des études supérieures (licence, maîtrise et doctorat, ou Lmd).

Plus récemment l'agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Aeres) est intervenue en 2010 et 2013, dans le cadre de l'examen par le ministère de la situation des Ensa et de la perspective d'un bilan national des écoles, et en 2011-2012 concernant ses réalisations pédagogiques.

La chambre a essentiellement examiné la gestion administrative, comptable et financière, pour laquelle les contrôles antérieurs des comptes avaient laissé entrevoir certaines difficultés sur la période sous revue.

3. PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT

L'école nationale supérieure d'architecture (Ensa) de Paris – Val-de-Seine (PVS) fait partie du réseau des 20 Ensa habilitées à délivrer le diplôme d'architecte. Elle est l'une des deux plus grandes de France, avec aujourd'hui plus de 1 900 étudiants, 237 enseignants et 70 agents administratifs.

L'Ensa-PVS, créée en 2001, a connu une période de dysfonctionnements sérieux, auxquels il n'a pas été remédié avant le regroupement des activités en 2007 dans le nouveau bâtiment du site Masséna, dans le 13^{ème} arrondissement de Paris. Elle y occupe un bâtiment d'environ 15 000 m² construit à son intention pour un budget estimatif de 23 M€.

3.1. Une école créée dans le cadre de l'évolution des Ensa depuis 2001

La création de cette école résulte de la volonté du ministère de la culture, à la fin des années 1990, de mettre en place un « *schéma national des formations et de la recherche* » dont la cohérence devait s'appuyer sur des réseaux inter-écoles et des partenariats avec d'autres établissements supérieurs, notamment les universités.

3.1.1. Le régime juridique des Ensa évolue ces dernières années

Les dispositions réglementaires relatives aux Ensa font coexister des dispositions récentes et des textes relativement anciens. Le décret n° 78-266 du 8 mars 1978 modifié fixe le régime administratif et financier des écoles nationales supérieures d'architecture.

Les écoles sont dotées d'une instance délibérante, le conseil d'administration, assisté d'une instance consultative, la commission de la pédagogie et de la recherche. Le conseil d'administration est constitué de membres élus des différents collèges internes et de personnalités nommées par le ministre, lequel désigne aussi, pour trois ans, un président choisi parmi les membres du conseil.

Le directeur, nommé par décret, est responsable du bon fonctionnement de l'établissement, en assure la direction et la représentation. Il en est également l'ordonnateur des dépenses et des recettes, est responsable de l'application du programme d'enseignement de l'école (soumis au ministre) et signe les diplômes, par délégation du ministre et au nom de l'État en ce qui concerne les diplômes nationaux.

Les dispositions du décret de 1978 n'ont été modifiées qu'en 2012, alignant le régime de l'école, comme celui de tous les établissements publics nationaux, sur celui prévu par le décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique.

Le régime des études a été modifié en 2005, conformément à la réforme licence/mastère/doctorat (Lmd). De 1998 à 2005, la formation comprenait trois cycles de deux ans et permettait la délivrance du titre « *d'architecte diplômé par le gouvernement* ». Les études comprennent aujourd'hui deux cycles qui conduisent à deux diplômes de niveau licence et mastère, soit respectivement le diplôme d'études en architecture (Deea) et le diplôme d'État d'architecte (Dea).

Les Ensa habilitent aussi à l'exercice de la maîtrise d'œuvre en nom propre (Hmonp), qui permet de s'inscrire au tableau de l'ordre des architectes, et divers diplômes propres aux écoles ou co-habilités avec les universités.

Les personnels enseignants titulaires des Ensa relèvent d'un statut spécifique datant de 1994⁽²⁾. Sa principale particularité est qu'il n'est pas aligné sur celui des enseignants chercheurs de l'enseignement supérieur.

Pour les enseignants des Ensa, les obligations de service d'enseignement en présence des étudiants correspondent à 320 heures d'enseignement sous forme de travaux dirigés (Htd), ou toute combinaison équivalente (contre 192 Htd pour les enseignants chercheurs)⁽³⁾.

3.1.2. La restructuration du réseau des Ensa parisiennes

En 2001, 45 % des étudiants en architecture étant rassemblés en Île-de-France, le nombre des écoles a été réduit de huit à six pour mieux redistribuer l'offre et les moyens. Deux pôles, Paris - Malaquais et Paris – Val-de-Seine, ont été alors créés par regroupement des moyens de quatre écoles parisiennes supprimées lors de l'opération.

L'Ensa Paris – Val-de-Seine a été créée⁴ alors qu'il n'existait encore aucun projet pédagogique et scientifique auquel les quatre écoles supprimées étaient susceptibles d'adhérer. Le nouvel établissement a souffert de ces conditions de création et a connu une longue période de difficultés. Aujourd'hui, le fonctionnement est stabilisé et l'école paraît avoir enfin acquis une identité pleine et entière.

Néanmoins, elle conserve des fragilités qui peuvent d'autant plus la pénaliser qu'elle reste un établissement, aux moyens (humains notamment) limités, et que le dispositif actuel d'encadrement et de pilotage des écoles d'architecture n'offre pas nécessairement des appuis suffisants à ce type d'établissements.

Outre, le transfert des activités et des moyens entre les anciennes structures et la nouvelle école, ce texte prévoyait les conditions de fonctionnement provisoire du nouvel établissement, dans l'attente de la nomination de ses propres instances⁽⁵⁾.

Le personnel affecté auparavant aux Ensa supprimées Paris - Conflans et Paris - La-Seine a été affecté à Paris – Val-de-Seine, ceux de Paris - Villemin ou Paris – la-Défense pouvant opter pour une affectation à Paris – Val-de-Seine ou à Paris - Malaquais. Le transfert des inscriptions d'étudiants suivait la même répartition entre les deux écoles.

Les droits et obligations, les fonds et valeurs et les meubles des écoles supprimées étaient transférés globalement aux écoles nouvellement créées, Paris - Val-de-Seine recevant de Paris-Conflans, Paris – La-Seine et Paris-Villemin.

L'organisation administrative et financière devait suivre les règles prévues pour les écoles d'architecture par le décret n° 78-266, des dispositions transitoires étant prévues pour permettre le fonctionnement de l'établissement, dans l'attente de la nomination de ses instances réglementaires⁽⁶⁾.

Faute de consensus entre les anciennes écoles pour mettre en œuvre ces différentes dispositions, des difficultés d'application sont apparues, le partage des activités et des moyens s'étant effectué en fonction des rattachements des personnels. En pratique, la configuration des nouvelles écoles s'est trouvée différente de celle prévue par les textes.

⁽²⁾ Décret n° 94-262 du 1 avril 1994 relatif au statut des professeurs et maîtres-assistants des écoles d'architecture.

⁽³⁾ Décret n° 94-262 - article 3 (modifié par décret n° 2002-606 du 24 avril 2002).

⁽⁴⁾ Par le décret n° 2001-21 du 9 janvier 2001 qui a simultanément supprimé les écoles d'architecture de Paris-Conflans, Paris-La-Seine et Paris-Villemin.

⁽⁵⁾ Articles 2 et 8 du décret pour les dispositions relatives aux étudiants et aux personnels.

⁽⁶⁾ Les élections des représentants des personnels devaient avoir lieu avant le 31 décembre 2001.

Cet état de fait explique pour beaucoup le retard pris alors dans la comptabilisation des transferts de moyens entre anciennes et nouvelles écoles. La situation a été constatée par la chambre lorsqu'elle a contrôlé les comptes 2001 des anciennes écoles, et l'attention des tutelles a été attirée sur ce point par une communication du Procureur général près la Cour des comptes en 2005.

3.1.3. Les enjeux auxquels l'École est confrontée

L'Ensa-PVS est aujourd'hui au cœur de plusieurs évolutions qui touchent sa gestion. Elle est concernée en premier lieu par l'évolution de la gestion administrative et financière des opérateurs de l'État. Elle est également impactée par les réformes de l'enseignement supérieur : réforme Lmd en cours d'être revisitée et réorganisation des établissements avec la mise en place puis la réorganisation en cours des pôles de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) en Île-de-France.

À plus long terme, le débat sur une éventuelle intégration des Ensa dans le monde de l'Université reste la question la plus structurelle, la France étant le seul pays développé à connaître cette séparation.

Afin de préparer ces évolutions potentielles, une large concertation est en cours depuis un colloque des directeurs d'Ensa de décembre 2012. L'avenir verra vraisemblablement un changement important du cadre de gestion de la formation des architectes franciliens.

3.2. Les relations avec les ministères de tutelle

Établissement public national, l'Ensa-PVS relève de la tutelle technique du ministère de la culture et de la tutelle financière du ministre du budget, ainsi que des contrôles habituels portant sur les établissements publics nationaux.

L'école relève actuellement de la sous-direction de l'enseignement supérieur et de la recherche en architecture du Mcc⁽⁷⁾. Pour certains dossiers touchant à la gestion des ressources humaines, l'école a également à traiter avec le service des ressources humaines du secrétariat général de ce ministère.

L'organisation de la tutelle financière n'apparaît pas encore claire : le service de la direction régionale des finances publiques (Drfip) en charge du contrôle financier sur les écoles constitue *de facto* le seul représentant du ministère des finances avec lequel l'Ensa-PVS ait eu à traiter, durant la période examinée, pour tous les échanges concernant son activité financière (en dehors de l'allocation annuelle des moyens, qui relève du Mcc).

Néanmoins, en l'état actuel, rien ne permet de dire si la direction du budget a délégué aux contrôleurs financiers des écoles la totalité de son pouvoir de tutelle ou seulement une partie de ses pouvoirs d'approbation ou si l'approbation du compte financier notamment relève d'une délégation de pouvoir ou de signature.

Les délibérations ordinaires du conseil d'administration de l'Ensa relève d'un régime d'approbation tacite par le Mcc, alors que les documents financiers relevaient initialement de l'approbation expresse des deux ministères de tutelle. En 1999, un régime d'approbation tacite des budgets et comptes a été institué pour tous les établissements publics de l'État⁽⁸⁾.

⁽⁷⁾ Arrêté du 17 novembre 2009 relatif aux missions et à l'organisation de la direction générale des patrimoines.

⁽⁸⁾ Décret n° 99-575 du 8 juillet 1999 relatif aux modalités d'approbation de certaines décisions financières des établissements publics de l'État.

Le décret n° 2012-1246 a généralisé ce régime d'approbation tacite des délibérations relatives au budget et au compte financier⁽⁹⁾. En conséquence, depuis 1999, seules les délibérations relatives aux emprunts, acquisitions, échanges et aliénations d'immeubles nécessitent une approbation par arrêté des deux ministères de tutelle.

3.2.1. Un pilotage ministériel qui reste à construire

Il ne paraît pas encore exister de pilotage ministériel d'ensemble des écoles, tel qu'il peut en exister pour les autres catégories d'établissements publics. Le bureau de la coordination et du pilotage du réseau des écoles (Bcre) du Mcc est en charge de la tutelle administrative, budgétaire et financière des Ensa, anime plusieurs réseaux de correspondants dans ces établissements et fait office de « *structure ressource* », par le biais d'un accès intranet réservé⁽¹⁰⁾.

Les contrats de performance n'ont pas été mis en œuvre et il n'existe toujours pas de contractualisation de l'école avec l'État⁽¹¹⁾. Le dispositif envisagé en 2006 a été différé dans l'attente d'un diagnostic de la mise en œuvre du Lmd. La démarche devait être relancée à l'issue des évaluations réalisées par l'Aeres en 2011 et 2012, et déboucher sur la rédaction de lettres de mission spécifiques pour le directeur et la préparation de contrats de performance. A ce jour, il n'existe pas, en ce qui concerne l'Ensa-PVS, de démarche préalable à la conclusion d'un contrat d'objectifs.

Au cours des dernières années, aucune lettre de mission n'a été adressée à l'école afin d'orienter les activités et de préciser les objectifs.

Les modalités d'allocation des ressources ne s'inscrivent pas dans un dialogue de gestion, ni faire l'objet d'une politique d'ensemble clairement affichée. Aucune information sur les moyens disponibles par école (ratios d'encadrement, subventions, locaux, etc.) n'est disponible et aucun document sur ces points n'a pu être communiqué par l'école.

Au vu de l'examen de sa gestion, l'Ensa-PVS n'a pas sollicité précisément le ministère, tout au moins par écrit, sur les questions qui paraissaient relever de sa compétence (convention d'utilisation du bâtiment, approbation des comptes des anciennes écoles, etc.). Il est toutefois difficile de déterminer si les ressources offertes sont trop peu développées ou si l'école est encore trop peu structurée pour mettre utilement à profit les ressources de son environnement.

3.2.2. Une allocation des subventions d'État déconnectée de la situation financière réelle

Jusqu'en 2009 existaient des notifications successives d'acomptes, accompagnées d'un tableau de répartition de la subvention de fonctionnement entre les écoles. À compter de 2010, des arrêtés d'attribution par école ont précisé le montant total de la subvention allouée et le montant des acomptes (trois à quatre selon les années). Depuis 2012, la notification de subvention précise le plafond d'emplois imposé pour le titre 3 (emplois sur le budget de l'établissement), et, depuis 2013, le plafond des emplois financés sur le titre 2 (emplois sur le budget de l'État). Mais il n'existe pas d'affichage clair, sur la période, des critères retenus pour l'allocation de la subvention pour charges de service public.

⁽⁹⁾ Décret n° 2012-1246, articles 176 et 213.

⁽¹⁰⁾ Source : *Semaphore*, intranet du MCC mis à jour mai 2013 / Ressources métiers / rubrique architecture / enseignement et recherche / missions du service de l'architecture / la sous-direction de l'enseignement supérieur et de la recherche en architecture.

⁽¹¹⁾ Pour mémoire, les établissements d'enseignement supérieur relevant du ministère de l'enseignement supérieur sont dotés de contrats depuis les années 80.

Si le dialogue budgétaire qui a existé avec la tutelle jusqu'en 2009 a permis à l'école de faire réévaluer son budget pour tenir compte des augmentations de charges liées à l'occupation des nouveaux locaux, les notifications adressées à l'école ne font pas état de ces réévaluations. Alors que l'école a bénéficié d'une augmentation significative de sa subvention sur les années 2008 et 2009 (+ 0,5 M€ en 2008, + 0,3 M€ en 2009), il n'existe qu'une seule notification qui fasse mention d'une mesure de « rattrapage » (pour 0,18 M€)⁽¹²⁾.

Les attributions de subventions à l'école Paris - Val-de-Seine ne paraissent pas prendre en compte la situation financière réelle de l'établissement. La subvention de fonctionnement augmente de 0,8 M€, de 2,8 M€ en 2007 à 3,6 M€ en 2009. Ces augmentations annuelles visaient, au vu des préparations budgétaires, à compenser le coût du déménagement et la hausse des charges liée à l'occupation du nouveau bâtiment, mais s'expliquaient aussi par le fait d'un fonds de roulement ne représentant plus que 19 000 € fin 2008.

En effet, si la situation financière de l'école était très satisfaisante de 2004 à 2006 (ce qui donne à penser que l'école était alors quelque peu « sur dotée »), le niveau du fonds de roulement s'est effondré en 2007 et 2008, en raison des prélèvements opérés pour compenser les charges liées au déménagement⁽¹³⁾.

Néanmoins, lors de l'allocation des subventions, le fonds de roulement calculé à compter de 2007 n'intégrait pas, comme cela aurait dû être le cas, les apports financiers des anciennes écoles (transférés à PVS, mais comptabilisés en recettes à classer et non en fonds propres), et présentait donc un fort décalage avec la trésorerie.

Ainsi, si le fonds de roulement n'était plus que de 19 000 € à la fin de l'exercice 2008, la trésorerie atteignait encore 1,2 M€. À la fin de l'exercice 2012, où le fonds de roulement s'établit à nouveau à 1,3 M€, la trésorerie représente désormais 2,7 M€, soit 220 jours de fonctionnement. Les subventions ont été allouées par référence à un fonds de roulement mal calculé, non significatif de l'équilibre financier réel.

Néanmoins, un examen du compte financier permet de constater d'emblée que la faiblesse présumée du fonds de roulement s'accompagne en fait, depuis 2007, d'une « thésaurisation » des fonds des anciennes écoles transférés à l'Ensa.

Lors des futures allocations de subventions, il devrait être tenu compte des travaux comptables de rectification du bilan conduits en 2013, tant par l'école pour la préparation de ses budgets et de ses plans pluriannuels d'investissement, que par la tutelle, lors de l'attribution des moyens.

Recommandation n° 1 :

Tenir compte dans les travaux budgétaires, après rectification du bilan de l'école de fin 2013, de la situation désormais bien plus favorable de ses actifs, avec réexamen du montant de la subvention de fonctionnement.

⁽¹²⁾ Cette notification, en date du 13 novembre 2009, indique : « le directeur chargé de l'architecture a décidé de compléter votre subvention à hauteur de 180 000 €, correspondant essentiellement à un rattrapage du coût de fonctionnement de la nouvelle école et à la mise en œuvre de la réforme du LMD. »

⁽¹³⁾ La situation financière de l'école est présentée plus loin. De 2004 à 2006, le fonds de roulement représentait déjà 1 M€ à 1,3 M€, la trésorerie de 140 à 174 jours de fonctionnement

3.2.3. Le contrôle financier ne joue pas son rôle de conseil et d'incitateur

À l'Ensa-PVS, le contrôle financier n'est pas présenté comme une contrainte, mais plutôt comme un dispositif sécurisant. Néanmoins, les faiblesses constatées dans la gestion financière et comptable de l'établissement montrent que ce contrôle n'a pas été d'une utilité suffisante pour l'école.

Du côté de l'établissement, il n'existe qu'une définition assez ténue de la nature et des objectifs et modalités du contrôle financier. Beaucoup d'échanges restent informels, distinguant mal entre ce qui relève du contrôle financier et de la tutelle déléguée sur les actes, de même qu'entre les formes de contrôle (visas préalables, avis, suivi). Au vu des documents transmis, les contrôles sur la préparation des budgets et sur les dépenses de personnels paraissent bien effectués.

En revanche, en ce qui concerne les documents d'exécution budgétaire, les transmissions trimestrielles prévues (situation des engagements comptables, provisionnels et spécifiques, plan de trésorerie, état des placements) ne sont plus effectuées depuis 2011. Cette situation est expliquée par la désorganisation ponctuelle résultant du changement de chef de service financier.

D'une manière générale, les contrôles mis en œuvre sur la période n'ont pas contribué, aussi peu que ce soit, à évaluer la performance de l'établissement ni même à aider à l'amélioration des procédures. Ainsi, bien que l'établissement ait, depuis 2011, l'obligation de mettre en œuvre un dispositif de maîtrise des risques⁽¹⁴⁾, il ne s'est pas doté d'un dispositif, même *a minima*, de contrôle interne budgétaire et comptable.

3.3. Les sérieuses difficultés de fonctionnement avant 2008

Faute d'une préparation suffisante de l'opération de restructuration, la nouvelle Ensa ne disposait, lors de sa création, ni d'un projet pédagogique clair et consensuel, ni de locaux adéquats, ni d'une logistique adaptée. L'intégration a été d'autant plus difficile à réaliser que les enseignements ont continué à être dispensés jusqu'en 2007 sur les sites des anciennes écoles. Ce n'est qu'à l'issue du regroupement des activités au sein du nouveau bâtiment, et d'un important travail de reconstruction des formations et de remise en ordre du fonctionnement qu'il a été réellement remédié aux difficultés qui persistaient depuis la création de l'établissement. La gravité de la situation a été largement mise en évidence dans le rapport de l'Igac de 2003.

Les dysfonctionnements ont persisté jusqu'à la fin de l'année 2007. Par ailleurs, en dépit des évidents progrès réalisés à compter de 2008, et d'une situation largement stabilisée, certains points du fonctionnement, intéressant l'établissement comme sa tutelle, ont tardé, ou tardaient encore, à se régulariser.

3.3.1. Un fonctionnement chaotique de l'Ensa jusqu'en 2008

Jusqu'en 2008, l'école a rencontré d'importantes difficultés pour élaborer son projet pédagogique, faire fonctionner ses instances, maîtriser son organisation matérielle et sa gestion. Les difficultés à concevoir un projet pédagogique unique, à partir de quatre écoles toutes dotées d'une « culture » propre, ont persisté de 2001 à 2007, difficultés prévisibles dès l'année 2000, ainsi qu'il ressort des différentes communications adressées par le ministère aux établissements. Ce n'est que depuis 2007 que l'école dispose d'habilitations régulières.

⁽¹⁴⁾ Circulaire du ministre du Budget du 1^{er} juin 2011 sur la mise en œuvre de la démarche du contrôle interne comptable et financier (Cicf) : présentation d'une cartographie des risques et d'un plan d'action pluriannuel.

Le fonctionnement institutionnel ne s'est vraiment régularisé qu'à compter de 2008. Les instances réglementaires ont tardé à se mettre en place, fonctionnant difficilement en début de période. Le conseil d'administration n'a été régulièrement constitué qu'en 2004, alors qu'aux termes du décret de création de l'école, les élections des représentants des différents collèges auraient dû avoir lieu avant le 31 décembre 2001⁽¹⁵⁾. Les retards dans les nominations et les dissensions internes ont affecté le fonctionnement de l'assemblée et le rythme de ses réunions⁽¹⁶⁾.

Enfin, deux directeurs se sont succédé sans parvenir à établir le consensus nécessaire pour faire de PVS une école « unifiée ». Un premier directeur, celui de l'ancienne école Paris-La-Seine, a assuré sa fonction jusqu'en septembre 2003.

Le deuxième directeur, M. François Geindre, nommé en octobre 2003, est resté trois ans et demi, avant de réintégrer son corps d'origine, faute de parvenir à instaurer un consensus suffisant, dans un climat rendu d'autant plus difficile que l'aménagement du nouveau bâtiment, programmé initialement en 2006, s'est trouvé différé à plusieurs reprises.

La situation de la direction s'est enfin stabilisée avec l'arrivée de M. Jean-Claude Moreno, comme administrateur provisoire en avril 2007, puis directeur en août 2008. Ce n'est donc que depuis quelques années seulement que l'école paraît en mesure d'exercer ses missions et d'assurer sa gestion dans des conditions normales de fonctionnement. Le retard pris par l'école paraît bien résumé dans cette phrase du directeur en 2009 : « *Le déménagement, l'habilitation du programme, comme le retour à une gouvernance régulière et maîtrisée forment, peut-être, le cadre du véritable acte fondateur de l'école, sept ans après sa création institutionnelle*⁽¹⁷⁾ ».

