



MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION

INSPECTION GÉNÉRALE DES AFFAIRES CULTURELLES

N° 2015-14

## Mission d'évaluation de l'Ecole Européenne Supérieure de l'Image (EESI)

*Une école à stabiliser, un projet à redessiner*



Juin 2015

Isabelle Neuschwander  
Inspectrice générale

Philippe Chantepie  
Inspecteur général

Crédit photographique : Réalisation des étudiants de seconde année (2011), d'après la bataille de San Romano (Contre-attaque décisive de Micheletto Attendolo da Cotignola), Paolo Ucello 1456.



IGAC  
22 JAN. 2015 / 13



*Ministère de la Culture et de la Communication*

*Le Directeur du Cabinet*

Note à l'attention de  
Madame Ann-José ARLLOT  
Cheffe du service de l'Inspection générale  
des affaires culturelles

Paris, le 22 JAN. 2015

Nos réf. : TR/497/ONI

**Objet :** Mission concernant l'École européenne supérieure de l'image

L'École européenne supérieure de l'image (EESI), née de la fusion des écoles d'arts de Poitiers et d'Angoulême, a été constituée en établissement public de coopération culturelle (EPCC) en 2011. Ses activités sont réparties entre les deux sites. L'EESI appartient au réseau national des établissements d'enseignement supérieur artistique placés sous la tutelle du ministère de la Culture et de la Communication. L'État figure parmi les membres fondateurs de l'EPCC, au côté des villes de Poitiers et d'Angoulême et de la région Poitou-Charentes.

En 2008, un rapport de l'Inspection générale des affaires culturelles (IGAC) avait déjà analysé la situation de l'école, dans la perspective notamment de son passage en EPCC, et formulé un certain nombre de préconisations. Or, aujourd'hui, l'EESI est de nouveau confrontée à une situation de crise d'ordre budgétaire mais aussi de gouvernance, qui a conduit le président du conseil d'administration, mandaté par ce dernier, à solliciter auprès du ministère la mise en place d'une mission d'inspection.

La spécificité de l'EESI et son rayonnement impliquent de veiller à la place qu'elle doit occuper dans l'enseignement de la création numérique et de la bande dessinée et à l'adéquation entre le projet pédagogique et les moyens de sa mise en œuvre.

Je souhaite en conséquence confier à l'IGAC une mission d'évaluation du fonctionnement de l'EESI. La mission devra s'attacher prioritairement à examiner le mode et les organes de gouvernance mis en place depuis le passage en EPCC de l'établissement, sa situation économique et budgétaire, en particulier les raisons structurelles et/ou conjoncturelles qui l'ont placé en difficulté, les problématiques immobilières des deux sites et leur articulation, son insertion territoriale et sa relation avec ses partenaires.

.../...

Pour ce qui concerne le projet pédagogique, actuellement en cours de redéfinition, vous vous rapprocherez de Monsieur Michel Orier, Directeur général de la création artistique, afin qu'il vous apporte son appui et désigne un interlocuteur référent.

Je vous demande de me fournir le rapport pour la fin du mois d'avril 2015, afin de disposer d'une analyse précise de la situation de l'EESI et de préconisations de nature à assurer une rentrée 2015, dans les meilleures conditions et à permettre la stabilisation de l'établissement.



Fabrice BAKHOUCHE

**Copies :**

- Monsieur Laurent Dréano, conseiller en charge du spectacle vivant, de la musique et des arts plastiques
- Monsieur Christopher Miles, secrétaire général
- Monsieur Michel Orier, directeur général de la création artistique
- Monsieur Pierre Oudart, directeur adjoint au directeur général de la création artistique

## SYNTHESE

Par lettre de mission en date du 22 janvier 2015, le Directeur du Cabinet de la Ministre de la Culture et de la Communication a demandé à l'Inspection générale des affaires culturelles de mener l'évaluation du fonctionnement de l'École européenne supérieure de l'image (EESI). Cette mission avait été souhaitée par le conseil d'administration de cet établissement, dont l'État est membre fondateur et contributeur, et qui est confronté à une crise budgétaire et de gouvernance.

Conçue à partir du regroupement des écoles des beaux-arts de Poitiers et d'Angoulême, l'EESI a été fondée en 1995 par la volonté politique de l'État et des collectivités territoriales de créer un pôle d'excellence dans les « *techniques de l'image de synthèse et de la communication par l'image* ». Aussi est-elle la seule école d'art territoriale, bénéficiant d'un financement de l'État aussi élevé (41 %). Elle accueille aujourd'hui près de 300 étudiants sur cinq années de formation, qui peuvent être poursuivies par un 3<sup>ème</sup> cycle. Depuis sa création, l'école a connu un rythme syncopé de changement de statut (syndicat mixte en 1995, GIP en 2001, EPCC en 2011), de projets pédagogiques et de crises de gouvernance qui se sont traduites par une rotation importante des cadres responsables. Elle vit actuellement depuis plusieurs mois une situation de vacance des postes de directeur général et de directeur des études. Cette transition a des conséquences non négligeables en termes juridiques, pédagogiques et de management.

Le passage en EPCC, souhaité par le Ministère afin d'assurer à l'établissement une autonomie juridique et pédagogique, a été vécu par les partenaires territoriaux comme une obligation et une adaptation formelle. Les problèmes structurels antérieurs ont de ce fait été transposés et ont connu une aggravation marquée. Ces sujets sont particulièrement sensibles pour les questions budgétaires et immobilières, y compris en termes de sécurité. Le mode de fonctionnement sous régime EPCC n'a pas fait l'objet d'une appropriation satisfaisante, notamment du point de vue de la répartition des rôles entre le conseil d'administration et la direction générale. La multiplicité des instances, notamment pédagogiques, aux attributions mal définies, a été génératrice de dysfonctionnements.

Le souci constant d'équilibre entre les deux sites et les deux villes, symbolisé par une alternance de la présidence du conseil d'administration, n'est pas apparu jusqu'ici porteur d'une dynamique, tandis que la Région est restée en retrait par rapport à son engagement de 1995 et que l'État a peiné à assumer sa position de chef de file financier et de tutelle pédagogique.

Les projets pédagogiques de 2008 et de 2012 ont vu des évolutions significatives alors même qu'ils avaient été approuvés par le conseil d'administration et, pour le dernier, par le HCERES. Parallèlement, l'écart entre le nombre d'étudiants sur le site de Poitiers et sur celui d'Angoulême n'a cessé de se creuser, au profit de ce dernier. Ces éléments ont révélé un décalage entre la perception de l'école à l'extérieur - école européenne de l'image liée à la bande dessinée et à la création numérique - et la réalité d'un établissement ouvert à l'international mais dont l'attractivité est faible et qui a fait le choix d'un enseignement largement généraliste.

L'absence de consensus sur le projet pédagogique n'a pas facilité l'insertion territoriale et l'isolement de l'EESI a été accentué par la faiblesse du nombre de partenariats dans les domaines culturels, artistiques, universitaires. La dimension de la recherche, revendiquée par l'école, a manqué d'une stratégie durable.

Le processus de réitération qui se traduit depuis des années par des missions d'inspections et des audits financiers, qui posent peu ou prou les mêmes diagnostics, doit être enrayé et il importe de stabiliser l'institution et son projet d'avenir à partir de données fiables et d'une stratégie à long terme.

Le projet d'avenir pourra s'appuyer sur des éléments positifs : l'ensemble des instances de gouvernance de l'EPCC est en place, de même que l'infrastructure administrative. Une politique de rééquilibrage budgétaire a été entreprise. La réalité des coûts de fonctionnement est désormais connue et permet de calibrer les budgets. La qualité des étudiants formés à l'EESI est unanimement saluée. Le socle de compétences, sur lequel peut s'appuyer l'école, est réel.

La mission insiste sur le fait que projet pédagogique, stratégie budgétaire et immobilière sont indissociables et interdépendants. L'élaboration de scénarios ne doit pas exclure le regroupement sur un seul site, que la mission ne recommande pas en l'état. Il lui apparaît aussi que la reconfiguration de l'école ne pourra s'effectuer à moyens constants. Elle propose une méthodologie dynamique en trois phases pour accorder le temps administratif et la stratégie pédagogique.

- La phase de normalisation à mettre en œuvre immédiatement : ouverture de la procédure de recrutement du directeur général et du directeur des études, organisation de la rentrée 2015 à partir du projet validé par le HCERES, stabilisation de la gouvernance, consolidation de la situation financière, lancement de l'étude de programmation immobilière avec production de scénarios.

- La phase de révision des statuts de l'EPCC (caducs depuis décembre 2014) avec comme objectif l'élargissement à de nouveaux partenaires et la signature d'un protocole d'accord dont les grandes lignes seront insérées dans les statuts pour leur redonner du sens.

- La phase de reconfiguration du projet pédagogique, qui devra être effectif pour la prochaine évaluation HCERES et accompagné d'un contrat d'objectifs et de moyens.

La mission recommande que l'administration centrale se coordonne de façon rapprochée avec la DRAC, afin de participer activement à la gouvernance de l'école et d'exercer dans toute son amplitude la tutelle pédagogique. Il lui apparaît aussi que le Ministère doit reposer et reformuler les raisons et les objectifs qui justifient le haut niveau de sa contribution.

L'inscription de l'EESI au CPER 2015-2020 et les reconfigurations à l'aune de la grande région sont de nature à donner à l'école un nouvel élan pour peu que les bons choix stratégiques soient opérés et qu'ils soient portés par une ambition commune.

## PRECONISATIONS

### PRECONISATIONS D'ORDRE GENERAL LORS DE LA CREATION D'UN EPCC.

- Faire précéder tout projet de création d'un EPCC d'une phase préalable de rédaction du projet et des objectifs communs.
- Insérer dans les statuts fondateurs un préambule rappelant les grandes lignes du projet.
- Pour le Ministère, indiquer les raisons qui motivent sa participation à l'EPCC ;
- Veiller à l'intelligence de l'articulation des sites dans le cas d'un projet multi-sites.

### PHASE DE NORMALISATION de l'EESI (3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> trimestres 2015).

- Pour la rentrée 2015, mettre en œuvre le projet pédagogique tel que validé par les tutelles et le HCERES.
- Lancer la procédure de recrutement d'un directeur général et d'un directeur des études. Rendre public les orientations, adoptées par le conseil d'administration, suite au rapport du chargé de mission. Clarifier le mandat du directeur général à travers une lettre de mission.
- Stabiliser l'organigramme avec une direction des études unique et le valider en conseil d'administration.
- Consolider la situation financière, en particulier par la mise en place d'outils permettant une lecture analytique des coûts (projet pédagogique, coût des diplômes par site, coût de chaque site, etc.) ; chercher à augmenter les ressources propres.
- Poser un moratoire sur le paiement de la redevance annuelle due par l'EESI aux villes de Poitiers et d'Angoulême afin d'alléger les charges pesant sur l'établissement.
- Chiffrer et mettre en place un plan pluriannuel des travaux de maintenance et de mise à niveau des équipements techniques.

- Lancer une étude de programmation immobilière, aide à la décision, en cohérence et en interaction avec le projet d'établissement, avec comme objectif la production de scénarios chiffrés.
- Du point de vue de la gestion interne : formaliser des procédures rigoureuses de contrôle interne des dépenses (missions, transports...), leur assurer une programmation budgétaire selon les objectifs de l'EESI, rédiger un guide de bonnes pratiques.
- Du point de vue des ressources humaines : mettre en place la procédure annuelle d'entretien professionnel à partir d'un modèle normalisé, le plan pluriannuel de titularisation des agents non titulaires dans le cadre de la loi Sauvadet ; clarifier la stratégie en matière d'avancement ; organiser des espaces d'échanges interprofessionnels et intersites.

#### PHASE DE REVISION DES STATUTS (Fin 2015, 1<sup>er</sup> trimestre 2016).

- Envisager l'élargissement de l'EPCC à d'autres partenaires, tels que la nouvelle Région, les universités de Poitiers et de Bordeaux, le Pôle Magelis, les conseils départementaux, etc.
- Poser les objectifs communs par la signature d'un protocole d'accord dont les principales lignes seront insérées en préambule dans les statuts.
- Passer le mandat initial du directeur général à 5 ans pour donner une stabilité à l'institution.
- S'assurer de l'implication future des personnalités qualifiées.
- Pour le Ministère, se mettre en capacité d'exercer la tutelle pédagogique et d'affirmer ses positions comme contributeur majoritaire.

#### PHASE DE RECONFIGURATION DU PROJET PEDAGOGIQUE : 2016-2017.<sup>1</sup>

- Réformer la gouvernance pédagogique en simplifiant les instances et en leur assurant des fonctions précises et non redondantes.
- Revenir à la procédure d'Admission Post Bac dès 2016 en veillant à l'équilibre de recrutement des deux sites.

---

<sup>1</sup> \* Cette phase doit être accompagnée des choix immobiliers. Le projet pédagogique devra être effectif pour la prochaine évaluation HCERES

- Lancer un travail de réflexion pédagogique et scientifique en nourrissant la réflexion des conclusions des scénarios de programmation immobilière.
- Déterminer une stratégie internationale impliquant des priorités et des choix après réflexion sur l'identité européenne de l'EESI.
- Reconnecter l'EESI aux réseaux : réseau régional des acteurs artistiques, culturels, scientifiques, réseau des établissements nationaux de même nature.
- Produire un projet d'établissement pour l'année 2017, accompagné d'un contrat d'objectifs et de moyens.
- Restructurer la recherche au sein de l'EESI à partir de ses acquis, avec un réseau de partenaires ouvert aux ComuE.
- Pour le Ministère, reformuler les objectifs du haut niveau de sa contribution.



## SOMMAIRE

Lettre de mission

Synthèse

Préconisations

INTRODUCTION.....	1
I. Du syndicat mixte à l'EPCC, en passant par le GIP : une histoire mouvementée (1995-2010).....	3
1.1. 1995 : l'État et la Région dans un rôle d'impulsion pour la création d'une école régionale supérieure d'art, pôle d'excellence autour de la création multimédia. ....	3
1.2. La création du groupement d'intérêt public en 2001. ....	5
1.2.1. La Région en retrait, l'État en chef de file.....	5
1.2.2. Une structuration administrative et budgétaire insuffisante. ....	6
1.2.3. Des avancées en matière pédagogique. ....	7
1.3. La crise de 2008-2009 : le passage en EPCC comme réponse ?.....	8
1.3.1. La crise de 2008-2009. ....	8
1.3.2. L'EPCC pour les établissements d'enseignement supérieur culture.....	9
1.4. La création de l'EPCC vue comme une adaptation formelle.....	12
1.4.1. Un pacte fondateur peu lisible.....	12
1.4.2. Un conseil d'administration élargi mais une gouvernance peu affirmée. ....	15
1.4.3. Apports et contributions : une simple transposition. ....	17
II. L'EPCC EESI 2011-2014 : une nouvelle structure avec des problèmes structurels antérieurs. ....	21
2.1. Les instances de gouvernance.....	21
2.1.1. 2011 : une année de transition qui voit la mise en place de la plupart des instances. ....	21
2.1.2. Un conseil d'administration qui se cherche.....	22
2.1.3. Un organigramme non stabilisé. ....	24
2.1.4. 2014-2015 : une nouvelle période de transition administrative et d'interrogations sur le projet.....	25

2. 2 L'organisation administrative et la gestion des ressources humaines.....	29
2.2.1 L'organisation administrative.....	29
2.2.2. L'intégration des personnels dans l'EPCC : une harmonisation par le haut. ....	31
2.2.3. Les effectifs et la structuration de l'emploi. ....	31
2.2.4. Dialogue social et cohésion intersites.....	34
2.3. La question immobilière.....	37
2.3.1. Des problèmes anciens et structurels : la situation en 2011. ....	37
2.3.2. Une mise à disposition à titre onéreux et sans plan d'accompagnement ni de programmation d'entretien des bâtiments.....	38
2.3.3. Une gestion lourde pour l'EESI et une charge qui s'accroît du fait de la dégradation des bâtiments et de déménagements successifs. ....	40
2. 4. La situation financière de l'EESI, analyse. ....	43
2.4.1. Une situation financière originellement fragile et déficitaire. ....	43
2.4.2. Des postes de dépenses en question.....	47
2.4.3. Des solutions : une gestion rigoureuse, accompagnée de choix stratégiques possibles.....	50
III. Pédagogie : un projet en quête d'identité. ....	57
3.1. Le contexte de l'enseignement supérieur.....	57
3.2. Une identité pédagogique instable. ....	59
3.2.1. L'évolution des options et des mentions au cours de la dernière décennie. ....	59
3.2.2. La variation de l'offre pédagogique. ....	61
3.2.3. L'enjeu des admissions.....	64
3.3. – Une confection du projet pédagogique issue d'un maquis d'instances. ....	66
3.3.1. Les instances pédagogiques : un enchevêtrement. ....	66
3.3.2. Une réforme profonde et urgente des instances pédagogiques s'impose.....	69
3.4. Insertion territoriale et réseaux de l'EESI.....	72
3.4.1. L'EESI dans l'offre d'enseignement supérieur à l'échelle régionale. ....	72
3.4.2 La recherche et les outils scientifiques. ....	78
3.4.3. Les réseaux de l'EESI. ....	80
3.5. La dimension internationale de l'EESI.....	83
CONCLUSION .....	89

PROCEDURE CONTRADICTOIRE .....	91
ANNEXES .....	103
Personnes rencontrées. ....	103
Statuts. ....	103



## INTRODUCTION

« *Le passé resurgissait sans arrêt* », telle a été la phrase prononcée par l'un des interlocuteurs de la mission à propos de l'EESI. De fait, les rapporteurs ont constaté le poids de ce passé, tout au long des auditions, sans que, paradoxalement, une trame chronologique précise ne soutienne les discours. Il a donc fallu reconstituer celle-ci brique à brique pour tenter de comprendre les racines d'un mal-être persistant, voire d'un « *fonctionnement névrotique* » selon l'expression d'un autre interlocuteur.

De 1995 à 2011, l'EESI change par trois fois de statut : syndicat mixte (1995), GIP (2001), EPCC (2011). Entre 2001 et 2014, elle connaît trois directeurs généraux, avec des périodes de vacances plus ou moins longues : Sally Jane Norman (2001-2004), Hubertus von Amelunxen (2005-2009), Sabrina Grassi-Fossier (2009-2014).

Elle est aujourd'hui confrontée à des difficultés budgétaires et vit une nouvelle phase de transition, sans directeur général ni directeur des études. Le conseil d'administration, recomposé suite aux élections municipales de mars 2014, a en effet préféré différer ces recrutements, mu par un sentiment de manque de visibilité, et a confié un rapport sur le projet de l'école à un chargé de mission, recruté à cet effet en décembre 2014, pour un rendu en juillet 2015.

Parallèlement, l'école a fait l'objet d'une première évaluation de l'AERES en 2010 et du HCERES en 2015.

La présente mission intervient donc dans cette actualité chargée, tout en s'inscrivant dans une longue continuité de rapports. Car l'EESI se caractérise par le nombre important de missions d'inspection et d'audits qui se sont penchés sur son fonctionnement. Sans viser à l'exhaustivité, on citera pour les dix dernières années :

- 2008 : Mission d'inspection menée par Anita Weber et Marie Bertin, inspectrices générales des affaires culturelles, et Jean-Claude Canesa, inspecteur de la création artistique ;
- 2010 : Rapport d'audit du Contrôle général économique et financier conduit par Nicolas Bertin et Béatrice Pennequin, avec l'appui des auditeurs de la DGFIP, Laurent Giry, Jean-Pierre Landaburu ;
- 2014 : Rapport d'expertise mené par la direction régionale des finances publiques de Poitou-Charentes et du département de la Vienne, mission régionale d'expertise économique et financière.

Les rapporteurs se sont attachés à replacer dans son contexte l'histoire de l'EESI, à en rappeler les fondamentaux, à détailler le passage en EPCC, le fonctionnement administratif et pédagogique ainsi que les problèmes structurels de « l'école de l'image », comme elle est dénommée et connue en Poitou-Charentes. Ils ont tenu aussi à esquisser une vision prospective des enjeux à l'aune de l'évolution territoriale et dans le paysage en reconfiguration de l'enseignement supérieur.

Il a été procédé à de très nombreuses auditions et la mission tient à remercier l'ensemble de ses interlocuteurs, au premier plan la directrice administrative et financière, Catherine Beaudeau, ainsi que son service, pour le temps qui lui a été consacré et la qualité des échanges. Elle tient aussi remercier de l'appui fourni la Direction générale de la création artistique et l'Inspection de la création artistique en la personne de Jérôme Dupin, ainsi que le Service de Coordination des Politiques culturelles du Secrétariat général.

La mission formule des préconisations organisées en trois phases pour une mise en œuvre opérationnelle.

Les rapporteurs forment le vœu que ce rapport contribue à la normalisation, à la stabilisation et au succès d'un projet né d'une belle ambition autour de l'image.

## I. Du syndicat mixte à l'EPCC, en passant par le GIP : une histoire mouvementée (1995-2010).

Les écoles des beaux-arts de Poitiers et d'Angoulême, réunies pour créer l'EESI, ont chacune une histoire spécifique, ancienne pour l'une, plus récente pour l'autre.

L'École de Poitiers est née en 1768 et a pris le titre en 1774 d'« *École royale académique de peinture, sculpture, architecture et arts analogues au dessin* ». Elle devient en 1882 École municipale des beaux-arts, subventionnée par le ministère de l'Instruction publique à hauteur de 30 % avec à sa tête un directeur nommé par le préfet de la Vienne, sur proposition du maire de Poitiers. Elle prend en 1992 le nom d'École régionale des beaux-arts de Poitiers<sup>2</sup>.

L'École des beaux-arts d'Angoulême est pour sa part liée l'histoire de la bande dessinée et à son essor au sein de la ville dans les années 1970, incarné en janvier 1974 par la première édition du Salon international de la bande dessinée, devenu, en 1996, Festival international de la bande dessinée (FIBD). Afin d'assurer la pérennité de la spécialisation en bande dessinée, en 1982, est créée en son sein une section spécialisée : « *L'atelier-École de BD* », atelier axé sur la formation.

### 1.1. 1995 : l'État et la Région dans un rôle d'impulsion pour la création d'une école régionale supérieure d'art, pôle d'excellence autour de la création multimédia.

Le rapprochement des deux écoles est initié dès 1990, mais c'est le Contrat de Plan État-Région 1994-1999 qui permet en 1995 leur fusion, marquant une volonté politique forte. Une convention « *relative à la création et au financement de l'École de l'image* » est alors signée entre l'État, la région Poitou-Charentes, les villes de Poitiers et d'Angoulême afin de créer un syndicat mixte. Ce dernier qui réunit les collectivités territoriales a pour vocation de servir de support juridique à l'École et doit à terme s'intégrer dans un groupement d'intérêt public « *donnant une forme juridique* » au partenariat avec l'État.

---

2 Ces éléments ont été communiqués par Benoît Julien, conservateur général du patrimoine, directeur des Archives départementales de Haute-Vienne, auquel la mission adresse tous ses remerciements.

cf. également : *Evocation de la scène artistique à Poitiers au XXe siècle*, publié en 1986 par les Musées de la ville de Poitiers (Me Baelde, B. Chavanne, F. Eon, B. Gaudichon, H. Richard), avec un article de Franck Eon intitulé *L'école des Beaux-Arts de 1900 à nos jours*.

L'École, dénommée « *École européenne supérieure des arts et des technologies de l'image* » a son siège administratif à Angoulême. Elle est placée sous la présidence du président de la région Poitou-Charentes.

Le texte de la convention constitue l'acte fondateur de l'EESI par l'ambition qui s'y manifeste et l'engagement de l'État et de la Région qui garantissent un apport complémentaire à celui des deux villes pour « *assurer la transformation des deux écoles d'arts en école supérieure* » autour d'orientations précises<sup>3</sup>:

- la création d'un pôle d'excellence régional sur « *les techniques modernes de l'image de synthèse et de la communication par l'image* », en créant une école régionale multi-sites (Poitiers-Angoulême) ;

- une quadruple ambition : culturelle, technologique, économique, sociale ;

- un axe pédagogique prédéfini autour de la création multimédia, le site d'Angoulême étant plus orienté vers l'image fixe (édition, photographie, image de synthèse, CD-ROM), le site de Poitiers vers l'image animée (cinéma, télévision, vidéo, CDI et CD-ROM) ;

- la volonté d'inscrire la nouvelle école dans un réseau national : Le Fresnoy, ENSCI, ENSBA, ENSAD, Aix-en-Provence (Arts et sciences) et européen.

Un article consacré au recrutement du directeur prévoit qu'il devra être « *fortement impliqué dans les réseaux européens de création, de production, de recherche ou d'enseignement dans le domaine de l'image* » et travailler en liaison avec le Centre national de la bande dessinée et de l'image (CNBDI), décidé en 1984 et inauguré en 1990 (Art.6).

Le modèle économique est complexe. L'État finance le personnel pédagogique permanent, titulaire ou contractuel. La Région prend à sa charge la rémunération du directeur et du personnel de médiation culturelle et donnera à l'École « *les moyens de son rayonnement* ». Les villes apportent en nature les locaux et assureront les frais de leur entretien, les besoins en personnel administratif, technique ainsi que « *sous forme d'apport en industrie* » les tâches d'administration générale et les frais généraux.

---

3 Préambule « *Le contrat de plan Etat-Région, signé le 12 mars 1994 entre l'Etat et la Région Poitou-Charentes prévoit en son chapitre 15 « identité régionale », art 29-3 « développement des nouvelles techniques, pôle images » de développer un pôle d'excellence dans les techniques modernes de l'image de synthèse et de la communication par l'image, notamment en renforçant le pôle de formation supérieure sur la base des écoles d'art d'Angoulême et de Poitiers, avec la création d'une école régionale multi-sites* ».

L'investissement est pris en charge à hauteur de 50 % par l'État et la Région.

D'un budget initial de 13,76 MF, le budget global est fixé selon une courbe croissante de 21,1 MF dès l'année 1995 pour atteindre 25,9 MF en 1998. L'augmentation totale du budget est de 12,1 MF financée majoritairement par l'État (6,3MF) et la Région (4,15MF).

## 1.2. La création du groupement d'intérêt public en 2001.

### 1.2.1. La Région en retrait, l'État en chef de file.

En date du 21 juillet 2000<sup>4</sup>, la création du GIP, prévue dans la convention de 1995, n'intervient que six ans plus tard. La dénomination de l'école est simplifiée en « *École Supérieure de l'Image* » (E.S.I.). Elle deviendra en 2006 « *École Européenne Supérieure de l'Image* » (EESI).

La convention constitutive est singulièrement dépourvue d'un préambule restituant les missions de l'école dans le contexte régional et national et peut être analysée comme une recherche d'équilibre quasi-parfait entre les villes de Poitiers et d'Angoulême. Ainsi, tandis que le siège social du groupement est fixé à Poitiers, la direction générale et administrative de l'école est installée sur le site d'Angoulême.

Mais surtout, la Région, très présente lors de la création du syndicat mixte, apparaît très en retrait avec une contribution inférieure à celle des deux villes. L'État est largement majoritaire : il apporte quatre « *droits* » (2,4 MF par droit, correspondant à une voix), tandis que la Région n'en apporte plus qu'un et les villes d'Angoulême et de Poitiers deux chacune.

Il faut attendre 2005 pour assister à un léger rééquilibrage. La convention constitutive est substantiellement modifiée par l'avenant n°1 du 18 mars 2005 qui introduit une clef de répartition entre les financeurs et rééquilibre par là même la participation de la Région. Cette clef est fixée de la manière suivante : 41% État, 20% Région, 19,5% Angoulême, 19,5% Poitiers.

L'avenant n° 1 recontextualise également le positionnement de l'EESI, tel qu'envisagé en 1995, comme pôle d'attractivité en relation avec le pôle régional

---

4 Date de l'arrêté conjoint du ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie et du ministre de la Culture et de la Communication.

de l'image et comme pôle d'excellence artistique avec un lien très fort avec la recherche universitaire<sup>5</sup>.

Quoiqu'il en soit, le *leadership* est clairement pris en charge par l'État. La Région ne reprendra plus jamais le rôle d'impulsion qu'elle avait assumé avec l'État en 1995, même si dans la période récente elle a pu jouer un rôle budgétaire consistant et utile.