3.3.2. Des retards et des anomalies dans les nominations des instances de l'Ensa

L'examen du fonctionnement institutionnel de l'école a montré qu'il existait, dans le renouvellement des instances et la nomination des directeurs, des anomalies juridiques que les difficultés d'origine de l'école ne peuvent suffire à expliquer.

Aux termes de son décret de création, l'Ensa-PVS doit obéir aux règles d'organisation administrative et financière des Ensa et disposer en conséquence d'un conseil d'administration composé de représentants élus de l'école et de personnalités extérieures nommées par le ministre chargé de la culture⁽¹⁸⁾.

Ce n'est qu'en juillet 2004 que la nomination, pour deux ans, des personnalités extérieures (et du président) a été effectuée. Leur renouvellement, qui aurait dû s'effectuer en juillet 2006, n'est intervenu que le 4 décembre 2007, retard expliquant le rythme irrégulier des réunions en 2004 et 2007, les décisions modificatives d'urgence de juillet et novembre 2007, le budget provisoire pour 2008 et les délibérations très tardives sur les documents financiers de 2007 et 2008.

Bien que la situation se soit ensuite stabilisée, le renouvellement suivant n'est pas intervenu à l'échéance normale (décembre 2009) mais seulement en septembre 2010 (expliquant que les comptes 2008 n'aient pas été approuvés dans les délais prévus, mais seulement en octobre 2010). La durée du mandat des personnalités nommées, désormais de trois ans⁽¹⁹⁾, a porté la nouvelle échéance du renouvellement à septembre 2013. Or, le renouvellement n'est intervenu qu'au début du mois de décembre.

⁽¹⁵⁾ L'article 5 du décret n° 2001-21 de création de l'école.

⁽¹⁶⁾ En 2004, le conseil ne s'est réuni qu'en fin d'année (6 octobre et 4 décembre) et jamais en 2007.

⁽¹⁷⁾ Éléments d'autoévaluation - octobre 2009, page 5.

⁽¹⁸⁾ Décret n° 2001-21, articles 1 et 5. Décret 78-266, articles 4 à 7.

⁽¹⁹⁾ Décret n° 2011-848 du 18 juillet 2011 - article 1 modifiant l'article 4 du décret 78-266.

3.3.3. La nomination des directeurs

Les périodes de responsabilité effective des deux derniers directeurs ne sont pas celles qui semblent résulter du décret de 2008. M. Geindre a quitté l'école en mars 2007 et n'a donc pas exercé la fonction de directeur jusqu'à la nomination par décret de M. Moreno au 28 août 2008. C'est en fait M. Moreno qui a exercé les fonctions de directeur entre février 2007 et août 2008, soit durant 18 mois, en qualité d'administrateur provisoire, sur la base d'une décision de la direction de l'architecture et du patrimoine datée du 14 février 2007⁽²⁰⁾.

Le fait qu'il ait été procédé à la nomination d'un administrateur provisoire par le ministre en charge de la tutelle ne paraît pas appeler d'observations, dès lors qu'il ne peut guère être procédé très rapidement à une nomination par décret et que le statut des Ensa ne prévoit pas les dispositions à prendre en cas de vacance de la direction. Néanmoins, il peut être relevé que la décision qui nomme M. Moreno en qualité d'administrateur provisoire à compter du 1^{er} février 2007 est datée du 14 février, que cette décision ne paraît pas avoir fait l'objet de mesure de publicité⁽²¹⁾, que le décret attendu n'a été pris que 18 mois plus tard, et enfin que sa rédaction laisse supposer que M. Geindre a assuré la fonction de direction jusqu'au 28 août 2008.

Ces dispositions ne paraissent pas de nature à garantir la validité juridique des actes pris par l'administrateur provisoire (et leurs délégataires de signature) durant la période d'intérim, source de difficultés potentielles pour l'établissement concerné.

4. LA GESTION PEDAGOGIQUE ET ADMINISTRATIVE DE L'ENSA

Les activités des Ensa sont aujourd'hui assez bien connues grâce à deux rapports de synthèse récents, l'un de l'Aeres et l'autre, établi à l'initiative du ministère de la culture, dans le cadre d'une opération de concertation sur les Ensa⁽²²⁾.

Les missions des Ensa, telles qu'elles sont définies depuis 1997 par l'article 1 du décret n° 78-266 modifié, s'entendent largement. Outre la formation initiale des professionnels de l'architecture, la recherche et sa valorisation, la formation à la recherche et par la recherche et les formations spécialisées en architecture, elles comprennent la formation continue et permanente, la diffusion de la culture architecturale et enfin l'échange des savoirs dans le cadre de programmes de coopération développés avec des institutions étrangères.

4.1. Une qualité désormais reconnue dans ses missions premières

Les Ensa ne sont pas encore engagées dans un dispositif de pilotage par la performance, qui permettrait d'apprécier aisément les résultats et les progrès réalisés à partir d'objectifs et d'indicateurs bien définis et faisant l'objet d'un suivi méthodique.

⁽²⁰⁾ La décision du 14 février 2007 dispose : « M. Jean Claude Moreno est nommé administrateur provisoire de l'école nationale supérieure d'architecture de Paris – Val-de-Seine à compter du 1^{er} février 2007 dans l'attente de la signature du décret le nommant directeur de l'établissement. »

⁽²¹⁾ La décision du 1^{er} février n'est en tous cas pas recensée dans les sommaires du bulletin officiel du ministère de la culture pour l'année 2007. Aucune référence de publication n'a été produite par l'école.

⁽²²⁾ Rapport de synthèse de l'évaluation des cursus menant au diplôme d'études en architecture (Deea) conférant grade de licence et au Dea conférant grade de master - Aeres - section des formations et des diplômes- juin 2012 ; Concertation sur l'enseignement supérieur et la recherche en architecture : Rapport à Madame la ministre de la culture et de la communication - M. Vincent Feltesse – avril 2013.

Néanmoins les formations dispensées par Paris – Val-de-Seine ont fait l'objet d'une très bonne évaluation de l'Aeres. Selon son dernier rapport, celle-ci indique que l'Ensa « est reconnue, dans les milieux professionnels, comme par les futurs candidats, pour l'excellence de sa formation »⁽²³⁾.

4.1.1. Les débuts d'un pilotage stratégique

L'Ensa a progressé dans sa modernisation grâce à la mise en œuvre d'une nouvelle réflexion sur sa gestion, l'association des enseignants et des étudiants à la direction et le lancement du projet d'établissement.

4.1.1.1. La démarche d'auto-évaluation a pu s'installer dans les pratiques de l'école

L'école a multiplié, comme tous les établissements depuis 2009, les travaux d'auto-évaluation⁽²⁴⁾, préconisés par l'Aeres. Ces dispositifs sont toutefois conçus pour des structures entrées dans une logique de performance, déclinée dans des projets d'établissement et des dispositifs contractuels, logique qui fait toujours défaut dans les Ensa.

Les premiers travaux d'auto-évaluation à l'Ensa-PVS sont intervenus en 2009, alors que son projet pédagogique était encore récent et qu'elle ne disposait d'aucun document d'orientation. Ils ont dû ensuite être reconduits à moins de deux ans d'intervalle, toujours pour les besoins des évaluations de l'Aeres, sans qu'un projet global ait vraiment eu le temps d'émerger, d'être mis en œuvre et évalué et sans que la « culture » de l'auto-évaluation ait eu le temps de se développer.

Faute d'un cadre de référence préexistant, seules les recommandations émises précédemment par l'Aeres ont pu être utilisées par l'école pour conduire ces auto-évaluations. Les documents produits constituent un acquis réutilisable et offrent une vision d'ensemble de l'école, et la présentation qu'ils font du projet pédagogique, de la formation et de l'organisation pédagogique est extrêmement complète, claire et précise.

4.1.1.2. De nouvelles instances internes associent désormais enseignants et étudiants

Deux nouvelles instances, inspirées des structures des établissements d'enseignement supérieur, le conseil scientifique (Cs) et le conseil des études et de la vie étudiante (Ceve) ont été mises en place en 2011. Elles n'ont pas de compétences statutaires, et donc pas de compétences délibératives. Leur rôle et leur positionnement respectif paraissent encore susceptibles d'évoluer, mais leurs missions et règles de fonctionnement ont été inscrites dans le règlement intérieur de 2012.

Le conseil scientifique traite essentiellement des questions de développement et de coordination des activités de recherche (définition des domaines d'études qui structurent le 2^{ème} cycle, réflexion sur le doctorat en architecture...), le Ceve des questions qui concernent la vie étudiante. L'Aeres a pu indiquer dans les points forts de son évaluation de l'établissement que « un nouveau dynamisme caractérise la commission de la pédagogie et de la recherche (Cpr) et les deux nouvelles instances » et que « une vie associative étudiante riche et diversifiée favorise une bonne intégration dans l'école ».

⁽²³⁾ Rapport d'évaluation de l'école nationale supérieure d'architecture de Paris – Val-de-Seine - section des établissements – mai 2013 - Conclusions et recommandations page 25.

⁽²⁴⁾ Éléments d'autoévaluation - octobre 2009.

Dossier d'autoévaluation pour l'évaluation du Deea et du Dea de l'Ensa-PVS par l'Aeres - février 2012.

Dossier d'autoévaluation pour l'évaluation de la gouvernance par l'Aeres - octobre 2012.

4.1.1.3. Le projet d'établissement est en voie de finalisation

C'est l'Aeres – section des établissements – qui, dès 2010, a incité l'Ensa à se doter d'un projet d'établissement qui n'existe pas encore à proprement parler. Un premier document intitulé « *le projet d'établissement de l'école* », figurait dans le dossier d'autoévaluation produit en février 2012 pour l'évaluation des diplômés⁽²⁵⁾. Ce document distinguait quatre grands « *objectifs* » qui pourraient peut-être servir d'orientations générales : améliorer l'offre globale de formation initiale ; poursuivre et développer les coopérations avec les établissements d'enseignement supérieur ; développer la recherche et conforter l'ouverture nationale et internationale.

Dans son rapport de 2013, l'Aeres a renouvelé sa recommandation en ces termes : « mettre en place une réflexion stratégique permettant l'émergence d'un projet d'établissement, notamment en matière de recherche et incluant une politique de site ou de réseau. ».

L'école, qui a réussi à définir son projet pédagogique, n'a sans doute pas intérêt à attendre de pouvoir définir précisément toutes ses orientations stratégiques avant de se doter d'un projet d'établissement qui devrait pouvoir tenir lieu de document de performance et mettre en évidence les objectifs à court ou moyen terme et permettre de mesurer les progrès accomplis, mieux qu'il n'est possible de le faire aujourd'hui.

Trois réunions de travail, notamment en présence de la sous-direction du Mcc, se sont tenues en septembre et novembre 2013, notamment dans la perspective de l'association avec l'université Paris-Diderot. L'objectif du directeur est d'aboutir à un projet d'établissement opérationnel pour la prochaine rentrée universitaire 2014/2015.

4.1.1.4. Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (Spsi)

Comme il sera vu plus loin, le Spsi a été élaboré en 2011. Cette réalisation permettra à l'école de commencer à planifier ses investissements dans les années à venir et pouvoir faire face aux difficultés liées notamment aux désordres du bâtiment.

4.1.2. La formation initiale en architecture est largement reconnue

Depuis 2005, les études d'architecture sont organisées en deux cycles, correspondant à deux diplômes : le diplôme d'études en architecture Deea (de niveau licence) et le diplôme d'État d'architecte Dea (de niveau master).

Le rapport de l'Aeres indique que les deux cursus sont désormais bien ancrés dans le schéma général du Lmd, et relève l'homogénéité des études et la qualité des projets pédagogiques dans toutes les écoles. Paris – Val-de-Seine, en dépit de ses difficultés de début de période, n'a jamais connu de désaffection, d'autant que les études d'architecture en France sont fortement attractives.

⁽²⁵⁾ Dossier d'autoévaluation pour l'évaluation du Deea et du Dea de l'Ensa-PVS par l'Aeres–février 2012. Pages 17 à 23.

4.1.2.1. Les habilitations

L'école a connu une longue période de difficultés qui auraient pu remettre en cause sa capacité à délivrer le diplôme. Le décret de création de l'Ensa-PVS prévoyait que, durant un an, l'école assurerait la continuité des enseignements dispensés par les anciennes écoles⁽²⁶⁾. Ses formations devaient être ensuite habilitées, sur avis des organes et instances consultatifs compétents : commission culturelle, scientifique et technique (Ccst) du ministère de la culture et conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche (Cneser).

En début de période, les fortes divergences pédagogiques au sein de l'école n'ont pas permis de construire un programme de formation initiale suffisamment conforme à la réglementation pour recevoir l'habilitation de la Ccst. La nécessité d'intégrer la réforme Lmd n'a fait qu'accroître les difficultés, alors même que la Cpr, seule instance à même de construire les programmes, n'était pas en situation de fonctionner.

L'école a été habilitée à délivrer le diplôme pour 2004-2005 (licence) puis 2005-2006, par arrêté ministériel du Mcc. Sa formation n'a pas obtenu d'habilitation au titre de 2006-2007 et ce n'est que grâce à un arrêté de régularisation, pris en 2011 après accord du directeur de l'enseignement supérieur, qu'il a pu être procédé à la délivrance des diplômes aux étudiants de la promotion.

Depuis 2007, la situation s'est régularisée. L'école a su intégrer les différents modes d'organisation pédagogiques (ateliers, projets, studios) hérités des anciennes écoles dans ses programmes et concilier la diversité pédagogique et la cohérence de la formation. Son offre de parcours diversifiés constitue même aujourd'hui un atout.

L'école a d'abord été habilitée en 2008 pour deux ans (2007 à 2009) au titre d'un premier programme pédagogique conforme au Lmd. Elle a ensuite obtenu en 2011 un renouvellement pour quatre ans (2009 à 2013). Elle a enfin été habilitée, après évaluation de ses formations par l'Aeres en avril 2012, à délivrer les deux diplômes durant la période 2012-2019.

L'habilitation à exercer la maîtrise d'œuvre en son nom propre (Hmonp) a été mise en œuvre à l'école à partir de 2006-2007.

4.1.2.2. Les effectifs et l'offre de formation

La progression du nombre de candidatures est continue. L'école a ainsi enregistré 2 547 candidatures en 1^{ère} année en 2009-2010, 3 222 en 2010-2011, plus de 3 700 en 2011-2012 et plus de 3 900 en 2012/2013 pour une capacité d'accueil fixée à 300 places environ⁽²⁷⁾. Sa bonne réputation auprès des milieux professionnels fait que ses étudiants n'ont pas de difficultés de débouchés.

⁽²⁶⁾ Article 9 : « À titre transitoire, pour l'année universitaire 2000-2001, l'école d'architecture de Paris – Val-de-Seine assure l'application des programmes d'enseignement conduisant aux diplômes et aux formations pour lesquels les écoles d'architecture [...] ont été habilitées. [...] Les titres et diplômes résultant de l'application des programmes mentionnés à l'alinéa précédent sont délivrés conformément aux dispositions des articles 11 et 12 du décret n° 97-1096 du 27 novembre 1997 susvisé et des articles 6 et 8 du décret n° 97-1097 du 27 novembre 1997 susvisé ».

⁽²⁷⁾ Source : rapport d'activité 2010-2011 page 26 pour 2009-2010 et 2010-2011 ; source dossier d'auto évaluation février 2012 page 38 pour 2011-12 ; rapport AERES de mai 2013 pour 2012/2013.

Les effectifs actuels s'organisent de la manière suivante :

Tableau n° 1 : Les effectifs scolarisés à l'ENSA Paris - Val-de-Seine

Effectifs Étudiants ENSA Paris – Val-de-Seine		
	Année 2012-2013	Année 2013-2014
DEEA - Licence 1	286	322
DEEA - Licence 2	276	313
DEEA - Licence 3	353	316
TOTAL 1^{er} Cycle	915	951
DEA - Master 1	304	311
DEA - Master 2	459	496
TOTAL 2nd Cycle	763	807
HMONP	153	148
TOTAL	1831	1906

Source : ENSA courriel.

Le choix a été fait en 2009-2010 d'augmenter le nombre d'admis en 1^{ère} année, ce qui explique l'évolution des effectifs sur les 2 cycles de base (1^{ère} à 5^{ème} année) : moins de 1 500 étudiants jusqu'en 2006-2007, plus de 1 500 entre 2007 et 2009, plus de 1 700 depuis 2009-2010⁽²⁸⁾. La capacité d'accueil, limitée par les moyens d'enseignement et les locaux disponibles, a été arrêtée par le conseil d'administration à 300 nouvelles inscriptions par an.

L'offre de formation au-delà du diplôme d'État d'architecte permet d'accéder à la Hmonp, à des diplômes de spécialisation et d'approfondissement (Dsa) en architecture, à des masters spécialisés co-habilités avec des universités ainsi qu'au doctorat d'architecture (voir *infra*).

Le nombre de candidats à la Hmonp a progressé rapidement : 7 en 2006-2007, 181 en 2011-2012 (dont 21 issus de la validation des acquis professionnels, qui existe depuis 2009-2010) pour se stabiliser à hauteur d'environ 150 depuis 2012/2013.

4.1.2.3. La gestion de la scolarité

La gestion de la scolarité paraît assurée dans de bonnes conditions, par la direction des études et de la recherche créée en 2010. Celle-ci qui est présentée comme un « *instrument de pilotage* », comprenant le service de la pédagogie et le service de la scolarité. Comme la quasi-totalité des Ensa aujourd'hui, l'école utilise l'outil informatique de gestion TAÏGA, qui permet de gérer tous les aspects de la formation et qui offre un accès réservé aux étudiants, aux enseignants et aux administratifs.

L'information sur la scolarité, claire et complète, fait l'objet de brochures et d'un affichage en ligne sur le site de l'école qui recense, dans son « *mini extranet* » tout ce qui touche à la pédagogie et à la scolarité. Un travail permanent a été effectué au cours des dernières années pour améliorer l'organisation des emplois du temps des étudiants et mettre en place des travaux pratiques dans les matières techniques.

⁽²⁸⁾ Source des données sur les effectifs : rapport d'activité 2010-2011 page 23.

Les obligations de service des enseignants paraissent correctement encadrées et contrôlées. Une première série de « *règles pour le calcul des charges* » a été présentée à la Cpr⁽²⁹⁾ et approuvée par délibération du conseil d'administration. La direction des études a soumis des points complémentaires (comptabilisation des séminaires, des heures d'encadrement, etc.)⁽³⁰⁾. Des courriers sont adressés aux enseignants en sous-service, qui sont appelés à faire des offres de compléments de formation (en juillet 2013, 31 personnes avaient ainsi été contactées).

4.1.3. La formation continue reste à mettre en place

Il ressort du rapport de l'Aeres, comme de celui issu de la concertation, que la formation continue est très peu développée dans les Ensa, alors que l'adossement à la recherche, tout comme l'existence de partenariats académiques, restent largement dépendants de l'histoire des établissements et des possibilités offertes par le contexte local.

En la matière, PVS organise essentiellement des cycles de conférences ouvertes aux professionnels, universitaires et étudiants autour de la présentation de grands projets architecturaux et de rencontres avec des professionnels de l'architecture et de l'urbanisme.

Si la formation continue n'est donc guère plus présente à l'Ensa qu'ailleurs, les activités de diffusion de la culture architecturale et de sensibilisation des jeunes à l'architecture y occupent toutefois une place reconnue : l'école organise notamment chaque année à la mi-mars une « *Journée portes ouvertes* » qui attire 5 000 visiteurs.

Cependant cette mission de formation continue, essentielle à la profession, devrait prendre une autre ampleur et être considérée comme méritant la même attention que la formation initiale.

Recommandation n° 2 :

Intégrer la mission de formation continue dans le projet d'établissement, de mettre en place les actions utiles à cet effet, compte tenu de la faiblesse actuelle des actions en ce domaine de formation continue développées par l'école.

4.1.4. La recherche est une priorité du projet de l'Ensa

La recherche fait partie des missions des Ensa sans constituer une obligation de service des enseignants. La place de la recherche dans la formation, comme l'existence de laboratoires au sein des écoles, dépendent beaucoup des possibilités offertes par l'environnement et de l'histoire des écoles. L'implication des enseignants dans la recherche et l'adossement de la formation à la recherche varient d'une école à l'autre sans qu'il y ait toujours lieu d'en tirer des conclusions sur la performance de l'établissement.

⁽²⁹⁾ À la CPR le 21 juin 2011 et au CA le 27 juillet 2011.

⁽³⁰⁾ À la CPR en juin 2013 et au CA le 10 juillet 2013.

4.1.4.1. La politique de l'école

L'école vise le développement de la recherche comme l'une de ses priorités. Elle affiche depuis 2010 un objectif de 5 % d'étudiants orientés vers le doctorat. S'il n'y a encore que quelques candidats au doctorat chaque année, les partenariats développés ces dernières années permettent aux étudiants de s'orienter vers un 3^{ème} cycle. Une réflexion sur l'articulation entre recherche et formation est menée dans le cadre de la commission de la pédagogie et de la recherche et du conseil scientifique, qui a commencé à fonctionner en 2011.

L'école a mis à profit les renouvellements de personnels pour augmenter le nombre de ses enseignants habilités à encadrer des doctorants. En 2012, sur 212 enseignants affectés à l'école, 40 étaient titulaires d'un doctorat ou d'une habilitation à diriger les recherches. L'école met à profit ses relations de longue date avec les universités de Paris VII et Paris X pour développer les partenariats de formation et de recherche.

L'école accorde aussi sur ses fonds propres des congés pour études et recherche à des enseignants (six congés de recherche ont ainsi été accordés entre les deux évaluations de 2010 et 2012)⁽³¹⁾. Le fait qu'il n'existe pas dans l'école de prélèvement sur les ressources des laboratoires pour financer des actions communes⁽³²⁾ devait être interprété comme une participation volontaire de l'école au développement de la recherche, relevant de la stratégie de l'établissement.

Cet argument paraît toutefois moins convaincant. Le fait de prélever ou de ne pas prélever de frais de gestion sur les ressources des laboratoires pour financer la politique de recherche de l'établissement est évidemment un choix qui appartient à l'école⁽³³⁾. La politique en la matière gagnerait sans doute à être mieux affichée, peut-être dans le cadre d'un bilan financier des opérations relevant de la recherche dans l'établissement (qui n'existe pas à l'heure actuelle) qui ferait apparaître les participations croisées des différents partenaires.

4.1.4.2. L'école propose cinq diplômes supérieurs de recherche

L'école propose aujourd'hui trois mastères, dont un international, en partenariat universitaire⁽³⁴⁾.

L'école propose aussi un doctorat d'architecture⁽³⁵⁾, organisé dans le cadre de l'école doctorale 395 « *Milieus, Cultures et sociétés du Passé et du Présent* » de l'université Paris-Ouest Nanterre (Paris X).

L'école participe par ailleurs à la mise en œuvre du diplôme de spécialisation et d'approfondissement en architecture organisé à l'Ensa Paris-Belleville.

⁽³¹⁾ Auto-évaluation 2002, pages 10 et 26.

⁽³²⁾ Prélèvement de type « *bonus qualité recherche (BQR)* » comme il en existe généralement dans les établissements d'enseignement supérieur.

⁽³³⁾ À l'exception sans doute du préciput versé par l'agence nationale pour la recherche (ANR).

⁽³⁴⁾ Ces trois formations sont :

- Master spécialité recherche et professionnelle « *Aménagement, urbanisme et durabilité des territoires* », en partenariat avec l'université de Paris Ouest Nanterre - La Défense ;
- Master spécialité recherche « *Ville, architecture et patrimoine* », en partenariat avec l'Université de Paris VII - Denis Diderot ;
- Master international de 2^{ème} niveau « *Gestione del progetto complesso di architettura - Management du projet d'architecture complexe* », en partenariat depuis 2012-2013 avec l'Università degli Studi di Roma « *La Sapienza* ».

⁽³⁵⁾ Seules 13 écoles sont habilitées à délivrer le doctorat dans le cadre d'écoles doctorales.

4.1.4.3. Les 2 laboratoires de l'ENSA

Deux laboratoires sont « rattachés » à l'école, qui héberge les équipes et gère dans sa caisse les subventions qui leur sont allouées par le Mcc :

- l'équipe « *Espace virtuel de conception en architecture et urbanisme (Evcau)* » ;
- le centre de recherche sur l'habitat (Crh).

L'Evcau est une équipe reconnue par le Bureau de la recherche architecturale, urbaine et paysagère du Mcc. Créée en 1995, elle comprend aujourd'hui environ 25 enseignants et chercheurs, dont 5 doctorants, Treize de ces enseignants et chercheurs sont des enseignants de l'école⁽³⁶⁾.

Le Crh est une équipe de l'unité mixte de recherche (Umr) LAVUE, Umr qui regroupe des unités du Cnrs et des équipes issues de la recherche universitaire sur les sciences de l'espace. Cinq enseignants seulement de l'école appartiendraient à cette équipe. Le dernier rapport de l'Aeres fait état d'une implication assez limitée du Crh dans les activités de formation de l'école, mais d'une implication très réelle du directeur de l'Umr de rattachement du laboratoire dans la mise en place de la filière recherche dans l'école.

4.1.4.4. Les relations avec l'Umr LAVUE

L'école fait apparaître, sur le même plan dans son organigramme, 3 laboratoires : le Crh et l'Evcau ainsi que l'Umr 7 218 du CNRS, LAVUE « *Laboratoire d'Architecture, Ville, Urbanisme, Environnement* ». Or, l'Umr n'est pas rattachée à l'école, la décision du Cnrs qui l'a créée en 2010 ne reconnaissant que 2 « *co-tutelles* », les universités de Paris VIII et de Paris X. Le Mcc et l'école PVS y sont désignés comme « *partenaires* », partenariats qui n'ont été ni définis ni contractualisés.

Ainsi que l'a relevé l'Aeres, la présentation actuelle de l'Umr sur l'organigramme n'est pas significative de la situation réelle. Seul le « *siège social* » (en fait l'équipe de direction) de l'unité est installé à l'école (aucun laboratoire de l'unité autre que le Crh n'y fonctionnant). Les relations gagneraient donc à être plus clairement définies, en ce qui concerne la situation d'occupation des locaux comme celle des partenariats effectifs, qu'il s'agisse de moyens ou d'activités.

4.1.4.5. Les partenariats noués par l'Ensa

Au-delà des partenariats universitaires mis en place pour les formations de troisième cycle, l'Ensa développe certaines actions à l'étranger mais peu avec les autres écoles françaises.

Des accords pour des programmes de recherche au Maroc étaient sur le point d'être conclus entre l'école (plus particulièrement son laboratoire Evcau), l'université de Paris VII et l'institut national des sciences de l'archéologie et du patrimoine au Maroc. Un autre accord est en cours de finalisation avec la ville de Figui, également au Maroc.

Il n'existe guère d'actions développées avec les autres Ensa, alors que la mutualisation paraîtrait *a priori* tout à fait adaptée à certaines opérations ou activités, telles que la sélection des candidats à l'entrée, le suivi des débouchés, la gestion prévisionnelle des enseignants et chercheurs, le partage des ressources documentaires ou la valorisation de la recherche.

⁽³⁶⁾ Source : rapport 2013 de l'AERES ; note de réponse du directeur en date du 21 mai 2013.

Certaines actions sont à l'étude au niveau national (portail documentaire, procédure de recrutement en 1^{ère} année). Le directeur a aussi indiqué qu'il avait demandé la mise au point d'un intranet et que le produit pourrait être généralisé aux Ensa.

4.2. L'organisation et la gestion administrative ont progressé depuis 2008

L'école est parvenue à surmonter ses principales difficultés, son fonctionnement institutionnel est régularisé et sa gestion courante régulièrement assurée. Néanmoins, dans le contexte actuel d'exigences nouvelles de performance qui pèsent sur les établissements, sa gestion est à optimiser.

4.2.1. Des améliorations importantes du fonctionnement d'ensemble

De réels progrès en matière d'organisation et de fonctionnement ont été réalisés au cours des dernières années. Le fonctionnement institutionnel et l'organisation d'ensemble se sont régularisés et améliorés. Ces améliorations devraient s'accompagner à l'avenir de la mise en œuvre d'un véritable pilotage de gestion. Certains documents, qui auraient dû exister depuis l'origine, ont été mis en place, d'autres ont été actualisés.

4.2.1.1. Le fonctionnement des instances administratives

Les instances statutaires sont régulièrement réunies et sont en mesure d'exercer leurs compétences. Le conseil d'administration a toujours été réuni au moins trois fois par an, comme de règle, sauf retards dans les nominations (2004, 2007 et 2010). Après un fonctionnement difficile en début de période, le climat paraît aujourd'hui tout à fait apaisé.

De nouvelles instances ont été créées. La commission de la pédagogie et de la recherche (Cpr), joue un rôle clef dans l'activité de l'école, et son programme de travail a été qualifié de « *dynamique* » par l'Aeres lors de son évaluation de 2013. Elle a mis en place des groupes de travail sur toutes les questions qui sont importantes pour le bon fonctionnement et la stratégie de l'école (définition des domaines d'études, liens entre recherche et formation initiale, sélection des primo-entrants, stratégie internationale, etc.).

4.2.1.2. L'organisation générale des services actuelle date pour l'essentiel de 2008

La direction est assurée par M. Jean-Claude Moreno, depuis sa nomination en qualité d'administrateur provisoire en février 2007. Il remplit également la fonction de directeur des études, en charge de l'organisation pédagogique et des relations avec les enseignants, les laboratoires et les structures partenaires de l'école. La direction adjointe est plus particulièrement en charge de la gestion de l'école et de l'encadrement des services administratifs et techniques. Elle assure personnellement la responsabilité du service du personnel.

Cette organisation est apparemment parvenue à mettre un terme aux tensions qui existaient entre les personnels administratifs. Depuis son arrivée à l'école, le directeur n'a accordé que deux délégations de signature, l'une en 2007 à la directrice adjointe (pour le courrier et l'ordonnancement des dépenses et recettes) et l'autre en 2010 à la directrice des études et de la recherche pour la signature des courriers de son domaine de compétences.

L'organigramme actuel des services a évolué en 2010, distinguant trois pôles : les missions (études et recherche, laboratoires de recherche, communication), les moyens (ressources humaines, affaires générales et immobilières, service financier) et les ressources (bibliothèque, matériauthèque, laboratoires photo et informatique, atelier maquette). Il n'est pas envisagé de changement important dans l'immédiat, l'école disposant que de peu de moyens. Cependant, l'école doit se doter d'une organisation mieux cadrée et plus rigoureuse, centrée sur la gestion administrative, dans la prochaine étape de la modernisation de l'école.

4.2.2. La production des documents structurants de l'Ensa

L'école a réussi ces dernières années à actualiser les documents de référence, traduction de l'amélioration de son fonctionnement et des relations internes, domaine dans lequel l'établissement a indéniablement progressé.

Ainsi qu'il a été vu *supra*, le projet d'établissement est en cours d'élaboration, après la réalisation du projet pédagogique sur la période 2008/2010, pour une finalisation attendue en 2014. Le règlement intérieur de l'établissement, dont la dernière version datait de 2003, a été rénové et adopté par le conseil d'administration le 3 juillet 2012, sans avoir été soumis à l'approbation expresse du ministère de la culture⁽³⁷⁾.

Le décret statutaire des Ensa⁽³⁸⁾ prévoit qu'il existe un rapport annuel, mais aucun document n'avait été établi avant 2009. Deux rapports d'activité ont été produits depuis, l'un au titre de 2009, l'autre au titre des deux années 2010 et 2011. Le projet de rapport d'activité des années 2012/2013 a pu être communiqué à la chambre.

4.2.3. La sécurisation des actes administratifs essentiels de l'Ensa

La transmission des procès-verbaux des réunions du conseil d'administration au ministère paraît particulièrement tardive et ne respecte pas le délai réglementaire des 15 jours, ce qui peut retarder le caractère exécutoire de certains actes de l'Ensa qui, de plus, ne détient pas toujours d'accusé de réception de ses envois à la tutelle.

Ce délai n'est jamais respecté⁽³⁹⁾, et il ne peut pas l'être, puisque le règlement intérieur adopté en 2012 prévoit des modalités de consultation des membres du conseil qui ont pour effet d'instaurer un délai de transmission au ministère de quatre à cinq semaines au minimum⁽⁴⁰⁾.

Les envois des actes financiers destinés au Mcc - service de l'architecture- et au service du contrôle financier sont effectués dès que le conseil d'administration a eu lieu, mais les documents ne sont pas systématiquement envoyés en recommandé avec accusé de réception car « *habituellement transmis par coursier* » et l'approbation des documents

⁽³⁷⁾ L'article 8 du décret n° 78-266 du 8 mars 1978 fixant le régime administratif et financier des écoles nationales supérieures d'architecture dispose ainsi : « Le conseil d'administration délibère sur : 1° Le règlement intérieur de l'établissement qui est soumis par le directeur à l'approbation du ministre chargé de la culture [...] ».

⁽³⁸⁾ Décret n° 78-266 art.8 § 5 : « le conseil d'administration examine le rapport d'activité établi chaque année par le directeur. ».

⁽³⁹⁾ Décret n° 78-266 article 11 modifié : « Les procès-verbaux des séances du conseil d'administration signés par le président sont envoyés au ministre chargé de la culture dans les quinze jours qui suivent la réunion du conseil.

Les délibérations de ce dernier sont exécutoires à l'expiration du délai d'un mois qui suit la date de réception des procès-verbaux, à moins que le ministre n'en décide l'application immédiate ou n'ait fait connaître ce délai son refus d'approuver ces délibérations ou sa décision de surseoir à leur application. Toutefois, [...] ».

⁽⁴⁰⁾ Extrait du règlement intérieur page 6 : « le projet de procès-verbal est adressé dans un délai de trois semaines, accompagné des délibérations approuvées et des éventuelles motions dument votées, aux membres du conseil qui disposent d'un délai de sept jours francs pour soumettre leurs remarques ou demandes de corrections.

Passé ce délai, le procès-verbal signé par le président du conseil d'administration sera adressé au ministre chargé de la culture conformément aux dispositions du décret n° 78-266 du 8 mars 1978 modifié. ».

financiers ne fait jamais de doute pour les services de l'école, les budgets et les comptes étant, en pratique, soumis à l'approbation *a priori* du contrôleur financier⁽⁴¹⁾.

Ce fonctionnement occulte l'importance de l'approbation formelle, *a posteriori*, de « l'autorité de tutelle », mais faute de disposer d'accusés de réception permettant de déterminer la date d'approbation de ses actes par cette autorité, l'école serait dans l'incapacité, en cas de contestation, d'attester du caractère exécutoire de ses décisions financières.

Recommandation n° 3 :

Veiller au formalisme de l'approbation des décisions financières de l'École par les tutelles.

4.2.4. La nécessité de mettre en place un réel contrôle interne

Le fonctionnement d'ensemble de l'école ne fait pas encore l'objet d'un cadrage suffisant. La nécessité de certains formalismes n'est pas toujours comprise ni respectée.

4.2.4.1. La conservation des documents et les procédures internes sont insuffisantes

Il existe dans l'école des difficultés d'archivage des documents et de fiabilité et de traçabilité des procédures⁽⁴²⁾. Les possibilités de conservation sous forme électronique paraissent sous-utilisées et en tous cas, leur centralisation n'est pas suffisante. Ainsi quatre instructions générales seulement ont pu être produites, dont trois antérieures à la période récente⁽⁴³⁾. La seule réellement en vigueur, qui précise les modalités de signature et d'enregistrement des courriers, n'est en pratique pas suivie.

La gestion administrative et financière n'est pas non plus encadrée par des dispositifs formalisés de règles et de procédures clairement définies et rigoureusement contrôlées : aucun service ne semble disposer d'organigrammes fonctionnels détaillés à jour et il n'existe nulle part de fiches de procédures.

L'école est donc incitée à rechercher une amélioration de ses procédures, dans un cadre qui permette à la direction de piloter aisément le système. Aucune démarche d'amélioration (tableaux de bord, contrôle interne, démarche qualité, etc.) n'a encore été engagée, bien que les établissements y aient été largement incités. Faute d'un cadre de références préalable, les auto-évaluations en matière de gestion se sont souvent bornées à énoncer l'existant, sans suffisamment identifier les problèmes pour pouvoir rechercher des solutions.

⁽⁴¹⁾ Le dossier d'auto évaluation d'octobre 2012 indique ainsi (page 13) : « *Le budget ses décisions modificatives, le compte financier et leur note de présentation font l'objet d'une présentation au contrôle financier qui délivre son visa avant toute transmission aux membres du conseil d'administration. [...] ce dispositif, [...], a pour effet de simplifier et de rationaliser le fonctionnement de l'école avec sa tutelle budgétaire.* ».

⁽⁴²⁾ Il est difficile d'obtenir une série continue et sous une forme homogène (papier ou électronique) des documents importants pour le fonctionnement de l'établissement (budgets adoptés par exemple).

⁽⁴³⁾ Deux notes de 2002 précisant les procédures relatives aux commandes et aux voyages d'études, une note de 2005 indiquait les lieux de stockage et une note de 2007 identifiant les différents responsables de l'organisation matérielle.

4.2.4.2. Le contrôle interne comptable et financier doit être réellement mis en place

À l'heure de la mise en œuvre du contrôle interne comptable et financier (CICF), aujourd'hui obligatoire dans tous les établissements⁽⁴⁴⁾, les priorités à recommander sont de renforcer la professionnalisation et la documentation des procédures dans tous les services (connaissance des référentiels applicables ; élaboration d'organigrammes fonctionnels, de fiches de procédures et de contrôles) et de développer des analyses de processus pour la paie et les immobilisations. La paie, qui représente un volume financier important, met en jeu des questions qui doivent faire l'objet de travaux coordonnés entre services. La comptabilisation des immobilisations est aujourd'hui très en retard (inscription du bâtiment, inventaire des immobilisations).

Les responsables de services doivent notamment prendre connaissance chaque année de la circulaire de la direction du budget relative au cadre budgétaire et comptable des établissements publics nationaux (Epn), qui présente toutes les modifications réglementaires applicables et fournit des fiches récapitulatives très utiles à la gestion.

Recommandation n° 4 :

Renforcer la professionnalisation et la documentation des procédures des services et réaliser des analyses de processus pour la paie et les immobilisations.

4.3. La gestion des ressources humaines a réussi à absorber de profondes évolutions

L'école dispose sur l'année universitaire 2012/2013 de 369 agents⁽⁴⁵⁾, répartis en : 70 agents techniques, ouvriers et de service (Atos) représentant 68,9 équivalents temps plein (Etp), rémunérés pour 67,2 % par le Mcc, 4,35 % par le Ministère de l'Écologie et 28,45 % par l'Ensa et de 299 enseignants représentant 148,5 Etp rémunérés pour 69 % par le Ministère de la Culture et 31 % par le budget de l'Ensa. Soit un total de 217 emplois Etp.

La réglementation du temps de travail des Ensa est fixée de manière centrale par le Mcc⁽⁴⁶⁾ sur la base des 1 607 heures annuelles de travail effectif. L'Ensa a, conformément à l'arrêté ministériel, adopté un cycle de travail de 38 h 30 hebdomadaires lors de sa séance du comité technique paritaire local du 27 mars 2003.

4.3.1. La réunion initiale de personnels de tous horizons

Lors de la création de l'Ensa en 2001, l'ensemble des personnels des écoles fusionnées lui ont été reversés, sans qu'une étude n'ait été faite de leurs statuts ni que des harmonisations n'aient été réalisées avant la fusion des équipes issues de trois horizons différents : ministère de la culture, de l'équipement (quatre gestionnaires différents au sein du ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie (Medde) et des autres écoles. Pour ces derniers, l'école a hérité une répartition des profils des Atos marquée par la présence forte d'agents sous contrat d'établissement issus des recrutements importants d'emplois aidés dans les Ensa dans les années 1995-2000, ce qui a figé des effectifs de catégorie C en nombre excessif au regard des tâches à réaliser désormais dans les services de gestion.

⁽⁴⁴⁾ La mise en œuvre d'un Cicf constitue une obligation depuis 2011. L'impératif de qualité comptable et l'obligation de mise en œuvre d'un contrôle interne ont été inscrits dans le décret dit « *GBCP* » (articles 191, 210, 215 et 216) :
Art. 210. – « *La qualité des comptes des organismes est assurée par le respect des principes comptables, [...] Elle repose sur le contrôle interne comptable et le contrôle interne budgétaire définis à l'article 215.* »
Art. 215. – « *Dans chaque organisme est mis en place un dispositif de contrôle interne budgétaire et de contrôle interne comptable.* »

⁽⁴⁵⁾ *Source des données sur les emplois : rapport d'activité 2012/2013.*

⁽⁴⁶⁾ Arrêté du 22 avril 2002, article 1 paragraphe III, modifié relatif aux cycles de travail dans les services du MCC.

De même, les enseignants vacataires, à cette époque nombreux, ne pouvant utiliser un droit de mutation réservé aux titulaires, ont du « *suivre* » leur école dans la fusion et donc se regrouper avec les enseignants des anciennes écoles dont chacune portait un projet pédagogique très identifié et emblématique d'une école intellectuelle de l'architecture. Cette situation contrainte n'est pas sans expliquer les difficultés que l'Igac et les directions successives de l'Ensa ont pu noter et devoir gérer.

4.3.2. Les réformes des statuts des personnels mises en œuvre depuis 2006

La première évolution a été la contractualisation des enseignants en 2006 qui a voulu limiter au maximum la pratique très ancienne d'enseignants exerçant sur la base de vacations et non de contrats, à temps complet ou non. L'Ensa comptait lors de la procédure de contractualisation 130 enseignants vacataires, dont 91 à même de bénéficier d'un contrat limité à 6 ans. Finalement, 66 ont opté pour la contractualisation, entraînant à la fois le départ des vacataires la refusant et la possibilité pour les autres d'une mutation suite au succès aux concours de titularisation. Ces évolutions ont stabilisé et « *fluidifié* » la gestion des ressources humaines de l'Ensa. À la rentrée 2012/2013, 68 enseignants exercent en contrat à durée déterminée (Cdd) pour un effectif de 18,6 Etp.

L'État poursuivant sa politique de stabilisation des effectifs d'agents publics dans le secteur des Ensa, les effectifs enseignants n'ont pas été soumis à la contrainte de non renouvellement des départs en retraite. Il a de plus appliqué aux Ensa la loi de 2012 qui organise la transformation de nombreux Cdd en contrat à durée indéterminée (Cdi). Pour l'école, 60 enseignants, représentant 18,26 Etp en 2012/2013, ont pu bénéficier d'un Cdi. Pour ce qui concerne les personnels Atos, la loi de 2012 permet d'envisager une titularisation pour 16 agents sous contrat éligibles au dispositif.

Durant la période 2010/2012, l'école a vu également l'essentiel de ses personnels titulaires issus du Medde basculer dans les cadres de gestion du Mcc et donc le traitement de leurs rémunérations doit être pris en charge par ce dernier.

4.3.3. La mise en place d'une politique de formation des personnels

Ces évolutions ont mobilisé les services gestionnaires tout au long de ces années 2005/2012 et la direction a lancé l'élaboration d'un véritable plan annuel de formation. La démarche est effectivement fondée sur le recueil des besoins des agents, dans le cadre des entretiens annuels d'évaluation pour ce qui concerne les Atos, validés par leurs cadres, et l'évaluation des plans antérieurs. Ces plans contribuent à l'adaptation des personnels aux nouvelles missions qui sont les leurs dans un contexte de gestion évolutif : bureautique, gestion publique, langues étrangères, préparation aux concours sont les principaux thèmes constatés.

4.3.4. Les questions de ressources humaines encore à résoudre

Deux grandes questions sont posées à brève échéance à l'école en matière de ressources humaines : l'anticipation de nombreux départs de personnels Atos et enseignants et la nécessaire densification des emplois d'encadrement. Difficiles à gérer, elles sont tout de même une opportunité réelle de faire progresser sensiblement les équipes et leur contribution au développement de l'Ensa.