*Membres titulaires avec voix délibérative : 10*

État	4 représentants
Ville de Poitiers	2 représentants
Ville d'Angoulême	2 représentants
Région Poitou-Charentes	2 représentants

*Membres avec voix consultative : 10*

Contrôleur d'État	1
Directeur du groupement	1
Agent comptable	1
Personnel	3 représentants élus (1 personnel pédagogique par site et 1 personnel administratif et technologique)
Elèves	1 représentant élu
Directeurs de site Poitiers et Angoulême	2
Directeur administratif et financier	1

### 1.2.2. Une structuration administrative et budgétaire insuffisante.

La création du GIP ne semble pas avoir été accompagnée d'une structuration administrative et financière suffisamment solide. C'est du moins, ce qui ressort du rapport d'audit commandité en 2010 par la mission « culture » du CGEfi avec l'appui des auditeurs de la DGFIP.

---

5 Art 1 de l'avenant n°1 : « Conformément à ses objectifs, le positionnement de l'ESI dans le cadre général de la recherche artistique en articulant les enseignements du 1er et du 2ème cycle avec ceux du 3ème cycle vise à :

- améliorer l'attractivité du territoire à travers un ancrage plus fort de ses formations dans le domaine économique et social régional et impulser des approches originales des outils numériques à travers des recherches artistiques de haut niveau (troisième cycle en « Arts numériques ») en relation avec le développement du pôle régional de l'image garanti par les financements publics et les fonds européens ;

- améliorer la synergie des ressources régionales dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la formation à l'image et perfectionner la compétitivité du tissu régional dans ce domaine en travaillant de concert avec la recherche universitaire afin, à terme, d'élaborer un pôle d'excellence artistique ».

Le modèle économique reste complexe, ce qui entraîne des « modalités de financement différentes selon les membres ». Les communes d'Angoulême et de Poitiers interviennent principalement par le biais de la prise en charge des personnels mis à disposition (78 personnes en 2010) et des charges liées aux locaux occupés par l'école. « Ces charges sont inscrites au budget de l'école...et leur total permet de calculer la participation au budget de chaque membre du GIP ». L'EESI est donc amenée à effectuer des versements aux deux communes<sup>6</sup>.

Il ressort par ailleurs clairement que le budget est sous-dimensionné par rapport aux charges fixes de fonctionnement. (cf. 2.4.1)

Enfin, le rapport insiste sur le fait que, alors que les charges de personnel représentent plus de 75 % du budget de fonctionnement, la direction « ne dispose quasiment pas de marge de manœuvre pour faire évoluer le volume, la structure ou la qualification de ses effectifs mis à disposition ».

### 1.2.3. Des avancées en matière pédagogique.

La période de création du GIP est cependant fructueuse en matière de structuration pédagogiques et d'insertion dans l'enseignement supérieur par l'ambition portée par les deux premiers directeurs du GIP : Sally Jane Norman et Hubertus Von Amelunxen. Durant ces années, l'EESI acquiert une visibilité au niveau national et européen.

La répartition des enseignements pédagogiques est précisée dans la convention avec la disparition de la distinction « image fixe » à Angoulême / « image animée » à Poitiers mais les nouvelles définitions ouvrent des champs larges de superposition entre les sites :

- à Angoulême : « *l'édition et l'impression électronique, les techniques narratives et la scénarisation du récit graphique, la bande dessinée et, en prolongement, les créations propres à l'écriture interactive et toutes les nouvelles formes audiovisuelles* » ;

- à Poitiers : « *l'image narrative audiovisuelle, la modélisation des corps et des espaces virtuels, le film d'animation, et, en prolongement les créations destinées à la diffusion télévisuelle, les formes filmiques des œuvres en ligne et les scénographies électroniques* ».

---

<sup>6</sup> p.12 du rapport : « Afin de respecter ce financement proportionnel à la part de chacun dans le GIP, l'EESI effectue des versements au profit des deux communes qui ont fait l'avance des fonds. Ces versements sont égaux à la différence entre la moitié du montant total des charges en nature et le montant calculé de leur participation au budget ».

Le premier cycle conduit en 3 ans au DNAP option « art » et option « communication » (avec à Angoulême, la mention « bande dessinée » et la mention « image animée »).

Le deuxième cycle, qui se déroule sur 2 ans, aboutit au DNSEP, option « art », mention création numérique et option « communication », mentions arts numériques.

En 2005, par l'avenant n°1, le 3<sup>ème</sup> cycle est réorganisé à travers la création du master « recherche en arts numériques » lancé en novembre 2001 sous forme de DEA en Arts numériques et du doctorat en « arts numériques » en liaison avec l'université de Poitiers.

### 1.3. La crise de 2008-2009 : le passage en EPCC comme réponse ?

#### 1.3.1. La crise de 2008-2009.

La rédaction du contrat d'objectifs de l'école pour la période 2008-2013 sert de révélateur à la crise latente autour des choix pédagogiques portés depuis la fusion des deux écoles, sa spécificité affirmée dans les arts numériques et la bande dessinée, la répartition pédagogique par site. Un projet d'amendement est alors élaboré par des enseignants du site d'Angoulême, sous fond d'une forte critique envers la gouvernance du directeur général.

Le rapport demandé à l'Inspection générale des affaires culturelles conjointement avec l'Inspection de la création artistique intervient dans ce contexte. Plus qu'une crise de croissance, les rapporteurs analysent la situation comme une crise structurelle dont les fondements remontent à la création de l'école :

*« L'union de deux écoles municipales des beaux-arts pour fonder une école supérieure avec une spécificité affirmée dans les arts numériques a suscité la résistance d'une partie du corps enseignant, attaché à l'enseignement des disciplines traditionnelles dans une école généraliste. C'est aussi la difficulté à faire vivre les deux sites de manière réellement complémentaire que l'inquiétude des uns et des autres trouve son explication, d'autant plus qu'Angoulême comme Poitiers sont confrontés à des problèmes de locaux récurrents ».*

La mission dresse un diagnostic hélas peu éloigné de celui posé par la DAP en 2001<sup>7</sup>. Les rapporteurs déplorent parallèlement le fait que les étudiants soient pénalisés par ce conflit larvé et ne disposent pas de l'information suffisante pour

---

<sup>7</sup> p. 25 du rapport IGAC : « Le rapport d'inspection de la DAP remis en 2001 est à cet égard éclairant : il constate le peu de réalité de la notion d'intersites, l'absence de véritable communauté de pensée et pointe les mêmes débats qui ont cours sept ans plus tard sur le statut des nouvelles technologies dans l'enseignement artistique ».

choisir un cursus et signalent la perplexité des partenaires territoriaux. Après une analyse poussée de la situation et aussi des atouts de l'EESI, ils suggèrent les pistes de travail suivantes :

- Repenser l'organisation par sites : la BD et l'édition à Angoulême, les arts numériques à Poitiers. Cette piste de travail est assortie de recommandations destinées à améliorer le contenu des enseignements généralistes et la visibilité de l'école pour les étudiants et notamment mettre en place un concours, jury, livret de l'étudiant, communs aux deux sites. Les rapporteurs préconisent également de supprimer la mention « Communication » du DNSEP et de ne conserver que les mentions « BD » et « Arts » (p.31). Ils insistent enfin sur l'importance de la recherche à l'EESI, en lien avec le monde universitaire.

- Travailler sur le passage en EPCC et mettre en place une nouvelle gouvernance. La durée du GIP était limitée à 12 ans. Le changement de statut s'imposait de ce fait à l'horizon 2013. Les rapporteurs voient dans le changement statutaire la possibilité de tirer un bilan des années passées pour établir un projet, d'affirmer l'autonomie de l'établissement dans le cadre du processus de Bologne, de mettre en place une nouvelle gouvernance. A cet égard, des recommandations précises sont formulées : une direction unique des deux sites, la création d'un poste de directeur général adjoint pour assurer la coordination pédagogique et administrative entre les deux sites ; la création de trois départements : un département pédagogique, un département administratif, un département communication/Affaires internationales.

Le rapport d'inspection est présenté au conseil d'administration du 6 avril 2009. Ce dernier acte la reconstitution de la gouvernance de l'établissement telle que proposée à l'exception de la création du poste de directeur général adjoint et lance la procédure de recrutement du futur directeur général.

### 1.3.2. L'EPCC pour les établissements d'enseignement supérieur culture.

Le passage en EPCC s'inscrivait aussi dans un contexte général marqué par la montée en puissance de l'outil juridique EPCC dans le cadre des lois de décentralisation. D'initiative parlementaire, la loi relative à la création d'établissements publics de coopération culturelle a la particularité d'avoir été adoptée à l'unanimité par les deux chambres, et ceci à deux reprises, le 4 janvier 2002 et le 22 juin 2006, lors de sa modification<sup>8</sup>. Le sénateur Ivan Renar, auteur et rapporteur de la loi de 2002, rappelait en 2005 les trois préoccupations principales qui avaient inspiré le texte :

---

8 Loi n°2002-6 relative à la création d'établissements publics de coopération culturelle du 4 janvier 2002, modifiée par la loi n°2006-723 du 22 juin 2006.

*« Offrir un cadre d'organisation adapté aux spécificités des services culturels et garantissant une certaine stabilité et pérennité ; fournir un cadre de gestion associant souplesse de fonctionnement et rigueur de gestion ; permettre un partenariat équilibré, sur la base du volontariat, entre les collectivités publiques membres de l'EPCC<sup>9</sup> ».*

L'utilisation de l'EPCC par les écoles d'arts est rendue possible par la modification de la loi en 2006 qui supprime toute limite à la représentation de l'État dans le conseil d'administration, précise les modalités de recrutement du directeur et introduit des dispositions relatives aux écoles d'enseignement supérieur par la possibilité donnée au directeur de l'EPCC de délivrer des diplômes nationaux :

*« Le directeur d'un établissement public de coopération culturelle dispensant un enseignement supérieur relevant du ministère chargé de la culture délivre les diplômes nationaux que cet établissement a été habilité à délivrer ».* Article L 1431-5 (relatif à la situation du directeur de l'EPCC) 5<sup>e</sup> paragraphe.

Parallèlement, le Code de l'éducation est modifié par l'introduction, au titre V du livre VII, d'un chapitre X, composé d'un unique article L. 75-10-1 qui vise à consacrer la qualité d'établissement d'enseignement supérieur, des dix écoles nationales d'art relevant du ministère de la culture et de quarante-sept écoles d'art territoriales agréées par le même ministère<sup>10</sup>.

La circulaire d'application de la première loi envisageait déjà l'utilisation de l'outil EPCC pour les écoles territoriales d'arts plastiques comme une solution envisageable. La circulaire de 2008 est encore plus précise en ce qu'elle fournit en annexe des modèles de statuts pour les EPCC gérant une activité d'enseignement supérieur<sup>11</sup>.

Le passage des établissements sous régie municipale est alors fortement encouragé par le ministère de la Culture et de la Communication. En date du 2 avril

---

9 Rapport d'information du Sénat n° 32 (2005-2006), « *L'établissement public de coopération culturelle : la loi à l'épreuve des faits* », présenté par M. Ivan Renar au nom de la commission des affaires culturelles sur l'application de la loi n° 2002-6 du 4 janvier 2002 relative à la création d'établissements publics de coopération culturelle (EPCC).

10 cf. « *Rapport sur les établissements publics de coopération culturelle* », Michel Berthod, inspecteur général, Marie-Christine Weiner, chargée de mission d'inspection générale, IGAC, rapport n°2010-19, juin 2010. Pour les établissements d'enseignement supérieur p.6-7, p.67 et suivantes 3.2.4 Les enseignements artistiques. Cf. aussi « *Evaluation de la formule de gestion en EPCC des structures muséales en partenariat Etat/collectivités territoriales* », Isabelle Neuschwander, inspectrice générale des affaires culturelles et Pascale Beyaert, chargée de mission d'inspection générale, IGAC, n° 2014-21, novembre 2014.

11 La circulaire interministérielle n° 2003/05 du 18 avril 2003 sur la mise en œuvre de la loi n° 2002-6 du 4 janvier 2002 relative à la création d'établissements publics de coopération culturelle et du décret n° 2002-1172 du 11 septembre 2002, adressée aux Préfets de région et de département, est actualisée et complétée par celle du 29 août 2008, adressée aux préfets, aux DRAC et aux directeurs d'établissements publics.

2009, une circulaire est adressée aux préfets de région, direction régionale des affaires culturelles, sur la question de l'enseignement supérieur Culture en région dans les secteurs des arts plastiques et du spectacle vivant. Elle préconise l'utilisation de l'outil EPCC qui « offre un cadre juridique adapté aux partenariats entre l'État et les collectivités territoriales, en matière d'enseignements supérieurs ».

Plusieurs éléments sont avancés :

- La nécessité pour se conformer au processus de Bologne<sup>12</sup> et à la restructuration des cursus de mettre en place une organisation visant à l'autonomie juridique et pédagogique des établissements concernés pour satisfaire aux principes d'autonomie de l'enseignement supérieur<sup>13</sup> ;
- La recommandation de rationalisation des réseaux d'école, émise par le conseil de modernisation des politiques publiques, dans le cadre de la RGPP, et le lancement de la réforme pour le réseau des écoles supérieures d'arts plastiques et pour celui des écoles supérieures du spectacle vivant.
- Les modifications introduites dans la loi sur les EPCC en 2006.

La circulaire encourage au regroupement des établissements en ensembles cohérents de façon « à constituer des établissements de taille significative, visible sur l'ensemble du territoire, offrant à leurs étudiants une ouverture sur une grande diversité de champs artistiques culturels ou d'autres disciplines », le « schéma préconisé étant celui d'un établissement multi-sites à l'échelle de la région ». Elle fixe enfin un calendrier volontariste afin d'aboutir en juin 2010 à la délivrance des premiers DNSEP, valant grade de master et à un nombre significatif de structures opérationnelles pour la rentrée scolaire 2010. Pour sa part, l'EPPC EESI sera créé pour la rentrée scolaire 2011.

---

12 Processus d'harmonisation de l'enseignement supérieur dans le cadre de la construction de l'espace européen traduit par le décret du 8 avril 2002 portant application au système français d'enseignement supérieur de la construction de l'espace européen d'enseignement supérieur.

13 Cf. p.2 de la circulaire : « Les établissements d'enseignement supérieur relevant du ministère de la Culture et de la Communication, inscrits dans le livre VII du Code de l'éducation (cf. L 759-1 et L 75-10-1) doivent bénéficier d'une autonomie juridique et pédagogique pour pouvoir délivrer de diplômes nationaux d'enseignement supérieur au nom de l'État. Cette exigence implique un changement de statut juridique pour une grande partie des établissements. »

#### 1.4. La création de l'EPCC vue comme une adaptation formelle.

L'arrêté de création de l'EPCC à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011 est signé par le préfet de la région Poitou-Charentes, préfet de la Vienne, en date du 30 décembre 2010.

Le modèle fourni en annexe de la circulaire de 2008 est scrupuleusement suivi dans son articulation par les rédacteurs des statuts de l'EESI, à la DRAC. Ceux-ci comprennent 27 articles organisés en 4 titres : 1. Dispositions générales ; 2. Organisation administrative ; 3. Régime financier et comptable 4 ; Dispositions transitoires et finales.

Les statuts visent le CGCT, la loi relative aux EPCC, le Code de l'éducation (art L 216-3 et L 75-10-1), les délibérations des conseils municipaux des villes d'Angoulême et de Poitiers, du conseil régional de Poitou-Charentes, du GIP. Les membres fondateurs sont identiques à ceux du GIP: État, ville de Poitiers ; ville d'Angoulême ; région Poitou-Charentes.

Comme recommandé par la circulaire le régime est celui d'établissement public administratif, qui entraîne le maintien du statut d'agents de droit public aux agents transférés au sein de l'EPCC et le pouvoir de nomination au président du conseil d'administration.

##### 1.4.1. Un pacte fondateur peu lisible.

###### 1.4.1.1. Une préparation en amont insuffisante.

Les statuts d'un EPCC ont pour vocation de servir de charte de fondation et de rappeler aux signataires/membres fondateurs le cadre du partenariat qui scelle la création de l'EPCC, outil par définition pérenne. Il est ainsi fondamental de faire précéder la phase de création d'une étape d'identification et de formulation des enjeux qui entraînent la participation de chacun au nouvel établissement.

Or, le texte est dépourvu de tout préambule restituant la création de l'EPCC dans son contexte historique. L'histoire déjà ancienne de l'EESI et les volontés initiales des membres fondateurs ne sont pas rappelées ou renouvelées. Il n'est plus fait référence au contexte économique, social, universitaire, technologique ni à la volonté de créer un pôle de référence et d'excellence artistique, tel qu'exprimé en 1995 puis en 2005.

Le rapport du CGEFi d'octobre 2010 insistait d'ailleurs sur la relative impréparation du passage en EPCC (p. 41) : « *La mission n'a identifié aucun directeur de projet, aucun planning ou retro planning ni de préparation par l'EESI de réunion internes ou externes... Le calendrier paraît aujourd'hui tenu compte tenu du*

*souhait de certains membres du conseil d'administration d'un changement rapide de statut ».*

La lecture des comptes rendus des conseils d'administration confirme cette analyse. Le choix de passer en EPCC, évoqué dès le conseil d'administration d'octobre 2008, ne semble guère faire débat, comme s'il s'agissait d'une obligation imposée et d'une « *course contre la montre* », selon le sentiment de plusieurs des interlocuteurs de la mission. Seul, le conseil d'administration du 6 avril 2009 semble marquer quelques hésitations par rapport au calendrier. Lors du conseil d'administration du 25 juin 2009, il est brièvement fait allusion à une étude sur la question des positions statutaires des personnels dans un EPCC et à la comparaison des statuts entre GIP/EPCC.

Ce n'est qu'au conseil d'administration du 7 décembre 2009, que la question du passage en EPCC est évoquée formellement par la nouvelle directrice, Sabrina Grassi-Fossier, et qu'un accord de principe est donné<sup>14</sup>. Le conseil d'administration suivant, en date du 27 avril 2010, entérine le calendrier d'élaboration des statuts à partir de septembre 2010.

La discussion sur les statuts s'engage enfin au conseil d'administration du 19 octobre 2010. Deux points font débat : l'appellation de l'école en faisant apparaître ou non le terme « arts », l'adresse du siège social. Sous réserve de ces deux questions, les statuts sont adoptés à l'unanimité avec un calendrier serré qui conduit à la mise en place effective de l'EPCC au 1<sup>er</sup> septembre 2011<sup>15</sup>. Ce même jour, le nouveau directeur des études, Erik Bullot, présente le rapport de l'AERES et donne les grands axes du projet pédagogique « *devant un conseil d'administration clairsemé*<sup>16</sup> ».

#### 1.4.1.2. La singularité de l'école « effacée ».

Le passage à l'EPCC semble ainsi avoir été considéré d'un simple point de vue réglementaire et juridique et peu interrogé à travers ce qui fait son fondement : une conception de l'action publique partenariale par un engagement sur le long terme.

Il n'y a apparemment pas eu de discussion sur les missions de l'école, telles que décrites dans les statuts. Or, l'énumération de celles-ci marque un infléchisse-

---

14 CA du 7 décembre 2009 : « *Le passage en EPCC est une obligation imposée par le ministère en raison du caractère temporaire d'un GIP. Sabrina Grassi-Fossier demande aux collectivités de prendre une délibération pour acter le passage du GIP sous cette nouvelle forme juridique. Ce point recueille un accord de principe* ».

15 La dénomination ne sera finalement pas changée et le siège social sera localisé à Poitiers.

16 A noter que le compte rendu précise qu'il est demandé à M. Bullot « *de ne pas évoquer le sujet des locaux au cours de sa présentation* ».

ment très net de la vocation du nouvel établissement, qui s'affirme désormais comme école d'art généraliste. La spécificité de l'école dans le domaine de la bande dessinée, des arts numériques est comme gommée, la distinguant de ce fait peu des écoles similaires (cf. chap III, le projet pédagogique).

Il s'agit donc « *dans le cadre territorial de l'organisation de l'enseignement des arts plastiques* » d'assumer les missions suivantes :

- préparation aux diplômes nationaux d'enseignement supérieur dans le cadre européen ;
- formation artistique, scientifique et technique de créateurs aptes à concevoir, développer et promouvoir toute réalisation dans le domaine des arts plastiques ;
- conception et mise en œuvre de recherches dans le domaine des arts plastiques ;
- valorisation des travaux des étudiants et des recherches conduites par l'établissement et ses intervenants ;
- coopération avec des établissements français ou étrangers produisant des objectifs similaires ;
- partenariats avec les établissements locaux d'enseignement ;
- action de diffusion en faveur du grand public ;
- formation continue ;
- actions de sensibilisation à la création contemporaine.

Le conseil d'administration a donc entériné l'infléchissement des orientations de la pédagogie de l'EESI vers une vocation généraliste de l'école dans le domaine des arts plastiques, avec peut-être aussi le souci de clore la crise des années précédentes. Ce faisant l'école gomme sa singularité qui avait justifié la participation très significative de l'État, en lien avec la Région, lors de la création du syndicat mixte.

## 1.4.2. Un conseil d'administration élargi mais une gouvernance peu affirmée.

1.4.2.1. La composition du conseil d'administration ne marque pas de volonté de chef de file de la part de l'un ou l'autre des partenaires.

La composition du conseil d'administration traduit théoriquement le pacte politique des partenaires. Le passage en EPCC introduit à cet égard des modifications majeures dans la gouvernance par rapport au GIP du fait de l'entrée au conseil d'administration avec voix délibérative de personnalités qualifiées, de représentant des personnels administratifs et techniques, de représentants des personnels pédagogiques, de représentants des étudiants. Siègent avec voix consultative le directeur, le secrétaire général et l'agent comptable.

La volonté d'affirmer la permanence du noyau initial du GIP se traduit discrètement par la création de deux collèges : le premier réunissant les personnes publiques, à savoir les membres fondateurs, selon une répartition complètement similaire à celle du GIP.

Comme le veut la loi, les personnes publiques restent majoritaires au sein du conseil d'administration et, parmi celles-ci, l'État continue à occuper une place prépondérante. Ils n'en reste pas moins que les équilibres peuvent fluctuer, d'autant plus que le président, qui dispose très classiquement d'une voix prépondérante, peut appartenir à l'un ou l'autre collège.

Le conseil d'administration se réunit au moins trois fois par an et les délibérations sont prises à la majorité des voix.

### *Premier collège : 10 voix*

État	4 représentants	Préfet, MCC (directeur adjoint chargé des arts plastiques à la DGCA), le DRAC, le conseiller aux arts plastiques
Ville de Poitiers,	2 représentants	Élus au conseil municipal pour une durée de 3 ans
Ville d'Angoulême,	2 représentants	<i>idem</i>
Région Poitou-Charentes,	2 représentants	<i>idem</i>

### *Second collège : 8 voix*

Personnalités qualifiées	4 personnes	Désignées conjointement par l'État, les deux villes et la Région pour 3 ans
Personnels administratifs et techniques	1 représentant	Élus pour 3 ans renouvelables
Personnels pédagogiques,	2 représentants	<i>idem</i>
Étudiants	2 représentants	élus pour 1 an dans les 2 mois suivant la rentrée scolaire

Les attributions du conseil d'administration sont des plus classiques mais une distinction, non proposée par le modèle de statuts, est introduite entre délibération et validation. Ainsi, le conseil d'administration délibère sur les orientations générales de la politique de l'établissement, le contrat d'objectifs ou le règlement des études mais il valide « *le projet pédagogique présenté par le directeur et, le cas échéant, son évolution ; les programmes de recherche après avis du conseil scientifique, pédagogique et de la vie étudiante ; le rapport annuel de l'établissement ; l'organigramme de l'établissement* » (art. 10).

Cette distinction peut être interprétée comme visant à renforcer le rôle exécutif du directeur et son autonomie en matière pédagogique mais elle ne sera pas neutre dans l'interprétation de la gouvernance ultérieure.

1.4.2.2. L'esprit de la loi respecté : un président élu, garant du projet de coopération, un directeur mandaté sur la base d'un projet, garant des questions pédagogiques.

Le président du conseil d'administration est élu à la majorité des deux tiers pour une durée de 3 ans renouvelable et assisté d'un vice-président. Il nomme le directeur et le personnel de l'établissement sur proposition du directeur, ce qui lui confère une responsabilité importante.

Le directeur, de son côté, est choisi après un appel à candidature par les personnes publiques. La liste des candidats est arrêtée par le conseil d'administration « *au vu des projets d'orientations pédagogiques, artistiques, culturelles et scientifiques présentées par les candidats* ». Le directeur est nommé par le président parmi cette liste. Il dispose d'un mandat de 3 ans sous forme de CDD, renouvelable par période de 3 ans. Représentant légal de l'établissement, le directeur est ordonnateur des dépenses et des recettes et dispose de tous les pouvoirs exécutifs. Les six articles réglementaires consacrés à la direction d'un EPCC témoignent de l'importance accordée à son rôle<sup>17</sup>. Conformément aux textes, il met en œuvre le projet pédagogique et culturel pour lequel il a été nommé, s'assure de l'exécution des programmes, délivre les diplômes nationaux.

Le dispositif pédagogique est complété à l'art.14 par la création statutaire du conseil scientifique, pédagogique et de la vie étudiante (CSPVE) présidé par le directeur et qui comprend 18 personnes : le directeur des études, les 2 enseignants coordonnateurs des années sanctionnées par un diplôme, 4 personnalités

---

17 Selon la circulaire interministérielle du 29 août 2008, le dispositif est une réponse adaptée aux besoins et aux spécificités d'un emploi de direction du secteur culturel : offrir une certaine stabilité au directeur pour mettre en place son projet et, par ailleurs, prévoir un terme à la relation contractuelle entre l'établissement et le directeur à l'issue d'un certain nombre de mandats.

extérieures qualifiées, désignées par le président, 4 représentants des enseignants, 4 représentants des étudiants, 2 représentants des personnels administratifs et techniques.

Le rôle du CSPVE est majeur même s'il demeure consultatif *« sur toutes les questions touchant aux activités pédagogiques et scientifiques »*. Ses travaux sont présentés par le directeur devant le CA.

#### 1.4.3. Apports et contributions : une simple transposition.

L'article R1431-2 du CGCT dispose que les statuts de l'EPCC *« prévoient les apports respectifs et la part respective des contributions financières de chacune des personnes publiques membres de l'établissement, et les mises à disposition de biens nécessaires à son fonctionnement ainsi que les dispositions relatives au transfert des personnels lorsque la création de l'établissement résulte de la transformation d'une structure existante »*.

La création d'un EPCC résultant de la volonté de partenaires de se réunir autour d'un même projet et d'en assurer la pérennité, l'inscription statutaire des contributions financières contribue à la stabilité de l'établissement par l'engagement public sur le long terme qui le qualifie. Les apports et contributions présentent la particularité d'être inscrits dans les statuts de l'EPCC, en valeur nominale ou en pourcentage. L'engagement survient en amont tandis qu'en aval, des subventions peuvent être engagées indépendamment de l'engagement formulé dans les statuts.

Dans le cas de l'EESI, une modification importante est apportée à la maquette budgétaire par rapport à celle du GIP, celle de passer d'un financement en pourcentage à un financement en valeur nominale. Mais les équilibres initiaux restent inchangés et l'État garde son rôle de chef de file financier, sans cependant rappeler les raisons initiales de son haut niveau d'investissement financier.

L'EPCC, désormais autonome, prend à sa charge les frais de personnel, les frais de fonctionnement et d'équipement, les frais de maintenance et d'amortissement des équipements et des bâtiments et *« de manière générale, toutes les dépenses nécessaires à l'accomplissement par l'établissement de ses missions »* (art. 22).

La mise à disposition des immeubles fait l'objet d'un certificat administratif et est traduite comptablement dans les budgets des villes et de l'EPCC.

*Socle budgétaire d'après les statuts*

	Contributions (en €)	Part des contributions (%)	Apports en nature
État	1 788 564 €	41%	
Région	872 470 €	20%	
Angoulême	850 658 €	19,5%	Mise à disposition : - immeubles ; - certains biens meubles
Poitiers	850 658 €	19,5%	Mise à disposition : - immeubles ; - certains biens meubles
Total	4 362 350 €	100%	

Une clause de revoyure a été prévue, les membres s'engageant à maintenir le niveau de leur engagement sur 3 ans, c'est à dire jusqu'en 2014. En revanche, les conditions de discussion et d'élaboration du socle budgétaire à partir de 2015 ne sont pas prévues, ce qui fait peser une incertitude sur la pérennité de la structure. Parallèlement, aucun article n'évoque les modalités de retrait d'un membre ou de dissolution éventuelle de la structure<sup>18</sup>.