Deux catégories de personnels de l'école sont à la veille de subir une évolution très importante du fait de nombreux départs en retraite. Le corps enseignant va évoluer de manière radicale avec le départ en retraite du quart de ses effectifs en 2014. La moyenne d'âge des personnels Atos, proche des 60 ans aujourd'hui, fait qu'un nombre significatif devrait partir en retraite dans les prochaines années, permettant une évolution de la structure des services qui pourraient se renforcer en cadres A.

Comme d'autres, l'école a peu de personnels Atos qualifiés et leurs dispositifs d'emplois de personnels administratifs ont subi les restrictions imposées par la révision générale des politiques publiques (Rgpp) ces dernières années. Ainsi en 2013⁽⁴⁷⁾ la répartition des personnels Atos permet de noter que : 28,9 % des agents relèvent de la catégorie A, 26,7 % de la catégorie B et 44,4 % de la catégorie C. D'après le Mcc, son taux d'encadrement serait aujourd'hui inférieur à la moyenne⁽⁴⁸⁾, et le rapport de l'Aeres signale cette difficulté structurelle⁽⁴⁹⁾, sans que la tutelle donne satisfaction aux demandes de l'école ces dernières années. Les difficultés relevées en matière de gestion administrative et financière seraient certainement atténuées si le nombre de cadres A était renforcé pour faire face aux évolutions et complexités auxquelles l'école est confrontée.

4.4. Les difficultés rencontrées dans la gestion immobilière mettent l'École en difficulté

L'Ensa-PVS occupe un bâtiments datant du 19^{ème} siècle⁽⁵⁰⁾ doté entre 2004 et 2007 d'une extension conçue par M. Frédéric Borel. Le montant prévisionnel de réalisation de cet ouvrage, dont la maîtrise d'ouvrage a été déléguée à l'établissement public de maîtrise d'œuvre des travaux culturels (Emoc), s'élevait à 23 M€. Sur 15 000 m² de locaux, l'Ensa dispose de salles d'enseignement d'une surface de 4 200 m², de trois amphithéâtres, d'une salle d'exposition, d'une salle d'expérimentation, d'une bibliothèque et d'une matériauthèque. Sa capacité d'accueil est d'environ 1 800 étudiants.

4.4.1. Un retard préjudiciable dans la mise à jour de la situation juridique des locaux

La situation juridique des bâtiments occupés par l'école n'est toujours pas à jour, notamment du fait d'une divergence entre le Mcc et le ministère du budget pendant depuis 2009 pour ce qui concerne le bâtiment quai Panhard-et-Levassor.

4.4.1.1. Un conflit entre ministères qui bloque la régularisation de l'occupation des locaux parisiens

L'école ne détient pas de convention d'occupation ni même d'arrêté d'attribution à titre de dotation au titre du bâtiment quai Panhard-et-Levassor. À compter de mars 2007 le bâtiment aurait dû faire l'objet d'un arrêté de mise à disposition, conformément aux dispositions réglementaires alors en vigueur du code du domaine de l'État, ce qui n'a pas été le cas de la part du ministère⁽⁵¹⁾.

⁽⁴⁷⁾ Projet de rapport d'activité pour l'année scolaire 2012/2013.

⁽⁴⁸⁾ La fiche ministérielle (service de l'architecture) « *arbitrages postes ATOS/ publications 2^{ème} semestre 2012* » (21 septembre 2012) mentionne Paris - Val-de-Seine parmi les Ensa dont le taux d'encadrement, projeté à fin 2012, est inférieur à la moyenne. Un mail de l'école en date du 30 janvier 2012 indique que seule une fiche de poste sur les trois adressées par l'école aurait été retenue et publiée par le ministère. Un autre mail du 30 mai 2012 fait état de cinq autres départs survenus depuis 3 ans et qui n'auraient pas été remplacés.

⁽⁴⁹⁾ Rapport Aeres d'évaluation de l'Ensa – mai 2013, page 21.

⁽⁵⁰⁾ Il s'agissait des bâtiments de la Société Urbaine d'Air Comprimé (Sudac).

⁽⁵¹⁾ Article R. 81 et suivants du code du domaine de l'État.

Les procédures de mise à disposition de bâtiments appartenant à l'État ont ensuite été modifiées, et les arrêtés de mise à disposition ont été remplacés par des conventions⁽⁵²⁾. Lorsque la Dgfiip a procédé, en 2009, au recensement du patrimoine immobilier dans les comptes des opérateurs, l'Ensa aurait dû déclarer qu'elle faisait partie des établissements qui occupaient un bâtiment sans titre juridique établi et dont la situation était à régulariser.

Cependant la signature de ces conventions a été bloquée par le Mcc en novembre 2009 suite à une divergence importante sur les modalités de financement de cette occupation par les établissements culturels⁽⁵³⁾. En conséquence, aucune démarche de régularisation ni demande de convention n'a été effectuée. La négociation entre les ministères n'est toujours pas terminée⁽⁵⁴⁾ et la situation juridique, donc comptable, demeure en souffrance. Il est pourtant de l'intérêt de l'établissement, qui rencontre des difficultés importantes dans la gestion du bâtiment, de procéder aux régularisations qui s'imposent.

4.4.1.2. La mise à disposition de locaux du bâtiment principal à disposition de l'Umr LAVUE

La situation juridique de l'occupation des locaux est encore compliquée par le fait qu'une Umr, constituée entre le Cnrs et plusieurs universités, a son siège social installé au sein de l'Ensa, sans qu'il n'existe aucune convention de mise à disposition de locaux au titre de cette entité, ni entre le ministère de la culture et le Cnrs, ni entre l'école et le Cnrs (ni entre l'école ou le ministère et l'Umr elle-même⁽⁵⁵⁾).

En l'état actuel des dispositions existantes, la présence de l'Umr dans les lieux ne résulte que d'une autorisation de fait donnée par le responsable de l'école, alors même que celle-ci ne dispose pas elle-même d'un titre régulier d'occupation. La régularisation de la situation passe donc préalablement par celle de l'école, puis par la signature d'une convention avec les co-tutelles de l'unité.

4.4.1.3. La situation du bâtiment de Charenton

Un bâtiment situé à Charenton (autrefois utilisé par l'école de Paris-Conflans) est aujourd'hui encore occupé par un laboratoire de l'Ensa-PVS, l'Evcau. Aucun justificatif à cette occupation n'ayant été produit, sa mise à disposition par le ministère de la culture et de la communication traduisant une situation de fait, qui n'a fait l'objet d'aucune demande de régularisation alors.

Cette implantation paraît importante pour l'école, qui dispose ainsi d'une réserve de locaux pour son développement en matière de recherche.

4.4.2. Des désordres affectent le bâtiment principal depuis sa construction

Malgré sa construction récente⁽⁵⁶⁾, l'école enregistre des signes prématurés de vétusté⁽⁵⁷⁾. Depuis 2012, des problèmes d'étanchéité sont apparus à la suite d'un violent orage.

⁽⁵²⁾ Le décret n° 2008-1248 du 1^{er} décembre 2008 relatif à l'utilisation des immeubles domaniaux par les services de l'État et ses établissements publics a supprimé les procédures d'attribution à titre de dotation et les a remplacées par un nouveau régime de « *conventions d'utilisation* ».

⁽⁵³⁾ Courriel du 27 mai 2010.

⁽⁵⁴⁾ Courriel de janvier 2013 du Mcc qui maintient le refus de signature des éventuelles conventions d'utilisation.

⁽⁵⁵⁾ Il convient en outre de rappeler que les Umr sont des structures sans personnalité juridique, constituées par conventions entre un institut de recherche et un ou plusieurs autres organismes dotés de la personnalité morale (autres instituts, universités, écoles).

⁽⁵⁶⁾ L'ouvrage a été achevé en 2007.

Une importante surconsommation électrique est liée à l'absence d'isolation thermique et à un important vitrage à tous les niveaux, occasionnant ainsi d'importantes déperditions de chaleur en hiver et une concentration de chaleur en période d'été. Pour remédier à ce qui pourrait relever d'une erreur de conception, le schéma pluriannuel de stratégie immobilière de l'établissement (Spsi) projette l'installation d'une centrale réfrigérante d'un coût prévisionnel de 500 000 à 600 000 €.

L'école a sollicité sa tutelle afin que cette dernière engage une procédure de recherche de responsabilité au titre de la garantie décennale. À la suite d'un premier constat, une requête en référé-instruction a ainsi été déposée auprès du tribunal administratif de Paris en avril 2013. La juridiction a donné droit à cette demande et décidé l'engagement d'une expertise aux fins de rechercher les causes, de déterminer la nature et le coût des travaux devant être exécutés et de permettre au tribunal de se prononcer sur les responsabilités encourues et des préjudices subis. L'instance est en cours.

4.4.3. L'impact sur le patrimoine de l'École de la non maîtrise de ses bâtiments

L'école ne détient pas de convention d'occupation ni même d'arrêté d'attribution à titre de dotation au titre de ce bâtiment, qui n'est en conséquence pas inscrit au bilan de l'établissement comme le prévoit la réglementation depuis 2006, qui a imposé la comptabilisation au bilan de tout bien domanial « *contrôlé* »⁽⁵⁸⁾. C'est donc dès l'entrée dans les lieux que la situation juridique et comptable n'était pas conforme à la réglementation.

En dépit des précisions du guide d'application de l'instruction⁽⁵⁹⁾, au lieu d'indiquer que la situation du bâtiment restait à régulariser, les deux certificats signés du comptable et de l'ordonnateur qui ont été adressés à la Dgfi⁽⁶⁰⁾ ont attesté que l'école ne « *contrôlait* » aucun bien immobilier (ni au titre d'une remise en dotation ni à aucun autre titre au demeurant). Cette déclaration inexacte ne pouvait évidemment pas conduire à une régularisation juridique, ni à une estimation de la valeur du bien en vue de sa comptabilisation à l'école. Aucune démarche de régularisation ni demande de convention n'a été effectuée et le bien n'est toujours pas enregistré en comptabilité.

5. LA GESTION COMPTABLE ET FINANCIERE DE L'ENSA

Les établissements ont, depuis plusieurs années déjà, l'obligation de veiller à la qualité de leurs comptes. Ils ont désormais celle de mettre en place un dispositif de « *maîtrise des risques financiers et comptables* » qui doit permettre de garantir la fiabilité et l'objectivité de la situation patrimoniale et financière de l'établissement, d'améliorer la gestion en apportant une information comptable fiable et pertinente, et d'assurer la sécurité juridique et financière.

⁽⁵⁷⁾ Des fissures dans les poteaux de soutien de l'édifice, un léger affaissement des planchers, des ouvrants de façades bloqués en raison d'un manque de jeu de dilatation dans les parements, des parements des façades mal scellés, des bris de fenêtre dus à la dilatation des chambranles.

⁽⁵⁸⁾ Jusqu'en 2006, les instructions M9 imposaient l'inscription au bilan des établissements des biens qui leur étaient remis en dotation. L'instruction N° 06-007-M9 du 23 janvier 2006 « *Passifs, actifs, amortissements et dépréciations des actifs* » a imposé l'inscription à l'actif de tous les actifs immobiliers utilisés par l'établissement conformément à sa mission, et ce indépendamment de tout critère juridique. Les seuls critères à prendre en compte sont le « *contrôle de la ressource* » (utilisation effective du bien par l'établissement) et les « *avantages économiques futurs* » (potentiel de services ou utilité sociale que l'établissement retire du bien, compte tenu de sa mission).

⁽⁵⁹⁾ Guide précisant les directives relatives à la régularisation des omissions pages 5 et 6.

⁽⁶⁰⁾ Ces certificats, remis lors de l'instruction aussi bien par l'agent comptable que par les services ordonnateurs, ont été signés par l'ordonnateur et l'agent comptable le 7 décembre 2009.

Ils ont sans doute été adressés à France Domaine le 22 février 2010 (la copie d'un bordereau transmettant « *deux tableaux complétés conformément aux annexes explicatives* » a été produite).

La réglementation applicable évolue aussi très rapidement. Le cadre budgétaire des établissements publics nationaux a été modifié en 2003 et les annexes budgétaires ont évolué chaque année à compter de 2006. Le décret n° 2012-1246 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique, qui regroupe désormais les règles générales, a imposé aux établissements de nouvelles modalités de comptabilité budgétaire.

En matière de comptabilité générale, les règles et procédures répertoriées dans les instructions codificatrices M9 sont en cours de modification, pour tenir compte des dispositions du décret précité et des changements de normes résultant des décisions du conseil de normalisation des comptes publics (Cnocp). C'est dans ce cadre rénové que la gestion de l'école devra s'exercer à l'avenir.

5.1. L'organisation de la gestion comptable et financière de l'Ensa

La fonction financière et comptable à l'école tend à se fragiliser au fil des ans, alors que dans le même temps, la gestion devient plus complexe et plus exigeante. L'agent comptable n'est pas chef de service financier et la séparation des fonctions est donc assurée par l'organisation même des services. L'organisation des fonctions n'appelle pas de critique majeure, mais les procédures et les contrôles internes à l'école ne sont pas suffisamment formalisés, et la gestion n'est pas optimale.

5.1.1. Les moyens affectés à la gestion ont été sérieusement réduits récemment

Les services responsables de la gestion comptable et financière de l'école ont perdu plusieurs collaborateurs de catégorie A ces deux dernières années.

Actuellement, l'agence comptable comprend trois personnes : l'agent comptable (en complément de service) et deux agents permanents. Jusqu'à l'été 2013, l'agent comptable de l'école consacrait un jour et demi par semaine au poste de l'Ensa. Le comptable actuel, en fonctions depuis le 3 septembre 2013, a vu son temps de service réduit à seulement une demi-journée par semaine.

Le service financier de l'école comprend quatre personnes. L'actuelle chef de service (cadre A) le dirige depuis octobre 2011, après avoir succédé à un cadre qui exerçait ces fonctions depuis 2001. Les attributions du service restent classiques, si ce n'est la responsabilité de l'organisation des voyages d'études et des missions des étudiants et des personnels. Le service financier a été désorganisé par le départ, non remplacé, de l'adjointe au chef de service (cadre A également), en juillet 2010.

5.1.2. L'organisation financière de l'École doit progresser

L'organisation financière de l'établissement est centralisée : le cadre d'exécution budgétaire ne comporte que trois « services » : le « service général » et les deux centres de recherche subventionnés, « Evcau » et « Crh ». Seuls les agents du service et les responsables des centres de recherche ont accès à l'application informatique. Les commandes sont centralisées au service financier, de même que le mandatement, et la délégation de signature est limitée à la directrice adjointe. L'organisation paraît donc globalement sécurisée.

Toutefois la qualité comptable de l'établissement ne peut être considérée comme assurée, et la maîtrise de la gestion paraît aujourd'hui insuffisante. Les tâches ne sont pas formalisées, sans fiches de procédures ni définition des points de contrôle, les principes de gestion, règles et outils documentaires étant mal connus. Les principales insuffisances constatées ont paru s'expliquer principalement par l'ignorance des règles et une définition insuffisante des priorités. La fonction financière et comptable à l'école tend donc à se fragiliser au fil des ans, alors que dans le même temps, la gestion devient plus complexe et plus exigeante.

5.2. L'information financière et les comptabilités de l'Ensa

La chambre relève la nécessité de progrès qui devront être approfondis dès les prochains exercices budgétaires.

5.2.1. L'information financière doit être réorganisée

Les comptes annuels transmis par le comptable au conseil d'administration de l'école sont accompagnés d'une note d'information intitulée « *Rapport financier* » qui présente quelques évolutions chiffrées sur les trois derniers exercices, seul document établi lors de la production du compte financier qui, bien que réalisé par le comptable de l'école, ne porte aucune identification précise de son auteur.

Ce rapport tient lieu de rapport de gestion de l'ordonnateur : il n'est donc pas formalisé à l'Ensa, contrairement aux prescriptions réglementaires et à la pratique qui existait jusqu'en 2004. Plus encore, il est considéré comme relevant du seul comptable, à tel point qu'il n'en existe même pas systématiquement d'exemplaire au service financier.

Il conviendrait à l'avenir de bien distinguer les responsabilités et la finalité des différents documents⁽⁶¹⁾, et de procéder à la confection des deux rapports : le rapport du comptable présentant le compte financier et le rapport de gestion de l'ordonnateur, ce en suivant les principes rappelés dans la circulaire pour le budget 2013⁽⁶²⁾.

Recommandation n° 5 :

Élaborer des documents financiers annuels clairement distincts et informatifs présentés aux instances par le comptable et le directeur chacun dans son domaine de compétence.

5.2.2. La comptabilité budgétaire doit être améliorée rapidement

La présentation des budgets et des comptes est globalement correcte sur la période, mais sans amélioration ni remise à niveau sur les dernières années.

⁽⁶¹⁾ Article 212 du décret n° 2012-1246 relatif à la GBCP.

⁽⁶²⁾ Circulaire du 9 août 2012 - Direction du budget, relative au cadre budgétaire et comptable de l'État, des opérateurs de l'État et des Établissements publics.

5.2.2.1. Les budgets

Les cadres obligatoires actuellement en vigueur ont été correctement actualisés et leur présentation n'appelle pas d'observations. Toutefois, en ce qui concerne les annexes, la composition finale du dossier est plus ou moins complète selon les années (plusieurs annexes manquaient ainsi dans le budget 2013). La préparation des documents étant partagée entre le service financier, la directrice adjointe et l'agent comptable, la coordination et la maîtrise d'ensemble en sont insuffisantes.

Certaines annexes, obligatoires même si elles ne font pas l'objet d'un vote, n'existent pas, soit que l'école ne soit pas en mesure de les établir, soit que la question n'ait pas été examinée : ainsi en est-il du document de performance, du tableau des emplois pour les emplois sur budget de l'État ou de la présentation budgétaire par destinations. Cette dernière n'a de valeur qu'indicative, mais elle est obligatoire⁽⁶³⁾ et le suivi de dépenses par destination présente sans aucun doute un intérêt pour le pilotage de l'établissement.

Le décret n° 2012-1246 impose une nouvelle présentation du budget, sous forme de deux tableaux, complémentaires de ceux existants : le tableau des autorisations et du solde budgétaire et le tableau d'équilibre financier qui ne seront soumis au vote du conseil qu'à compter du budget 2016, mais qui doivent être établis au titre des exercices 2013, 2014 et 2015 et présentés au conseil pour information⁽⁶⁴⁾. L'école n'a pas été en mesure de préparer ces documents pour le budget initial 2013, aucune ébauche de tableau n'a pu être produite et tout laisse à penser qu'il risque d'en être ainsi jusqu'en 2016, où le vote deviendra obligatoire. L'Ensa-PVS doit en conséquence s'organiser rapidement afin d'être prête à mettre en application la réforme de 2012 concernant les nouvelles présentations budgétaires qui seront présentées au vote du conseil d'administration en 2016.

5.2.2.2. Les comptes financiers

La présentation des comptes financiers est conforme à la réglementation et il n'existe pas de différence ou d'incohérence entre les montants inscrits dans les différents cadres. Ceux-ci ne donnent toutefois pas une information suffisamment détaillée sur certains comptes, notamment les subventions et charges comptabilisées au compte 628.

Les pièces générales ont été produites et n'appellent pas d'observations, à l'exception de la présentation des états de soldes, à améliorer : il n'existe pas de colonne indiquant le bilan d'entrée et la date d'origine des titres de recettes n'apparaît pas systématiquement dans les libellés.

Recommandation n° 6 :

Parfaire le détail de l'information présentée dans les documents d'exécution budgétaire indispensables à l'analyse et au pilotage de sa gestion.

5.2.3. Une comptabilité générale améliorée mais qui reste imparfaite

La chambre a procédé à l'examen de certains points relevés lors des contrôles juridictionnels antérieurs et a pu constater la résolution de certaines difficultés et l'existence de progrès encore à réaliser, nonobstant la comptabilisation des transferts et des bâtiments examinée plus loin.

⁽⁶³⁾ L'article 178 du décret 2012-1246 relatif à la GBCP prévoit : « Les crédits sont présentés à titre indicatif par destinations. »

⁽⁶⁴⁾ Articles 175 et 230 du décret GBCP commentés par la circulaire budgétaire d'août 2012 pour 2013.

5.2.3.1. Les comptes de capitaux

Des charges à payer ou des provisions pour charges devront être passées pour constater les obligations en matière de charges de personnel (droits à congés, comptes épargne-temps, heures supplémentaires et heures complémentaires)⁽⁶⁵⁾. Les services gestionnaires devront donc se donner les moyens de suivre les droits acquis des personnels en matière de comptes épargne-temps et congés non pris, d'heures complémentaires et rappels de salaire à liquider, indemnités de chômage et de licenciement, départs à la retraite, ce qui n'est pas fait actuellement.

L'enregistrement des biens immobilisés qui figure actuellement au bilan, doit être revu et mis à jour. Il n'existe pas en effet d'inventaire physique des biens de l'école. Les biens qui étaient inscrits en 2012 ne pouvaient déjà être rapprochés d'aucun inventaire physique. Par ailleurs, les bâtiments dont l'école exerce le « contrôle » (bâtiment principal du quai Panhard-&Levassor, locaux de Charenton) devraient être comptabilisés au bilan. Enfin, les amortissements doivent aussi être revus. Le plan d'amortissement actuel date de 2001 et il ne tient pas compte des changements de méthode introduits par l'instruction M9 de 2006⁽⁶⁶⁾.

5.2.3.2. La comptabilisation des charges et des produits

Les anomalies qui avaient été relevées dans les procédures de comptabilisation de la participation des étudiants aux voyages d'études ont été corrigées⁶⁷. Le conseil d'administration fixe désormais un taux de participation des étudiants⁽⁶⁸⁾ et la pratique des ordres de reversement a été supprimée, remplacée par des titres de recettes à compter de l'exercice 2012.

Le principe du rattachement à l'exercice n'est toujours pas respecté pour la comptabilisation des droits universitaires : la constatation porte sur les droits encaissés au cours de l'année civile, sans comptabilisation en produits comptabilisés d'avance. Il devra y être remédié.

Enfin, il restait fin 2012, 14 conventions de ressources affectées à la balance. Toutes les écritures ont été soldées en juin 2013, à l'occasion des opérations de règlement des transferts, et la situation de ces conventions devrait donc apparaître comme régularisée dans les comptes 2013. Actuellement, seule la convention Erasmus pour la mobilité étudiante fait l'objet d'une gestion en ressources affectées à l'école.