Le titre IV relatif aux dispositions transitoires et finales est particulièrement développé, quant aux dispositions relatives aux personnels (art. 27). Il est ainsi prévu que « *l'établissement reprend à leur demande les personnels employés par les villes de Poitiers et d'Angoulême et du GIP, affectés à une activité reprise par l'établissement* » au plus tard au 1<sup>er</sup> septembre 2011. La directrice générale est maintenue jusqu'à la fin de son mandat en cours, ce qui est conforme aux préconisations de la circulaire ministérielle.

Au total, le pacte financier reflète la faiblesse du pacte politique. Il ne porte pas la trace d'une ambition renouvelée. Le projet n'est ni interrogé ni même intégré dans les statuts dans ses grandes lignes.

La transposition du GIP s'est faite à équilibre constant. Le temps administratif et le temps du projet d'établissement sont dissociés, ce qui accentue l'instabilité créée par la clause de révision des contributions dès le budget 2015.

---

18 De ce fait, les dispositions réglementaires s'appliquent : Art. R 1431-19 I : « *Un membre de l'établissement public de coopération culturelle peut se retirer de celui-ci sous réserve d'avoir notifié son intention au conseil d'administration de l'établissement au plus tard le 1er avril de l'année de son retrait. En cas d'accord du conseil d'administration sur le retrait et ses conditions matérielles et financières, celui-ci est arrêté par le représentant de l'Etat dans le département ; il prend effet au 31 décembre de l'année considérée* ». Art. R 1431-20 : « *L'établissement public de coopération culturelle est dissous à la demande de l'ensemble de ses membres. La dissolution est prononcée par arrêté du représentant de l'état. Elle prend effet au 31 décembre de l'année au cours de laquelle elle a été demandée* ».

En 2012, le Sénat a mis en place un groupe de travail sur les EPCC, afin de dresser le bilan des dix ans de la loi<sup>19</sup>. Largement positif, le rapport est néanmoins très critique sur la vague de création des établissements supérieurs d'enseignement artistique en EPCC au point d'utiliser l'expression de « *loi dévoyée* », et « *d'inadéquation du statut d'EPCC aux spécificités de l'enseignement supérieur artistique* ». Il dénonce, entre autres, la brièveté des délais ayant conduit « *à se concentrer sur les aspects juridiques et administratifs plus que sur le projet pédagogique et de recherche...* », des difficultés accrues dans les établissements multi-sites et pluridisciplinaires, un positionnement du directeur et des enseignants parfois délicat, la participation des personnel au conseil d'administration faible au regard de la situation des universités... Force est de constater que les difficultés rencontrées par l'EESI lors de son passage en EPCC sont très proches de celles constatées par le Sénat et peuvent donc avoir valeur représentative.

---

19 *Groupe de travail sur l'application de la loi relative aux établissements publics de coopération culturelle (EPCC)*. Communication de M. Pierre Bordier et Mme Cécile Cukierman, décembre 2012. Commission de la culture, de l'éducation et de la communication du Sénat. Le rapport signalait également que pour certains la place des personnalités qualifiées devaient être renforcées.

### **Préconisations d'ordre général**

- Faire précéder tout projet de création d'un EPCC d'une phase préalable de rédaction du projet et des objectifs communs.
- Insérer dans les statuts fondateurs un préambule rappelant les grandes lignes du projet.
- Pour l'État, indiquer les raisons qui motivent sa participation à l'EPCC ; veiller à l'intelligence de l'articulation des sites dans le cas d'un projet multi-sites.

### **Préconisations spécifiques**

- Profiter de la révision des statuts pour les reformuler et insérer les grandes lignes du projet commun aux partenaires.

## II. L'EPCC EESI 2011-2014 : une nouvelle structure avec des problèmes structurels antérieurs.

### 2.1. Les instances de gouvernance.

#### 2.1.1. 2011 : une année de transition qui voit la mise en place de la plupart des instances.

La transition s'avère complexe du fait du glissement entre le GIP, qui ne sera finalement dissous qu'en 2012, et l'EPCC. Deux comptes budgétaires coexistent en 2011-2012. Les écritures comptables entre les deux seront sources d'erreurs (cf. 2.4.1.). La mise en place de l'EPCC mais aussi les questions d'organisation pédagogique entraînent la réunion du conseil d'administration à quatre reprises (mars-mai-juin-novembre).

Le président du conseil d'administration est élu lors du premier conseil, en date du 28 mars 2011. Il s'agit de Mme Anne Gérard, élue de Poitiers. En l'absence du procès-verbal de ce conseil, il n'est pas possible de déterminer si c'est alors qu'il est décidé que la présidence du conseil et la vice-présidence serait tournante entre les villes de Poitiers et d'Angoulême, règle non écrite dans les statuts.

Sabrina Grassi-Fossier, directrice en exercice du GIP, est maintenue officiellement dans ses fonctions sans qu'une lettre de mission lui soit délivrée. Son mandat sera renouvelé par le conseil d'administration en octobre 2012 après approbation des grands axes du projet d'établissement 2012-2015 (cf. chap. III).

Les personnalités qualifiées rejoignent le conseil dès le mois de novembre 2011. Sont nommés *pour l'État*, Daniel Bosser, collectionneur privé; *pour la ville d'Angoulême* Elisabeth Magne, maître de conférence en arts plastiques, directrice de la formation en arts plastiques et arts appliqués, département arts de l'UFR Humanités de l'Université Bordeaux-Montaigne; *pour la ville de Poitiers*, Denis Mellier, maître de conférence, directeur du département Lettres à l'UFR Lettres et langues de l'Université de Poitiers, remplacé en mars 2013 par Alain Fleischer, directeur du Fresnoy; *pour la Région* Gildas Le Reste, directeur de l'école d'arts plastiques de Châtellerauld (dont le nom n'apparaît qu'à partir du mois mars 2013).

Les règlements intérieurs sont adoptés et publiés dès le mois de juillet 2011.

Le premier, relatif aux instances, formalise les modalités de fonctionnement du conseil d'administration, du CSPVE, du collège d'orientation scientifique (COP), du conseil de discipline. Il est décidé de pérenniser, sans le formaliser, le conseil de règlement financier et comptable (CRFC) pour réunir en amont du conseil d'administration les membres financeurs (en fait, le comité des financeurs).

Le deuxième, à destination des personnels de l'EPCC, est relatif à l'organisation du travail, à la discipline, à l'hygiène et à la sécurité. Il est modifié au conseil d'administration du 26 mars 2013 pour élargir la liste électorale des personnels pédagogiques représentés au conseil d'administration aux personnels pédagogiques non enseignants, selon leur demande formulée dès les premiers conseils.

Le comité d'action sociale et culturelle (CASC) est créé en novembre 2011.

Les élections au comité technique d'établissement (trois représentants de l'établissement, trois représentants du personnel) interviennent un peu plus tard et sont organisées en octobre 2012, pour une première réunion en novembre.

### 2.1.2. Un conseil d'administration qui se cherche.

Une large délégation donnée par la présidence du conseil d'administration à la directrice générale.

Lors du conseil d'administration du 22 juin 2011, il est donné naturellement délégation à la direction générale pour assurer le management de l'EESI tant du point de vue administratif que pédagogique, une fonction d'analyse et de développement stratégique et une fonction de représentation. Plus étonnante, en revanche, est la délégation donnée pour le recrutement et la signature des contrats de vacations et des contrats de droit public. On rappellera que dans un EPCC sous régime administratif, le président dispose du pouvoir de nomination et que le directeur est seulement consulté pour avis<sup>20</sup>.

*Nombre de réunions du conseil d'administration :*

2011	mars	mai	juin	novembre			4
2012	mars			octobre	décembre (2 fois)		4
2013	mars			octobre	décembre		3
2014	février	avril (2 fois)	juin- juillet	septembre	octobre	décembre	8

<sup>20</sup> Article R.1431-13, créé par Décret n°2002-1172 du 11 septembre 2002 - art. 1 *Le directeur assure la direction de l'établissement public de coopération culturelle. A ce titre : a) Il élabore et met en œuvre le projet artistique, culturel, pédagogique ou scientifique et rend compte de son exécution au conseil d'administration ; b) Il assure la programmation de l'activité artistique, scientifique, pédagogique ou culturelle de l'établissement ; c) Il est ordonnateur des recettes et des dépenses ; d) Il prépare le budget et ses décisions modificatives et en assure l'exécution ; e) Il assure la direction de l'ensemble des services ; f) Il passe tous actes, contrats et marchés, dans les conditions définies par le conseil d'administration ; g) Il représente l'établissement en justice et dans tous les actes de la vie civile. Il recrute et nomme aux emplois de l'établissement, lorsque celui-ci a le caractère industriel et commercial et est consulté, pour avis, par le président du conseil d'administration sur le recrutement et la nomination aux emplois de l'établissement, lorsque celui-ci a le caractère administratif.*

Les débats des premiers conseils d'administration font clairement apparaître à la fois le souci de maintenir les instances connues et en quelque sorte rassurantes du GIP tout en intégrant le fonctionnement et le rôle des nouvelles instances statutaires. La multiplicité et l'articulation entre elles des instances, notamment pédagogiques, est source de nombreuses interrogations. Plutôt policés, les comptes rendus laissent rapidement apparaître des tensions assez vives entre certains représentants du personnel pédagogique et la directrice générale. Le conseil d'administration du 24 octobre 2012, qui voit la présentation du projet d'établissement pour la période 2013-2015 et le renouvellement du mandat de la directrice, apparaît ainsi particulièrement heurté.

L'implication des personnalités publiques (1<sup>er</sup> collègue) est forte. La présence en personne des représentants désignés par les collectivités est quasiment systématique, même si on doit noter le relatif silence de la région. Un pré-CA est organisé en amont dès cette phase. Il est consacré à la relecture du procès-verbal du dernier conseil, en préparation du suivant et considéré comme un soutien administratif de l'EPCC.

La représentation de l'État se concentre, à partir de 2012, autour de la DRAC, Anne-Christine Micheu, qui assiste à toutes les séances en compagnie de la DRAC adjointe et/ou de la conseillère arts plastique<sup>21</sup>. La voix du préfet lui est systématiquement donnée. L'administration centrale reste très peu présente (même si elle se fait représenter). Elle se déplace environ une fois par an lors des moments importants : nomination de la directrice ou lors des changements de présidence. Une telle situation a le mérite de porter une parole unique de l'État et, de fait, les avis du DRAC en conseil d'administration ont un poids certain. Elle impose néanmoins une très bonne concertation en amont, dont il ne semble pas qu'elle ait été suffisamment formalisée.

L'appropriation de la formule de gestion en EPCC par les membres du 2<sup>ème</sup> collègue est plus complexe dans la mesure où la plupart d'entre eux doit apprendre le fonctionnement du nouveau conseil d'administration et l'usage de leur voix délibérative. Un pré-CA est également organisé par la direction. Les auditions ont fait apparaître de la part des représentants du personnel (pédagogique et administratif) et des étudiants un réel souci de remplir correctement leur mandat et d'en rendre compte. Mais cette « *bonne volonté* » est mêlée d'une interrogation voire d'un scepticisme sur la portée effective de leur avis, voire sur leur capacité à disposer d'une information suffisante pour porter un avis pertinent. La présence effective des personnalités qualifiées est pour sa part particulièrement inégale. Sur les 4 personnalités qualifiées seules deux siègent régulièrement. Ce fait est particulièrement problématique compte-

---

21 L'Etat est malheureusement peu présent lors des conseils d'administration de l'année 2011 et représenté par une seule personne (la DRAC adjointe, Mme Trougnou), du fait du départ du DRAC, M. Godderidge.

tenu de leur poids et de leur rôle « *d'experts-sachant* » au conseil d'administration.

Conséquence en partie du déséquilibre entre l'instance de tutelle et l'instance exécutive, l'exercice de ses prérogatives par le conseil d'administration apparaît insuffisamment affirmé. Ce dernier est la plupart du temps plus en situation d'information que de délibération. Le conseil d'administration semble ainsi avoir vécu dans une forme de paralysie, en partie due à l'absence de chef de file véritable. Des décisions importantes sont prises sans que le débat ait apparemment eu lieu préalablement en conseil d'administration. Tel est le cas par exemple de l'abandon des locaux du site de Buxerolles et il n'a été trouvé trace au conseil d'administration de novembre 2011 que de la recherche de nouveaux locaux.

Tel est le cas de la rémunération des membres du conseil d'orientation pédagogique lorsque la directrice générale, devant les réticences du conseil d'administration, décide de traiter la question en interne : « *l'école disposant désormais d'une autonomie juridique* » (CA du 30 mars 2012). On rappellera à cet égard que, parmi ses attributions statutaires, le conseil d'administration délibère notamment sur « *la fixation du régime indemnitaire des agents de l'établissement et la fixation des conditions de rémunération des agents non titulaires (art. 10)* ».

Au fur et à mesure, notamment au cours de l'année 2013, les comptes rendus deviennent de plus en plus succincts (il est validé au conseil d'administration du 16 décembre 2013 de ne pas établir de verbatim). On remarquera également que durant les années 2012-2013, le conseil d'administration n'est pas réuni pendant de longues périodes. Ceci est particulièrement dommageable pour l'analyse de la gouvernance durant cette période de construction, d'autant plus que la partie administrative des rapports annuels (sous le titre cadres opérationnels) est particulièrement brève.

On notera cependant, au total, une forme d'unité apparente, la plupart des délibérations étant votées à l'unanimité, et le souci présent dans tous les débats de ménager un équilibre scrupuleux entre les villes de Poitiers et d'Angoulême. Les conseils d'administration se tiennent ainsi alternativement dans l'une ou l'autre ville.

### 2.1.3. Un organigramme non stabilisé.

Le projet de structuration de l'organigramme en trois départements, tel que préconisé par l'inspection de 2008 et validé par le conseil d'administration du GIP en avril 2009, n'est pas mis en place. Le poste de directeur des études, Erik Bullo, démissionnaire en février 2011, n'est pas recréé mais transformé en

chargé des études (recrutement durant l'été d'Alice Vergara, qui quittera l'établissement au printemps 2014). De même, il n'est pas procédé au recrutement du directeur du Développement et des relations internationales mais au recrutement d'un chargé de mission.

Seule subsiste fonctionnellement la direction des affaires financières et administratives qui est heureusement étoffée par des recrutements administratifs durant l'été 2011, dont le responsable est Laurent Prenveille. Mais à son départ en 2013, le poste de directeur administratif et financier adjoint est supprimé, tandis que sa responsable Catherine Beaudeau prend seule la lourde responsabilité de la direction.

Finalement présenté au CTE en novembre 2012, l'organigramme ne fera l'objet d'aucun passage devant le conseil d'administration.

L'absence de fait d'organigramme et la succession de démissions ont créé une forme d'instabilité institutionnelle et un sentiment d'insécurité particulièrement nocif dans une période de structuration.

#### **2.1.4. 2014-2015 : une nouvelle période de transition administrative et d'interrogations sur le projet.**

Suite aux élections municipales de mars 2014, le 1<sup>er</sup> collège est renouvelé. Lors du conseil d'administration suivant, en date du 22 avril 2014, les nouveaux représentants des villes d'Angoulême et de Poitiers sont installés. Les membres du 1<sup>er</sup> collège sont interrogés sur leur volonté d'exercer la présidence. Aucun candidat ne se manifeste : la Région du fait de la proximité des élections régionales et la ville de Poitiers pour raison de l'alternance entre les deux villes. La ville d'Angoulême, de son côté, par l'intermédiaire de Samuel Cazenave, maire adjoint délégué à la culture, ne présente pas non plus de candidature « *souhaitant demander une période de transition afin de mieux connaître l'établissement* ». Une présidence par séance est alors mise en place et assurée par M. Cazenave qui présente finalement sa candidature au conseil d'administration du 2 juillet 2014 et est élu à l'unanimité. La vice-présidence revient à Michel Berthier, adjoint à la culture de la ville de Poitiers.

Les premières mesures (conseil d'administration du 29/04/14) témoignent d'un sentiment de manque de visibilité sur le projet et le fonctionnement de l'école, confrontée qui plus est à de graves difficultés financières (cf. 2.4). Les débats laissent aussi apparaître la difficulté à appréhender le fonctionnement du système d'enseignement supérieur Culture, les élus étant plus familiers du système universitaire.

Le nouveau président du conseil d'administration choisit avec l'accord du conseil d'administration de ne pas déléguer sa signature à la direction générale. Une expertise financière est demandée à la mission d'expertise économique et financière (MEEF). Parallèlement, le conseil d'administration est réuni à huit reprises afin de réamorcer un dialogue apparemment rompu. Les procès-verbaux témoignent de ce dialogue renouvelé.

Le départ de Sabrina Grassi-Fossier est annoncé au conseil d'administration du 3 septembre 2014 pour un départ effectif à l'automne 2014 après qu'elle eut rédigé le rapport d'évaluation auprès du HCERES.

Il est alors décidé de ne pas recruter immédiatement ni de directeur général ni de directeur des études mais de faire procéder à une étude sur le projet d'établissement par un chargé de mission recruté à cet effet. Ce dernier, Arnaud Stines, est recruté à compter du 1<sup>er</sup> janvier et doit rendre son projet en juin.

Durant cette période temporaire, la délégation de signature est donnée à la directrice administrative et financière pour assurer le fonctionnement courant de l'établissement, hors aspects pédagogiques.

La mission peut comprendre le souci du conseil d'administration de bénéficier des résultats d'un exercice de réflexion, d'autant qu'il n'avait pas eu lieu à l'occasion du passage à l'EPCC. En revanche, le choix consistant à différer les procédures de recrutement du directeur général et d'un directeur des études crée une situation de vacance transitoire qui s'étendra en réalité sur l'année universitaire 2014/2015.

Cette « transition » a des conséquences non négligeables en termes juridiques, pédagogiques et de management :

- Le positionnement du chargé de mission au sein de l'établissement, auquel il est donné une place dans les instances l'intégrant en quelque sorte dans la gouvernance de l'établissement, en particulier au sein d'instances pédagogiques dont la composition est formalisée, est ambigu.<sup>22</sup>

- La formation des jurys est réglementée. En effet, quelles que soient les procédures d'admission considérées, le rôle du directeur d'établissement est précisé.<sup>23</sup> Il lui appartient notamment de « *décider de la non-recevabilité des*

---

<sup>22</sup> Au conseil d'administration du 4 février 2015, il est acté de la « *mise en place d'un visa* » au chargé de mission sur la « *gestion des aspects pédagogiques* ». « *Il est noté que cela peut également permettre à Arnaud Stines d'avoir une meilleure visibilité des aspects pédagogiques* ».

<sup>23</sup> Arrêté du 16 juillet 2013 portant organisation de l'enseignement supérieur d'arts plastiques dans les établissements d'enseignement supérieur délivrant des diplômes.

*candidatures, après avis de la Commission de recevabilité, dont il nomme les membres, fait partie et dont il est président (art.3) », de « nommer le jury parmi trois professeurs qui prend la décision d'admission et non-admission au 1<sup>er</sup> cycle qu'il doit notifier (art.4) », etc. La fonction de directeur en ce domaine ne peut être exercée sans avoir été prévue juridiquement.*

- La délivrance des diplômes est plus problématique encore. La loi prévoit en effet que « *Le directeur d'un établissement public de coopération culturelle dispensant un enseignement supérieur relevant du ministère chargé de la culture délivre les diplômes nationaux que cet établissement a été habilité à délivrer.* »<sup>24</sup> C'est un élément central de l'autonomie juridique et pédagogique d'un établissement d'enseignement supérieur. En l'absence de directeur, les conditions juridiques de délivrance des DNAP et DNSEP en 2015 ne semblent pas réunies ou prêtent à de sérieuses interrogations.

-La candidature et la nomination du prochain directeur sont aussi en question. La mission rappelle que, dans un EPCC (article R 1431-13), il appartient au directeur d'élaborer et de mettre en œuvre le projet artistique, culturel ou scientifique. Le recrutement d'un nouveau directeur, chargé seulement d'une fonction opérationnelle, contreviendrait non seulement aux textes mais serait singulièrement contre-productif en termes de qualité du recrutement. Pour l'ensemble de ces raisons, il est recommandé de procéder au plus vite au recrutement d'un directeur général et d'un directeur des études, en ayant rendu public à travers l'avis de candidature les orientations générales adoptées par le conseil d'administration suite au rapport du chargé de mission, et de se conformer aux textes (repris dans les statuts de l'EESI) qui veulent que la liste des candidats soit arrêtée au vu des projets présentés par les candidats (cf. 1.4.2.2).

\* \* \*

En conclusion, les quatre premières années de vie de l'EESI sous sa nouvelle forme juridique ont été marquées par une forte instabilité, qui ne tranche en rien avec les années précédentes. L'équilibre, fondamental dans un EPCC, entre le président du conseil d'administration et le directeur général à partir d'un mandat clair n'a pas été trouvé. Le conseil d'administration a souffert d'une absence de visibilité et d'une forme de paralysie, auxquelles il n'a pas su remédier. La période de transition actuelle établit, pour sa part, une situation tout aussi asymétrique qui ne doit pas perdurer. Cette situation confirme que l'appropriation du régime juridique de l'EPCC - établissement d'enseignement supérieur - n'a pas été effectuée.

---

<sup>24</sup> Article L1431-5.

Mais des points positifs existent. Tous les organes de gouvernance de l'EPCC ont été correctement mis en place et la volonté de faire vivre l'EESI est palpable au sein des instances et dans les deux sites. Elle est aussi accompagnée d'une recherche d'équilibre permanente dont on peut se demander si elle est réellement productive de dynamique.

#### Préconisations

- Lancer la procédure de recrutement d'un directeur général et d'un directeur des études. Rendre public les orientations, adoptées par le conseil d'administration, suite au rapport du chargé de mission. Clarifier le mandat à travers une lettre de mission.
- Passer le mandat initial du directeur général à 5 ans pour donner une stabilité à l'institution, lors de la révision des statuts.
- Stabiliser l'organigramme avec une direction des études unique et le valider en conseil d'administration.
- S'assurer de l'implication future des personnalités qualifiées.
- Pour le ministère de la Culture et de la Communication, mettre en place une concertation en amont, formalisée et régulière entre la DRAC et la DGCA.

## 2. 2 L'organisation administrative et la gestion des ressources humaines

### 2.2.1 L'organisation administrative

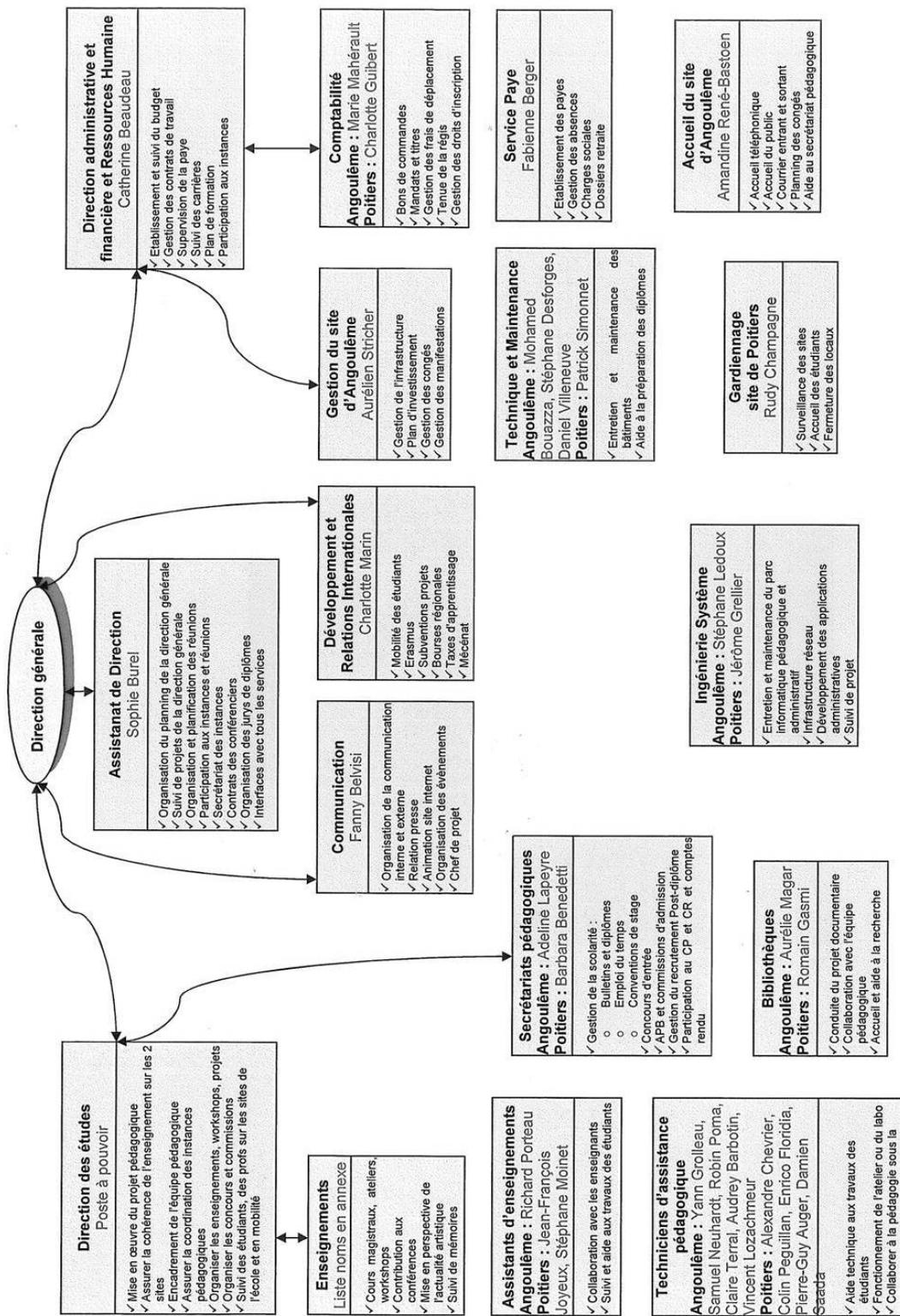
Durant l'été 2011, les effectifs administratifs sont renforcés. Il est procédé au recrutement de deux adjoints administratifs pour les secrétariats pédagogiques, d'une comptable, de deux chargées d'accueil, d'une chargée d'études, d'une chargée de développement et des relations internationales.

Disposant d'un effectif de moins de 350 agents, l'EESI s'affilie au centre de gestion de la fonction publique territoriale de la Vienne (pour un coût d'environ 20 000 € par an) qui appuie l'établissement d'un point de vue juridique, dans la gestion des CAP (environ 5 par an), pour le suivi de la médecine préventive... Le système donne, de l'avis général, toute satisfaction.

L'organisation des modalités de présence des cadres-dirigeants sur les deux sites a été perçue par la mission comme un problème récurrent et un sujet particulièrement sensible. Conformément à ce qui existait avant la création de l'EPCC, la gestion administrative et budgétaire est assurée depuis le site d'Angoulême avec des relais sur le site de Poitiers (un agent comptable est présent sur le site). Une forme de polyvalence administrative et d'entraide s'est mise en place, particulièrement appréciée par les agents en lien avec les secrétariats pédagogiques. Les responsables actuels effectuent des déplacements réguliers entre les deux sites. Des outils de gestion communs permettent le partage des ressources par un intranet adapté.

On rappellera l'importance des coûts de maintenance et de mise à niveau des outils et infrastructures informatique dont un établissement tel que l'EESI a besoin.

L'organisation s'est incontestablement professionnalisée même si le besoin d'outils adaptés subsiste encore, en particulier, pour la comptabilité et pour les secrétariats pédagogiques. La coordination informatique intersites doit faire l'objet d'un pilotage spécifique. L'efficacité que les équipes ont su acquérir et enrichir constitue un point d'appui fort pour l'avenir de l'EPCC.



### 2.2.2. L'intégration des personnels dans l'EPCC : une harmonisation par le haut.

En 2010, les effectifs du GIP se composaient de 86 personnes, dont 8 payées directement et 78 mises à disposition par les villes contre remboursement : 48 enseignants et 30 personnels administratif et technique (source CGFiP). Conformément aux statuts de l'EPCC, le transfert des personnels devait être effectif au plus tard au 1<sup>er</sup> septembre 2011.