5.2.3.3. La trésorerie et les placements

Depuis 2001, la trésorerie disponible de l'établissement fait l'objet de placements à court terme proposés aux établissements publics par les services de la Dgfiip. Lors des contrôles antérieurs, seule une décision de l'ordonnateur autorisant le comptable à placer les fonds avait été produite, cette décision, signée par la secrétaire générale en 2001, ne portant pas le visa du contrôleur financier. L'école n'a pas été en mesure de fournir ni une autorisation préalable du conseil ni une décision de l'ordonnateur dûment visée par le contrôleur financier, comme cela aurait dû être le cas. Cette difficulté illustre les risques encourus par l'absence de formalisation des échanges entre comptable et école. Les placements devront tenir compte à l'avenir des dispositions des articles 197 (§ II et III) et 231 du décret n° 2012-1246.

⁽⁶⁵⁾ Avis n° 2012-01 du 17 février 2012 28 du CNOCP.

⁽⁶⁶⁾ Instruction n° 06-007-M9 du 23 janvier 2006 « Passifs, actifs, amortissements et dépréciations des actifs ».

⁽⁶⁷⁾ La comptabilisation des participations faisait l'objet d'ordres de reversement imputés sur les comptes qui avaient supporté les charges, au lieu de faire l'objet de titres de recettes normalement constatés en classe 7.

⁽⁶⁸⁾ Délibération du 27 avril 2011.

Pour les placements de la période sous contrôle, il n'a pas été suffisamment veillé à rentabiliser les fonds disponibles de l'école. Ainsi, aucun produit de placement n'a été constaté au compte 76 *-Produits financiers-* sur les deux exercices 2011 et 2012, absence qui, pour 2012, s'explique par des placements sur un compte à terme, dont le rapport ne sera comptabilisé qu'en 2013. Pour 2011, l'explication résulte de l'absence totale de placements au dernier trimestre 2010 et en 2011.

5.2.3.4. Les valeurs inactives

Une comptabilité de valeurs inactives existait en tout début de période pour les cartes de photocopies vendues aux étudiants, système qui a cessé de fonctionner en 2004 mais sans faire l'objet d'une régularisation. Celle-ci a été très tardive, la destruction des valeurs n'étant intervenue qu'en juin 2013 et la balance soldée qu'à la clôture de l'exercice 2013.

5.2.4. La comptabilité analytique est méconnue et pourrait être mieux utilisée

Les Ensa n'ont pas d'obligation réglementaire en matière de comptabilité analytique. C'est donc à l'école de déterminer la nature des informations qui lui sont utiles. À l'heure actuelle, il n'existe pas de contrôle de gestion et les données analytiques existantes ne sont pas utilisées. Quelques rares documents de suivi de gestion ont été produits : un suivi annuel des marchés et des coûts de fonctionnement courant - eau, chauffage, électricité - effectué sur tableur.

Même s'il n'existait pas de comptabilité analytique à l'Ensa-PVS, l'instruction sur place a toutefois montré que le module analytique du progiciel de gestion est utilisé depuis longtemps et que toutes les dépenses font l'objet d'un double enregistrement, en comptabilité générale et en comptabilité analytique, par la gestionnaire en charge du mandatement. L'habitude d'utiliser ces informations s'est perdue depuis le départ de l'adjointe du service financier, et il n'est plus produit de récapitulatifs annuels.

5.3. La fiabilité des comptes de l'Ensa

Au-delà des observations qui faites *supra* concernant la qualité comptable, ainsi que l'impact de la non maîtrise juridique de l'immobilier de l'école, une difficulté majeure impacte la fiabilité des comptes de l'Ensa sur la période contrôlée, non sans conséquences sur sa gestion et sur l'éventualité d'une certification : le retard important dans le transfert des patrimoines des anciennes écoles.

L'Ensa PVS résulte de la suppression de quatre écoles, dont les activités et les moyens ont été regroupés au sein des nouveaux établissements. En 2005, la chambre avait attiré l'attention sur le fait que les dispositions réglementaires initiales auraient dû aboutir à l'inscription complète des patrimoines issus des anciennes écoles dans la comptabilité des nouveaux établissements en 2001 ou 2002, mais que les transferts entre établissements n'étaient pas achevés.

Les fonds disponibles n'avaient pas fait l'objet du transfert prévu et, quoique inventoriés, les biens immobilisés des anciennes écoles n'étaient pas repris dans les bilans des nouvelles écoles. Le retard pris dans les opérations semblait s'expliquer pour partie par le fait que la partition des activités et des moyens (locaux et meubles) n'avait pas suivi les lignes de partage prévues dans les décrets.

Ce n'est qu'en 2007, à l'issue de la communication de la chambre et des mesures prises par les tutelles, que les fonds des anciennes écoles et les inventaires ont enfin été transférés aux nouveaux établissements. Ce n'est qu'en juin 2013 que les fonds, biens et droits transférés ont fait l'objet d'une comptabilisation sur des comptes d'imputation définitive à l'école PVS. Enfin, en janvier 2014, les corrections d'imputations ont permis de remettre partiellement en ordre le haut de bilan de l'école.

5.3.1. La situation des comptes de 2001 à 2007

Cette période a été marquée par la réalisation du processus de liquidation comptable des anciennes écoles et la réintégration très incomplète des résultats dans les comptes de l'Ensa. À la suite du contrôle des comptes 2001 des anciennes écoles, la chambre avait attiré l'attention des ministères de tutelle sur le retard pris dans les opérations de liquidation et de transfert et sur le caractère incomplet des comptes de liquidation.

En réponse les deux ministères de tutelle avaient fait savoir que de nouvelles modalités juridiques, permettant d'achever la dévolution du patrimoine des écoles supprimées aux nouveaux établissements et de produire à la juridiction financière les comptes retraçant les opérations correspondantes, avaient été arrêtées, et qu'il avait été demandé aux liquidateurs d'achever les opérations dans les plus brefs délais. Au vu des documents détenus dans les archives de l'agence comptable, les ministères semblent bien avoir pris les mesures indiquées.

Les comptables en charge des opérations de liquidation des anciennes écoles ont terminé leurs travaux courant 2007. En conséquence les opérations prévues ont été réalisées : les fonds disponibles des anciennes écoles ont été versés aux nouveaux établissements fin 2007 et les comptes définitifs de liquidation des anciennes écoles ont été produits et adressés aux tutelles début 2008. Il a donc bien été tenu compte par les ministères des demandes de la chambre et il a bien été procédé aux opérations prévues.

Mais, pour autant, il n'a pas été procédé à la prise en compte des biens et fonds transférés dans la comptabilité des nouvelles écoles. Ce retard a toujours été expliqué dans les réponses faites à la chambre lors de l'examen juridictionnel des comptes, mais aussi dans les présentations annuelles des comptes et les rapports d'activité de l'école, par le fait que les « *comptes des anciennes écoles* » n'étaient « *pas encore approuvés par les ministères de tutelle* ».

Au vu des textes qui ont organisé les transferts entre écoles, comme des procédures mises en œuvre, le retard de comptabilisation dans les nouvelles écoles ne paraît pas relever de véritables obstacles de droit et de fait. Il semble plutôt résulter d'incompréhensions majeures et d'un manque certain d'initiatives de la part des différents acteurs (agents comptables, services ordonnateurs, contrôle financier, autorités de tutelle) qui n'ont pas coordonné leurs actions ni recherché de réelles solutions à cette question.

Ainsi qu'indiqué précédemment, et qu'il ressort des écritures qui ont été passées, les comptables de l'école considéraient que les bilans des anciens établissements devaient être « *intégrés* » dans les nouveaux et ont toujours justifié l'absence de comptabilisation des fonds transférés par l'absence d'approbation des comptes de liquidation des anciennes écoles, ce qui revient à affirmer que cette approbation constituait un préalable obligatoire pour la prise en compte des transferts dans les nouveaux établissements.

C'est le décret n° 2011-21 du 9 janvier 2001, qui a organisé le transfert des activités et des moyens des anciennes écoles au nouvel établissement. Néanmoins, rien, dans ses dispositions, ne renvoyait à un arrêté ultérieur pour son application ni ne s'opposait à ce que les moyens transférés soient pris en charge par l'école dès leur transfert. Dans les faits, le transfert d'une partie des moyens (contrats de personnels, mobiliers, contrats de prestations, etc.) a bien été effectué dès l'entrée en vigueur du décret, comme le nécessitait l'exercice continu de l'activité.

Ce ne sont donc pas les dispositions du décret qui ont imposé une consolidation des bilans comptables, ni qui ont subordonné la prise en compte des comptes de transfert à l'approbation préalable des comptes de liquidation.

Les arrêtés d'application⁽⁶⁹⁾ de la réforme ont néanmoins repris la totalité des dispositions habituellement prévues dans les décrets de dissolution. Ils contiennent, dans leur article 7, une disposition peu appropriée, ou peu explicite, qui a nourri les confusions des comptables, prévoyant qu'un arrêté du ministre de la culture et de la communication et celui de l'économie, des finances et de l'industrie devrait examiner « *les conditions de dévolution du solde de liquidation ou, à défaut, les éléments d'actif et de passif subsistant à l'issue de la période de liquidation.* »

Compte tenu du transfert intégral des biens, fonds, droits et obligations organisé par le décret, il n'y avait guère lieu d'envisager qu'il puisse subsister à l'issue de la période de liquidation un « *solde* », ni que celui-ci soit susceptible d'être transféré, par voie d'arrêté, à une école autre que celle qui s'était vu transférer les droits et obligations de l'établissement supprimé.

Les seuls soldes non nuls à l'issue de la liquidation ne pouvaient sans doute résulter que des écritures retraçant des dettes et créances réciproques entre anciens et nouveaux établissements. Et le fait de renvoyer à un arrêté conjoint pour déterminer l'affectation du solde ne pouvait que retarder bien inutilement la production des comptes de clôture.

Les arrêtés rectificatifs de septembre 2006⁽⁷⁰⁾ ont réglé cette question de la dévolution des soldes de liquidation en abrogeant les articles 7 initiaux et en affectant directement les soldes aux deux nouvelles écoles, selon les mêmes lignes de partage que celles prévues par le décret pour le transfert des contrats, droits, fonds et valeurs. L'article 7 des arrêtés est ainsi devenu « *Le solde de liquidation de l'école d'architecture de [...] est affecté à l'école d'architecture de [...].* ». L'Ensa-PVS s'est donc vu attribuer les « *soldes de liquidation* » des écoles de Paris-La-Seine, Paris-Villemin et Paris-Conflans.

C'est apparemment en se fondant sur la notion (mal comprise) de « *solde de liquidation* » que la comptable des nouveaux établissements a considéré que les arrêtés avaient transféré tous « *les actifs et les passifs* » des anciennes écoles et qu'elle devait exiger « *des soldes* » (comptables) sur tous les comptes de bilans, afin de les consolider. C'est aussi la version initiale de l'article 7 qui doit être à l'origine de l'idée qu'il y aurait en fin d'opérations un « *arrêté d'approbation des transferts* », et qu'il convenait donc de différer toutes opérations dans cette attente.

⁽⁶⁹⁾ Arrêtés du 6 février 2001 fixant les conditions de liquidation de chacune des écoles d'architecture.

⁽⁷⁰⁾ Arrêtés du 8 septembre 2006 « *modifiant l'arrêté du 6 février 2001 fixant les conditions de liquidation de l'école d'architecture* » (pour chacune des quatre écoles).

Mais les arrêtés ne prévoyaient pas de consolidation des bilans, ni que l'approbation serait faite par arrêté, ni qu'elle serait transmise aux nouvelles écoles. Ils ne prévoyaient pas davantage que les nouvelles écoles ne pourraient pas comptabiliser les fonds qui leur étaient remis avant approbation des comptes de clôture des anciens établissements. Au vu des textes, comme des instructions des services exerçant la tutelle, l'approbation des comptes de clôture n'avait à être communiquée qu'aux liquidateurs et/ou agents comptables liquidateurs.

Le fait que les comptes de clôture de liquidation des anciennes écoles aient ou non fait l'objet de la formalité d'approbation prévue aurait dû être sans incidence sur la prise en compte des fonds qui étaient alloués aux nouvelles écoles, en application du décret (et non de l'approbation des comptes).

5.3.2. La situation des comptes de 2007 à mai 2013

De 2007 à mai 2013, les comptabilisations effectuées rendent mal compte des opérations de transfert et de la situation financière qui en résulte. L'examen de la situation montre que les comptabilisations effectuées sur la période ont affecté la régularité de la comptabilité et la lisibilité de la situation financière de l'établissement.

5.3.2.1. Les procédures mises en œuvre entre 2007 et 2013

C'est en 2007 que les fonds des anciennes écoles ont été virés sur le compte ouvert au nom de l'agent comptable de l'école et début 2008 que les comptabilités des anciennes écoles ont été communiquées à la comptable. Mais seules les trésoreries transférées (0,773 M€ au total⁽⁷¹⁾) ont alors été comptabilisées. De surcroît, la situation n'a pas fait l'objet d'un traitement cohérent, qu'il s'agisse de la comptabilité générale ou de l'analyse financière des comptes de la période.

En comptabilité générale, la contrepartie des fonds versés a été indûment enregistrée, au passif du bilan, sur le compte 471-8 *Autres recettes à classer*, alors que l'origine et l'objet des versements reçus étaient parfaitement identifiés. En toute hypothèse, cette comptabilisation provisoire aurait dû faire l'objet d'un reclassement sur un compte d'imputation définitive dans les plus brefs délais⁽⁷²⁾, ce qui n'a pas été le cas avant 2013.

5.3.2.2. Les incertitudes des comptables

Si le retard dans les opérations de comptabilisation des transferts semble principalement imputable aux comptables, la situation n'a pas fait l'objet d'un examen attentif ni d'une véritable recherche de solutions de la part des services ordonnateurs, des instances de l'établissement ou des autorités de tutelle dont l'école relève.

⁽⁷¹⁾ Source : lettre de l'agent comptable à la DGFIP en date du 19-11-2009 page 4 [le total transféré était de 773 769,79 €, soit Conflans : 271 338,82 €+ La Seine : 287 419,73 €+ Villemin : 215 011,24 €]

⁽⁷²⁾ Extrait instruction M91 [tome 3- titre 8-chapitre 4- commentaires des comptes : Compte 4718 Autres recettes à classer : « Le compte 4718 retrace les versements reçus sans indication quant à leur objet. Dans ce cas, il appartient à l'agent comptable de demander à la partie versante, dès réception du versement, de quelle dette vis-à-vis de l'établissement elle entend se libérer. Il convient de procéder régulièrement à l'apurement du compte 4718 et en tout état de cause au moins une fois par an. »

Les documents examinés sur place confirment que c'est bien la comptable qui a initialement accrédité, en 2008, l'idée de « *l'intégration comptable* », nécessitant de disposer de comptes approuvés⁽⁷³⁾. Cette position relevait d'erreurs d'interprétation sur les textes ainsi que d'un souci de prudence sur les écritures à passer.

De 2007 à 2013, la situation a toujours été justifiée par le fait que les opérations de liquidation étaient inachevées et que les comptes des anciennes écoles n'étaient pas approuvés par les autorités de tutelle, en dépit des demandes qui auraient été effectuées par les comptables des nouveaux établissements. Cette position des comptables, bien que non fondée sur des motifs de droit et de fait valides ou sur des analyses et des vérifications sérieuses, s'est toutefois maintenue jusqu'en 2013 et s'est imposée dans l'école.

5.3.2.3. Les positions des services ordonnateurs et des tutelles

Même sommaires et mal justifiées, ces affirmations des comptables se sont imposées, systématiquement reprises par les services ordonnateurs. Ainsi peut-on lire, par exemple dans le dossier d'auto-évaluation d'octobre 2012 (page 12) : « *La trésorerie [...] prend en compte les trésoreries des anciennes écoles [...]. Les arrêtés définitifs de liquidation ne sont toujours pas pris par les tutelles bien que tous les éléments aient été transmis par l'agent comptable de l'école le 16 novembre 2009.* »

Cette position n'est pas celle initialement adoptée par la direction. Les courriers adressés en 2007 par le directeur à la tutelle et au conseil d'administration montrent en effet que l'école pensait voir son fonds de roulement abondé par les fonds provenant des anciennes écoles, conformément aux dispositions du décret de 2001⁽⁷⁴⁾.

Le versement des fonds effectué en 2007 dans la caisse du comptable de l'établissement a d'ailleurs permis au directeur d'obtenir l'accord du contrôleur financier sur la deuxième décision modificative d'urgence du budget 2007, effectuée à partir d'un prélèvement complémentaire sur les réserves⁽⁷⁵⁾. Mais, dès 2008, le fait que les fonds versés restent imputés en compte d'attente a entraîné l'impossibilité pour l'école d'en disposer.

Si l'aide du ministère de la culture a été sollicitée à cette époque, ces interventions de 2008 ont été les dernières des services ordonnateurs, du fait que les difficultés budgétaires se sont ensuite trouvées réglées grâce aux subventions allouées, sans qu'il soit nécessaire d'utiliser les fonds issus des transferts.

5.3.2.4. Les conséquences sur la lisibilité de la situation financière de l'école

La situation n'a pas fait l'objet d'une analyse financière cohérente. Telle qu'elle était effectuée, la comptabilisation des fonds des anciennes écoles avait pour effet, dans le bilan comptable, d'augmenter les dettes, et le montant net des dettes diverses paraissait donc anormalement élevé⁽⁷⁶⁾. Les dettes liées aux anciennes écoles étaient toutefois bien distinguées des autres dans les états d'échéance des créances et des dettes⁽⁷⁷⁾.

⁽⁷³⁾ Ainsi, lors d'échanges de mails en octobre 2008 avec le ministère de la culture et la DGFIP (ex DCCP) l'agent comptable, indiquait : « *Pour ma part, je souhaiterais connaître dans quel délai seront approuvés les 4 comptes de liquidation des anciennes écoles ; à mon sens, je ne pourrais procéder à l'intégration comptable de ces écoles qu'au vu des quatre comptes de liquidation approuvés.* »

⁽⁷⁴⁾ Lettre du 25 juin 2007 à la direction de l'architecture ; courrier du 2 juillet 2007 aux membres du conseil.

⁽⁷⁵⁾ Courriers des 8 et 14 novembre 2007.

⁽⁷⁶⁾ Les fonds versés, imputés au passif sur des comptes de tiers et non de capitaux, avaient le statut de « *dettes* ». Le montant net des dettes est ainsi passé de 173 917 € en 2006 à 1 075 755 € en 2007.

⁽⁷⁷⁾ À compter de 2008, les états des échéances des créances et des dettes ont distingué, dans les montants totaux, la part des créances et des dettes liées aux anciennes écoles (882 653 € en dettes, 145 607 € en créances). [Source : états des échéances des créances et des dettes (compte financier 2006 page 38 ; compte financier 2007 page 43)].

Mais, quoique figurant dans les *échéances à plus d'un an*, les *dettes vis-à-vis des écoles* n'ont jamais été reclassées dans le haut du bilan fonctionnel lors du calcul du fonds de roulement. En conséquence, ces sommes, qui constituaient donc des ressources stables, ont toujours été comptabilisées dans le besoin en fonds de roulement et non dans le fonds de roulement.

Il en résulte évidemment sur toute la période un décalage entre la trésorerie et le fonds de roulement, avec une situation peu lisible de la comptabilité et de l'analyse financière de l'école. La principale conséquence en termes de gestion financière a été que, non intégrés au fonds de roulement, les fonds transférés n'étaient pas budgétairement disponibles et que le besoin de financement de l'école par des subventions s'en est trouvé augmenté d'autant.

Ceci conduit à conclure en juin 2013, qu'en dépit des interventions de la chambre puis des tutelles et du versement des fonds sur les comptes de l'école en 2007, sa situation était identique à celle qu'elle aurait été si les fonds n'avaient pas été transférés, ou n'avaient été transférés qu'en 2013, et que la mise en œuvre du transfert a donc bien été différée de six ans (soit de 2007 à 2013).

Dès lors les comptabilisations effectuées de 2007 à 2013 à Paris – Val-de-Seine ont affecté significativement la régularité de la comptabilité et la lisibilité de la situation financière de l'école.

5.3.3. Les écritures réalisées sur l'exercice 2013 qui apportent une nette amélioration

La reprise des comptes de l'école a été réalisée, en deux temps, par les comptables successifs sur l'exercice 2013.

5.3.3.1. La comptabilisation effectuée en juin 2013

Les écritures passées en juin 2013 par la comptable qui allait quitter ses fonctions ont consisté à comptabiliser les fonds déjà reçus dans les comptes de capitaux et à intégrer les opérations jusque-là non prises en compte. Elles ont été passées sur la base d'un document récapitulatif d'écritures préparé en 2009 par l'agent comptable précédent, document lui-même établi à partir des comptabilités des anciennes écoles.

L'augmentation du fonds de roulement qui a résulté de la comptabilisation des transferts sur des comptes de haut de bilan est d'environ 0,722 M€⁽⁷⁸⁾. Mais les écritures n'étaient pas celles qu'il convenait de passer pour enregistrer des biens et fonds transférés. Ce n'est pas à un simple enregistrement de la valeur des apports dans le bilan de l'établissement qu'il a été procédé, mais à une consolidation des derniers bilans des anciennes écoles avec celui de l'établissement⁽⁷⁹⁾.

La contrepartie des actifs transférés à Paris – Val-de-Seine n'a pas été enregistrée sur les comptes destinés à retracer les moyens remis aux établissements (comptes 103 *Biens remis en pleine propriété aux établissements*), mais sur le compte 10682 *Réserves facultatives* (pour l'essentiel) et sur le compte 13 *Subventions d'investissements* (pour partie), comptes sur lesquels les actifs transférés avaient leur contrepartie dans les anciennes écoles.

⁽⁷⁸⁾ Selon la précision apportée par la comptable, les écritures passées en juin ont pour effet d'augmenter le FDR de 722 737,41 €, et elles correspondent à l'intégration des transferts ainsi qu'à quelques autres régularisations d'écritures diverses [cf. mail du 11 juillet 2013 et pièces jointes : calcul apport FDR ; liquidations CRC].

⁽⁷⁹⁾ Ainsi que l'indiquait le courrier de M^{me} Périn à la Dgfp, qui précisait qu'il s'agissait pour elle d' « [...] intégrer les quatre bilans des anciennes écoles dans le bilan des deux nouvelles écoles » et qui parlait de « passifs transférés » pour toutes les contreparties utilisées dans les bilans des anciennes écoles.

Il en a résulté une augmentation de 1,719 M€ du compte de réserves de l'école (compte 10682) et de 0,141 M€ des comptes de subventions reçues par l'établissement (comptes 131 et 138). Ceci a ôté toute cohérence à la comptabilité de l'école et toute signification aux postes du bilan, particulièrement celui des *réserves*.

Ainsi, le solde du compte 10682 *Réserves facultatives*, qui doit toujours présenter le montant cumulé des résultats de la section de fonctionnement, aurait atteint à cette date 3,106 M€, alors qu'en l'absence de tout nouveau résultat de fonctionnement, il devrait toujours être de 1,394 M€, comme à la fin de l'exercice 2012. Dans le bilan qui aurait résulté de ces écritures, rien ne témoignerait plus de l'existence de transferts, l'augmentation de valeur paraissant résulter de la gestion de l'école.

Ce bilan ne paraîtrait donc plus significatif de la gestion de l'école ni de l'origine de son patrimoine, et il ne permettrait guère de procéder à des analyses significatives des évolutions, notamment du fonds de roulement. Il aurait suscité également des difficultés lorsque de nouvelles écritures (amortissements de biens, sorties d'inventaire, reclassement des subventions, etc.) auraient dues être passées. Les écritures passées en juin 2013 sur les comptes de capitaux devaient donc être revues pour tenir compte de l'origine des actifs et par ailleurs des modifications résultant des deux avis du Cnocp⁽⁸⁰⁾.

5.3.3.2. Les nouvelles opérations réalisées en fin d'exercice 2013

Le comptable nommé à la rentrée de septembre 2013 a conduit dans le cadre de la journée complémentaire, fin janvier 2014, une prise en compte importante des observations de la chambre et a contribué à une amélioration sensible du bilan de l'école.

Les montants transférés, comptabilisés à tort en *réserves* (compte 106), soit 1,702 M€, ont été imputés dans les financements externes, au compte 101, qui correspond à des financements non rattachés à des actifs déterminés.

Les résultats des opérations réciproques (65 704,83 €) ont été imputés en *report à nouveau* (compte 11) et non en *réserves* (compte 106) puisqu'il s'agit de régularisations effectuées directement au bilan. L'annexe précise que ces écritures résultent de la comptabilisation des transferts, et qu'en ce qui concerne le compte 101, celui-ci correspond pour partie à la trésorerie des anciennes écoles versée fin 2007 et pour partie à des biens mobiliers dont la situation devra être apurée par la suite.

À l'issue des opérations réalisées en 2013, le bilan de l'école est singulièrement amélioré par rapport à celui des années précédentes, puisque la valeur des fonds transférés par les anciennes écoles est désormais comptabilisée, non plus sur un compte provisoire de recettes à classer, mais sur un compte de haut de bilan, dans les ressources stables. La trésorerie transférée est donc intégrée désormais dans le fonds de roulement.

5.3.4. Ce qui restera à apurer à compter de 2014

La comptabilisation à l'actif des biens mobiliers transférés et leur contrepartie au passif ne pouvait être réalisée dans un si bref laps de temps car elle nécessite un inventaire des biens qui ne pourra se faire qu'au cours de l'année 2014 par l'école. Les immobilisations corporelles et incorporelles transférées étaient des biens remis en pleine propriété, à comptabiliser comme telles au compte 10412, à leur valeur d'entrée (elles n'ont pas été acquises au moyen de subventions allouées à l'école).

⁽⁸⁰⁾ Avis n° 2010-02 du 30 juin 2010 relatif aux changements de méthodes comptables, changements d'estimations comptables et corrections d'erreurs et Avis n° 2011-10 du 8 décembre 2011 relatif aux modifications de financements externes de l'actif.

Il devra donc être procédé lors des prochains exercices à une vérification de l'inventaire, et à la rectification des écritures sur les postes d'actif (valeur brute et amortissement) et sur les contreparties au passif (compte de biens remis et non subventions). Le directeur de l'école s'est engagé à fournir tout son appui à ces travaux de régularisation en soutien du comptable.

Recommandation n° 7 :

Conduire la mise à jour de l'inventaire dans les délais les plus rapides.

5.3.5. La certification des comptes de l'École

La direction de l'école a envisagé de lancer la démarche de certification des comptes. Mais ce projet ne paraît pas vraiment approprié aujourd'hui, son coût étant considéré comme disproportionné aux enjeux d'une aussi petite structure.

Par ailleurs, il conviendrait d'améliorer très significativement la qualité comptable avant de solliciter une certification. En effet, les anomalies et carences actuelles (absence de comptabilisation des bâtiments et d'évaluations par France-Domaine, absence d'inventaire) seraient sans doute considérées comme des « *anomalies significatives* ».

En outre, les commissaires aux comptes ont l'habitude de conduire leurs travaux à partir d'une évaluation de l'environnement de contrôle interne de l'établissement, alors qu'il n'existe actuellement aucune démarche de ce type, même *a minima*, ni à l'agence comptable, ni dans l'établissement.

5.4. La situation financière de l'Ensa

La situation financière a fait l'objet d'une analyse rétrospective à partir des comptes financiers 2001 à 2012. Il s'est avéré difficile, voire impossible, de retracer, à partir d'une information financière disponible trop peu détaillée⁽⁸¹⁾, des évolutions fines des charges et produits.

5.4.1. Le compte de résultat⁽⁸²⁾

Le résultat net global est généralement excédentaire. Sur les deux derniers exercices 2011 et 2012, il représente 10 % du total des charges et n'a été déficitaire qu'à l'issue des deux exercices 2007 et 2008 (- 1 M€ en 2007 et - 0,4 M€ en 2008), lié à un décalage dans le temps entre l'augmentation des charges liées au déménagement et l'attribution de subventions complémentaires : les charges ont brutalement augmenté en 2007, les subventions n'ont progressé qu'à compter de 2008.

Sur la période de contrôle 2001/2012, l'évolution des masses marque :

- un accroissement des produits de 3,8 M€ à 5,1 M€, soit + 31,7 % ;
- un accroissement des charges de 3 M€ à 4,6 M€, soit + 52,7 %.

⁽⁸¹⁾ Au compte financier, les dépenses et recettes sont trop peu détaillées (cadres 2 et 3 ; comptes 60 et 628 en particulier). La nomenclature comptable par nature renseigne peu sur certaines charges et produits (dépenses de personnels, subventions), alors qu'il n'existe pas de comptabilité analytique. Les informations données dans les rapports sur les comptes ne permettent pas de combler les lacunes.

⁽⁸²⁾ Voir Annexe n° 3.

Mais sur la période plus significative, entre 2008 et 2012, les évolutions de charges et de produits montrent :

- un accroissement significatif des produits de 4,1 M€ à 5,1 M€, soit + 22,18 % ;
- une augmentation limitée des charges de 4,5 M€ à 4,6 M€, soit + 2,24 %.

L'excédent net résulte du résultat d'exploitation et généralement aussi du résultat exceptionnel⁽⁸³⁾. Le résultat financier est quant à lui négligeable, voire nul.

Au titre des principales recettes les droits d'inscription (0,8 M€ en 2012) ont augmenté de 94 %, les subventions (4,1 M€ en 2012), de 14 % sur la période 2008/2012. Les charges de fonctionnement ordinaire (1,9 M€ en 2012) ont baissé par rapport à 2008 (- 7,8 %), celles de personnels (2 M€ en 2012) restent constantes depuis 2001. La structure actuelle des charges et produits de l'ENSA est donc très favorable.

5.4.1.1. La structure et l'évolution des produits

Les produits comprennent essentiellement les subventions (81 % à 88 % du total sur la période) et les droits d'inscription. Les produits exceptionnels correspondent principalement au virement de la quote-part annuelle des subventions d'investissement (enregistrées au bilan) au compte de résultat. Les autres produits (financiers ou de gestion courante) ne représentent qu'un apport négligeable.

Tableau n° 2 : Produits (en milliers d'euros)

	Total produits	Chiffre d'affaires (droits)	Subventions d'exploitation	Autres produits de gestion courante	Produits financiers	Produits exceptionnels
2001	3 877	386	3 482	1	6	1
2002	4 528	438	4 022	8	4	56
2003	3 902	437	3 377	1	19	69
2004	3 906	433	3 386	3	18	66
2005	3 923	553	3 196	6	15	153
2006	3 866	515	3 150	0	27	173
2007	3 665	410	3 059	0	12	185
2008	4 179	431	3 626	32	0	91
2009	4 762	614	3 946	102	1	99
2010	4 885	708	4 103	19	0	55
2011	5 059	741	4 162	20	0	136
2012	5 106	839	4 145	1	0	122
2012	100,00 %	16,43 %	81,18 %	0,02 %	0,00 %	2,39 %

Source : CRC pour calculs et présentation (données issues des comptes annuels).

Les droits d'inscription

Les droits d'inscription progressent significativement depuis 2009. Après une période de stagnation, voire de repli de 2001 (0,386 M€) à 2008 (0,431 M€) après un pic en 2005 (0,553 M€), ils progressent de 0,431 M€ en 2008 à 839 K€ en 2012. Cette progression est due à l'augmentation du nombre d'inscrits mais surtout à l'introduction, dans les Ensa, d'un droit de préinscription, actuellement fixé à 36 €. Ils représentent 16 % du total des produits en 2012.

⁽⁸³⁾ Le résultat exceptionnel intègre le virement au compte de résultat de la quote-part annuelle des subventions d'investissement enregistrées au bilan. Les charges exceptionnelles, sauf régularisations, sont peu importantes, elles correspondent essentiellement à la subvention au bureau des étudiants.

Les subventions

L'école reçoit deux subventions de fonctionnement annuelles de l'État :

- la subvention pour charges de service public, soit 3,5 M€ en 2013, et plus de 90 % des subventions de fonctionnement ;
- une dotation fléchée, allouée pour les deux laboratoires de recherche rattachés à l'école. Cette dernière dotation, au titre du soutien de base aux formations de recherche⁽⁸⁴⁾, est restée inchangée de 2001 à 2009. Elle représente 72 900 € au total (18 000 € pour l'Evcau, 54 900 € pour le Crh). La notification qui l'accompagne impose la production d'un compte d'emplois et de pièces justificatives.

Tableau n° 3 : Subventions (en milliers d'euros)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
741-Subventions d'exploitation État	3 357	3 794	3 214	3 246	3 023	3 004	2 925	3 437	3 771	3 960	4 061	3 886
744-Collectivités publiques (ville de Paris – CNASEA.)	25	182	95	61	64	66	40	60	46	26	28	69
7482-Produits des ressources affectées	99	46	67	79	0	0	0	0	0	0	0	0
748-Autres subventions d'exploitation (taxe d'apprentissage-divers)	0	0	0	0	110	80	94	129	130	117	72	190
Total des subventions d'exploitation	3 482	4 022	3 377	3 386	3 196	3 150	3 059	3 626	3 946	4 103	4 162	4 145

Source : CRC pour calculs et présentation (données issues des comptes annuels).

L'école perçoit par ailleurs quelques dotations spécifiques (bourses, action sociale, etc.). Les subventions des autres collectivités se limitent à une aide à la mobilité de la ville de Paris (28 000 € en 2011, 68 000 € en 2012)⁽⁸⁵⁾. La taxe d'apprentissage représente, quant à elle, de 40 à 60 000 € selon les années.

5.4.1.2. La structure et l'évolution des charges

L'évolution des charges

À compter du déménagement en 2007, les charges de fonctionnement ont augmenté et leur poids relatif est devenu plus important que celui des rémunérations. La consommation en provenance de tiers (qui correspond aux charges d'achats et de services) est ainsi passée de 1,4 M€ à 2,2 M€ entre 2006 et 2007. L'école s'est alors engagée à contenir sa masse salariale et à réduire certains postes de dépenses de fonctionnement courant.

La structure des charges

Cette structure s'est profondément modifiée au cours de la période. En 2001, la consommation en provenance de tiers représentait 34,2 % des charges, et les charges de personnels 62,9 %. En 2012, la consommation en provenance de tiers représentait 41,8 % des charges, et les charges de personnels plus que 44,8 %.

⁽⁸⁴⁾ Sur le programme 186- Recherche culturelle et culture scientifique de la mission Recherche et enseignement supérieur.

⁽⁸⁵⁾ Source des données sur les subventions : notifications annuelles.

Le montant des dépenses de personnels s'est stabilisé dès 2003 et s'est maintenu aux alentours de 2 M€ annuels. Les coûts des consommations en provenance de tiers, après une phase d'expansion de 2001 à 2009 (de 1,039 M€ à 2,224 M€) ont connu une décline sur les dernières années et semblé se stabiliser aux alentours de 1,940 M€. L'augmentation du poste *Autres charges d'exploitation*⁽⁸⁶⁾ sur les dernières années s'explique par la progression des bourses de mobilité (165 368 € en 2009, 317 523 € en 2011, 350 481 € en 2012).

Tableau n° 4 : Évolution des charges

(en milliers d'euros)	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
consommation en provenance de tiers	1 039	1 568	1 712	1 527	1 401	1 429	2 224	2 105	2 224	2 051	1 944	1 939
charges de personnel	1 918	2 342	1 906	1 906	1 966	1 987	2 075	2 074	1 990	2 031	2 028	2 086
autres charges d'exploitation	89	93	113	163	179	103	128	191	182	309	367	433
dotations amortissements provisions	0	32	103	163	187	195	174	179	152	118	228	178
charges exceptionnelles	0	0	6	31	17	31	24	4	17	102	32	18
TOTAL CHARGES	3 046	4 035	3 840	3 789	3 750	3 745	4 625	4 553	4 566	4 610	4 599	4 655

(en %)	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
consommation en provenance de tiers	34,2	38,9	44,6	40,3	37,4	38,2	48,1	46,2	48,7	44,5	42,3	41,7
charges de personnel	62,9	58,0	49,6	50,3	52,4	53,1	44,9	45,6	43,6	44,1	44,1	44,8
autres charges d'exploitation	2,9	2,3	2,9	4,3	4,8	2,8	2,8	4,2	4,0	6,7	8,0	9,3
dotations amortissements provisions	-	0,8	2,7	4,3	5,0	5,2	3,8	3,9	3,3	2,6	5,0	3,8
charges exceptionnelles	-	0,0	0,2	0,8	0,5	0,8	0,5	0,1	0,4	2,2	0,7	0,4
TOTAL	100,0											

Source : CRC pour calculs et présentation (données issues des comptes annuels : cadres 2 et balances)

Les charges de personnels

Le coût total des personnels de l'Ensa a peu varié sur la période de contrôle : de 1,906 M€ en 2003 à 2,086 M€ en 2012. Les rémunérations hors charges, aux alentours de 1,5 M€ depuis 2008, comprennent les salaires des personnels sur contrats et les vacances. Les charges de personnels se décomposent en 74 % de rémunérations et 26 % de charges.

Tableau n° 5 : Charges de personnels

(en milliers d'euros)	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2012
IMPÔTS SUR RÉMUNÉRATIONS	101	103	102	103	173	108	37	36	37	37	38	1,8 %
RÉMUNÉRATIONS, dont :	1 716	1 387	1 375	1 383	1 347	1 474	1 555	1 481	1 509	1 503	1 539	73,8 %
personnels sur emplois bloqués	0	0	6	7	0	10	18	107	161	182	227	
personnels sur crédits	98	132	159	175	253	856	1 130	857	856	744	795	
personnels recrutés sur conventions	163	139	113	107	68	35	23	32	9	2	26	
vacations	1 455	1 116	1 097	1 094	1 026	572	384	485	483	575	492	
CHARGES, dont :	525	416	429	480	468	493	482	473	485	488	509	24,4 %
charges de sécurité sociale	524	415	427	437	426	472	478	468	478	477	493	
autres charges sociales	1	1	2	43	42	20	4	6	7	10	16	
TOTAL GÉNÉRAL	2 342	1 906	1 906	1 966	1 987	2 075	2 074	1 990	2 031	2 028	2 086	100,0 %

Source : CRC pour calculs et présentation (données issues des comptes, cadres 2).

⁽⁸⁶⁾ Ce poste comprend les impôts autres que sur rémunérations (comptes 63) et les charges du compte 65 (droits et redevances, charges diverses de gestion et charges dites spécifiques, dont les versements de bourses).

Les rémunérations d'enseignement sous forme de vacations (82 % des rémunérations en 2002), ont été réduites en 2003, mais la diminution de 2007 ne résulte que de l'intégration des personnels vacataires aux personnels contractuels. En fin de période (2011, 2012), la rémunération des personnels sous contrat représente plus des deux tiers des rémunérations, les rémunérations sous forme de vacations moins d'un tiers. La ligne *vacations* (environ 0,5 M€ sur les deux dernières années) correspond pour les trois quarts environ à des vacations d'enseignement, les autres rémunérations correspondant à des dépenses pédagogiques diverses (conférences, jurys, surveillances, monitorat).

Les achats et services

La consommation en provenance de tiers (achats et services comptabilisés sur les comptes 60, 61 et 62) a beaucoup augmenté en 2007, date de l'entrée dans les nouveaux locaux (+ 55 % par rapport à l'année précédente) et n'a vraiment commencé à diminuer qu'à compter de 2010.

Tableau n° 6 : Évolution de la consommation en provenance de tiers

(en milliers d'euros)	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	1 568	1 712	1 527	1 401	1 429	2 224	2 105	2 224	2 051	1 944	1 939
<i>Variation N / N-1</i>		9,15 %	- 10,83%	- 8,19 %	1,95 %	55,67 %	- 5,35 %	5,65 %	- 7,80 %	-5,17 %	- 0,28 %

*Le pourcentage correspond à l'évolution du montant de l'année N par rapport à celui de l'année N-1.
Source : CRC pour calculs et présentation (données issues des comptes, cadres 2).*

Les évolutions par postes de dépenses n'ont pas été aisées à examiner, car les postes les plus importants en volume (60 -*Achats*- et 628 -*Divers*-, qui comptabilisent respectivement plus de 0,4 M€ et de 0,8 M€ de charges), ne sont pas détaillés dans les cadres du compte financier retraçant les dépenses budgétaires.

Tableau n° 7 : Évolutions des charges de fonctionnement entre 2009 et 2012

(en milliers d'euros)	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2012/2009
Achats non stockés (compte 60)	399	429	383	329	298	436	552	559	445	463	410	- 26,60 %
Services extérieurs (compte 61), <i>dont :</i>	411	435	407	445	436	456	371	494	474	348	385	- 22,00 %
615 - <i>Travaux d'entretien et de réparations</i>	275	258	214	176	160	198	248	370	357	265	277	- 25,20 %
Autres services extérieurs (compte 62), <i>dont :</i>	758	848	737	627	695	1 332	1 181	1 171	1 132	1 134	1 144	- 2,40 %
626 - <i>frais postaux et de télécommunication</i>	182	257	217	134	106	118	78	69	60	55	45	-34,88 %
628-6 <i>contrats de nettoyage</i>	196	181	164	156	155	236	203	219	203	183	187	-14,79 %
628,82 <i>gardiennages</i>	31	3	29	0	9	430	512	495	429	428	446	-9,83 %
Total consommation en provenance de tiers	1 568	1 712	1 527	1 401	1 429	2 224	2 105	2 224	2 051	1 944	1 939	-12,80 %

Source : CRC pour calculs et présentation (données issues des comptes, cadres 2 et balances ainsi que des rapports sur les comptes).

Entre 2009 et 2012, les achats ont diminué de 26 %, sur de nombreux postes de fournitures et petits équipements. Mais il n'est guère possible d'évaluer si la diminution résulte d'économies particulières ou si la hausse des années précédentes avait un caractère temporaire, lié à l'aménagement. Le compte 61 -*Services extérieurs*- a également diminué de 26 %, mais les charges de ce poste correspondent essentiellement aux dépenses de travaux d'entretien, dont le montant a tendance à fluctuer. Les diminutions constatées sur le compte 62 -*Nettoyage, gardiennage et frais postaux*-, expliquées par des restructurations de contrats, devraient avoir un caractère durable.

5.4.1.3. La capacité d'autofinancement⁽⁸⁷⁾

La capacité d'autofinancement (Caf) de l'école s'est améliorée, notamment depuis 2008 (0,250 M€ sur la période 2011/2012 mais 0,331 M€ sur la dernière phase 2008/2012), pour se stabiliser sur ces dernières années à environ 0,530 M€ en moyenne sur les exercices 2010 à 2012, soit une moyenne de près de 11,5 % des charges sur cette période.

5.4.2. Le tableau de financement

Les dépenses d'immobilisations se sont élevées à 2,4 M€ sur la période 2002/2012, soit un peu plus de 0,2 M€ par an en moyenne. Elles ont été financées pour un montant de 3,1 M€ sur la période 2002/2012, pour partie par une subvention d'investissement annuelle (0,9 M€ sur la période, soit 38 % des ressources) et pour partie sur l'autofinancement dégagé.

Tableau n° 8 : Tableau de financement simplifié

(en milliers d'euros)	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Total
Caf	504	119	226	293	229	- 858	- 242	305	424	628	545	2 173
Subventions d'investissement	129	53	50	87	35	31	75	19	185	184	100	948
Autres ressources	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Total ressources	633	171	276	380	265	- 827	- 166	324	609	812	645	3121
Acquisitions d'immobilisations	338	318	135	188	109	221	154	196	171	446	202	2 478
Autres emplois	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total emplois	338	318	135	188	109	221	154	196	171	446	202	2478
Solde (variation du Fonds de roulement (FDR))	295	- 147	142	192	157	- 1 048	- 320	128	438	365	443	644

Source : CRC pour calculs et présentation (données issues des comptes annuels).

La dotation d'investissement, destinée à des travaux d'entretien courant, est actuellement allouée sur la base du plan pluriannuel d'investissement qui doit être produit par les établissements. Les dépenses plus importantes de 2011 (0,4 M€) correspondaient pour moitié à des travaux d'amélioration thermique suite aux difficultés liées à des erreurs lors de la construction du bâtiment.

Le tableau de financement fait apparaître une variation négative du fonds de roulement de 1 M€ en 2007 et de 0,3 M€ en 2008, imputable pour partie aux coûts d'aménagement dans le bâtiment actuel de l'école. En fait la diminution du fonds de roulement constatée en 2007 et 2008 résulte essentiellement de l'augmentation des coûts de fonctionnement. L'insuffisance d'autofinancement a atteint en effet 0,8 M€ à la fin de l'exercice 2007, et 0,2 M€ fin 2008, alors que le montant des investissements sur ces exercices n'a été que légèrement supérieur à celui des exercices précédents.