Il appartenait donc aux agents de communiquer leurs choix quant à leur mutation au sein de l'EPCC. L'information préalable semble avoir été relativement faible. Cependant au total, le transfert semble s'être déroulé de façon très correcte, le choix ayant été fait d'une harmonisation du régime indemnitaire le plus favorable par comparaison entre les deux villes. Le protocole social adopté dès juillet 2011 fixe ainsi le montant des indemnités mensuelles et de la prime annuelle. Seuls six agents choisissent de conserver le système de la mise à disposition.

Le même mois, la durée du temps de travail et le régime des congés est fixée par le règlement intérieur à destination des personnels qui établit les règles suivantes :

Personnel non enseignant (y compris TAP) : durée du travail effectif 38h45 par semaine avec une récupération de 20 jours de RTT par année civile sur la base d'une durée annuelle de travail effectif de 1572,30 h. Le nombre de jours de congés annuels est de 27 jours auxquels sont rajoutés « 4 jours du président » en harmonisation avec les dispositifs des deux villes. Des jours supplémentaires de congés pour ancienneté sont aussi prévus.

#### Personnel enseignant

Professeurs : durée d'obligation de service d'enseignement : 16 heures par semaine

Assistants d'enseignement artistique : durée d'obligation de service d'enseignement en présence des étudiants : 20 h par semaine.

Selon le calendrier scolaire, la rentrée a lieu début octobre et finit début juillet avec une pré-rentrée d'une journée mi-septembre. L'école est fermée trois semaines, l'été (4 semaines en 2015) et 2 semaines à Noël.

### 2.2.3. Les effectifs et la structuration de l'emploi.

L'établissement élabore un bilan social les années impaires. Le bilan 2011, année de la transition, reste difficile à exploiter. La comparaison des bilans 2013 et 2015 sera très précieuse pour disposer de données stabilisées.

### 2.2.3.1. Les effectifs : une stabilité à maintenir.

L'EPCC est créé avec un effectif inférieur à celui du GIP : 82 postes dont 79 immédiatement pourvus (sources : délibérations du CA). Mais dès 2012, les effectifs remontent au niveau initial par la création de postes de techniciens d'assistance pédagogique sur le site de Poitiers et d'un poste de directeur administratif et financier adjoint. Cette augmentation est freinée depuis 2014 du fait de la vacance de 5,5 postes et de la suppression de 2 postes<sup>25</sup>.

L'établissement reste fortement contraint à la maîtrise de sa masse salariale qui s'élève à plus de 78% des dépenses de fonctionnement.

*Effectifs, septembre 2011*

	Pourvus	A pourvoir	Total
Filière culturelle	49	1	50
Filière administrative	14	1	15
Filière technique	16	1	17
TOTAL			82

*Effectifs en ETP (source établissement)*

2011	2012	2013	2014
81	87	87	82,5

*Masse salariale*

2012 (source établissement)	2013 (source rapport annuel)	2014 (source rapport annuel)
81,23 % 3,87 M sur 4,77 M€ de dépenses de fonctionnement*	76,73% 3,96 M€ sur 5,16 M€ de dépenses de fonctionnement	78,7 % 3,83 M€ sur 4,86 M€ de dépenses de fonctionnement

\* Sont intégrés dans le calcul de la masse salariale les traitements, les charges, les cotisations CAC, les mises à disposition, les tickets restaurants

### 2.2.3.2. La structuration de l'emploi : une modification nette.

Les effectifs se répartissent de façon assez égale entre les deux sites et sont composés pour moitié d'enseignants.

La structure des emplois a été en revanche considérablement modifiée pour ce qui concerne la répartition entre agents titulaires et agents non titulaires, qui constituent à l'heure actuelle presque la moitié des effectifs.

---

25 Sont vacants en 2014 : le poste de directeur des études, 2 postes d'enseignants, 1 poste de médiathécaire, 1 poste de gestionnaire de site, 0,5 poste d'agent techniques. Ont été supprimés 1 poste d'ingénieur et 1 poste d'agent technique.

*Répartition titulaires/non titulaires (source rapport annuel)*

	2011	2012	2013	2014
Titulaires	71,1%	56,7%	50%*	51,35
Non titulaires	28,9%	43,2%	50%	48,65%

\* Le bilan social 2013 donne 54,3% de titulaires, 44,4% d'ANT et 1,2% d'agents n'occupant pas un emploi permanent. Cette différence proviendrait du fait que les intervenants de longue durée sont comptés comme enseignants dans le rapport annuel.

Les agents non titulaires sont principalement affectés dans les filières culturelle et technique. Ils sont principalement en CDD.<sup>26</sup>

*Structure d'emploi non titulaire en ETP (source établissement)*

	2011	2012	2013	2014
Filière administrative	8	10	9	9
Filière culturelle	7	12	13	13
Filière technique	6	14	16	16
Total	21	36	38	38

Une analyse plus fine du corps des enseignants fait apparaître que celui-ci n'a pas subi de baisse des effectifs depuis 2011 et est encore majoritairement composé de titulaires. Mais la proportion de non titulaires est en augmentation du fait d'un renouvellement important (11 arrivées, dont 10 en CDD). La mission note que l'arrivée au sein de l'EESI de nouveaux enseignants a été systématiquement signalée comme étant un facteur positif par le regard neuf et l'insufflation de pratiques artistiques, qu'ils ont entraînés.

*Focus effectifs enseignants, personnes physiques (source établissement)*

	2011	2012	2013	2014
Titulaires	32	26	25	27
Non titulaires	7	13	13	14
Total	39	39	38	41

Conformément aux règles propres à un établissement public sous régime administratif, l'EESI a indiqué procéder systématiquement à une publication des postes sur le site Emploi territorial puis sur divers sites (ANDEA, CIPAC, EESI) et recevoir peu de réponses d'agents titulaires. Cet argument peut être recevable. Dans une telle situation, il revient en revanche à la direction de l'école d'assurer un plan dynamique de préparation aux concours de la fonction publique, afin de résorber la précarité.

De même, il lui appartient de mettre en place le dispositif de titularisation des agents non titulaires (loi du 12 mars 2012, relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels, dispositif Sauvadet). Différé, ce dossier a été très heureusement rouvert en 2015 et concernera dans un premier temps six agents.

---

<sup>26</sup> Le bilan social 2013 indique que sur les agents non titulaires, 4 seulement sont en CDI.

#### 2.2.4. Dialogue social et cohésion intersites.

Les premières réunions du CTE se tiennent à partir du mois de novembre 2012.<sup>27</sup>

2012	2013	2014
1 réunion (installation novembre)	2 réunions (mars, octobre)	3 réunions (mars-juin-octobre)

Dans la mesure où le CHSCT n'est créé qu'en mars 2015, les discussions portent aussi bien sur les questions d'hygiène et de sécurité que sur les questions de ressources humaines.

Les sujets principalement évoqués concernent, entre autres, l'organigramme, les modalités de recrutement (publicité et régime), le statut des professeurs d'enseignement artistique, la formation (la qualité du plan de formation mis en place en janvier 2013 est unanimement saluée).

Les débats touchant à la question des avancements et à l'évaluation sont récurrents et sensibles. La décision, prise pour des raisons budgétaires, de fonctionner avec le système « *d'avancement à l'ancienneté maximale* » est particulièrement mal acceptée<sup>28</sup>. Les modèles de fiches d'évaluation annuelle, dont certains *items* sont relativement étonnants, concentrent également beaucoup d'incompréhension.<sup>29</sup> De ce fait, les entretiens professionnels, indispensables entre les agents et leur N+1, n'ont pu donner lieu à des échanges constructifs sur le bilan de l'année écoulée et les objectifs à venir, voire n'ont pas été menés, ce qui très dommageable. La situation reste complexe en 2015 dans la mesure où les postes de direction générale et de direction des études sont vacants.

A partir de 2014-2015, la question des postes vacants et des postes supprimés devient particulièrement prégnante et les organisations syndicales évoquent un « plan social rampant ». La prolongation des CDD devient aussi sujet d'inquiétude<sup>30</sup>.

---

27 Les organisations syndicales représentatives du premier CTE étaient Sud Culture, FO, la CGT. Depuis les élections de novembre 2014, les organisations représentatives sont FO et SUD.

28 Cette situation serait en cours de déblocage.

29 Dans la fiche d'entretien annuel pour la filière administrative et technique, figurent des éléments quelque peu subjectifs comme : « *l'apport global à l'ambiance* », « *la prévenance* », « *l'honnêteté intellectuelle* ». Des éléments du même ordre figurent dans la fiche de la filière culturelle et pédagogique : « *réceptivité aux demandes* ».

30 Il a été décidé que les CDD arrivant à échéance au 30 juin 2016 seront renouvelés d'un an à compter du 1er juillet.

## La question de la « parité » entre les deux sites

Même si les instances se tiennent alternativement entre Poitiers et Angoulême, la question de la mise en œuvre d'une parité représentative entre les deux sites est régulièrement évoquée, laissant entendre qu'un représentant issu d'un des sites ne pourrait représenter l'autre site. Ce point est particulièrement problématique sur ce qu'il révèle d'un sentiment de cohésion encore fragile<sup>31</sup>. L'harmonisation des règles entre les agents provenant des deux collectivités continue d'ailleurs à faire débat, presque deux ans après la création de l'EPCC. Ainsi au CTE de mars 2013, la disparité des primes forfaitaires de départ à la retraite entre les agents de Poitiers et ceux d'Angoulême est encore évoquée.<sup>32</sup>

Il n'existe apparemment pas de moment de partage professionnel à destination de l'ensemble du personnel de l'école. Seule, une fois par an se tient une réunion d'échanges pédagogiques à laquelle le personnel administratif ne participe pas (sauf pour le déjeuner). Il serait très souhaitable de prévoir dans le fonctionnement courant de l'école des moments d'échanges entre l'ensemble du personnel et de favoriser des groupes de travail interprofessionnels. Dans une institution multi-sites, au sein de laquelle cohabitent des emplois du temps différents, la création d'espaces de rencontre et de d'échanges est un élément fondamental de cohésion et de partage du projet commun.

Les membres du CTE estiment que cette instance a tâtonné dans sa phase de démarrage mais aussi, qu'après des périodes de tension, le dialogue a été renoué tant dans les instances paritaires que dans une relation fluide et rapide avec la direction administrative et financière. Le très bon niveau de participation aux dernières élections (83%) témoigne également d'un réel investissement des agents. Les interrogations et inquiétudes demeurent cependant vives quant à l'avenir.

En conclusion, le transfert de gestion de 2011 a fourni à la direction de l'EESI la capacité de gérer les agents titulaires au même titre que les contractuels. Il lui a donné les moyens d'une gestion des ressources humaines adaptée au plus près de la réalité de l'établissement. Mais le pilotage de la stratégie d'emploi reste très contraint par le niveau de la masse salariale et a souffert d'un manque de transparence et de l'affichage d'une cible. La cohésion inter-sites et inter-métiers reste par ailleurs encore à stabiliser. Ces questions seront au cœur des enjeux futurs de l'institution.

---

31 A noter que cette question est aussi évoquée en conseil d'administration (déc. 2014), les représentants élus du personnel pédagogique étant issus du site de Poitiers.

32 De 1800 € pour Poitiers et de 500 € à Angoulême, elle sera harmonisée par le haut.

### Préconisations

- Poursuivre l'équipement en outils de gestion et mettre en place un comité de pilotage informatique.
- Mettre en place la procédure annuelle d'entretien professionnel à partir d'un modèle normalisé.
- Mettre en place le plan pluriannuel de titularisation des agents contractuels (dispositif Sauvadet).
- Clarifier la stratégie en matière d'avancement.
- Mettre en place des espaces d'échanges interprofessionnels et intersites.

## 2.3. La question immobilière.

### 2.3.1. Des problèmes anciens et structurels : la situation en 2011.

Les questions immobilières préexistaient largement à la création de l'EPCC. Ce sujet revient à tout moment et dans toutes les instances, de façon répétitive et lancinante, presque comme un élément constitutif de l'EESI. Déjà, le rapport annuel de 2004 du GIP signalait la fermeture de locaux sur le site d'Angoulême pour des raisons de sécurité<sup>33</sup> et le lancement imminent d'une étude de programmation sur l'adéquation des locaux aux activités de l'école.

Le rapport de l'Inspection générale des affaires culturelles de 2008 reprend ce sujet.

Très sobrement, le rapport du CGFIP de 2010 constate que « *sur le plan immobilier, l'école présente une situation spécifique. En effet, non seulement l'EESI est installée à la fois à Angoulême et Poitiers, mais elle occupe, de plus, deux sites, dans chacune des villes* ».

Le rapport de la MEEF de juillet 2014 de son côté classe la problématique des locaux parmi les points faibles de l'établissement : « *La problématique des locaux inscrite dans le contrat d'objectifs rédigés en 2008, n'est pas résolue* ».

Les tentatives de programmation et de recueil des besoins en interne ont été multiples, dans ce qui apparaît comme une forme de solitude et de dissociation avec le projet pédagogique (cf. note 16). En 2009-2010, avant la constitution de l'EPCC, une étude est ainsi réalisée à la demande de la direction par Jacques Lafon, architecte, enseignant sur le site d'Angoulême et ancien directeur de ce site. Très complet, ce document, qui s'accompagne d'une recension des besoins des enseignants, comporte l'inventaire des surfaces, le plan des sites et tente des projections. Plusieurs éléments, en particulier de surface, donnés ci-après proviennent de ce document.

#### Poitiers : deux sites et une imbrication des locaux avec l'école des beaux-arts sur le site principal.

En 2011, l'EESI occupe deux sites à Poitiers. Son implantation historique au centre de la ville est située au sein d'un vaste ensemble patrimonial, du XVIIe siècle, anciennement collège jésuite dont une partie est occupée par le lycée Henri IV.

---

33 Sous la signature de Michel Bompieyre, directeur du site de Poitiers, directeur général par intérim et d'Hubertus Von Amelunxen, directeur depuis le 1er mai 2005, il est écrit : « *L'actuelle superficie du site, insuffisante au regard du nombre d'étudiants et des activités ne permet plus de pratiquer dans des conditions décentes les missions dévolues à l'ESI* ».

Pour sa part l'EESI occupe une aile de ce bâtiment en partage avec l'école des beaux-arts : (1 005 m<sup>2</sup>, à titre propre, et 1 526 m<sup>2</sup>, à titre mutualisé, sur quatre niveaux, dont le RdC). Sont regroupés là des espaces administratifs, la bibliothèque, des plateaux de travail (plateau de captation, espace scénique, photographie numérique, espace son, des espaces informatiques). L'auditorium et la salle d'exposition sont mutualisés.

Le deuxième site était situé à 5 km dans un collège des années 60 désaffecté et réaménagé en 2001 sur la commune de Buxerolles. Etaient localisés sur 756 m<sup>2</sup> les ateliers d'arts plastiques : peinture, gravure, photographie, dessin, volume.

### Angoulême : une rénovation industrielle déjà ancienne et un éclatement en micro-unités.

L'installation de l'EESI à Angoulême est un bel exemple de réhabilitation industrielle par le réaménagement entre 1983 et 1987 de l'usine de papeterie « le Nil »<sup>34</sup>. Situés sur une île, les bâtiments enjambent la Charente et forme ainsi un pont laissant voir l'ancien moulin hydraulique.

Le lieu principal est partagé avec le Musée du papier. Ont été rassemblés dans cet endroit sur 3 niveaux (dont le RdC) les espaces administratifs, la bibliothèque, une salle de cours magistraux, les ateliers de travail (dont un atelier photo argentique, la régie vidéo, des espaces informatiques).

Très à l'étroit dans le site principal, l'EESI occupe également sur l'île un bâtiment annexe consacré aux activités d'édition et très bien équipé. Elle a dû y abandonner, en 2004, deux bâtiments et, en 2007, des espaces d'atelier, dont un atelier volume espace, remplacé par le prêt par le syndicat Magelis de 300 m<sup>2</sup> (espace volume, dans lequel a été installé l'atelier de menuiserie) et la mise à disposition par la ville de 200 m<sup>2</sup> d'algecos.

Au total, en 2011, l'EESI dispose à Angoulême de 3 495 m<sup>2</sup> (dont 1 100 m<sup>2</sup> d'ateliers) déjà éclatés en, au minimum, 4 unités.

#### **2.3.2. Une mise à disposition à titre onéreux et sans plan d'accompagnement ni de programmation d'entretien des bâtiments.**

Lors de la constitution de l'EPCC, les relations entre les villes et l'EESI sont réglées par le biais d'autorisation d'occupation temporaire du domaine public.

---

34 La réhabilitation est due aux architectes Reichen et Robert, Fougeras-la Vergnolle et Culman. Fermé en 1970, le site est racheté par la ville en 1979.

En date du 7 décembre 2011, la convention d'occupation temporaire passée avec la ville de Poitiers, pour une durée de 5 ans, porte sur les locaux historiques de la rue Jean Alexandre. La redevance annuelle est fixée à 60 000€. Dans la mesure où les lieux sont partagés avec l'école des beaux-arts et pour préserver l'unicité de la gestion du site, il est convenu que l'EESI devra aussi verser annuellement un forfait de charges de 30 000€ pour les fluides, la maintenance, l'entretien des équipements techniques et devra assurer le remboursement des frais de télécommunications à sa charge.

A Angoulême, l'autorisation d'occupation temporaire est signée le 31 janvier 2012 pour une durée de 3 ans et la redevance annuelle fixée à 88 875 €. Les contrats de maintenance et d'équipements sont transférés à l'EPCC à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012 : installations de climatisation, traitement d'air, productions frigorifiques, sécurité et sûreté.

La rupture avec les situations administratives précédentes sous le régime du GIP est franche et brutale. Elle est aussi très insatisfaisante.

A Poitiers, elle place l'EESI en situation de simple occupant d'un lieu partagé avec l'école des beaux-arts, dont le directeur est le gestionnaire officiel du site, même si le contexte actuel de cohabitation est tout à fait cordial. La mission a pu constater le nombre insuffisant de salles de cours, la complexité de déploiement de toute nouvelle infrastructure, la difficulté d'aménagement des espaces du fait de la contrainte du lieu (de longs couloirs), la longueur des déplacements, accentuée par l'absence d'ascenseur, et l'accessibilité handicapés non assurée.

A Angoulême, l'école, également en situation de partage des lieux, est placée en situation d'occupant de bâtiments dont l'état est très largement dégradé et qui nécessiteraient des travaux lourds d'entretien et de mise aux normes, incombant au propriétaire : remplacement des appareils de chauffage (apparemment demandé depuis 2007), électricité, isolation des verrières, accessibilité handicapés,...

Or, le transfert d'occupation des lieux n'a été assorti d'aucun plan d'entretien ni de maintenance tandis que la liste des travaux à mener souvent en urgence s'allonge et que l'EESI ne dispose d'aucune capacité d'investissement.

Certes, la convention d'occupation des lieux à titre onéreux n'est en rien exceptionnelle lors de la création d'un EPCC, mais il ne semble pas que la solution d'une mise à disposition à titre gratuit ait été explorée. Or, plusieurs exemples de ce titre existent : il en est ainsi de l'EPCC « Centre des costumes de Scène de Moulins » (CNCS) qui a reçu de l'État la mise à disposition du site, des bâtiments, des biens immobiliers, du Centre Pompidou-Metz ou du Louvre-Lens qui ont éga-

lement reçu la mise à disposition à titre gratuit des bâtiments de la part de Metz Métropole et de la région Nord-Pas-de-Calais<sup>35</sup>.

### 2.3.3. Une gestion lourde pour l'EESI et une charge qui s'accroît du fait de la dégradation des bâtiments et de déménagements successifs.

La création de l'EPCC a eu un autre effet dérivé en ce qu'elle a entraîné une forme de coupure avec les services techniques des villes qui apportaient leur connaissance des bâtiments, leur savoir-faire, l'accès à leurs ateliers. Ce sujet est revenu à plusieurs reprises lors des auditions à travers l'expression : « On nous a abandonnés ». Or, sur ce sujet plus que sur d'autres, l'EESI ne disposait pas des moyens humains et des compétences techniques pour faire face aux petites réparations quotidiennes ou à la rédaction et au suivi des marchés de maintenance.

Là encore, il faut dire le dévouement des équipes et leur capacité de montée en compétences. Autour d'un gestionnaire de site, des petites équipes de maintenance ont été créées. La rédaction du document unique d'évaluation des risques professionnels a été menée à bien en 2014 après un long travail de repérage et de recension des situations. Mais la capacité d'intervention des équipes est limitée (le poste de gestionnaire de site de Poitiers est actuellement vacant). A cet égard, la mission recommande d'explorer la solution de contrats multiservices.

La charge est d'autant plus lourde pour l'école que de nouvelles implantations immobilières ont vu le jour entre 2011 et 2014.

Très vite après la création de l'EPCC, la directrice générale décide d'abandonner à Poitiers le site de Buxerolles pour des raisons de sécurité. Des locaux sont alors loués dans une forme de précipitation, rue Edouard Grimaud, non loin du site historique, à la place d'une salle de sports, pour installer les ateliers d'arts plastiques. Mais cette implantation d'une surface d'environ 500 m<sup>2</sup> pose problème : par son coût annuel (47 000 €) et la forme du bail commercial, par l'exiguïté du lieu, ses problèmes d'isolation, son inadéquation générale à l'usage (question de l'extraction d'air, par exemple). La mission tient par ailleurs à saluer l'ingéniosité de l'aménagement de cet espace, réalisé en interne, dans lequel cohabitent un atelier volume, un atelier bois, plastiques, un atelier de peinture, des espaces propres aux étudiants...

---

35 Ces collectivités ont par ailleurs assuré la maîtrise d'ouvrage de la construction des deux bâtiments.

Enfin, dernier épisode en date : la fermeture en novembre 2014 sur le site d'Angoulême du bâtiment, dit « le 134 » servant d'atelier pour les élèves (pour une surface d'environ 400 m<sup>2</sup>) après le passage de la commission de sécurité.<sup>36</sup>

Le procès-verbal de la commission de sécurité et la lecture du document unique sont éloquentes quant à l'urgence des mesures à prendre immédiatement (par exemple : organisation du stockage des matières et produits inflammables ou toxiques, désignation d'un responsable unique sécurité, gestion des principes d'évacuation et de la signalétique, affichage des principes de sécurité...) et ceux qui relèvent de travaux à programmer dans les plus brefs délais (par exemple : vérification des installations techniques (extraction de l'atelier bois, mise aux normes de l'accessibilité handicapés...)).

La résolution des problèmes immobiliers de l'EESI ne peut plus être différée. Sources de dysfonctionnements multiples et d'un inconfort certain, la question se pose désormais aussi en termes de sécurité. Certes les problématiques se posent de façon différente selon le site.

A Poitiers, le choix peut être opéré entre une extension sur le site principal avec une distribution des espaces dans une réflexion commune avec l'école des beaux-arts ou un déménagement de l'EESI vers un autre site. La DRAC a pris l'initiative de piloter un groupe de travail sur le sujet et la municipalité semble regarder vers les locaux de l'Université. Cela a été confirmé à la mission par le président de l'Université pour des espaces situés sur l'emprise de l'ancienne Faculté de médecine, où pourrait être créé avec l'EESI un pôle musique, arts et danse constitué du CESMD, du conservatoire à rayonnement régional et du département musicologie de l'Université. La question mérite, bien entendu, d'être explorée en termes d'opportunité et de coûts.

A Angoulême, la résolution du problème peut passer par le pôle Magelis en charge de l'aménagement du Campus Image. Un projet de nouvelle construction semble se dessiner. Là aussi, la programmation devra évaluer les avantages et inconvénients, et comprendre l'indispensable insertion des étudiants dans le campus et une mutualisation intelligente des équipements techniques.<sup>37</sup>

Dans le cadre du CPER 2015-2020, une enveloppe<sup>38</sup> a été prévue pour restructurer l'EESI : « *L'objectif est de réinstaller l'école dans des bâtiments fonctionnels*

---

36 Suite à cette fermeture, l'EESI a obtenu auprès du CIBDI la mise à disposition d'une salle de classe pour un coût annuel de 3 045 € TTC.

37 Il faudra naturellement prendre en compte le plan de prévention du risque d'inondation d'Angoulême. On citera aussi comme bon exemple de mutualisation de locaux la cantine ouverte à tous les étudiants, construite dans les locaux neufs de l'ENJMIN, à proximité immédiate de l'EESI.

38 Selon les documents, elle varie de 3,6 M€ à 5 M€.

*adaptés aux normes environnementales et de sécurité actuelles sur les sites d'Angoulême et de Poitiers.*<sup>39</sup> ». Il importe dès aujourd'hui de s'appuyer sur cette opportunité pour programmer la restructuration immobilière de l'EESI, en cohérence et en interaction avec le projet d'établissement. Cette mission de programmation pourrait être confiée à un opérateur privé ou public, tel l'établissement public foncier de Poitou-Charentes.

D'ici là<sup>40</sup>, les rapporteurs suggèrent que soit posé un moratoire sur le paiement de la redevance annuelle due par l'EESI aux villes de Poitiers et d'Angoulême et que les liens soient renoués avec les services techniques de ces villes afin que soit élaboré et chiffré un plan pluriannuel des travaux de maintenance et de mise à niveau des équipements en plaçant en priorité les questions de sécurité.

#### Préconisations.

- Poser un moratoire sur le paiement de la redevance annuelle due par l'EESI aux villes de Poitiers et d'Angoulême afin d'alléger les charges pesant sur l'établissement.
- Chiffrer et mettre en place un plan pluriannuel des travaux de maintenance et de mise à niveau des équipements techniques.
- Lancer une étude de programmation immobilière, aide à la décision, en cohérence et en interaction avec le projet d'établissement, avec comme objectif la production de scénarios chiffrés.

---

39 Rapport du Président du Conseil régional devant la commission de synthèse sur le CPER 2015-2020, 21 novembre 2014.

[[http://www.poitou-charentes.fr/files/assemblee\\_regionale/arretes/2014-12-12-session/AS24.pdf](http://www.poitou-charentes.fr/files/assemblee_regionale/arretes/2014-12-12-session/AS24.pdf)]

40 A noter, la convention d'utilisation de locaux avec la ville d'Angoulême est arrivée à son terme au 31 décembre 2014.

## 2. 4. La situation financière de l'EESI, analyse.

Dès 2010, les analyses du rapport du CGEFi permettaient d'apprécier les difficultés structurelles de l'EESI et auraient dû conduire les membres du GIP à les prendre en compte dans le cadre du passage à l'EPCC.<sup>41</sup> En juillet 2014, le rapport de la Mission régionale d'expertise économique et financière confirme la réalisation d'une partie des risques prévus et analyse les causes de « *la crise financière* » qu'il convient de traiter. Une partie de ces analyses peut être prolongée ou complétée en prenant en compte l'année 2014 et le budget primitif 2015.<sup>42</sup>

### 2.4.1. Une situation financière originairement fragile et déficitaire.

Avec un budget supérieur à 5M€, soit dans la moyenne supérieure des écoles d'arts territoriales, l'EESI vient de connaître une crise financière importante. Le rapport de 2014 a mis la lumière sur l'origine et les causes d'une situation financière délicate et difficile à apprécier, et ce dès le passage à l'EPCC, particulièrement en raison de la minoration des charges de l'année 2011 qui « *a contribué à fausser le résultat en 2011 et en 2012* ». Cet élément a eu pour conséquence une mauvaise appréciation d'une situation en réalité déficitaire de la section de fonctionnement dès 2010, « *masquée* » par un excédent de fonctionnement qui s'est éteint depuis, de sorte que la lisibilité de la situation financière déficitaire n'est apparue qu'en 2013 et 2014.

Le rétablissement des comptes, intervenu depuis, est réel, mais ne lève pas toutes les questions touchant à la soutenabilité budgétaire de l'EESI.

#### 2.4.1.1. Un équilibre dépendant essentiellement d'un financement public adapté et stable.

Comme la plupart des établissements d'enseignement supérieur, la structure budgétaire de l'EESI est très contrainte par le niveau des subventions publiques, le poids des charges de personnel, la faiblesse des ressources propres. Or, fondamentalement, la question budgétaire en 2015 correspond au diagnostic clair et ferme réalisé en 2010 par l'audit du CGEFi : « *Les participations des membres du GIP ne sont pas suffisantes au regard des charges de fonctionnement existantes* » ou encore « *structurellement, les financements ne couvrent que les dépenses d'exploitation courante* ». La même analyse prévaut en 2014 selon la MEEF : « *La soutenabilité des budgets à venir nécessite certes un plan de maîtrise des dépenses d'ores et déjà engagé en 2014, mais repose*

---

41 Rapport d'Audit - EESI, n° 10.10.34, Contrôle général économique et financier.

42 A noter que le GIP appliquait la nomenclature comptable M9 et que l'EPCC est soumis à la nomenclature M14, applicable aux communes et aux établissements publics communaux et intercommunaux à caractère administratif.