⁽⁸⁷⁾ Voir tableau annexe n° 4.

5.4.3. Le Fonds de roulement et la trésorerie de l'école⁽⁸⁸⁾

5.4.3.1. Fonds de roulement et besoin en Fonds de roulement

Le fonds de roulement (Fdr) est passé de 1,3 M€ en 2006 à 0,339 M€ en 2007 et seulement 0,019 M€ en 2008, avant de progresser à nouveau pour atteindre 1,393 M€ en 2012. La structure financière n'a pas été déséquilibrée pour autant, car, sur la même période, l'école a bénéficié d'un apport en Fdr important, et le niveau de la trésorerie n'a été que peu affecté. En effet, le besoin en Fdr de l'école est structurellement négatif, le niveau des dettes étant sur la période toujours supérieur à celui des créances. Il existe donc sur toute la période un apport en fonds de roulement en fin d'exercice.

Cet apport en Fdr a augmenté significativement en 2007, à compter du versement sur le compte au Trésor de l'école des fonds provenant des anciennes écoles (0,780 M€). La comptabilisation de ces fonds dans les dettes à court terme plutôt que dans les capitaux permanents (et donc dans l'apport **en** fonds de roulement plutôt que **dans** le fonds de roulement) est très discutable comme il a été vu *supra*.

Le décalage très important qui existe à partir de 2007 entre le fonds de roulement et la trésorerie est évidemment constant et sans rapport avec les fluctuations de trésorerie liées au décalage des opérations financières. L'analyse effectuée ne rend donc pas compte de la réalité de la situation. Le Fdr, s'il était correctement calculé, devrait être beaucoup plus proche de la trésorerie qu'il ne l'est.

5.4.3.2. La trésorerie

La trésorerie, à son niveau le plus bas sur la période, n'a jamais été inférieure à 1,2 M€ et n'a jamais représenté moins de 103 jours de fonctionnement. Si le Fdr à la fin 2012 paraît avoir seulement retrouvé le niveau qu'il avait en 2006 (soit 1,3 M€), la trésorerie de fin d'exercice a progressé de plus d'1 M€ depuis 2006 pour atteindre 2,7 M€ en 2012, soit l'équivalent de 220 jours de fonctionnement.

⁽⁸⁸⁾ Voir Annexe n° 5.

Tableau n° 9 : L'évolution de la trésorerie de l'ENSA 2001-2012

(en €)	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Disponibilités	1 221 600,65	423 854,70	50 931,79	554 272,03	144 899,44	425 311,73	1 794 035,92	656 558,29	1 009 448,59	1 834 526,40	2 488 702,98	1 238 676,45
Valeurs mobilières de placement	0,00	1 395 392,88	1 198 081,07	1 198 122,94	1 244 096,39	1 196 017,26	0,00	599 262,91	397 879,00	0,00	0,00	1 500 000,00
Concours bancaires courants		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Trésorerie nette	1 221 600,65	1 819 247,58	1 249 012,86	1 752 394,97	1 388 995,83	1 621 328,99	1 794 035,92	1 255 821,20	1 407 327,59	1 834 526,40	2 488 702,98	2 738 676,45
Trésorerie en jours de dépenses de fonctionnement (hors amortissement)	144,34	163,62	120,33	174,04	140,32	164,43	145,12	103,35	114,78	149,37	204,96	220,25

Source : CRC pour calculs et présentation (données issues des comptes annuels)

Il est constaté ici également l'absence de placement de la trésorerie disponible sur les exercices 2007, 2010 et 2011 comme vu plus haut.

5.4.4. Le bilan

Le bilan⁽⁸⁹⁾ a évolué de 2,6 M€ en 2002 à 3,8 M€ en 2012, soit une progression de 42 % sur la période. L'actif immobilisé net (0,8 M€ depuis 2011) a toujours représenté moins de 30 % du total de l'actif. La structure financière de l'école a donc toujours été saine, avec une trésorerie de fin d'exercice qui n'a jamais été inférieure à 103 jours de fonctionnement en 2008, même si le calcul du fonds de roulement effectué laisse supposer une situation moins favorable.

Tableau n° 10 : Bilan simplifié

(en milliers d'euros)	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Actif	2 675	2 535	2 693	2 385	2 397	2 628	2 041	2 248	2 638	3 508	3 818
Actif immobilisé net	481	696	666	667	581	628	603	647	629	848	873
Actif circulant net	2 195	1 839	2 027	1 718	1 816	2 000	1 438	1 602	2 009	2 660	2 945
Passif	2 675	2 535	2 693	2 385	2 397	2 628	2 041	2 248	2 638	3 508	3 818
Capitaux propres	1 524	1 592	1 704	1 897	1 967	967	622	793	1 214	1 798	2 264
Dettes	1 151	942	989	488	430	1 661	1 419	1 455	1 424	1 710	1 554
Fonds de roulement	1 043	896	1 038	1 230	1 387	339	19	147	585	950	1 393

Source : CRC pour calculs et présentation (données issues des comptes annuels).

5.4.5. Des perspectives financières favorables

L'Ensa va affronter l'avenir avec une situation financière saine. Il convient toutefois qu'elle tire les conséquences de la rectification de sa comptabilité patrimoniale, et, avec elle, le ministère dans sa gestion de la subvention de fonctionnement.

Ayant réglé les questions de réorganisation des liens d'emploi de ses personnels les années passées, elle devra, si sa dotation en effectifs évolue favorablement, prévoir une augmentation de sa masse salariale liée à la requalification de certains de ses emplois. C'est une nécessité et cela se traduira par une meilleure gestion de ses dossiers. Cette évolution ne devrait toutefois pas bouleverser sa structure des charges.

Même si la remise en ordre de ses difficultés immobilières devrait lui coûter quelques financements, une partie, sinon l'essentiel, devraient être assumés par les responsables des désordres – maîtrise d'ouvrage, concepteur et entreprises – ainsi que le Tribunal administratif sera peut être amené à le dire en 2014. L'école devrait donc pouvoir envisager son développement, et la réalisation de certaines de ses missions encore embryonnaires mais nécessaires, avec confiance.

⁽⁸⁹⁾ Voir Annexe n° 6.

ANNEXES

Annexe n° 1 : Le décret et les arrêtés créant l'Ensa Paris – Val-de-Seine	52
Annexe n° 2 : L'organigramme de l'Ensa Paris – Val-de-Seine	56
Annexe n° 3 : Le compte de résultat de l'Ensa Paris – Val-de-Seine.....	58
Annexe n° 4 : La capacité d'autofinancement de l'Ensa Paris – Val-de-Seine	59
Annexe n° 5 : Le fonds de roulement et la trésorerie de l'Ensa Paris – Val-de-Seine	60
Annexe n° 6 : Le bilan de l'Ensa Paris – Val-de-Seine.....	61

Annexe n° 1 : Le décret et les arrêtés créant l'Ensa Paris – Val-de-Seine

Décret n° 2001-21 du 9 janvier 2001 portant création de l'école d'architecture de Paris - Val-de-Seine et suppression des écoles d'architecture de Paris-Conflans, Paris-La-Seine et Paris-Villemin

JORF n° 8 du 10 janvier 2001 -Texte n° 40 –NOR : MCCB0000803D

Le Premier ministre,

Sur le rapport de la ministre de la culture et de la communication,

Vu le code du domaine de l'État, notamment ses articles R. 81 et suivants ;

Vu le décret n° 78-266 du 8 mars 1978 fixant le régime administratif et financier des unités pédagogiques d'architecture, modifié par le décret n° 97-1096 du 27 novembre 1997, notamment son article 2 ;

Vu le décret n° 97-1096 du 27 novembre 1997 relatif aux études d'architecture, modifié par le décret n° 97-1201 du 27 décembre 1997 ;

Vu le décret n° 97-1097 du 27 novembre 1997 relatif à la formation continue diplômante en architecture ;

Vu le décret n° 2001-22 du 9 janvier 2001 portant création de l'école d'architecture de Paris-Malaquais et suppression de l'école d'architecture de Paris-La Défense ;

Vu les avis des comités techniques paritaires des écoles d'architecture de Paris-Conflans, Paris-La Défense, Paris-La-Seine et Paris-Villemin, respectivement en date des 5 juillet, 30 juin, 5 juillet et 4 juillet 2000 ;

Le Conseil d'État (section de l'intérieur) entendu,

Décète :

Art. 1^{er}. - Il est créé sous le nom d'école d'architecture de Paris - Val-de-Seine un établissement public national à caractère administratif placé sous la tutelle du ministre chargé de la culture, dont le siège est à Paris.

Ses missions et ses règles d'organisation administrative et financière sont fixées par le décret du 8 mars 1978 susvisé, sous réserve des dispositions des articles 5, 6 et 7.

Art. 2. - Les personnels titulaires enseignants, administratifs, techniques et de service qui sont, à la date d'entrée en vigueur du présent décret, affectés aux écoles d'architecture de Paris-Conflans et de Paris-La-Seine sont affectés à l'école d'architecture de Paris – Val-de-Seine. Ceux qui sont, à la même date, affectés à l'école d'architecture de Paris-Villemin sont affectés soit à l'école d'architecture de Paris – Val-de-Seine, soit à celle de Paris-Malaquais, créée par le décret du 9 janvier 2001 susvisé, en fonction de leur choix, sous réserve des nécessités de service dans chaque nouvelle école. Ce choix devra être exprimé avant le 31 mars 2001.

Les contrats des personnels non titulaires enseignants, administratifs, techniques et de service des écoles d'architecture de Paris-Conflans et de Paris-La-Seine sont transférés à l'école d'architecture de Paris – Val-de-Seine avec les droits et obligations qui s'y attachent. Les contrats des personnels non titulaires enseignants, administratifs, techniques et de service de l'école d'architecture de Paris-Villemin sont transférés avec les droits et obligations qui s'y attachent soit à l'école d'architecture de Paris – Val-de-Seine soit à celle de Paris-Malaquais en fonction du choix de ces personnels, sous réserve des nécessités de service dans chaque nouvelle école. Ce choix devra être exprimé avant le 31 mars 2001.

Art. 3. - Sous réserve des dispositions du deuxième alinéa de l'article 2 et du deuxième alinéa du présent article, les droits et obligations, fonds et valeurs des écoles d'architecture de Paris-Conflans, de Paris-La-Seine et de Paris-Villemin sont transférés à l'école d'architecture de Paris – Val-de-Seine.

Une convention, approuvée par le ministre chargé de la culture, entre l'École nationale supérieure des beaux-arts, l'école d'architecture de Paris – Val-de-Seine et celle de Paris-Malaquais définit les modalités d'occupation par ces trois établissements publics des immeubles de l'État occupés à la date d'entrée en vigueur du présent décret par l'École nationale supérieure des beaux-arts et par les écoles d'architecture de Paris-La-Seine et de Paris-Villemin.

Art. 4. - Les meubles corporels appartenant en propre aux écoles d'architecture de Paris-Conflans, de Paris-La-Seine et de Paris-Villemin sont transférés, après inventaire, en pleine propriété à l'école d'architecture de Paris - Val-de-Seine.

Une convention ultérieure passée entre les écoles de Paris – Val-de-Seine et de Paris-Malaquais fixera la liste de ceux des meubles corporels qui appartenaient à l'école de Paris-Villemin qui pourront être transférés de l'école de Paris – Val-de-Seine à celle de Paris-Malaquais.

Art. 5. - Par dérogation aux dispositions du décret du 8 mars 1978 susvisé jusqu'à la première élection des représentants des enseignants, des représentants des étudiants et des représentants du personnel administratif, technique et de service, qui aura lieu avant le 31 décembre 2001, est institué un conseil d'administration provisoire, nommé par arrêté du ministre chargé de la culture et composé comme suit :

1° Le directeur de l'établissement ;

2° Quatre personnalités extérieures à l'établissement ;

3° Dix enseignants ;

4° Quatre étudiants ;

5° Quatre membres du personnel administratif, technique et de service.

Le président, choisi parmi les personnalités mentionnées aux 2° et 3°, est nommé par arrêté du ministre chargé de la culture.

Art. 6. - Jusqu'à la nomination du directeur de l'école d'architecture de Paris – Val-de-Seine, le directeur de l'école d'architecture de Paris-La-Seine en fonction à la date de la publication du présent décret exerce les attributions de celui-ci dans les conditions définies par le décret du 8 mars 1978 susvisé.

Art. 7. - À titre transitoire et par dérogation aux dispositions du décret du 8 mars 1978 susvisé, le budget primitif de l'exercice 2001 de l'école d'architecture de Paris – Val-de-Seine est arrêté par décision conjointe des ministres chargés de la culture et du budget.

Art. 8. - Les étudiants régulièrement inscrits, à la date d'entrée en vigueur du présent décret, dans les écoles d'architecture de Paris-Conflans et Paris-La-Seine sont inscrits de plein droit à l'école d'architecture de Paris – Val-de-Seine. Ceux qui étaient inscrits à la même date à l'école d'architecture de Paris-Villemin sont inscrits de plein droit soit à l'école d'architecture de Paris – Val-de-Seine soit à celle de Paris-Malaquais en fonction de l'option qu'ils avaient exprimée au début de l'année universitaire 2000-2001.

Art. 9. - À titre transitoire, pour l'année universitaire 2000-2001, l'école d'architecture de Paris - Val-de-Seine assure l'application des programmes d'enseignement conduisant aux diplômes et aux formations pour lesquels les écoles d'architecture de Paris-Conflans et Paris-La-Seine ont été habilitées. Pendant la même période transitoire, elle assure également l'application, d'une part, du programme d'enseignement conduisant aux diplômes et aux formations pour lesquels l'école d'architecture de Paris-La Défense a été habilitée et, d'autre part, de celui, déterminé par arrêté du ministre chargé de la culture, des deux programmes pour lesquels l'école de Paris-Villemin a été habilitée.

Les titres et diplômes résultant de l'application des programmes mentionnés à l'alinéa précédent sont délivrés conformément aux dispositions des articles 11 et 12 du décret n° 97-1096 du 27 novembre 1997 susvisé et des articles 6 et 8 du décret n° 97-1097 du 27 novembre 1997 susvisé.

Art. 10. - Les dispositions du premier alinéa de l'article 1er et celles des articles 2, 3, 4 et 8 et du premier alinéa de l'article 9 du présent décret peuvent être modifiées par décret.

Art. 11. - Les décrets n° 79-1077 et n° 79-1078 du 10 décembre 1979 et n° 86-387 du 10 mars 1986 érigeant respectivement l'unité pédagogique d'architecture n° 1, à Paris (Paris-Villemin), l'unité pédagogique d'architecture n° 4, à Paris (Paris-Conflans), et l'école d'architecture de Paris-La-Seine en établissements publics à caractère administratif sont abrogés.

Art. 12. - Le ministre de l'économie, des finances et de l'industrie, le ministre de l'éducation nationale, le ministre de l'équipement, des transports et du logement, le ministre de la culture et de la communication, le ministre de la fonction publique et de la réforme de l'État, le ministre de la recherche et la secrétaire d'État au budget sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au Journal officiel de la République française.

Fait à Paris, le 9 janvier 2001.

Arrêté du 6 février 2001 fixant les conditions de liquidation de l'école d'architecture de Paris-la-Seine

JORF n° 39 du 15 février 2001 – NOR : MCCE0100085A

Le ministre de l'économie, des finances et de l'industrie et la ministre de la culture et de la communication,

Vu le décret du 25 octobre 1935 instituant le contrôle financier des offices et établissements publics de l'État ;

Vu le décret n° 53-1227 du 10 décembre 1953 relatif à la réglementation comptable applicable aux établissements publics nationaux à caractère administratif ;

Vu le décret n° 62-1587 du 29 décembre 1962 modifié portant règlement général sur la comptabilité publique ;

Vu le décret n° 2001-21 du 9 janvier 2001 portant création de l'école d'architecture de Paris – Val-de-Seine et suppression des écoles d'architecture de Paris-Conflans, Paris-la-Seine et Paris-Villemin ;

Vu le décret n° 2001-22 du 9 janvier 2001 portant création de l'école d'architecture de Paris-Malaquais et suppression de l'école d'architecture de Paris-La Défense ;

Vu l'arrêté du 14 mars 1984 modifié relatif aux modalités du contrôle financier sur les unités pédagogiques d'architecture,

Arrêtent :

Art. 1^{er}. - L'école d'architecture de Paris-la-Seine dont la dissolution est prévue par l'article 11 du décret n° 2001-21 du 9 janvier 2001 susvisé est mise en liquidation à compter du 11 janvier 2001.

M. Christian Landeau est désigné en qualité de liquidateur de l'établissement.

Art. 2. - À compter de la date de mise en liquidation, et pour une période qui ne peut excéder six mois, le liquidateur est chargé de procéder à :

- la liquidation des créances et des dettes inscrites au bilan de l'établissement à la date de sa mise en liquidation ainsi que des créances et des dettes nées au cours de la période de liquidation ;
- toutes les opérations nécessaires à la liquidation de l'école ;
- de concert avec l'agent comptable, l'inventaire des biens meubles dont le transfert est prévu par l'article 4 du décret n° 2001-22 du 9 janvier 2001 susvisé.

Il établit un compte prévisionnel de liquidation soumis à l'approbation de la ministre de la culture et de la communication et du ministre de l'économie, des finances et de l'industrie.

Art. 3. - Le liquidateur est investi de l'ensemble des pouvoirs nécessaires à l'exercice de sa mission. Il ordonnance les recettes et les dépenses.

Art. 4. - Pendant la période de liquidation, le régime financier et comptable applicable à l'établissement est maintenu en vigueur et le contrôle financier de l'État continue de s'appliquer dans les conditions fixées par le décret du 25 octobre 1935 susvisé. L'agent comptable en fonction à la date de dissolution de l'établissement est chargé des fonctions de comptable de la liquidation. Les agents appelés à assister le liquidateur restent employés dans les mêmes conditions que précédemment.

Art. 5. - À la fin de la période de liquidation, le liquidateur établit, à l'appui des comptes de clôture de liquidation, un compte rendu de sa gestion. L'ensemble de ces documents est soumis à l'approbation de la ministre de la culture et de la communication et du ministre de l'économie, des finances et de l'industrie.

Art. 6. - Le cas échéant, les créances et les dettes nées entre l'établissement dissous et les nouveaux établissements créés par les décrets du 9 janvier 2001 susvisés seront constatées respectivement dans le compte de liquidation et dans les écritures des nouveaux établissements.

Art. 7. - Un arrêté de la ministre de la culture et de la communication et du ministre de l'économie, des finances et de l'industrie examinera les conditions de dévolution du solde de liquidation ou, à défaut, les éléments d'actif et de passif subsistant à l'issue de la période de liquidation.

Art. 8. - Le présent arrêté sera publié au Journal officiel de la République française.

Fait à Paris, le 6 février 2001.

Arrêté du 8 septembre 2006 modifiant l'arrêté du 6 février 2001 fixant les conditions de liquidation de l'école d'architecture de Paris-la-Seine

JORF n° 225 du 28 septembre 2006 / Texte n° 54 – NOR : MCCL0600682A

Le ministre de l'économie, des finances et de l'industrie et le ministre de la culture et de la communication,

Vu le décret n° 53-1227 du 10 décembre 1953 relatif à la réglementation comptable applicable aux établissements publics nationaux à caractère administratif ;

Vu le décret n° 62-1587 du 29 décembre 1962 modifié portant règlement général sur la comptabilité publique ;

Vu le décret n° 2001-21 du 9 janvier 2001 portant création de l'école d'architecture de Paris - Val-de-Seine et suppression des écoles d'architecture de Paris-Conflans, Paris-la-Seine et Paris-Villemin ;

Vu le décret n° 2005-757 du 4 juillet 2005 relatif au contrôle financier au sein des établissements administratifs de l'État ;

Vu l'arrêté du 14 mars 1984 modifié relatif aux modalités du contrôle financier sur les unités pédagogiques d'architecture ;

Vu l'arrêté du 6 février 2001 fixant les conditions de liquidation de l'école d'architecture de Paris-la-Seine,

Arrêtent :

Article 1

À l'article 2 de l'arrêté du 6 février 2001 susvisé, les mots : « *et pour une période qui ne peut excéder six mois* » sont supprimés.