également sur la capacité des partenaires financiers à accompagner l'école sur son projet d'établissement ».

Les contributions des financeurs en partie instables, mais compensées entre elles, n'ont pas exercé d'effet global sur l'équilibre budgétaire au cours de l'ensemble des dernières années. Toutefois les baisses de contributions de l'État et des villes en 2013 de l'ordre de 168 142€ ont largement pesé sur la situation financière déficitaire. La situation a été rétablie partiellement grâce à une subvention exceptionnelle accordée par la Région de 135 904€ en 2014.

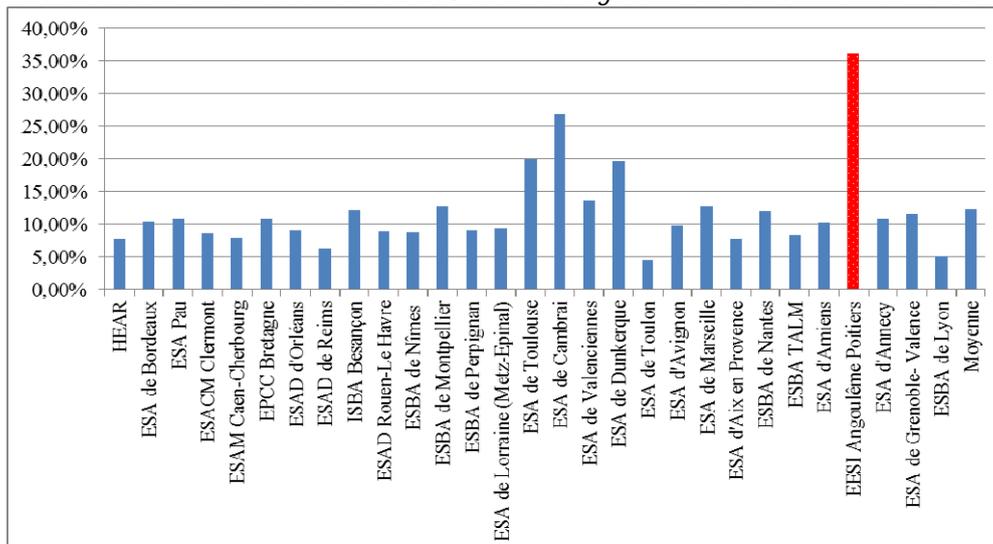
*Ecart de contributions*

	2012	2013	2014
État	1 788 564,00	1 654 422,00	1 788 564,00
Région	1 008 374,00	1 008 374,00	1 144 278,00
Poitiers	850 658,00	833 658,00	850 658,00
Angoulême	850 658,00	833 658,00	850 658,00
Total	3 647 596,00	3 496 454,00	3 783 500,00

*Source : mission régionale économique et financière*

L'engagement financier des collectivités publiques membres de l'EPCC sur le montant de leurs contributions est d'ordre statutaire et obligatoire. La révision des contributions qui aurait dû intervenir statutairement fin 2014 et qui est repoussée à la fin de l'année 2015, verra l'engagement renouvelé des collectivités, dont on peut difficilement imaginer qu'il soit à la baisse. S'agissant de l'État, la diminution de sa contribution en 2013 est regrettable à ce moment de la situation de l'EESI. Cependant, il faut insister sur le fait qu'il s'agit d'une contribution tout à fait singulière pour une école d'art territoriale.

*Part en % de la contribution de l'État / la recette globale en fonctionnement en 2012*



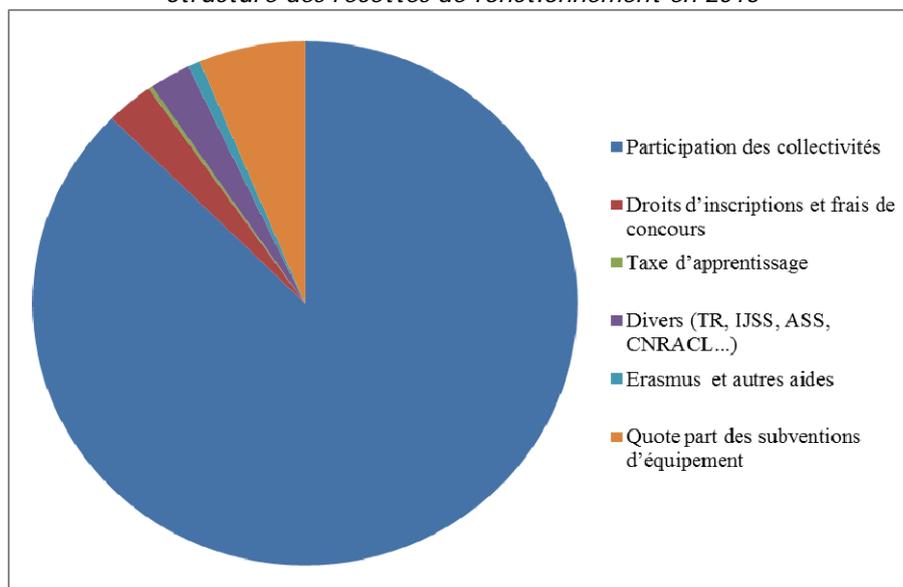
*Source : DGCA, 2015*

La structure de financement de l'EESI commande sans doute un effort de développement des ressources propres car la part des contributions publiques est très élevée : 87,5% du total.

#### 2.4.1.2. Des ressources propres limitées à la dynamique insuffisante.

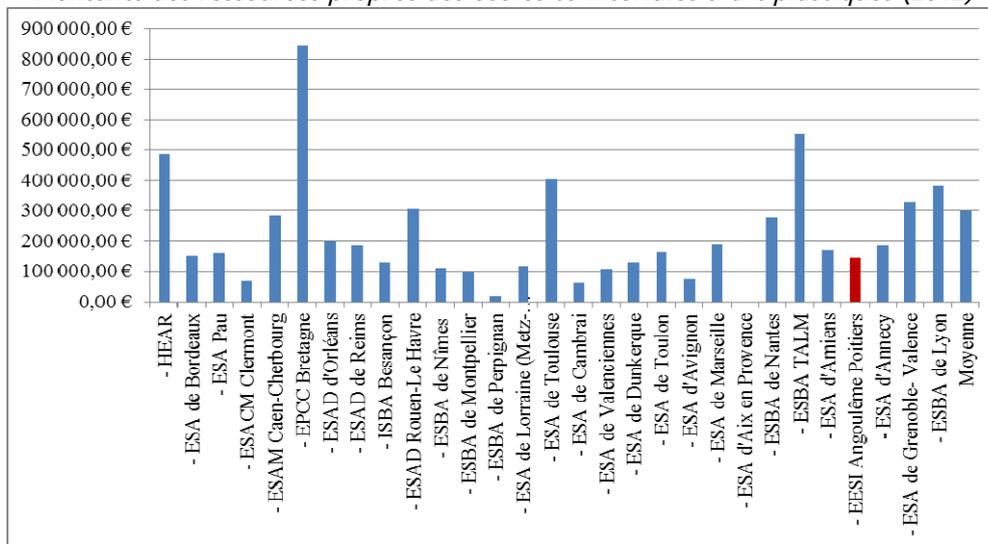
L'EESI dégage comme la plupart des écoles (à l'exception notable de cinq d'entre elles), un volume de ressources propres faible : en 2015, les recettes propres devraient atteindre plus de 150 000€.

*Structure des recettes de fonctionnement en 2015*



Au regard de la moyenne, un objectif de triplement du montant de ressources propres semble former une cible raisonnable. En particulier, la politique d'ouverture internationale mérite d'être développée à la mesure des volumes d'aides qui ont d'ailleurs progressé (Erasmus, bourses régionales, etc.). Il y a aussi nécessité de développer les montants de la taxe d'apprentissage, bien que la présence des établissements du Campus Image à Angoulême et l'Université de Poitiers limitent sans doute les marges de croissance.

Montants des ressources propres des écoles territoriales d'art plastiques (2012)

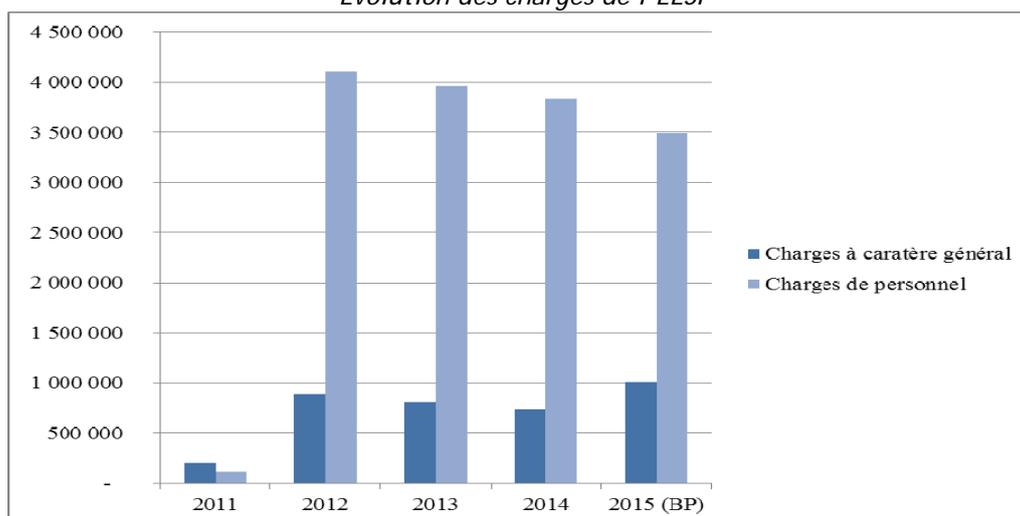


Source : DGCA, 2015

#### 2.4.1.3. Des charges de fonctionnement plutôt rigides.

Comme à l'accoutumée pour les établissements d'enseignement supérieur, les charges de fonctionnement tiennent principalement aux charges de personnel, dans une moindre mesure mais significativement pour l'EESI, à des charges immobilières. L'insuffisante analyse budgétaire lors du passage du statut de GIP à celui d'EPCC a rendu le poids de l'ensemble des charges particulièrement rigide et l'équilibre budgétaire assez fragile.

Evolution des charges de l'EESI



La rigidité classique des charges de personnels justifiait l'analyse de la MEEFF qui attire l'attention sur l'élévation de celle-ci en 2012 et 2013, que ne contrebalance pas véritablement une politique de réduction des personnels titulaires au profit de personnels non titulaires. Cependant, le rétablissement des comptes depuis 2014 s'est opéré principalement sur les charges de personnel (cf. 2.4.3).

#### 2.4.1.2. Le poids de l'immobilier.

Depuis sa création, l'EESI est confrontée à une pluralité des questions dont l'importance budgétaire est devenue croissante à mesure qu'il n'y était pas répondu.

Il faut rappeler que l'absence de capacité d'autofinancement est problématique par ce qu'elle empêche tout investissement sur un immobilier peu adéquat.

Surtout, la progression des charges locatives déséquilibre le fonctionnement. En effet, dans la dernière période, elles ont progressé dans une logique de compensation des problèmes par la direction générale.

Dans la plupart des cas, les décisions relatives à l'immobilier (fermeture de Buxerolles, prise à bail des ateliers rue Grimaud, locations d'espaces de substitution à Angoulême) n'ont pas fait l'objet d'analyse d'impact budgétaire suffisante. A présent, les charges locatives sont notamment grevées par le bail des locaux rue Grimaud et constituent un poste particulièrement élevé (324 695€ en 2015). Elles représentent 38,9% des charges à caractère général, de fait plus de 50% en 2015 si l'on y ajoute les comptes charges locatives ainsi que de bâtiment.

Comptes	2012	2013	2014	2015
6132 + 614	208 156	181 070	225 880	324 695

Elles viennent peser sur l'ensemble des autres dépenses à caractère général et rendent compte du poids croissant de celles-ci. Il est de première nécessité de trouver des solutions sur les charges immobilières pour que l'EESI retrouve des marges de manœuvres budgétaires et dispose d'une perspective un peu longue sur son budget. (cf. 2.3.).

#### 2.4.2. Des postes de dépenses en question.

Dès le rapport du CGEFi de 2010 jusqu'à celui de la MEEF en 2014, certains postes (Transports, Déplacement, Missions, Réception) n'ont cessé d'être examinés, y compris par souci de comparaison par la DGCA pour révéler des

écarts de dépenses significatifs entre l'EESI et des écoles de même ordre.<sup>43</sup> Il faut préalablement insister sur le fait que ces dépenses, quelles qu'ait pu être leur progression, compte tenu de leurs montants dans l'ensemble du budget de l'EESI, n'expliquent pas la problématique financière de l'établissement qui a des causes structurelles, identifiées depuis 2010, reformulées par la MEEF et à ce jour non résolues.

Toutefois, il est à noter que ces dépenses ont bien connu une croissance sensible au cours des années récentes et que leur poids parmi les frais de fonctionnement a pu devenir important. Or, dès 2010, le rapport du CGEfi avait alerté sur la croissance de ces postes, de l'ordre de 50% en 2010 (+86 000€) et avait signalé des imputations comptables problématiques : confusion entre les frais de mission et de réception. Mais leur augmentation s'est poursuivie les années suivantes, à l'occasion de demandes régulières de mesures nouvelles, en 2011, 2012 et 2013, demandes toujours validées par le conseil d'administration. Le cumul des postes « *Transports, Missions, Réception* » a pu atteindre en 2013 plus d'1/6<sup>ème</sup> des charges à caractère général.

*Une validation répétée de mesures nouvelles*

	Objet	BP 2012	Mesures nouvelles 2012	BP 2013	Mesures nouvelles 2013	BP 2014	BP 2015
6247	Transports collectifs	5 000	20 000	43 975	10 000	30 000	45 000
6251	Voyages / déplacements	30 000	30 000	30 000			
6256	Missions	15 000	80 000	63 750	20 000	25 000	25 000
6257	Réceptions	5 000	50 000	10 000	10 000	5 000	5 000

Source : Budgets primitifs et décisions modificatives 2012-2015.

Le passage du GIP à l'EPCC rend difficile l'analyse de 2011 à 2012, mais les éléments suivants ressortent :

*Croissance et maîtrise des dépenses de transports/missions/réception*

Postes	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Transports								
Missions	181 739	154 160	229 722	202 536	200 438	145 802	67 867	80 000
Réception								

L'essentiel des dépenses engagées a certainement participé des objectifs du projet d'établissement et de la volonté de répondre aux points faibles notés par l'évaluation de l'AERES, en particulier en ce qui concerne l'ouverture internationale et la recherche (post-diplôme à Bourges). Or, ces deux objectifs sont considérés sinon comme atteints (cf. 3.4), du moins poursuivis avec

<sup>43</sup> Note du directeur de la DGCA à la DRAC, 7 avril 2014.

volontarisme, et supposaient une phase d'investissement, mais aussi d'ajustement à moyen terme.

On observe d'ailleurs, qu'à la forte réduction de ces postes en 2014, une nouvelle hausse est prévue au budget primitif de 2015, plaçant l'EESI à un niveau plus élevé que les écoles comparables (multi-sites).

Ces évolutions de dépenses traduisent de la part du conseil d'administration et de la direction des questions de gouvernance et d'absence d'attention portée aux recommandations de rigueur du CGEfi et peuvent être illustrées par :

- des frais de réception dont le CGEfi avait rappelé les règles selon lesquelles ce type de dépenses ne peut intervenir avec des agents de l'établissement.<sup>44</sup> Même si le motif de repas de travail pourrait être invoqué, ce rappel n'aura guère été contrôlé par le conseil d'administration, ni respecté par la direction, ou limité ;

- une modification du circuit de signature des ordres de mission de la direction générale à l'étranger : ceux-ci ont été signés par des personnels administratifs de l'EESI après le passage à l'EPCC, alors qu'ils l'étaient par le contrôleur financier de la Mission Culture aux termes du contrat avec le GIP, ce qui n'a pas facilité un contrôle exigeant de frais de mission et déplacement, dont les montants forfaitaires avaient été négociés contractuellement ;

- des usages d'une « carte affaires », en particulier pour ce qui concerne des retraits d'espèces, dont la légitimité n'est pas avérée en France et auraient dû faire l'objet d'un encadrement pour n'être qu'exceptionnelles, dûment justifiées et plafonnées.

Dans le cadre de son analyse du fonctionnement de l'EESI, la mission préconise :

- en premier lieu, puisqu'en 2014 la MEEF n'a « *pu affiner l'analyse par une lecture analytique des comptes* » que le conseil d'administration de l'EESI décide ou pas qu'elle le soit, ne serait-ce que pour rétablir les bases d'une confiance indispensable entre la direction exécutive qui conduit le projet pédagogique et le conseil d'administration, et qui a manqué ;

---

44 Circulaire B-2E du 24 septembre 1992 / Instruction CP n°92-161 du 18 décembre 1992, qui prévoit : « *Sont exclus du remboursement les frais exposés à l'occasion de repas ou de cocktail ne relèveraient pas des cas de figure exposés ci-dessus (participation d'agents de l'établissement à des réceptions offertes à des personnalités étrangères à l'administration ; accueil de fonctionnaires ou d'agents d'autres établissements ; participation des agents à un déjeuner ou à un cocktail organisé à l'occasion d'un séminaire ou d'une journée de travail)* », et ne pourraient donc pas exciper d'un motif de service) ».

- en second lieu, que l'EESI établisse une programmation annuelle précise et rigoureuse de ces dépenses dans une perspective de stratégie pluriannuelle explicite et que ces dépenses soient enfin maîtrisées et du même ordre que les établissements de même nature ;

- en troisième lieu, qu'il soit procédé à l'élaboration d'un guide de bonnes pratiques en plus d'éventuelles dispositions statutaires et réglementaires de l'EPCC, qui pourrait utilement prendre appui sur la réglementation en vigueur pour les fonctionnaires de l'Etat<sup>45</sup>, la définition de procédures de contrôle de gestion rigoureuse.

#### 2.4.3. Des solutions : une gestion rigoureuse, accompagnée de choix stratégiques possibles.

Les rapports successifs de 2010 et 2014 ont mis en avant la nécessité de solutions allant au-delà d'un *statu quo* recherché, le dernier indiquant qu' « *une autre hypothèse repose sur une suppression d'un des sites* ». En outre, l'audit souhaité par la Région en 2014 entendait « *n'exclure aucune piste. Il devra notamment envisager une restructuration des deux sites (...) également aborder la question des locaux et identifier les besoins en travaux à mener* ». <sup>46</sup>

##### 2.4.3.1. Des orientations visant à un rééquilibrage.

A partir du dernier semestre 2014, l'EESI s'est engagée de façon indispensable dans une politique plus rigoureuse. Mais, hors subvention exceptionnelle apportée par la Région en 2014, cette politique ne dispose pas d'importantes marges de manœuvre compte tenu de la structure des charges d'activité et des missions de l'EESI.

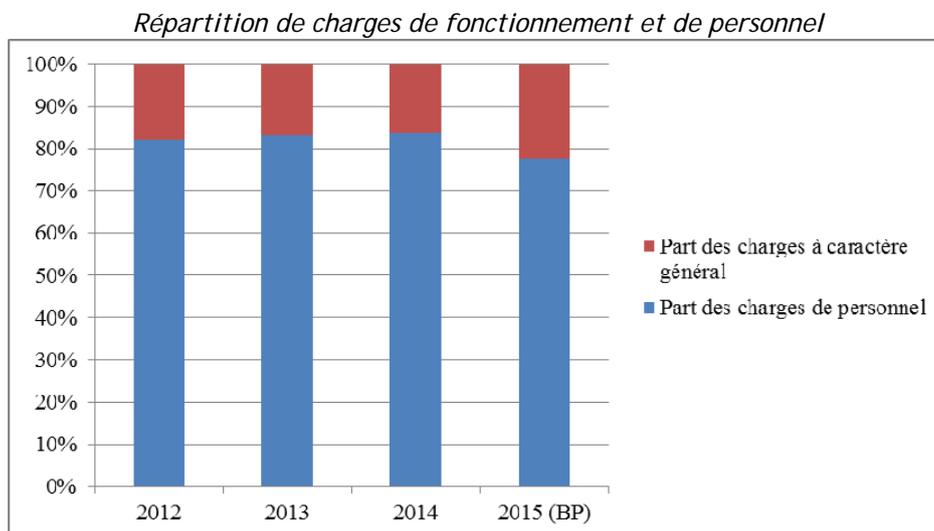
Le redressement des comptes d'exploitation tient beaucoup à la maîtrise de la masse salariale (postes non pourvus, départs, remplacements différés) qui réalise l'essentiel des charges et semblait être à juste titre le principal facteur de rigidité (cf. rapport d'audit 2014). Or, le retour à l'équilibre en 2015 repose sur une logique portant pour l'essentiel sur la masse salariale, avec efficacité compte tenu de son poids. Mais elle risque de n'être que conjoncturelle : d'un côté -501 955€ par des mesures portant sur postes non pourvus, des départs et remplacements différés, soit près 8% de la charge de personnel ; de l'autre, des prévisions de nouvelles charges de personnels - pour l'essentiel en ce qui

---

<sup>45</sup> Décret n°2006-781 du 3 juillet 2006 fixant les conditions et les modalités de règlement des frais occasionnés par les déplacements temporaires des personnels de l'Etat ; Décret n°2001-654 du 19 juillet 2001 fixant les conditions et les modalités de règlements des frais occasionnés par les déplacements des personnels des collectivités locales et établissements publics.

<sup>46</sup> Courrier de la Présidente de Région à la Présidente de l'EESI, mars 2014. L'audit n'a pas été mis en œuvre pour l'heure.

concerne le management. Soit au total, une économie de 340 152€ en 2015 ; par ailleurs, le recrutement de personnels d'enseignement se trouve différé.



De même, les diminutions de crédits portant sur des postes à faible enjeu budgétaire mais d'ordre pédagogique (fournitures, bibliothèques/médiathèques, fourniture pédagogiques, transports collectifs, et de façon plus significatives les honoraires d'intervenants...) doivent être pris en compte au sein de l'objectif de préservation du projet pédagogique. Dans ce cadre, il convient de veiller à ce que la croissance constatée des honoraires versés à des intervenants extérieurs ne constitue pas durablement un moyen de compensation de la baisse des charges de personnel d'enseignement (or, en 2013, ils représentent 75 836,97€ et apparaissent au budget primitif de 2015 pour un montant de 100 705€).

La politique d'équilibre budgétaire, mise en œuvre entre 2014 et 2015 et visant à l'équilibre avec efficacité devra pouvoir s'appuyer sur la confection d'une transparence entre les dépenses relatives au projet pédagogique (masse salariale : agents titulaires, contractuels, intervenants) et les dépenses liées (achats bibliothèques, matériels, fournitures...) grâce à la comptabilité analytique mise en place, afin de mettre en regard des charges à caractère général. Elle devra aussi permettre d'apprécier les charges (pédagogiques et générales) pour chacun des sites et pour chacun des cycles d'études, mais aussi faire apparaître des perspectives de mutualisation des dépenses relatives au multi-site.

En effet, dans le même temps de rééquilibrage, les charges à caractère général progressent et en 2014 et en 2015 pour représenter 19,5% des charges de fonctionnement, principalement en raison des charges immobilières. Il convient donc de s'assurer d'une maîtrise des charges générales telle qu'elle ne pénalise pas le projet pédagogique à l'issue de la période d'ajustement et que cet

ajustement porte proportionnellement sur les charges à caractère général dont le poids n'aura jamais été aussi élevé qu'en 2015...

De façon synthétique, l'ajustement budgétaire en cours et conjoncturel, pour atteindre son objectif s'appuie avec pertinence sur les dépenses dont la part est la plus élevée, y compris celle d'entre elles qui paraissait la plus rigide. Pour autant, la mission n'est pas assurée que les choix opérés puissent être durables sans obérer les marges de manœuvres du projet pédagogique.

C'est pourquoi, afin que le conseil d'administration puisse délibérer - dans cet établissement comme dans tous - de façon éclairée, il est nécessaire d'établir des consolidations pertinentes. La mission invite en conséquence la DGCA à formaliser avec les établissements un suivi des dépenses pédagogiques (dont les charges de personnel [durables ou non] et des charges à caractère général (hors dépenses pédagogiques). Et pour l'EESI, les contributeurs de l'EPCC sont invités dans cette période d'ajustement à construire une stratégie budgétaire de moyen terme, prenant en compte les aspects structurels de croissance de la masse salariale, la part des dépenses engagées pour les fonctionnaires, les contractuels, les intervenants. Ce poste budgétaire, le plus contraint, est en effet en liaison directe avec le projet pédagogique. L'EESI travaillant depuis 2013 à la mise en place d'une comptabilité analytique, complexe à gérer du fait de son logiciel comptable, elle sera d'une grande utilité.

#### 2.4.3.2. Des choix structurants peuvent-ils être explorés ?

Dans ce contexte, il est naturel que le rapport de la MEEF de 2014 propose parmi ses pistes de réflexion une orientation qu'elle n'a cependant pas explorée : « *une autre hypothèse repose sur une suppression de l'un des sites* », soit des choix plus radicaux.

Cette hypothèse mérite en effet d'être examinée compte tenu de la situation financière structurellement problématique de l'EESI, sans que la mission ne préconise - en l'état - un regroupement des sites. Le rapport précité ouvre une piste à travers l'analyse par site des coûts de la formation.

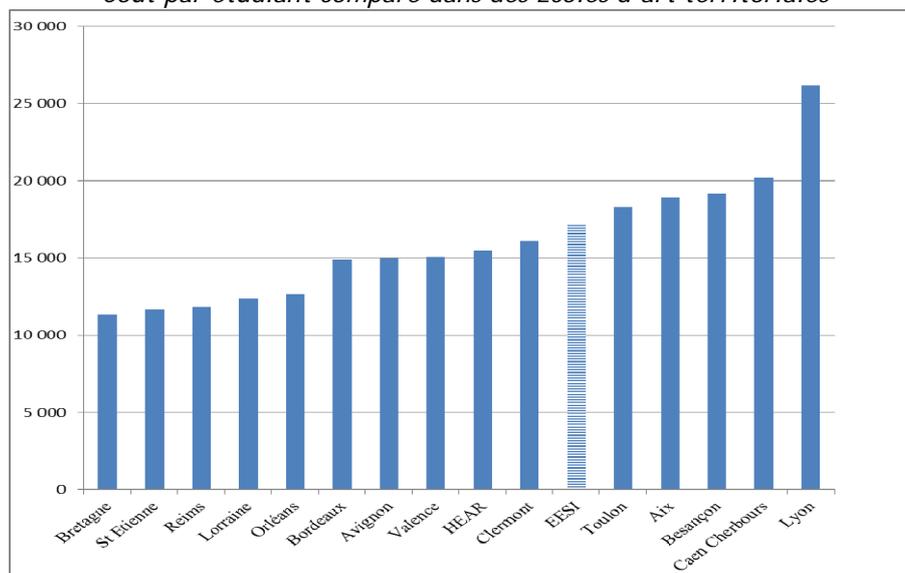
En effet, le différentiel de coût entre les sites de Poitiers et d'Angoulême est à la fois réel et n'a cessé de se creuser. Ainsi, le coût des diplômes, calculé par la MEEF fait ressortir un écart très significatif, en particulier pour les étudiants du DNSEP de Poitiers ; elle fait aussi ressortir le coût relativement élevé du Post-Diplôme qui concerne un faible nombre d'étudiants (6 en 2013, 4 en 2014) :

*Coût annuel par étudiant selon les cycles et les sites*

	DNAP	DNSEP	master BD	Post-Diplôme
Angoulême	16 143	15 287	10 849	20 496
Poitiers	20 688	28 043		
<i>Différentiel</i>	<i>4 545</i>	<i>12 756</i>		

Sans doute, en 2014, le coût par étudiant de l'EESI dans son ensemble n'est-il qu'un peu supérieur à la moyenne des écoles territoriale (selon les données de l'ANDEA).

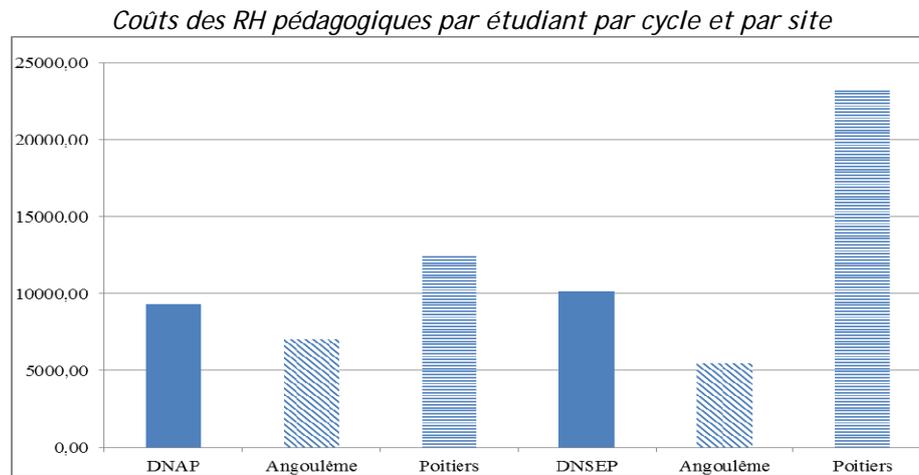
*Coût par étudiant comparé dans des Écoles d'art territoriales*



Source : EESI (données Andéa).

En revanche, le coût des étudiants à Poitiers est parmi les plus élevés tant pour le DNAP que pour le DNSEP. De façon plus détaillée, à partir des éléments de la comptabilité analytique de l'EESI, bien plus que les écarts relatifs aux charges liées à l'immobilier quasi identiques comme des dépenses liées aux coûts associés aux enseignements, le différentiel de coût par étudiant et par site tient essentiellement aux ressources humaines pédagogiques affectés sur chacun des sites. Compte tenu du faible nombre d'étudiants sur le site de Poitiers, pour le DNAP et plus encore pour le DNSEP, les écarts sont très significatifs.

Cette analyse fait apparaître que, si chacun des contributeurs a entendu participer au fonctionnement d'une seule école multi-site, l'équilibre des charges d'enseignement demeure très éloigné d'un site à l'autre : un étudiant en DNAP de Poitiers coûtant presque deux fois plus que son homologue à Angoulême et près de quatre fois plus s'il est en DNSEP.



L'engagement financier de la Région et de l'État peut certes se comprendre comme une compensation assumée de cette disparité. La tendance à l'élévation du coût structurel d'une école multi-sites en raison de la faiblesse du nombre des étudiants sur un seul site oblige à considérer sérieusement deux hypothèses : l'élévation dans des proportions importantes du nombre d'étudiants sur le site de Poitiers qui ne peut s'effectuer qu'à mesure des concours ; une évolution des cycles, en particulier des DNSEP, qui prenne en compte les évolutions des dernières années.

Dans l'hypothèse du maintien des deux sites, ceci invite à s'assurer d'un équilibre du nombre d'étudiants sur chacun des sites (ce qui n'est pas la tendance), d'une mobilité renouvelée du corps enseignant sur chacun des sites, d'une politique immobilière et pédagogique spécifique pour rehausser le site de Poitiers, accroître son attractivité. Sinon, il pourrait être envisagé de s'interroger sur le maintien - au moins à titre provisoire et au regard de l'inadéquation des locaux - d'un DNSEP délivré à Poitiers, d'autant qu'avec la désaffectation du master Arts interactifs, le master BD est pour l'essentiel réalisé sur le site d'Angoulême.

A ce stade, la stabilisation et la relance du projet de l'EESI ne plaident pas pour un regroupement qui dépendrait de l'offre immobilière la mieux disante de la ville de Poitiers ou de celle d'Angoulême, voire de l'Université de Poitiers. Cependant, de l'offre immobilière dépendra sans doute la/les localisations de l'EESI à l'horizon du CPER et des choix des partenaires de l'EESI à l'occasion de la nouvelle région.

Il apparaît que la reconfiguration de l'EESI ne pourra s'effectuer à moyens constants. Elle implique au moins « *une modification comptable des contributions en nature [qui] s'est traduite par une augmentation des charges*

*pour l'EESI, et est assimilable à une baisse substantielle de la participation des villes» souligne la MEEF qui insiste sur le fait que « l'équilibre pérenne de l'école ne pourra pas non plus être trouvé en maintenant le statu quo », ce qui incite à procéder de façon détaillée à une lecture analytique fouillée des coûts par site, par année, par formation lorsqu'elles ont lieu sur chacun des sites afin que les financeurs disposent d'instruments d'analyse, de pilotage des mutualisations et d'arbitrage.*

La phase de révision des statuts, caducs depuis décembre 2014, pourrait être l'occasion d'ouvrir l'EPCC à de nouveaux partenaires également impliqués dans l'avenir de l'école.

### Préconisations

- Consolider la situation financière, en particulier par la mise en place d'outils permettant une lecture analytique des coûts (projet pédagogique, coût des diplômes par site, coût de chaque site, etc.) ; chercher à augmenter les ressources propres.
- Du point de vue de la gestion interne : formaliser des procédures rigoureuses de contrôle interne des dépenses (missions, transports...), leur assurer une programmation budgétaire selon les objectifs de l'EESI, rédiger un guide de bonnes pratiques.
- Envisager l'élargissement de l'EPCC à d'autres partenaires, tels que la nouvelle région, les universités de Poitiers et de Bordeaux, Magelis, les conseils départementaux.

### III. Pédagogie : un projet en quête d'identité.

L'enseignement supérieur délivré à l'EESI a connu des évolutions significatives dans la dernière période dont une analyse peut être dressée parallèlement aux évaluations de l'AERES en 2012, puis du HCERES en 2015.

#### 3.1. Le contexte de l'enseignement supérieur.

L'EESI, comme école territoriale multi-sites doit analyser sa position au regard de l'offre d'enseignement supérieur / artistique dans un contexte de réforme de la carte régionale. Or l'EESI recrute environ la moitié des étudiants dans la région et les régions limitrophes, l'autre moitié depuis l'ensemble des régions avec une représentation importante de l'Ile de France. La dimension régionale de l'EESI est significative.

*Origines régionales des diplômés (DNAP/DNSEP) de l'EESI*

	Poitou-Charentes	Régions limitrophes	Autres (dont Ile de France)
2011-2012	19	19	61 (15)
2012-2013	13	19	35 (17)
2013-2014	17	16	30 (10)

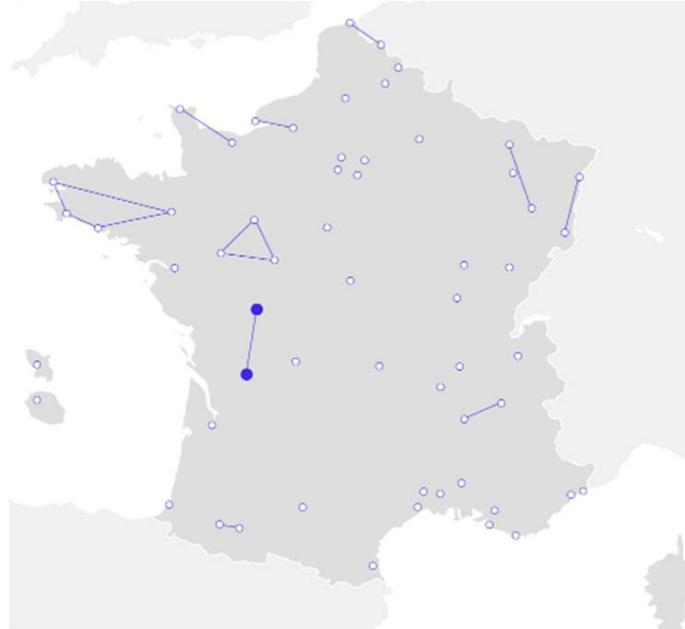
Parmi les Écoles d'arts plastiques, l'EESI appartient au groupe des sept écoles établies sur deux sites, tandis que deux autres le sont sur trois ou quatre sites.<sup>47</sup> C'est dire que sa situation en termes de management, d'organisation pédagogique n'a rien d'exceptionnelle, mais tout comme les autres, elle est empreinte de ses particularités.

Plus que la situation de multi-sites de l'EESI, son positionnement dans la cartographie de l'enseignement supérieur en Arts plastiques est donc affaire d'identité et de spécificités de son offre pédagogique, de notoriété de celles-ci, de capacité à répondre aux objectifs de l'enseignement supérieur culture dans le domaine des Arts plastiques.

---

47 Sur quatre sites : les écoles de Brest-Quimper-Lorient-Rennes ; sur trois sites : les écoles de Tours-Angers-Le Mans ; sur deux sites : les écoles de Dunkerque-Tourcoing ; Le Havre-Rouen, Cherbourg-Caen ; Metz-Epinal ; Strasbourg-Mulhouse ; Grenoble-Valence ; Pau-Tarbes.

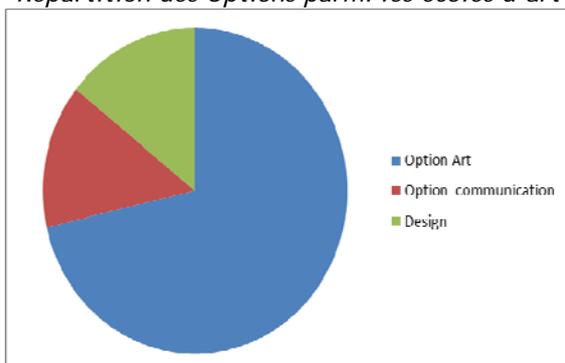
### Cartographie des Écoles nationales et territoriales d'Art Plastiques



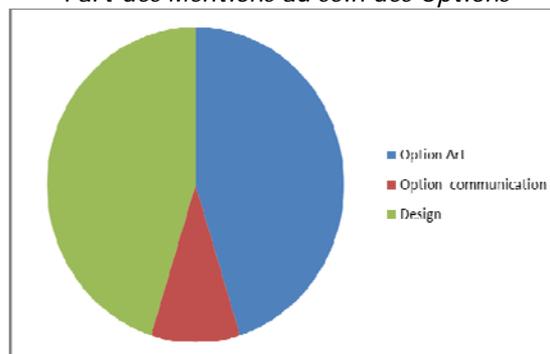
Source : Andéa.

Or, d'un point de vue pédagogique, l'EESI a fait le choix le plus commun des options pour la délivrance des DNAP, soit l'Option Art et au sein de cette Option, elle se situe parmi les écoles qui ont fait le choix de déterminer des mentions plus distinctives, soit un tiers d'entre-elles en ce qui concerne l'Option Art.

Répartition des Options parmi les écoles d'art



Part des Mentions au sein des Options



Source : ministère de la Culture et de la Communication ; Andéa.

L'analyse globale de l'offre pédagogique au niveau du DNSEP, plus spécifique à l'identité de chaque école, conduit à des résultats en grande partie différents. En effet, 34 écoles (le cas échéant, sur un seul site) proposent le diplôme DNSEP Option Art, avec une répartition en 26 Mentions différentes, soit pour la quasi-totalité des écoles une mention par école.

Parallèlement, plusieurs écoles s'identifient à travers les mentions du DNSEP délivré sur un champ partagé par l'EESI : images animées, création numérique, art et média,... La forme de « banalisation » de l'offre pédagogique de l'EESI dans la dernière période peut sembler étrange, dans la mesure où plusieurs écoles, nationales ou territoriales, affichent à des degrés divers un positionnement sur les « nouveaux » outils de création (vidéo, animation, numérique...). Pour autant, ces écoles ne constituent pas un réseau structuré qui manifesterait une offre nationale à destination extérieure, du moins un lieu d'échanges et de réflexion communs.

En revanche, l'EESI fait partie du petit nombre d'écoles d'art qui ne délivrant pas un diplôme d'établissement par nature distinctif<sup>48</sup>, ont noué des relations anciennes avec les universités pour la délivrance de masters.<sup>49</sup>

### **3.2. Une identité pédagogique instable.**

Les écoles d'art ont connu un encadrement de l'organisation des études à la fois fermé par un nombre d'options resserré et un souplesse de mentions à travers les cycles du DNAP et du DNSEP, de nature à identifier clairement l'offre d'enseignement supérieur spécialisé dans un champ d'expressions, de techniques et de questionnements très large et évolutif. Dans ce cadre, la plupart d'entre elles ont su assurer leur identité tout en demeurant en mouvement.

Or, l'EESI, bien identifiée à son origine dans un projet politique, territorial, artistique, culturel avec une dimension « technologique » (numérique) et un genre (bande dessinée) n'a pas cessé depuis une décennie d'interroger, sinon de mettre en cause son identité, ses projets pédagogiques, leurs traductions en cursus, leurs lieux de réalisation, etc. en sorte que les deux signifiants de l'EESI (numérique / bande dessinée) se sont de plus en plus détachés de l'offre pédagogique proposée aux étudiants, laissant place à une « valse des directeurs » à l'occasion de « crises ».

#### **3.2.1. L'évolution des options et des mentions au cours de la dernière décennie.**

Sans remonter au-delà, l'offre pédagogique de l'EESI, telle qu'établie en 2005<sup>50</sup> a connu des évolutions importantes que traduit l'organisation des options et des mentions.

---

48 ENSBA, ENSAD, ENSCI, Le Fresnoy, Ecole de la photographie d'Arles.

49 Nantes (master 2 Multimédia) ; Saint Etienne (master Espace Public : design, architecture, pratiques) ; Le Havre-Rouen (master Lettres et création littéraire) ; Bourges (master MEEF arts plastiques) ; Saint Etienne (master Prospectives Design) ; Amiens (master User eXperience Design).

*DNAP en 2005*

DNAP Option Art	DNAP option Art	DNAP Communication
Art	Mention Bande-dessinée	Mention Images animées

*DNSEP en 2005*

DNSEP Option Art	Communication
Mention créations numériques	Mention arts numériques

*Masters avec l'Université de Poitiers*

master Art et Sciences	master bande-dessinée
Poitiers	Angoulême

Cette organisation a fait l'objet d'un travail important de refonte en vue d'une mise en cohérence des enseignements en évitant les redondances de façon à mieux identifier l'enseignement prodigué sur chacun des sites.

La nouvelle organisation proposée en 2008 résulte d'une analyse des ressources pédagogiques et universitaires pour les laboratoires, des espaces propres à chacun des sites, des spécialisations pédagogiques les plus prononcées selon les équipes pédagogiques. Sans nier les transversalités, cette organisation traduit aussi une volonté de créer deux filières d'enseignement formant un *continuum* par cycles du DNAP aux masters Bande-dessinée et Arts et Sciences, voire ouverte à des études doctorales. Ce projet était concentré sur l'identité de l'EESI, mais aussi de chacun des sites. Il a été au cœur du Contrat d'objectifs 2008-2013.<sup>51</sup>

*Configuration pédagogique du projet 2008-2013*

	Angoulême	Poitiers
DEPARTEMENT		
Bande dessinée		
Edition		
Images animées		
Fictions-images et médias		
Arts programmés		
Espace scénique et dispositifs numériques temps réel		
LABORATOIRES		
Narratologie		
Son		
Figures de l'interactivité		
Pixem		

Cette réforme matricielle (sites-équipes-enseignements) de l'offre pédagogique n'a pas vu le jour bien qu'elle fût validée par le conseil d'administration du GIP en 2009. Elle a été contestée à l'occasion d'une « crise » au sein de l'EESI

50 Arrêté du ministère de la Culture et de la Communication du 10 novembre 2005 habilitant l'Ecole supérieure de l'image à dispenser l'enseignement conduisant à des diplômes nationaux en arts plastiques.

51 Contrat d'objectifs 2008-2013.

donnant lieu à la mission de l'IGAC de 2008. Cette mission ouvre la voie d'une nouvelle réflexion sur la pédagogie et l'identité de l'EESI.

Dans la perspective tracée par le contrat d'objectif 2008-2013, la réforme s'est cependant poursuivie avec la nouvelle direction générale mais principalement par une refonte des cursus, comme on peut le lire en perspective.<sup>52</sup> Ce qui n'est pas conservé concerne les principes d'une répartition précise des ressources. Ce qui subsiste partiellement est la logique de filières - Bande-dessinée à Angoulême / création numérique à Poitiers - bien qu'elle soit masquée par les nouvelles options et mentions.

La réforme s'est en effet traduite principalement par une modification des options précédentes : l'option Communication est supprimée avec pour objectif d'« attirer davantage d'étudiants d'autres écoles d'art françaises et européennes tout en conservant les spécificités historiques de l'école (bande dessinée, animation, création numérique) articulées au champ de l'art contemporain », tandis que le master « Arts et sciences » avec l'Université de Poitiers prend une nouvelle désignation « Théorie et pratique des arts interactifs » qu'accompagnent pour le DNESP deux options : « création numérique » et « pratiques émergentes ».<sup>53</sup>

*DNAP selon la réforme de 2010*

DNAP Option Art	DNAP option Art	DNAP option Art
Mention Art	Mention Bande-dessinée	Mention Images animées
Angoulême et Poitiers	Angoulême	Angoulême et Poitiers

*DNSEP selon la réforme de 2010*

	DNSEP Option Art	
Mention création numérique	Mention Pratiques émergentes	Mention Bande-dessinée
Poitiers	Angoulême et Poitiers	Angoulême

*Masters avec l'Université de Poitiers*

master Théorie et pratique des arts interactifs	master Bande-dessinée
Poitiers	Angoulême

### 3.2.2. La variation de l'offre pédagogique.

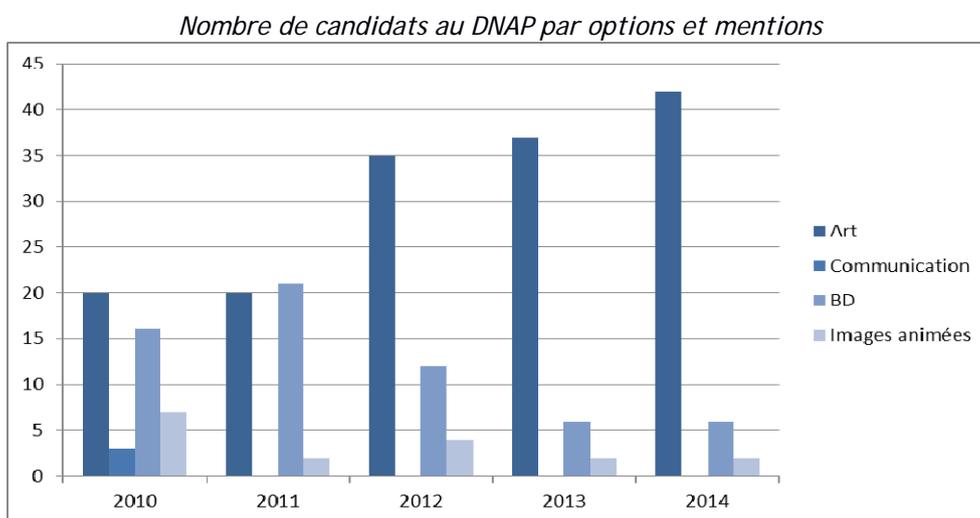
L'instabilité des maquettes pédagogiques rend délicate, au-delà des inscriptions à l'EESI, la logique des parcours des étudiants qui ont engagé des études dont les diplômes évoluent tous les cinq ans, en sorte que sur quinze ans, seules trois cohortes d'entrants d'inscrits en première année ont pu mener des cursus stables les conduisant aux diplômes annoncés. Autrement dit, 4/5 des étudiants inscrits à l'EESI pour obtenir un DNSEP ou un master ont connu les cadres mouvants des maquettes de scolarité.

<sup>52</sup> Projet d'établissement 2012-2015.

<sup>53</sup> Rapport Annuel, 2010.

La mission peut fort bien entendre la logique de « *pédagogie en mouvement* » et la traduction de choix directoriaux successifs comme la nécessité d'une adaptation régulière de la pédagogie à la création contemporaine. Reste que l'EESI, comme bien d'autres, est un établissement d'enseignement supérieur à destination des étudiants et se doit de disposer d'un projet clair et précis, ce qui passe aussi par une explicitation détaillée de l'ensemble des enseignements, telle qu'elle a été présente dans le Livret des enseignements 2010-2011, dont la réalisation avait été demandée par l'IGAC.<sup>54</sup>

Par effet de structure des diplômes, quels que soient les cursus qui y ont menés à mesure des changements de maquettes, les logiques d'inscription aux diplômes se prêtent mal à une analyse de réelles tendances. Toutefois, plusieurs observations peuvent être énoncées.



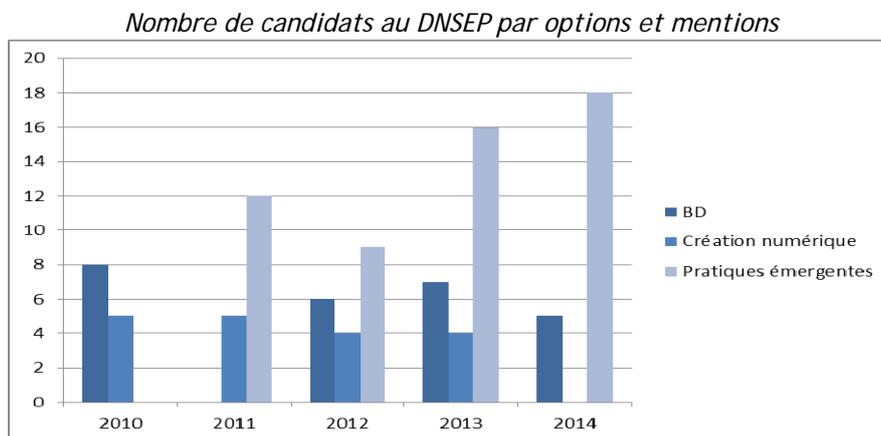
Source : *Rapports annuels 2011 et suivants.*

En premier lieu s'agissant du DNAP, l'option Art a eu tendance à réduire l'importance accordée aux mentions, l'EESI apparaissant comme une école d'art de moins en moins spécifique. La désertion parallèle des mentions « image animée » mais aussi bande-dessinée, confirme cette analyse.

D'ailleurs le même constat peut être fait en second lieu, s'agissant du DNSEP qui enregistre aussi une perte de vitesse de la mention bande dessinée, alors qu'il s'agit toujours de l'élément le plus attractif comme le montre la disparité des concours d'entrées à l'EESI entre Poitiers et Angoulême.

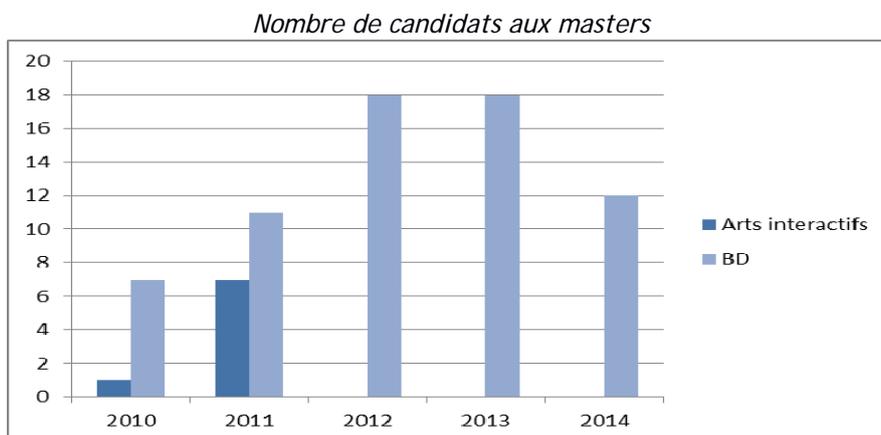
<sup>54</sup> cf. *Livrets des enseignements* (2010, 2011, 2012, 2013, 2014).

De plus, la dimension numérique qui caractérisait l'établissement, notamment à Poitiers, ne semble plus le faire comme en témoigne le succès de la mention Pratiques émergentes versus la mention Création numérique.



Source : Rapports annuels 2011 et suivants.

Pareilles tendances avaient d'ailleurs commencé à se dessiner au niveau des masters avec la fermeture du master Arts Interactifs pour nombre insuffisant de candidats. Il conviendra d'ailleurs d'être attentifs au nombre d'étudiants de l'EESI s'inscrivant dans le master Bande-dessinée dans les prochaines années, l'année 2014 et surtout l'analyse des DNAP et DNSEP en cours n'étant pas de bon augure.



Source : Rapports annuels 2011 et suivants.

Au-delà, l'instabilité des projets pédagogiques de la dernière décennie n'a pu que brouiller l'identité de l'EESI. Sur dix ans, l'écart s'est creusé entre un affichage toujours aussi fort en faveur du « numérique » et de la « bande

dessinée » (cf. rapports de l'AERES et du HCERES) et une réalité d'enseignements.

### 3.2.3. L'enjeu des admissions.

La question de l'usage du serveur Admission Post-Bac mis en œuvre pour la rentrée en 2012-2013 n'a cessé de faire l'objet de discussions et de mises en cause. Ce processus normalisé pour l'ensemble des bacheliers constitue un facteur essentiel d'ouverture de l'EESI et du respect de l'égalité des chances - en dépit de la « concurrence déloyale » qui peut encore s'exercer entre écoles d'Art. D'ailleurs, lorsque cette procédure est mise en œuvre à l'EESI, huit écoles l'ont déjà mis en place se conformant à la Charte d'Admission post-bac appelée à se généraliser avec la cotutelle des établissements d'enseignement supérieur.<sup>55</sup> Cette procédure permet notamment de répondre aux situations des bacheliers dans les lycées à l'international ou passant le bac par correspondance, mais surtout au principe d'égalité des candidats, notamment en termes chronologiques.<sup>56</sup>

Pour produire tous les effets attendus de cette procédure, il convient évidemment que l'ensemble des écoles d'art, nationales comme territoriales, souscrivent à cette Charte et que les ministères de tutelle (Culture et Communication ; Enseignement supérieur et recherche, ainsi que le HCERES) en fassent un élément essentiel de tout établissement d'enseignement supérieur et s'assurent ainsi que la concurrence entre établissements ne se réalise pas à travers des stratégies d'adoption de l'APB au motif que la prévision d'inscrits est rendue incertaine.

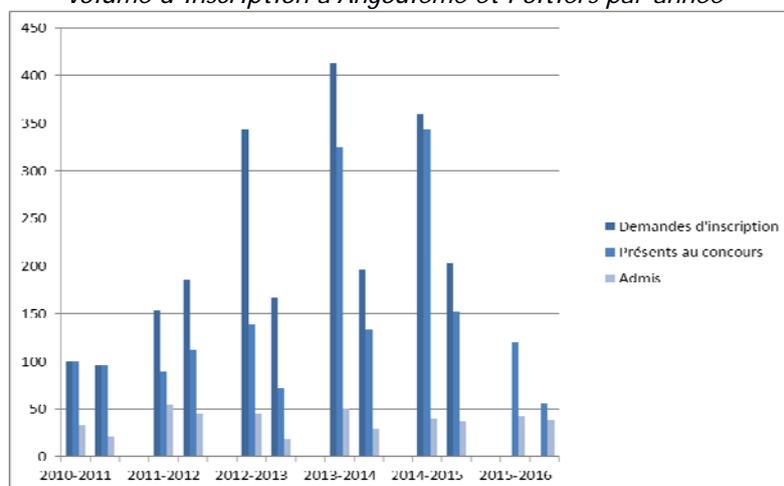
En effet, d'ores et déjà, à l'usage qui a été fait par l'EESI de cette procédure entre 2012 et 2014, on note des résultats satisfaisants : accroissement du nombre de candidats, réduction de l'écart d'inscrits entre les deux sites de Poitiers et Angoulême, augmentation du nombre d'inscrits présents au concours, et dès lors, une plus grande sélectivité.

---

55 Compte rendu du Conseil pédagogique du 13 novembre 2012. 13 Ecoles d'art en 2015 y ont recours (cf. <https://www.admission-postbac.fr/>).

56 cf. Compte rendu du Conseil pédagogique du 7 mars 2013.