Article 2

A l'article 5 de l'arrêté du 6 février 2001 susvisé, il est ajouté un alinéa ainsi rédigé :

« *La mission du liquidateur et de l'agent comptable prend fin à compter de la date d'approbation par le ministre de la culture et de la communication et le ministre de l'économie, des finances et de l'industrie du compte de liquidation définitif.* »

Article 3

L'article 7 de l'arrêté du 6 février 2001 susvisé est abrogé. Il est remplacé par les dispositions suivantes :

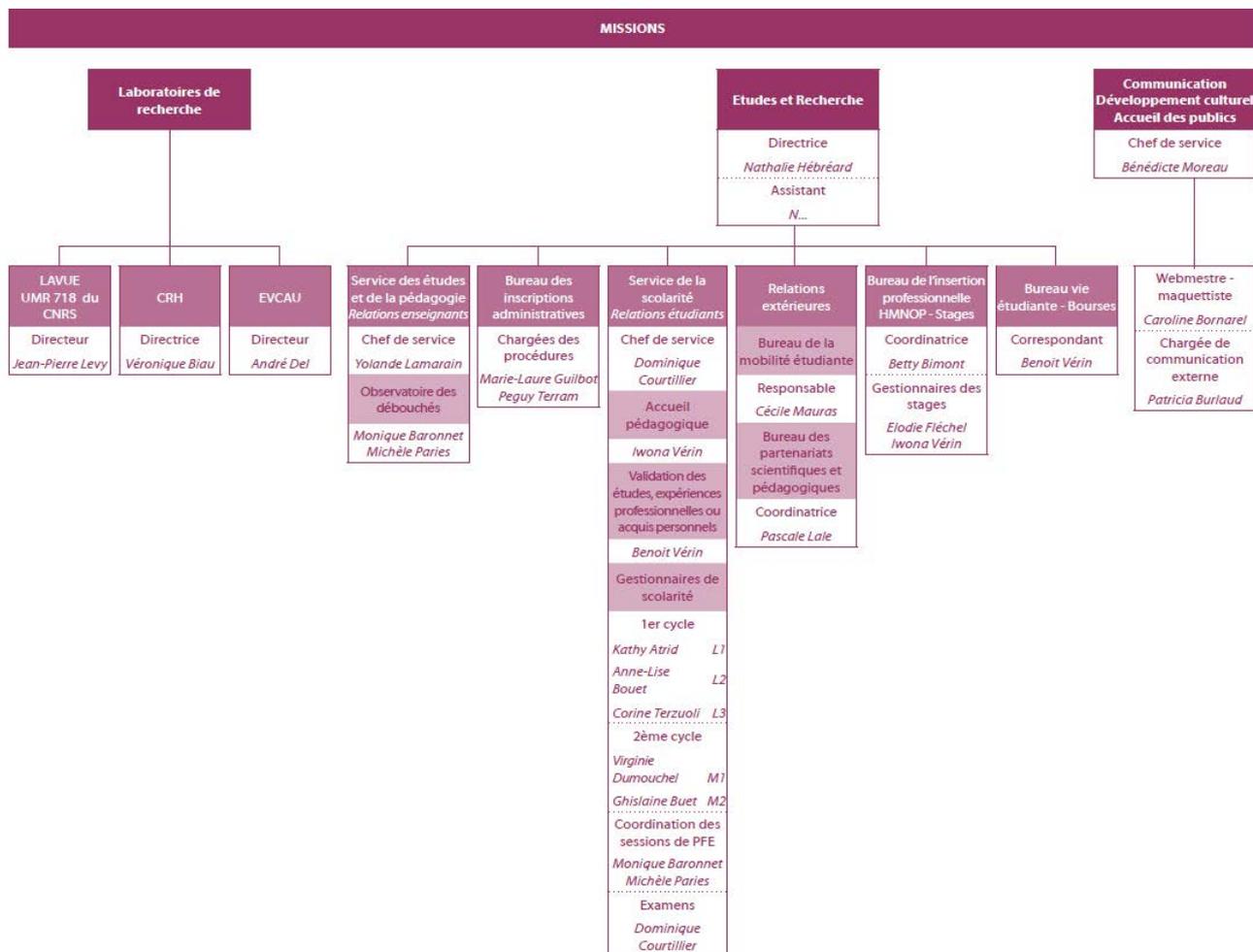
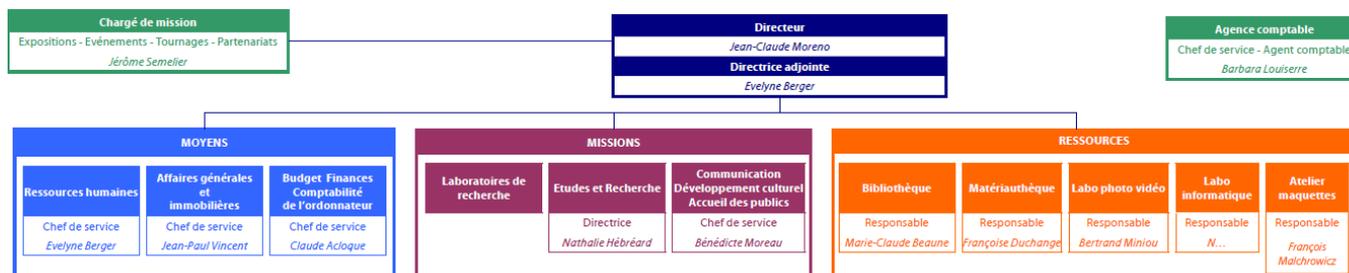
« *Le solde de liquidation de l'école d'architecture de Paris-la-Seine est affecté à l'école d'architecture de Paris – Val-de-Seine.* »

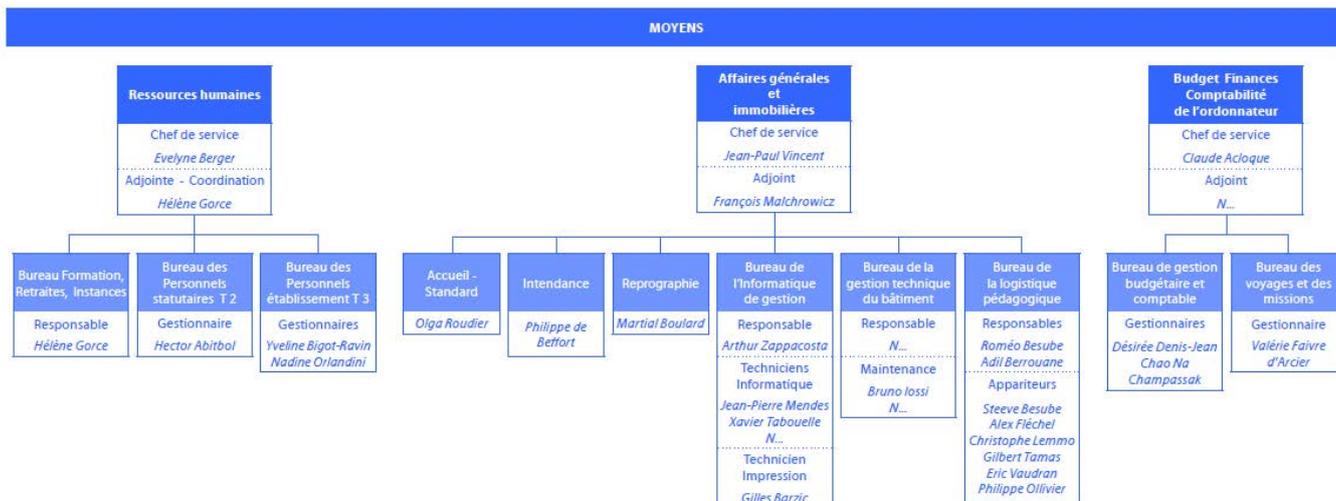
Article 4

Le présent arrêté sera publié au Journal officiel de la République française.

Fait à Paris, le 8 septembre 2006.

Annexe n° 2 : L'organigramme de l'Ensa Paris – Val-de-Seine





RESSOURCES

Bibliothèque	Matériauthèque	Labo photo vidéo	Labo informatique	Atelier maquettes
Responsable <i>Marie-Claude Beaune</i>	Responsable <i>Françoise Duchange</i>	Responsable <i>Bertrand Miniou</i>	Responsable <i>N...</i>	Responsable <i>François Malchrowicz</i>
Acquisitions Prêts inter-bibliothèques <i>Marie-Claude Beaune</i>				
Gestion des revues - PFE Chargée de mission Archives <i>Eliane Béguin</i>				
Accueil et prêt Gestion des revues <i>Marie-Christine Lesouëf</i>				
Accueil et prêt <i>Magguy Labuthie</i>				

Annexe n° 3 : Le compte de résultat de l'Ensa Paris – Val-de-Seine

Le Compte de Résultat de l'ENSA Paris Val de Seine														
Compte de résultat (milliers d'euros)	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Pér. 12/01	Pér. 12/08
PRODUITS	3 877	4 528	3 902	3 906	3 923	3 866	3 665	4 179	4 762	4 885	5 059	5 106	31,70%	22,18%
Chiffre d'affaires	386	438	437	433	553	515	410	431	614	708	741	839	117,36%	94,66%
Production stockée	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Production immobilisée	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Subvention d'exploitation	3 482	4 022	3 377	3 386	3 196	3 150	3 059	3 626	3 946	4 103	4 162	4 145	19,04%	14,31%
Autres produits de gestion courante	1	8	1	3	6	0	0	32	102	19	20	1		-96,88%
Reprises sur prov et transfert de charges d'exploitation	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Produits financiers	6	4	19	18	15	27	12	0	1	0	0	0		
Produits exceptionnels	1	56	69	66	153	173	185	91	99	55	136	122		34,07%
CHARGES	3 047	4 035	3 840	3 789	3 750	3 745	4 625	4 553	4 566	4 610	4 599	4 655	52,77%	2,24%
Coût d'achat des marchandises vendues	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Consommation en provenance de tiers	1 037	1 568	1 712	1 527	1 401	1 429	2 224	2 105	2 224	2 051	1 944	1 939	86,98%	-7,89%
Charges de personnel	1 919	2 342	1 906	1 906	1 966	1 987	2 075	2 074	1 990	2 031	2 028	2 086	8,70%	0,58%
Autres charges d'exploitation	91	93	113	163	179	103	128	191	182	309	367	433	375,82%	126,70%
Dotations aux amort. et aux prov. d'exploitation	0	32	103	163	187	195	174	179	152	118	228	178		-0,56%
Charges financières	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Charges exceptionnelles	0	0	6	31	17	31	24	4	17	102	32	18		
Impôts sur les bénéfices	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
RESULTAT	830	492	62	117	173	121	-960	-373	196	275	460	452	-45,54%	-221,18%
Résultat d'exploitation	823	432	-20	64	21	-49	-1 132	-460	113	321	356	348	-57,72%	-175,65%
Résultat financier	6	4	19	18	15	27	12	0	1	0	0	0		
Résultat exceptionnel	1	56	63	35	136	142	161	87	82	-46	104	103		18,39%

Source : données des comptes financiers (compte de résultat, cadres 2 et 3 Calculs et présentation Chambre régionale des comptes

Annexe n° 4 : La capacité d'autofinancement de l'Ensa Paris – Val-de-Seine

CAF	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Moyen. 01/12	Moyen. 08/12
Résultat net de l'exercice	830	492	62	117	173	121	-960	-373	196	275	460	452	153,75	202,00
+ Dotations aux amortissements et aux provisions	0	32	103	165	187	195	174	179	152	188	228	178	148,42	185,00
d'exploitation	0	32	103	163	187	195	174	179	152	118	228	178	142,42	171,00
financières	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-
exceptionnelles	0	0	0	1	0	0	0	0	0	71	0	0	6,00	14,20
+ Valeur Nette Comptable des éléments d'actif cédés	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-
- Reprises sur amortissements et provisions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-
d'exploitation	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-
financières	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-
exceptionnelles	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-
- Produits issus de la neutralisation de l'amortissement	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0,42	0,20
- Subventions d'investissement virées au résultat	0	20	47	55	66	85	71	46	43	40	61	85	51,58	55,00
- Produits des cessions d'éléments d'actif	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0,08	-
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	830	504	118	226	293	229	-858	-241	305	423	627	545	250,08	331,80

Source : données des comptes financiers (compte de résultat, cadres 2 et 3) - Calculs et présentation Chambre régionale des comptes

Annexe n° 5 : Le fonds de roulement et la trésorerie de l'Ensa Paris – Val-de-Seine

En €	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ressources stables	923 319,00	1 556 373,50	1 727 858,08	2 004 060,26	2 383 906,47	2 649 367,52	1 822 753,76	1 656 315,55	1 980 239,00	2 589 148,67	3 303 871,74	3 948 762,63
Emplois stables	174 501,39	512 981,91	831 448,60	966 014,26	1 154 007,42	1 262 744,50	1 483 873,96	1 637 759,87	1 833 693,61	2 004 469,64	2 353 950,17	2 556 030,31
Fonds de roulement net global	748 817,61	1 043 391,59	896 409,48	1 038 046,00	1 229 899,05	1 386 623,02	338 879,80	18 555,68	146 545,39	584 679,03	949 921,57	1 392 732,32
Stocks et en-cours	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Avances et acomptes versés (c/409)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Créances d'exploitation	158 657,05	375 303,10	589 822,01	237 715,56	11 154,16	195 112,09	205 865,69	182 095,46	194 352,66	174 283,01	93 177,50	207 968,41
Actifs d'exploitation	158 657,05	375 303,10	589 822,01	237 715,56	11 154,16	195 112,09	205 865,69	182 095,46	194 352,66	174 283,01	93 177,50	207 968,41
Avances et acomptes reçus (c/419)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dettes d'exploitation	321 714,13	1 151 159,09	942 425,39	842 772,58	263 502,76	244 217,92	549 752,29	427 236,78	482 274,91	400 637,53	676 403,78	465 740,34
Passifs d'exploitation	321 714,13	1 151 159,09	942 425,39	842 772,58	263 502,76	244 217,92	549 752,29	427 236,78	482 274,91	400 637,53	676 403,78	465 740,34
BFR d'exploitation (BFRE)	-163 057,07	-775 855,99	-352 603,38	-605 057,02	-252 348,60	-49 105,83	-343 886,60	-245 141,32	-287 922,25	-226 354,52	-583 226,28	-257 771,93
Créances diverses	0,00	0,00	0,00	36 505,65	317 968,69	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	78 045,66	0,00
Autres créances hors exploitation	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Actifs hors exploitation	0,00	0,00	0,00	36 505,65	317 968,69	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	78 045,66	0,00
Dettes sur immobilisations et Autres dettes	309 725,97	0,00	0,00	145 797,60	224 716,87	185 600,14	1 111 269,52	992 124,20	972 859,95	1 023 492,85	1 033 600,79	1 088 172,20
Passifs hors exploitation	309 725,97	0,00	0,00	145 797,60	224 716,87	185 600,14	1 111 269,52	992 124,20	972 859,95	1 023 492,85	1 033 600,79	1 088 172,20
BFR hors exploitation (BFRHE)	-309 725,97	0,00	0,00	-109 291,95	93 251,82	-185 600,14	-1 111 269,52	-992 124,20	-972 859,95	-1 023 492,85	-955 555,13	-1 088 172,20
Besoin en fonds de roulement	-472 783,04	-775 855,99	-352 603,38	-714 348,97	-159 096,78	-234 705,97	-1 455 156,12	-1 237 265,52	-1 260 782,20	-1 249 847,37	-1 538 781,41	-1 345 944,13
Trésorerie nette	1 221 600,65	1 819 247,58	1 249 012,86	1 752 394,97	1 388 995,83	1 621 328,99	1 794 035,92	1 255 821,20	1 407 327,59	1 834 526,40	2 488 702,98	2 738 676,45
En €	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Disponibilités	1 221 600,65	423 854,70	50 931,79	554 272,03	144 899,44	425 311,73	1 794 035,92	656 558,29	1 009 448,59	1 834 526,40	2 488 702,98	1 238 676,45
Valeurs mobilières de placement	0,00	1 395 392,88	1 198 081,07	1 198 122,94	1 244 096,39	1 196 017,26	0,00	599 262,91	397 879,00	0,00	0,00	1 500 000,00
Concours bancaires courants		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Trésorerie nette	1 221 600,65	1 819 247,58	1 249 012,86	1 752 394,97	1 388 995,83	1 621 328,99	1 794 035,92	1 255 821,20	1 407 327,59	1 834 526,40	2 488 702,98	2 738 676,45
Trésorerie en jours de dépenses de fonctionnement (hors amortissement)	144,34	163,62	120,33	174,04	140,32	164,43	145,12	103,35	114,78	149,37	204,96	220,25

Annexe n° 6 : Le bilan de l'Ensa Paris – Val-de-Seine

BILAN (milliers d'euros)	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ACTIF	1 555	2 675	2 535	2 693	2 385	2 397	2 628	2 041	2 248	2 638	3 508	3 818
Actif immobilisé net	175	481	696	666	667	581	628	603	647	629	848	873
immobilisations incorporelles	9	91	120	102	91	68	98	70	67	81	41	28
immobilisations corporelles	165	389	576	564	576	512	530	533	580	548	807	845
immobilisations financières	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Actif circulant net	1 380	2 195	1 839	2 027	1 718	1 816	2 000	1 438	1 602	2 009	2 660	2 945
Stocks et en-cours	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Avances, acomptes versés	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Créances d'exploitation	159	375	590	274	329	195	206	182	194	174	171	206
VMP	0	1 395	1 198	1 198	1 244	1 196	0	599	398	0	0	1 500
Disponibilités	1 222	424	51	554	145	425	1 794	657	1 009	1 835	2 489	1 239
Charges constatées d'avances	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Charges à répartir	0											
Écarts de conversion actif	0											
PASSIF	1 555	2 675	2 535	2 693	2 385	2 397	2 628	2 041	2 248	2 638	3 508	3 818
Capitaux propres	923	1 524	1 592	1 704	1 897	1 967	967	622	793	1 214	1 798	2 264
Dotation	0	5	5	4	0	0	0	0	0	0	0	0
Complément de dotation (Etat)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Complément de dotation (Autres organismes)	0	0	0	0	3	2	1	0	0	0	0	0
Dons et legs en capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Réserves	0	823	1 316	1 378	1 495	1 668	1 789	829	456	652	927	1 387
Report à nouveau	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Résultat de l'exercice	823	492	62	117	173	121	-960	-373	196	275	460	452
Subventions d'investissement	100	203	209	205	226	177	136	166	141	287	410	425
Provisions pour risques et charges	0											
Dettes	631	1 151	942	989	488	430	1 661	1 419	1 455	1 424	1 710	1 554
Dettes financières	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Avances et acomptes reçus sur commandes en-cours	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dettes d'exploitation	322	1 151	942	843	264	244	550	427	482	401	676	466
Dettes diverses	310	0	0	146	225	186	1 111	992	973	1 023	1 034	1 088
Produits constatés d'avance	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Écarts de conversion passif	0											
Fonds de roulement	749	1 043	896	1 038	1 230	1 387	339	19	147	585	950	1 393

Source : données des comptes financiers (bilans ; balance)- Calculs et présentation Chambre régionale des comptes

GLOSSAIRE DES SIGLES

Aeres	Agence d'évaluation de la recherche de l'enseignement supérieur
Atos	Agents techniques, ouvriers et de service
Caf	Capacité d'autofinancement
Ccst	Commission culturelle scientifique et technique
Cicf	Contrôle interne comptable et financier
Cnocp	Conseil de normalisation des comptes publics
Cnrs	Centre national de recherche scientifique
Cpr	Commission de la pédagogie et de la recherche
Crh	Centre de recherche sur l'habitat
Dea	Diplôme d'État d'architecte
Deea	Diplôme d'études en architecture
Ensa-PVS	École nationale supérieure d'architecture de Paris – Val-de-Seine
Epn	Établissements publics nationaux
Etp	Équivalents temps plein
Evcau	<i>Espace virtuel de conception en architecture et urbanisme</i>
Fdr	Fonds de roulement
Hmnop	Habilitation à exercer la maîtrise d'œuvre en son nom propre
Igac	Inspection générale des affaires culturelles
LAVUE	Laboratoire d'Architecture Ville, Urbanisme, Environnement
Lmd	licence/master/doctorat
Mcc	Ministère de la culture et de la communication
Umr	Unité mixte de recherche

**REPONSE DE L'ANCIEN DIRECTEUR
DE L'ECOLE NATIONALE SUPERIEURE
D'ARCHITECTURE
PARIS-VAL DE SEINE (*)**

() La réponse jointe au rapport engage la seule responsabilité de leur auteur, conformément aux dispositions de l'article L.243-5 du Code des juridictions financières.*

Dumoulin, Nadia

De: 3366. @mms.bouyguestelecom.fr
Envoyé: mercredi 21 janvier 2015 11:34
À: Dumoulin, Nadia

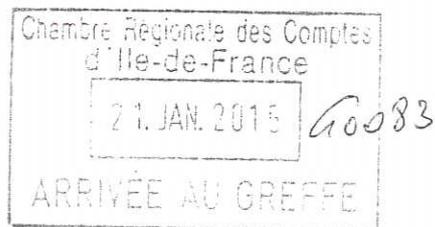
Madame,

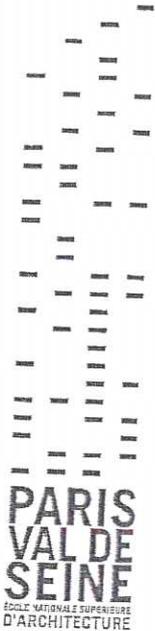
Comme suite a notre entretien téléphonique, je vous confirme mon souhait de voir ma lettre en date du 22 juillet jointe au rapport définitif de CRC d' Ile de France.

Bien courtoisement.

Jean-Claude Moreno.

21-01-2015.





Paris le 22 juillet 2014.



Monsieur Gérard Terrien

Président de la Chambre régionale
des comptes d'Ile de France.

Monsieur le Président,

Par une lettre recommandée en date du 16 juillet, vous avez accompagné la transmission du rapport, dans sa version provisoire, à la suite de l'examen des comptes et de la gestion de l'Ecole nationale supérieure d'architecture de Paris-Val de Seine dont je suis le représentant légal, jusqu'à la fin de ce mois.

Le travail avec M. le Rapporteur et son assistante fut long, précis, parfois minutieux et toujours fructueux. Les constatations formulées par la Chambre correspondent bien à la séance d'échanges du 8 janvier 2014. En ce sens, la lecture du rapport provisoire ne s'est accompagnée, pour moi, d'aucune surprise ; observations et recommandations sont conformes au contenu de notre entretien, notamment sur la nécessité de redresser le service budgétaire et financier.

Je les partage sans réserve, en ce sens qu'elles rendent compte de la trajectoire de l'Ecole depuis sa création en janvier 2001 jusqu'à la date du contrôle et tracent, pour son avenir, les voies de son amélioration, de sa modernisation et de sa meilleure professionnalisation.

Ainsi, observations et recommandations nourriront-elles le cadre et le contenu du projet d'établissement que l'Ecole est en train de construire, en complément des rapports AERES et IGAC.

Tel est, Monsieur le Président, le retour formel que je vous adresse.

Veuillez agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma parfaite considération.

J o r e n o .

Le directeur,

Jean-Claude Moreno.

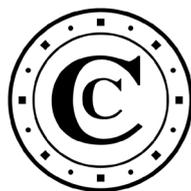
ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE D'ARCHITECTURE PARIS - VAL DE SEINE

3 QUAI PANHARD ET LEVASSOR, 75013 PARIS

TÉL : +33 (0)1 72 69 63 00 - FAX : +33 (0)1 72 69 63 81

WWW.PARIS-VALDESEINE.ARCHI.FR





« La société a le droit de demander compte
à tout agent public de son administration »

Article 15 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen

L'intégralité de ce rapport d'observations définitives
est disponible sur le site internet
de la chambre régionale des comptes d'Île-de-France :
www.ccomptes.fr/ile-de-france

Chambre régionale des comptes d'Île-de-France

6, Cours des Roches

BP 187 NOISIEL

77315 MARNE-LA-VALLÉE CEDEX 2

Tél. : 01 64 80 88 88

www.ccomptes.fr/ile-de-france