*Volume d'inscription à Angoulême et Poitiers par année \**



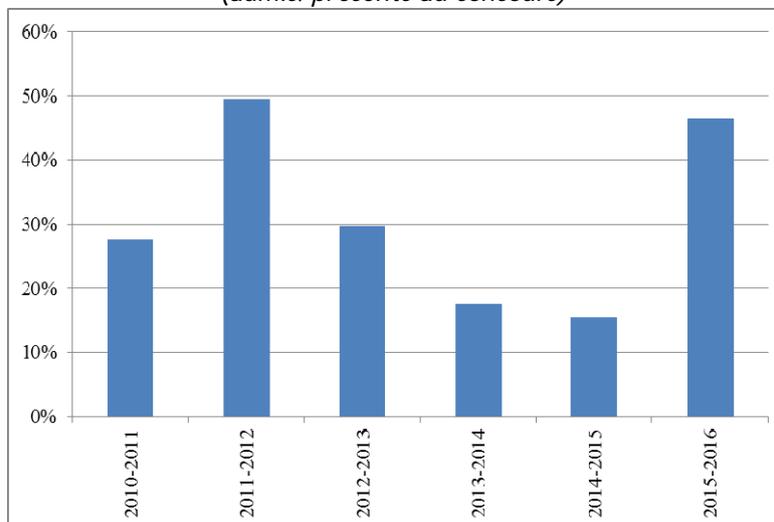
\* à noter que pour la rentrée 2015-2016, les données ne concernent pas le concours de septembre qui ne fournit qu'une modification marginale.

A défaut d'évaluation générale que devrait conduire la DGCA sur l'ensemble des écoles, les « arguments » avancés au sein de l'EESI en faveur d'un désengagement de cette procédure ne semblent guère convaincants. Cependant après de nouveaux débats, le conseil d'administration a abandonné ce mode de recrutement pour l'année 2015.<sup>57</sup> Les résultats de cette modification n'emportent pas l'adhésion. En effet, l'excellence revendiquée par l'EESI suppose un volume de candidats élevé et un taux de sélection fort, ce qu'avait permis l'adoption de l'APB. La disparition de cette procédure semble atteindre les résultats inverses, soit ceux qui prévalaient antérieurement, à un étiage sans doute inférieur.

Pareille évolution - changement de règle impromptu et contre la tendance nécessaire - conduit ainsi à un taux de sélection globalement fort insatisfaisant, en particulier sur le site de Poitiers, alors même que l'objectif général d'augmentation du nombre d'étudiants sur ce site est explicite et nécessaire à l'équilibre du projet de l'EESI, et se trouve susceptible d'être rompu ou faussé pour des motifs économiques au lieu d'être justifié pour des raisons pédagogiques. Elle ne facilite pas la refondation nécessaire de l'EESI en ayant fait le pari de la facilité plutôt que celui de l'excellence, exprimant l'incertitude de l'identité de l'EESI.

57 Cf. Comptes rendus des Conseils pédagogiques des 23 octobre 2014 et 27 janvier 2015.

*Taux de sélection  
(admis/présents au concours)\**



\* à noter que pour la rentrée 2015-2016, les données ne concernent pas le concours de septembre qui ne fournit qu'une modification marginale.

### **3.3. - Une confection du projet pédagogique issue d'un maquis d'instances.**

Durant la dernière période, les évolutions du projet pédagogique se forment parallèlement à une évolution des institutions de gouvernance pédagogique de l'EESI. Celles-ci se caractérisent par une complexité évolutive et assez opaque. Cette situation, connue des instances de gouvernance de l'EESI, est évidemment appelée à clarification, normalisation et stabilisation qui ne viennent pas alors que les statuts l'impliquent. Sur l'enjeu majeur du projet pédagogique, le contretemps entre la chronologie administrative du passage à l'EPCC et la stratégie pédagogique a joué encore.

#### **3.3.1. Les instances pédagogiques : un enchevêtrement.**

Avant tout, il convient de noter que la question du projet pédagogique et de son évolution est un enjeu essentiel pour les équipes pédagogiques issues originellement de deux écoles. Son traitement a manifesté une implication très importante des enseignants des deux sites, mais aussi une forte représentation des enseignants dans la plupart des instances. Ce constat témoigne d'une implication large des professeurs dans l'avenir de l'EESI et d'un attachement à l'avenir de l'établissement.

Comme dans la plupart des écoles d'art, la construction de l'offre pédagogique est réalisée en grande partie par un système de coordination pédagogique porté par des coordinateurs responsable par année des cursus sur chacun des sites. La

construction de l'offre pédagogique est cependant à délibérer par des instances particulièrement nombreuses, stratifiées, spécifiques ou non à l'EESI. Or, dans le même temps, la structuration des instances pédagogiques prévue par les textes et les statuts de l'EESI, s'est mise en place tardivement sans se substituer aux instances antérieures. En résulte un « mille-feuilles » d'instances pédagogiques aux statuts divers, aux champs mal et peu définis, aux articulations non établis. Il n'a pas pu être fait pour mettre en cause une prétendue « absence de projet » alors que depuis plusieurs mandats, des projets ont vu le jour et ont été validés.

L'EESI a créé ou confirmé l'existence d'un ensemble d'instances pédagogiques à partir de 2011 et au moment où à une double direction pédagogique (1 directeur par site) a succédé d'abord un directeur des études, puis la nomination d'une « chargée des études » sur les deux sites. Il en résulte un ensemble plutôt qu'un système d'instances dont les champs et les missions forment un enchevêtrement propice à une mise en discussion sans finalité du projet pédagogique. Dans cet ensemble, l'instance statutaire (le CSPVE) a une fonction très éloignée et insuffisante par rapport aux autres.

- Un CSPVE aux champs et missions fragiles alors qu'il est statutaire.

Le Conseil Scientifique, pédagogique et de la vie étudiante (CSPVE) qui est consulté sur « *toutes les questions touchant aux activités pédagogiques et scientifiques de l'établissement* » d'après le règlement intérieur. Mais pour le distinguer des autres instances il est fait part au conseil d'administration qu'il est considéré comme « *moins lié à la vie de l'établissement* » (sic), alors que sa composition témoigne du contraire puisqu'elle réunit l'ensemble des catégories de personnels (enseignants, administratifs et techniques), des étudiants, la direction générale et quatre personnalités qualifiées désignées par le président de l'EPCC sur avis du directeur général.

Le CSPVE a été constitué tardivement et n'a commencé à se réunir qu'à partir de la fin 2012. Depuis, cette instance statutaire a été réunie dans des conditions de préparation et de communication insuffisantes : absence relative d'ordre du jour, comptes rendus irréguliers et absents pour les deux premières réunions du CPPVE. Pour autant qu'il soit possible d'en juger par les comptes rendus disponibles, le CSPVE a davantage servi à évoquer des questions générales dans un souci de communication globale de l'ensemble des parties prenantes que comme un lieu de délibération de nature à mener la mission consultative qui lui appartient. Cependant les questions relatives à la recherche au sein de l'EESI ont été évoquées plus précisément : situations des laboratoires, information sur l'appel à projet de recherche du ministère de la Culture et de la Communication. En revanche, les questions touchant à la vie étudiante ont constitué la portion congrue des réunions.

- Un Collège d'Orientation Pédagogique (COP) à situation incertaine.

Le COP a été créé en 2011 après la démission du directeur des études. Il a en principe pour mission « *de soumettre des propositions et de conseiller la direction générale et des études sur l'ensemble des thèmes relatifs à la pédagogie et à son organisation en cohérence avec le projet d'établissement.* »<sup>58</sup> C'est ainsi une fonction d'accompagnement de la direction qui est recherché par une représentation paritaire des sites. Instance prévu dans le Règlement intérieur, elle est à l'origine conçue pour traiter de l'ensemble des questions pédagogiques, sous la forme de « *propositions et de conseils auprès de la Direction pédagogique (directeur général et chargé des études)* », soit une fonction de nature consultative, en principe d'abord pour une période intérimaire<sup>59</sup>.

Instance singulière, sa composition de professeurs de l'EESI nommés pour la durée du mandat du directeur général est à la discrétion de celui-ci qui peut le réunir aussi souvent qu'il l'entend.

D'abord mal comprise et mal acceptée, cette instance a pu montrer son utilité aux dires d'enseignants, notamment lors des conseils d'administration. Cependant, les réunions du COP n'ont pas donné lieu à des comptes rendus écrits réguliers ni d'informations systématiques des autres instances et auprès de l'équipe pédagogique dans son ensemble. Malgré plusieurs demandes du conseil d'administration sur sa pérennité, le COP s'est poursuivi avec une légitimité variable, devenant plutôt un lieu de « concertation »...

- Un Conseil scientifique à l'objet et membres non identifiés.

Parallèlement à la création du COP, a été institué un Conseil scientifique à vocation consultative « sur toutes questions pédagogiques » et qui « *s'apparente à l'instance 'Conseil d'Etablissement' du Groupement d'intérêt Public (GIP) de l'EESI* »<sup>60</sup> appelé à regrouper tous les « acteurs de la vie de l'école ». L'absence de compte rendu et de calendrier de cette instance ne permet pas d'identifier sa réalité.

- Un Conseil pédagogique.

Cette instance a été envisagée de façon très générale puisqu'elle a pour vocation de réunir « *l'ensemble des personnes qualifiées élues par années ou phases d'études de chacun des sites* » pour débattre « *sur les thèmes relatifs à la pédagogie et à son organisation sur l'établissement* » Toutefois, elle doit en particulier « *rechercher les axes de transversalité intersite, de*

---

58 Conseil d'administration du 22 juin 2011.

59 Conseil d'administration du 23 novembre 2011.

60 Conseil d'administration du 22 juin 2011.

*transdisciplinarité et d'articulation entre les activités de recherche et d'enseignement* ». <sup>61</sup>

Sa composition établie par le règlement intérieur de l'école est plus large que celle du COP puisqu'il réunit un coordinateur de chaque année du DNAP, DNSEP, des masters et Post-Diplôme, un étudiant du DNAP et un du DNSEP, de deux représentants des personnels non enseignants chargés d'encadrement pédagogique, en plus du directeur général, du chargé des études, de la direction administrative et financière et des secrétariats pédagogiques.

- Un Comité de recherche aux missions et à la composition limitées.

Le Comité de Recherche, instance consultative placée auprès de la direction générale est créé pour traiter de « *toutes les questions relatives à la recherche au sein de l'école et du développement des partenariats pertinents* ». Ce faisant, il est établi pour participer à la préparation des décisions soumises au Conseil pédagogique.

- Un « Conseil », « comité » ou réunion de coordination ou des coordinateurs.

Sous des appellations nombreuses et sans statut précis et articulé, cette instance est composée par des enseignants élus « coordinateurs » par année et par site, y compris les masters après élection du collège des professeurs. Elle est en charge de l'organisation pédagogique des semestres, soit l'essentiel des emplois du temps variables (ateliers, invités,...) et sont référents pour les étudiants et le chargé des études. Il a aussi pour mission l'organisation du déroulement des évaluations, des commissions d'admission et des épreuves des diplômes.

Ce rouage central de l'activité pédagogique se réunit régulièrement à la demande des coordinateurs et/ou du chargé des études, en pratique mensuellement et n'est pas systématiquement présidé par le chargé des études ou la directrice générale.

### **3.3.2. Une réforme profonde et urgente des instances pédagogiques s'impose.**

Le passage du GIP à l'EPCC, qui constituait une occasion de structuration des instances pédagogiques, a été celle de la formation de strates nouvelles d'instances aux champs très peu ou pas délimités, aux missions très floues, aux relations non précisées, à la périodicité de réunion non harmonisée, etc.

---

<sup>61</sup> Conseil d'administration du 22 juin 2011.

L'organigramme fonctionnel de ces instances pédagogiques, un temps demandé par le conseil d'administration, n'a d'ailleurs pas été présenté, faute d'avoir été réalisé. Le nombre et la nature de cet ensemble d'instances, dont les compétences consultatives, délibératives et décisionnaires sont restées floues, ont contribué à une forte opacité de l'évolution du projet pédagogique. Ils manifestent une difficulté de la direction générale à s'assurer en pratique de l'offre pédagogique réellement organisée et effectuée. En particulier, « *les rôles du COP et des coordinateurs comme relais entre le corps enseignant et la direction* »<sup>62</sup> voulus par la direction générale, peinent à paraître efficaces et clairs durant la période.

Cet ensemble a été maintenu alors que le CSPVE a pour vocation et par représentation, comme dans la plupart des établissements d'enseignement supérieur, à disposer du champ le plus vaste d'intervention grâce à sa représentation la plus large. Par conséquent, il aurait dû se substituer à la plupart des autres instances alors qu'il n'a été qu'une des instances créées ou dont l'existence a été confirmée par les mêmes réunions du conseil d'administration. La question de la fusion du Conseil Pédagogique et du CSPVE a d'ailleurs été légitimement soulevée lors d'une réunion de ce dernier.<sup>63</sup> Par ailleurs le COP dont le nombre de réunion a cessé n'a pas été dissous. A plusieurs reprises, il est question au sein du conseil d'administration, du CTE<sup>64</sup>, du Conseil pédagogique de mettre en place une réforme des instances, à l'issue d'une réflexion, d'une évaluation, etc. Il n'en a rien été et de cette sédimentation d'instances, le plus souvent sans archives, il ne s'est pas créé un corpus véritable.

Une réforme profonde des instances pédagogiques est nécessaire. De façon urgente, il est nécessaire de réduire le nombre des instances, en simplifiant et surtout clarifiant cet ensemble, sur la base des instances prévues statutairement, soit :

- Le CSPVE dont les missions doivent être restaurées, le champ de compétences le plus large préservé. Il lui appartient aussi de placer les étudiants et la vie étudiante au centre de ses réflexions.
- Un Conseil scientifique pourrait se substituer aux autres instances. Il doit être dédié à la réflexion en amont.
- Un groupe de travail, consacré à la coordination pédagogique, peut être constitué avec les coordinateurs de chacune des années des DNAP et DNSEP. Placé auprès de la direction pédagogique il aura à se réunir plus

---

62 cf. Compte rendu du Conseil pédagogique du 7 mars 2013.

63 cf. Compte rendu du CSPVE du 28 novembre 2013.

64 cf. Compte rendu du CTP du 10 mars 2014.

régulièrement pour la mise en œuvre des cursus selon les orientations pédagogiques et scientifiques des instances précédentes.

Les crises répétées relatives au projet pédagogique lors de deux précédents mandats ne se détachent pas d'une gouvernance de celui-ci. La récente inflation et pulvérisation des lieux de délibérations répétées, qu'accentue l'existence de deux sites, n'a pu qu'accroître ces difficultés. Si la volonté d'associer au plus près les équipes pédagogiques à la formation et la vitalité collective d'un projet commun est indispensable, il est temps que cesse une mécanique inutile.

*Les couches d'instances pédagogiques*

COP	Conseil pédagogique	Conseil scientifique	Comité de recherche	CSPVE	Comité de coordination
Directeur Chargé des études Professeurs désignés par le Directeur	Directeur  Directeur administratif et financier  Chargé des études  Coordinateurs élus pour chaque année d'étude de chacun des sites et directeur du Post-diplôme  Représentants des personnels non enseignants chargés d'encadrement pédagogique  Représentants élus des étudiants de chacune des phases d'études et de chacun des sites  Secrétaire pédagogique du site qui reçoit.	Ensemble des acteurs de la vie de l'école	Directeur Coordinateurs DNSEP (5A) de chacun des sites  Codirecteurs et/ou les coordinateurs de chacun des masters,  Directeur du Post-diplôme  Secrétariat pédagogique du site qui reçoit.	Directeur Chargé des études  Coordinateurs des années diplômantes  4 Personnalités qualifiées désignées par le président du CA sur avis du directeur général  4 représentants élus des étudiants  2 représentants élus des personnels administratifs et techniques.	Coordinateurs 1ère année  Coordinateurs 2ème année  Coordinateurs 3ème année  Coordinateurs 4ème année  Coordinateurs 5ème année

### 3.4. Insertion territoriale et réseaux de l'EESI.

Pointée par l'évaluation de l'AERES de 2008 comme un point faible, la connexion de l'EESI à l'international a fortement progressé depuis et bénéficié d'un recrutement utile et de qualité pour y remédier, tandis que la politique d'invitation s'est ouverte et a progressé. En revanche, l'insertion territoriale apparaît en deçà des possibilités offertes par les équipements scientifiques, universitaires, artistiques et culturels, voire économiques et sociaux.

#### 3.4.1. L'EESI dans l'offre d'enseignement supérieur à l'échelle régionale.

D'un point de vue régional, L'EESI est la seule école d'art de la Région Poitou-Charentes. Mais, dans la future région, l'offre régionale sera bien plus étoffée avec l'EBABX à Bordeaux et l'ENSA de Limoges, l'une et l'autre plus spécialisées dans le design. L'unicité de l'EESI au plan régional disparaissant, sa position et son identité sur la carte régionale de l'enseignement supérieur peuvent être conduites à évoluer dans le cadre d'une nouvelle stratégie d'établissement.

##### 3.4.1.1. Les tendances dans la Région.

Au sein de la région Poitou-Charentes, il est à noter un nombre assez faible d'étudiants dans l'enseignement supérieur (45 854 en 2012) mais surtout en croissance relative moyenne (+3%) par rapport à l'ensemble de la France (+7%), de sorte que le poids du nombre d'étudiants en Poitou-Charentes diminue pour ne représenter que 1,9% des étudiants du supérieur.<sup>65</sup> Dans ce paysage, l'Université de Poitiers est largement structurante dans une région caractérisée par une métropolisation partagée entre Poitiers, Angoulême, La Rochelle, Niort. La carte de l'offre d'enseignement supérieur ne correspond pas en effet aux données socio-démographiques. En effet, le pôle d'Angoulême apparaît très limité alors que le poids de La Rochelle et de son Université ont progressé significativement.

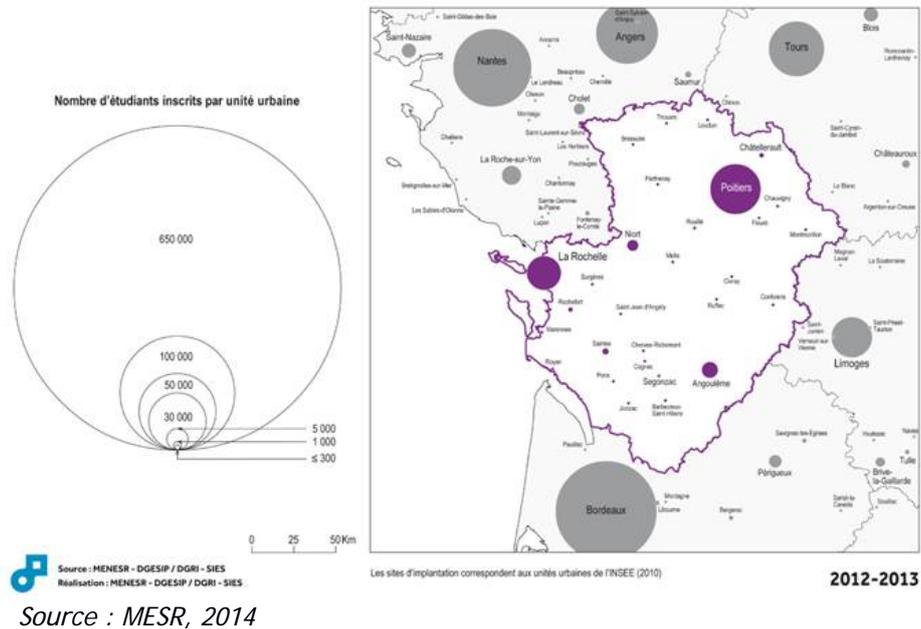
Dans la perspective de moyenne et longue période de la montée en puissance des COMUE depuis la loi Fiorasso, la recomposition de l'offre d'enseignement supérieur dans l'actuelle région et plus encore dans la nouvelle constitue une incertitude majeure quant à la place de l'EESI Celle-ci semble partagée entre une attraction forte vers Bordeaux au moins du site d'Angoulême, une politique de l'Université de Poitiers en faveur d'une « *réduction de l'éclatement des sites géographiques* » parallèle à la « *création d'un Pôle universitaire de la Charente* » comprenant le Grand Angoulême.<sup>66</sup>

---

65 Atlas régional de l'enseignement supérieur, Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, 2014 (données 2012).

66 cf. Schéma local de l'Enseignement supérieur et de la recherche / Site d'Angoulême 2014-2020, Université de Poitiers.

### Effectifs d'étudiants en Poitou-Charentes

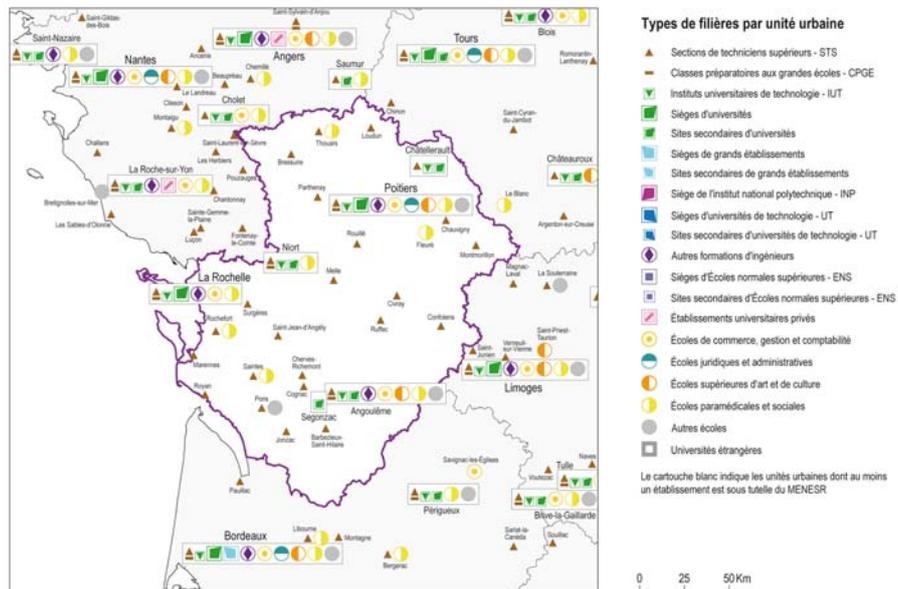


Une autre perspective consiste dans « *un partenariat renforcé entre l'Université de Poitiers et l'EESI* » qui peut se traduire par « *une recherche de locaux au sein de l'Université [qui] est en cours pour permettre la relocalisation et le développement de l'EESI.*<sup>67</sup> Dans ce cadre, il s'agirait d'étendre à l'EESI la formation d'un Pôle Musique et Danse constitué du CESMD), du Conservatoire à rayonnement régional et du département Musicologie de l'Université de Poitiers.

Il apparaît clairement que l'offre d'enseignement supérieur ne peut que se modifier significativement au cours de la prochaine décennie selon des options tenant à l'aménagement du territoire de la nouvelle région, en particulier selon des critères de développement économique mais aussi d'accès à l'enseignement supérieur.

67 cf. Schéma local de l'Enseignement supérieur et de la recherche / Site de Poitiers 2014-2020, Université de Poitiers

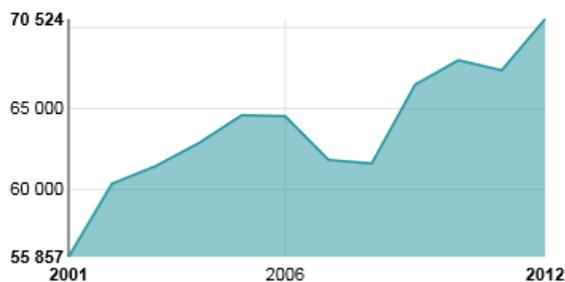
*Les filières d'enseignement supérieur dans la Région Poitou-Charentes*



Source : Atlas régional de l'enseignement supérieur, MESR, 2014.

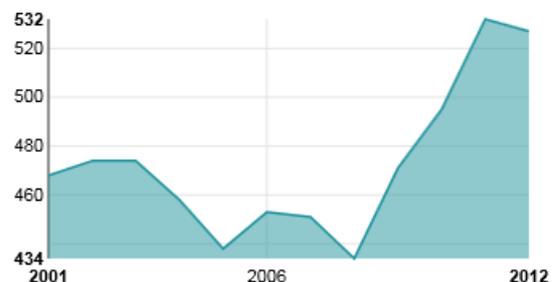
Dans cette perspective, l'offre d'enseignement supérieur Culture dans cette région mérite une attention particulière car les tendances qu'elle connaît sont inverses de celles qui sont constatées pour la plupart des filières d'enseignement supérieur. En effet sur longue période et sans doute par effet de politique d'attractivité d'établissements d'enseignement supérieur, les filières Art et Culture ont connu au cours des vingt dernières années une progression assez importante, certes pour des effectifs modestes dans la Région qui ne représente que 0,75% des étudiants en France dans ce domaine, alors que la Région compte 1,9% des étudiants en France, ce qui lui confère une large marge de progression...

*Nb d'étudiants dans les écoles Art et Culture France*



Source : MESR, INSEE, DEPS, Enquête 48, 2014

*Nb d'étudiants dans les écoles Art et Culture Poitou-Charentes*



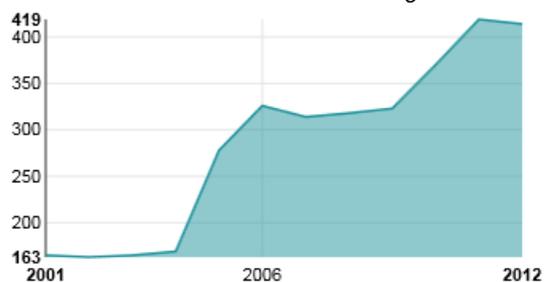
Toutefois, l'analyse par zones urbaines confirme sur même période longue un effet ciseau très important entre Angoulême et Poitiers. Cet effet peut conduire

à des conclusions opposées quant à l'évolution de l'EESI : tirer les conséquences de l'asymétrie ou bien veiller à un rééquilibrage entre les deux sites.

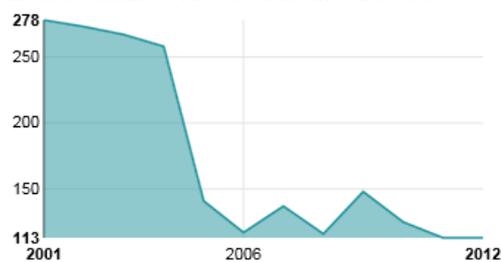
Il convient de noter que le progrès constaté à Angoulême tient beaucoup de celui des effectifs de la filière Art et culture qui représente plus de 10% du total. A Poitiers, cette part est infiniment moindre (0,45%) compte tenu de la présence de l'Université, mais le nombre d'étudiants dans l'enseignement supérieur sur cette zone urbaine enregistre une baisse très significative.

Les enjeux connus de l'EESI quant à ses deux sites sont en parfaite homologie avec ceux de l'enseignement supérieur de la région, aussi l'avenir de l'EESI, en particulier quand à ses sites, est-il vraisemblablement dépendant d'orientations qui en dépassent le sort immédiat, mais dépendent de la cartographie de l'enseignement supérieur et des choix d'aménagement régionaux auxquels l'État a toute sa part.

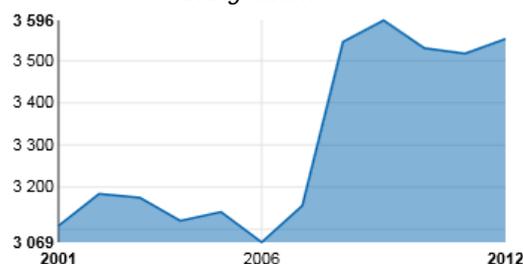
*Nb d'étudiants Art et Culture à Angoulême*



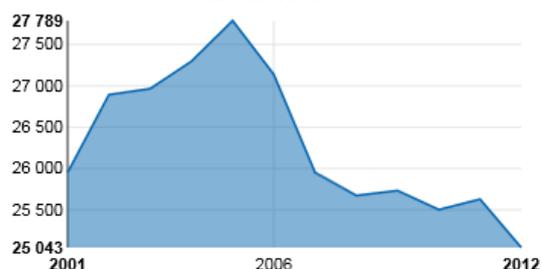
*Nb d'étudiants Art et Culture à Poitiers*



*Nb d'étudiants de l'enseignement supérieur à Angoulême*



*Nb d'étudiants de l'enseignement supérieur à Poitiers*



Source : MESR, INSEE, DEPS, Enquête 48, 2014

### 3.4.1.2. L'Université de Poitiers.

La relation historique avec l'Université de Poitiers, essentielle à l'EESI, n'est pourtant plus aussi importante qu'elle l'a été et mérite d'être (re)tissée bien plus nettement.

A présent, les relations avec l'Université de Poitiers sont régies par une convention de master et de Formation doctorale 2012-2018 du 23 mars 2013. Elle établit les conditions de conduite d'une spécialité de master Recherche « Bande Dessinée » pouvant être poursuivie par une thèse de doctorat. Sur le M1 et le M2, la contribution respective d'enseignements de l'Université et de l'EESI est de « 290 heures HTD de tronc commun avec le master Texte/Image ; 785h dont 525h d'intervenants extérieurs parmi lesquels des intervenants de l'UFR ». En revanche, le master Théorie et pratique des arts interactifs n'a cessé de décliner jusqu'à sa fermeture, faute d'un nombre de candidats suffisant et sans doute d'une maquette conçue conjointement qui soit suffisamment adaptée et attractive.

Du côté de la recherche, on note à ce stade que les liens historiques se sont très largement distendus entre l'EESI, qui en a développé d'autres, et le laboratoire (XSLIM-SIC) de l'Université de Poitiers. Il en va de même quant aux relations et partenariats internationaux qui peuvent être noués tant par l'Université que par l'EESI qui a poursuivi sa propre politique (cf. *infra*). Toutes ces évolutions ont fragilisé au sein de l'EESI le site de Poitiers en termes d'identité et de valorisation pédagogique et déséquilibré la structure multi-site, alors qu'Angoulême ne souffre pas tant de question d'identité à travers la bande dessinée.

Il résulte de ces tendances récentes que l'EESI ne constitue nullement un établissement participant à l'évolution de l'Université de Poitiers, susceptible d'être partie prenante de la COMUE, alors que Le CESMD de Poitou-Charentes qui propose un master « Musique : recherche et pratique d'ensemble » délivré par l'Université de Poitiers se trouve intégré dans ses projets immobiliers au centre de la ville et son projet culturel. Or, placée dans la dynamique impulsée par la Straner et la Stranes et le nouveau cadre de politique de sites, l'Université de Poitiers s'est déjà engagée dans des politiques de recomposition scientifique et territoriale importantes.

Avec la proposition immobilière de l'Université de Poitiers, s'ajoute la nécessité d'un partenariat scientifique à créer ou à recréer autour d'enjeux numériques, sans lequel elle ne serait qu'une solution immobilière parmi d'autres. Or, dans le cadre du projet NUMERIC, avec le Pôle Magelis, la Vallée de l'image, la Plateforme Numérique Image et Son, le CNAM/ENJMIN, le CNBDI, l'espace Mendes-France, etc., l'EESI qui n'y appartient pas, pourrait retrouver une place plus importante à Poitiers et alors devenir membre de la COMUE.<sup>68</sup>

Les relations de l'EESI avec l'Université de Poitiers se trouvent ainsi à une croisée de chemins : soit les relations restent à l'étiage actuel, l'Université organisant

---

68 Contrat de Projet Etat-Région 2014-2020.

avec l'EESI le master BD qui semble incontournable, solution qui peut s'appuyer sur une politique de délocalisation de l'Université à travers une plus grande présence à Angoulême ; soit l'EESI dans l'évolution de sa maquette pédagogique propose la (re)création d'un second master et une politique de recherche forte avec les laboratoires de l'Université de Poitiers.

#### 3.4.1.3. Le Pôle angoumois des établissements d'enseignement supérieur.

Angoulême, sur le socle des missions du Pôle image Magelis, a constitué au fil des deux dernières décennies un pôle d'enseignement supérieur public et privé spécialisé dans les domaines de l'image, de l'animation, du numérique. Désigné « Campus Image », ce pôle est sans doute le n°1 en France dans ce domaine, hormis l'offre d'enseignement supérieur en Ile de France.

Il est constitué de neuf établissements, soit publics, soit privés, soit consulaires, délivrant des diplômes de nature diverse, allant du BTS au Doctorat : l'EESI, l'EMCA (École des Métiers du Cinéma d'Animation), école consulaire, le CNAM ENJMIN (École Nationale du Jeu et des Medias Interactifs Numériques), CREADOC pour l'écriture et la réalisation documentaire audiovisuelles qui dépend de l'Université de Poitiers et délivre un master Documentaire de création. La même Université délivre un Diplôme Universitaire « Création Sonore et Composition Electroacoustique », dispose d'un IUT qui délivre une licence Professionnelle Techniques et Activités de l'image et du son, et, avec l'Institut d'Administration des Entreprises de l'Université, a créé le Centre Européen des Produits de l'Enfant. En outre, existent trois formations supérieures privées que sont L'Atelier qui est une école de cinéma d'animation, *Human Academy* qui est une école japonaise de Manga, animé, jeux vidéo ; enfin, un lycée de l'Image, du Son et de la Communication propose toutes les options du BTS Métiers de l'Audiovisuel.

La nature des enseignements - souvent professionnalisant et techniques - comme la vocation des établissements distinguent en partie l'EESI du plus grand nombre des autres établissements d'enseignement supérieur d'Angoulême. Toutefois, des liens ont été noués avec l'ENJMIN à travers un accord-cadre depuis 2012 formant une coopération pédagogique sur les questions d'interactivité et de jouabilité dans la ville qui prend depuis la forme d'un séminaire annuel commun, d'ateliers et d'échanges pédagogiques.<sup>69</sup> Ce lien pourrait d'ailleurs justifier une réflexion plus approfondie entre ces deux établissements qui délivrent des masters. Il pourrait justifier une réflexion en faveur d'un master commun dans le champ des créations et interactivités numériques.

---

69 cf. Accord-cadre EESI/Cnam-ENJMIN, 9 octobre 2012.

En revanche, l'EESI n'a pas tissé de liens avec les autres établissements du Campus-image, fussent-ils liés à l'Université de Poitiers (Créadoc, DUT création sonore et Composition Electroacoustique), en dépit d'enseignements ou de recherche dans le premier cas, sinon proches du moins parallèles ou liés, pas davantage qu'avec l'EMCA même si son directeur est enseignant à l'EESI. La participation de l'EESI aux journées portes-ouvertes du Campus Image constitue donc un minimum et confère à l'EESI, l'image d'un établissement qui demeure dans une forme d'isolement.

Si la spécificité d'une École d'art, en particulier au regard de ses missions pédagogiques et de la vocation d'insertion professionnelle dans le secteur artistique, peuvent ou doivent justifier d'être préservée, le sens de l'implantation à Angoulême ne se départit pas d'une politique effective d'inscription dans le Campus.<sup>70</sup>

### 3.4.2 La recherche et les outils scientifiques.

La recherche est un axe de développement revendiqué par l'EESI. Elle a pris diverses formes au cours des dernières années, notamment un Post-Diplôme, des partenariats plus ou moins fermes, de sorte que la lisibilité et l'affirmation de cette dimension s'éloignent en partie des réalités.

#### 3.4.2.1. La recherche à l'EESI.

Une « ligne de recherche », appuyé sur le contrat-cadre CNRS/ministère de la Culture et de la Communication s'est imposée. Elle est fondée notamment sur les liens avec l'université de Poitiers (Laboratoire XLIM) à travers le SLIDERS-LAB qui réunit aussi le LIRS, l'UQAM et l'IRI (Centre Georges Pompidou). Elle a notamment permis la réalisation de recherches (Etienne-Jules Marey au Musée des Beaux-Arts de Beaune, performance au Festival Musica Electronica Nova, publication d'ouvrage<sup>71</sup>). Cependant, à partir de 2012, les liens ont été très largement distendus avec le laboratoire XLIM, soit une composante scientifique importante avec l'Université de Poitiers. Parallèlement, de nouveaux liens se sont affirmés avec le Labex H2H de l'université de Paris 8, des réponses conjointes à des projets ANR (Cosima, Enactive Screen, MaP,...), et aussi des collaborations avec les établissements du Pôle Image, en particulier l'ENJMIN (Atelier commun). L'essentiel de la recherche à l'EESI a été porté par un petit nombre d'enseignants, pas toujours soutenus par la direction, en tous cas pas suffisamment pour l'ancrer durablement à l'EESI. Le départ d'un des chercheurs à Paris 8 après la signature d'une convention de recherche avec le Laboratoire

---

70 Il est significatif d'ailleurs que l'offre de restauration étudiante mise en place au sein du Campus dans le bâtiment « Le Nil », ne soit pas fréquentée par les étudiants de l'EESI.

71 Cinéma, interactivité et société, sous la dir. de J-M. Dallet, 2013. Université de Poitiers/CNRS.

Art des Images et art contemporain (Equipe EdNM)<sup>72</sup>, témoigne du caractère fragile de la recherche à l'EESI.

Non structurée durablement, peu soutenue ou valorisée, lui a manqué une stratégie de moyen terme sans laquelle les partenariats et projets peuvent ressortir d'une logique purement pragmatique, alors que le potentiel de développement est réel, notamment avec les partenariats que forment par exemple l'Université de Poitiers ou l'ENJMIN. Le constat est d'autant plus dommageable, que la recherche avait commencé à constituer un vecteur efficace de partenariats, y compris avec des établissements comme le Confort moderne ou le Centre Pierre Mendès-France.

La restructuration de la dimension de la recherche est nécessaire. La mission invite l'EESI à réfléchir à quelques perspectives :

- une approche en réseau des Écoles d'art en Europe devait être développée sur la base d'une cartographie européenne de l'enseignement supérieur des arts plastiques - qui n'existe pas -, alors l'EESI serait en mesure de constituer un nœud de réseau d'abord à l'échelon national avec des écoles spécialisées dans ce champ, ensuite au-delà, ouvert aux choix d'étudiants européens dans le cadre de cursus harmonisés.

- Une mise en réseau avec des établissements nationaux présentant des spécificités analogues sur les enjeux numériques ou le cinéma (La Femis). Il est d'ailleurs à noter que le projet initial de l'EESI consistait à l'inscrire « *dans un réseau national qui comprend notamment Le Fresnoy (Spectacle vivant), Paris ENSCI (création industrielle), Paris ENBA (mastère « hypermédia »), Paris ENSAD (arts décoratifs), Aix en Provence (arts et sciences)* ». <sup>73</sup>

#### *Le Post-Diplôme.*

En outre, l'EESI a participé à la création d'un Post-Diplôme en 2010 « Documentation et création », puis désigné « Documentation et art contemporain » ouvert à des étudiants d'art et de cinéma titulaires d'un diplôme Bac +5, déjà engagés dans la vie professionnelle. Il s'agit de réaliser un projet en liaison avec les moyens de l'EESI mais aussi de l'ENSA de Bourges<sup>74</sup>, dans une perspective de recherche et d'ouverture internationale (séminaire, cycle de conférences, voyages d'étude,...). Ces travaux ont donné lieu à la publication des Cahiers du Post-Diplôme dont l'intérêt est réel.

---

72 Accord-cadre de partenariat de l'EESI avec l'Université Paris 8 du 9 mai 2014.

73 Convention relative à la création et au financement de l'École de l'Image, 1995.

74 Convention de partenariat entre l'ENSA de Bourges et l'EESI relative au Post-Diplôme « Document et art contemporain » du 21 novembre 2011.

Désormais 3<sup>ème</sup> cycle, ce programme participe utilement à l'insertion professionnelle des étudiants - peu nombreux qui s'y inscrivent pour l'EESI (5 par an) - et au développement de la recherche en création. Cependant, dans la réflexion pédagogique de l'EESI et compte tenu du coût par étudiant (9 630€ en 2015) de ce programme devenu itinérant et dont la pérennité n'est pas assurée, il conviendrait d'en mesurer précisément la nécessité ou les contours de son évolution dans l'offre de l'EESI, d'autant qu'il pourrait durablement s'installer à Bourges.

#### 3.4.2.2. Les bibliothèques.

Les sites d'Angoulême et de Poitiers disposent tous les deux d'une bibliothèque-centre de documentation, dénommées médiathèques, orientées sur l'histoire de l'art et plus spécifiquement l'art contemporain. Ces médiathèques font partie du réseau des bibliothèques des écoles d'art et sont en accès libre. Les acquisitions sont partagées et une navette existe entre les deux sites.

On notera que les deux bibliothèques fonctionnent avec des logiciels différents, celle de Poitiers étant en liaison avec la bibliothèque municipale. Une uniformisation des systèmes est en conséquence plus que recommandable. Par leurs collections, les formations en bibliographie qu'elles offrent, ainsi que le lien avec les centres de ressources documentaires, les médiathèques de l'EESI constituent des outils précieux pour les étudiants et les enseignants.<sup>75</sup>

#### 3.4.3. Les réseaux de l'EESI.

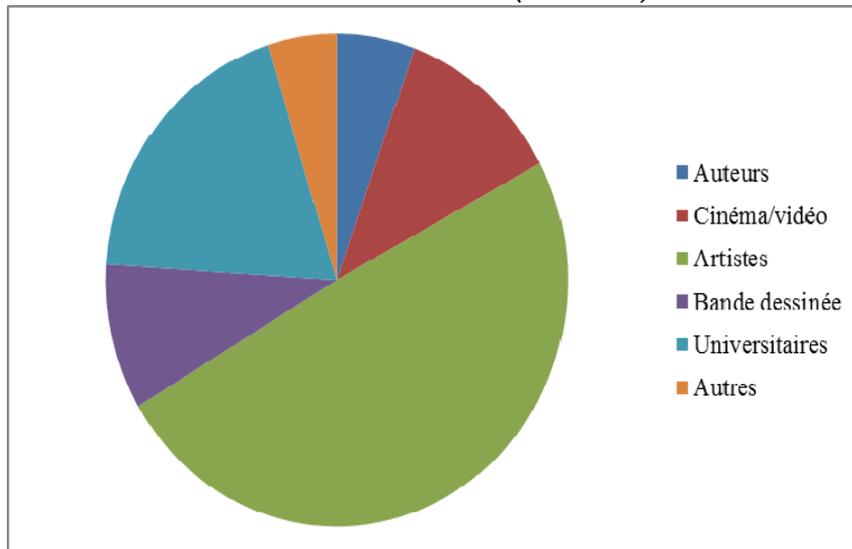
La politique volontariste menée dans ce domaine est analogue à l'ouverture de l'enseignement à de nombreux intervenants extérieurs. Dans ce domaine le nombre d'intervenants a quasiment été multiplié par quatre depuis 2011 (l'année 2014 marquant le pas) avec un renouvellement très important.

Il est à remarquer que la part des intervenants consacrée aux artistes est restée essentielle et a sans doute progressé ; à rebours, les champs relatifs à l'audiovisuel/vidéo et surtout à la bande-dessinée sont restreints au regard des objectifs et spécialités de l'enseignement. Elle est aussi très faible en ce qui concerne la vie et la carrière professionnelles des étudiants pour lesquels n'a été conçu aucun module d'insertion professionnelle - absolument indispensable - ne serait-ce qu'en termes de droits du sociaux, du travail, de propriété intellectuelle, voire de droit commercial, « lâchant » des étudiants désarmés dans l'environnement économique contemporain et futur.

---

<sup>75</sup> Le poste de bibliothécaire à Angoulême est actuellement vacant.

Nature des intervenants (2011-2014)



Il appartient à l'État, aux collectivités territoriales, aux organismes sociaux, etc. dont tous les ministères concernés de bâtir un module pédagogique, sanctionné par des ECTS, relatif à l'insertion professionnelle des artistes plasticiens (statuts, droits sociaux, propriété intellectuelle,...). Et l'EESI, comme toute autre établissement d'enseignement supérieur artistique d'arts plastiques a tout lieu d'être un établissement précurseur... et sans concurrence.

L'orientation appuyée en faveur de l'ouverture à la scène artistique a participé de la continuité de l'évolution de l'EESI, engagée par les trois derniers directeurs en faveur d'une échelle nationale et universitaire et tournée vers des artistes. Cependant l'analyse des partenariats semble indiquer que l'EESI s'est progressivement placée dans une situation de « *splendide isolement* ». L'expression est revenue fréquemment lorsque la mission s'est intéressée à la question des partenariats de l'école, sous la forme d'un regret tant la reconnaissance de la qualité et de l'originalité de la création des étudiants de l'EESI est forte.

Or, l'EESI affiche dans les rapports annuels une vie culturelle relativement dense. Elle a mis en place un programme de conférences. Elle organise des portes ouvertes, des présentations des travaux des étudiants, des expositions. On pourrait citer « *Bi-portrait, une rencontre* », présentée au TAP dans le cadre du *Festival à corps* du 5 au 12 avril 2013, ou en mars dernier à Poitiers, l'exposition « *La dormance* », exposition d'œuvres photographiques d'un ancien élève de l'EESI, Régis Feugère, dans le cadre de l'atelier de recherche et de création (ARC).<sup>76</sup> Elle par-

<sup>76</sup> Cet atelier a pour objectif de permettre à des étudiants volontaires de 3e année d'explorer toutes les étapes de l'élaboration d'une exposition d'œuvres d'art, de la réalisation de l'œuvre à sa présentation au public.

ticipe également à des festivals (en particulier, le festival international du film de La Rochelle) et est présente au Festival international de la bande dessinée par des conférences ou journées d'études telles, en 2012, « *Comment enseigner la bande dessinée dans une école d'art ?* », en 2013, « *Anciennes et nouvelles générations d'étudiants, quels dialogues, quelles transmissions* », en 2014 « *Visions de rêve, visions du rêve* » organisée par la CIBDI avec le FRAC Poitou-Charentes.

L'école a enfin une activité éditoriale tout à fait intéressante à travers, par exemple, les Cahiers du post-diplôme et a créé un prix de l'EESI.

On peut émettre l'hypothèse que le sentiment exprimé par les interlocuteurs de la mission provient du fait que ces opérations relèvent plutôt d'initiatives individuelles et ne s'inscrivent pas suffisamment dans une stratégie raisonnée de partenariat. La seule collaboration régulière semble être avec le FRAC sans être, là non plus, formalisée par une convention de partenariat. Sur le site de Linazay, sont menés en association, par exemple, le montage d'expositions collectives avec les DNSEP4-5. Un *workshop* réunit les élèves du DNSEP1 autour d'une œuvre de la collection du FRAC afin de formuler une proposition plastique. Ce dernier investit également dans l'acquisition d'œuvres d'anciens élèves de l'EESI.

Il est donc plus que souhaitable que l'école inscrive et formalise des partenariats avec le tissu artistique régional de la création contemporaine, parmi lesquels, outre le FRAC, on pourrait citer le Confort moderne, l'espace Mendes-France, la CIBDI, les musées. On pourrait aussi suggérer la re-création d'un événement annuel, qui marquerait l'identité de l'école, telles les biennales « Figure de l'interactivité, organisées à Poitiers en 2008-2010.

Ce n'est qu'à travers ce travail patient d'ouverture au tissu local que l'école pourra valoriser le travail de ses étudiants, le haut niveau de ses enseignements et démontrer aussi son attachement et son intérêt envers ses territoires d'accueil.

#### *L'insertion professionnelle des étudiants de l'EESI.*

Cet aspect n'a pu être analysé de façon approfondie. L'EESI devra s'assurer d'un meilleur taux de réponse au questionnaire relatif à l'insertion professionnelle. Le nombre de répondants issus de l'EESI à l'Enquête d'insertion professionnelle est de 5, tandis que l'échantillon de l'ensemble des écoles d'art est de 500. Ces données n'offrent pas une représentativité suffisante.

### 3.5. La dimension internationale de l'EESI.

L'EESI, qui est la seule école d'art à revendiquer un caractère international, du moins européen par son nom, a développé dans la période récente des progrès très importants et salués, même si face à l'ambition affichée des insuffisances demeurent. Or, si la dimension internationale, repérée comme un point faible de l'EESI par l'AERES, a connu des progrès, elle reste réduite et la part européenne peu consistante.

Le nombre d'étudiants étrangers à l'EESI est relativement faible puisque parmi le total des étudiants dans les cursus du DNAP et du DNSEP, ils représentent au cours des trois dernières années entre 1,6% et 3,93% du total. Cette proportion reste dérisoire au regard de la part d'étudiants d'origine étrangère accueillis en moyenne par les écoles d'arts plastiques : 11%<sup>77</sup>. Elle justifie pleinement l'analyse de l'AERES mais aussi la politique de développement international engagée récemment à l'EESI qu'il convient de poursuivre avec vigueur.

Parmi les étudiants d'origine étrangère, il faut noter que ceux qui sont issus de pays européens représentent entre 30 et 40%, soit en réalité : six par an. L'enjeu est d'importance en termes d'identité et de projet pour l'EESI : la projection de l'image « européenne » de l'EESI à travers les pays européens est largement inexistante et traduit une inadéquation manifeste entre une image revendiquée et une réalité projetée.

A ce titre, il est nécessaire soit d'abandonner pareille revendication spécifique à l'EESI et d'accepter que cette dimension ne fait plus guère sens au regard des flux d'étudiants étrangers en France et plus largement de la globalisation de la scène artistique, soit d'assumer pleinement une stratégie européenne, au moins à travers une politique de communication à l'endroit des étudiants européens, une priorité de partenariats accordée avec des établissements d'enseignements supérieurs européens. Quoiqu'il en soit, il est nécessaire que l'EESI dispose d'éléments de communication en direction d'étudiants non francophones.<sup>78</sup>

De semblables constats peuvent être portés en ce qui concerne la mobilité de l'équipe pédagogique et la mobilité étudiante en dépit des indéniables progrès accomplis.

---

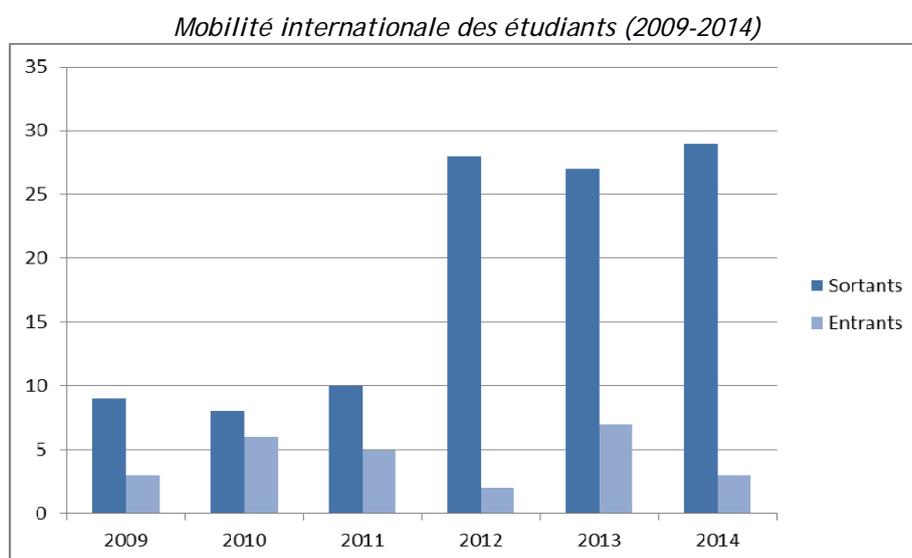
<sup>77</sup> Part des étudiants étrangers dans les écoles d'arts (11%) en 2013-2014, Ministère de la Culture et de la Communication, DEPS, *Chiffres clés*, 2015.

<sup>78</sup> Il est à noter que le projet d'établissement 2012-2015 avait parmi ses objectifs la traduction en anglais des documents de présentation de l'EESI et de ses enseignements... Or, à ce jour, le site web de l'EESI ne comporte qu'une version en langue française, tandis que le livret d'étudiant comme l'ensemble des documents est à destination du public est exclusivement en langue française !

Au cours de la dernière période et notamment depuis 2012-2013, la mobilité étudiante a bien progressé avec un nombre d'accord *Erasmus* important pour l'organisation de semestres d'études à l'étranger. Cependant, la répartition Europe / hors Europe laisse de nouveau perplexe car entre 2011 et 2014, 39% de la mobilité est effectuée aux États-Unis, en Chine et au Canada. Sans se prononcer sur l'intérêt de ces mobilités, la part des pays européens n'est pas si grande et elle est principalement concentrée sur la Belgique (28% du total des mobilités). S'agissant des semestres d'études et des stages les mêmes ordres de grandeur apparaissent.

L'analyse de l'ouverture internationale révèle qu'elle a connu un véritable bond à partir de 2012, qu'on l'apprécie en termes de nombres d'étudiants concernés ou de mois concernés. Cependant, il faut constater que l'attractivité de l'EESI semble en difficulté au regard du nombre d'étudiants internationaux accueillis qui paraît en deçà du nombre d'étudiants susceptibles de l'être comme en témoignent les conventions internationales passées par l'EESI.

Si une politique active a été menée, y compris hors d'Europe à travers des missions prospectives aux résultats plus limités, il faut constater que l'essentiel des accords bilatéraux sont européens, en particulier parce qu'ils bénéficient d'Erasmus et qu'Erasmus+ n'a pas produit encore tous ses effets.



Source : *Rapports annuels 2010 et suivants.*

Au-delà de la mesure des échanges permis par le programme Erasmus, la politique de l'EESI s'est caractérisée par une forte progression de l'expérience internationale, tout particulièrement à l'occasion du 7<sup>ème</sup> semestre de scolarité. Cette étape constitue un point fort de l'EESI et des DNSEP qui a d'abord bien progressé depuis 2010 pour atteindre les objectifs attendus.

*Mobilité des étudiants au 7<sup>ème</sup> semestre*

	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Etudiants	10	28	27	29	32
Cumul mois)	43,5	116,5	92	88,5	108,5

Source : EESI, Campagne d'évaluation HCERES, 2014-2015

Cette évolution, justifie l'action d'investissement effectuée en faveur d'un grand nombre de conventions internationales qui ont contribué à une mobilité d'étudiants dans le cycle du DNAP, y compris hors d'Europe, mais avec les questions soulevées ci-dessus. Cette offre forte de l'EESI soulève aussi une question pédagogique relative à l'articulation de cette mobilité du 7<sup>ème</sup> semestre avec les derniers mois d'études en DNSEP. Le sujet posé et partagé est en voie de trouver une solution en préférant avancer la mobilité au 6<sup>ème</sup> semestre, de façon à encadrer de façon plus pertinente le projet des étudiants.

En parallèle, la mobilité des enseignants a connu aussi des progrès, significatifs en 2014. Surtout, elle a commencé à s'installer grâce aux accords Erasmus et à concerner une relative diversité de professeurs. S'y ajoutent une croissance de voyages d'études et de *workshops* organisés hors Erasmus entre 2011 et 2014. Cette politique qui produit des effets à moyen terme mérite d'être poursuivie, sans doute sur la base de partenariats réguliers et une hiérarchisation des choix d'établissements partenaires.

\* \* \*

L'ensemble des éléments objectifs d'analyse de l'EESI donnés ci-dessus ont pour vocation de servir à la réflexion sur le futur projet de l'école, sachant que la mission préconise de respecter pour la rentrée 2015-2016 la maquette pédagogique, telle que validé par le HCERES et présentée au conseil d'administration.

Deux orientations ou hypothèses en la matière ressortent des entretiens et réflexions de la mission, en gardant à l'esprit que l'État a historiquement noué un engagement exceptionnel avec l'EESI. Elles sont toutes deux ambitieuses, appuyées sur la qualité créative reconnue aux étudiants de l'EESI. Elles sont plus ou moins expérimentales et novatrices, et nécessiteront des investissements tant intellectuels que financiers. L'une comme l'autre s'accompagne de corollaires, pouvant dessiner une variété de scénarios que les pouvoirs publics doivent envisager avec réalisme et dans leur contexte.

- 1<sup>ère</sup> hypothèse/orientation : resituer l'EESI comme « l'école de l'image », dans le paysage des établissements d'enseignement supérieur artistique nationaux et territoriaux, en affirmant les orientations spécifiques à l'établissement.

A l'occasion de la réforme territoriale et de la prochaine révision des statuts, il s'agit de refonder le pacte des contributeurs (présents ou nouveaux) pour consolider la place de l'une des trois écoles de la nouvelle région Aquitaine/Poitou-Charentes, sur deux sites ou bien un seul en fonction des scénarios immobiliers. Cette hypothèse, dans la continuité de l'évolution récente des projets pédagogiques et des cursus, présente l'avantage d'afficher une cohérence entre l'offre pédagogique réelle ou tendancielle et l'école. Elle implique sans doute la relance à un niveau élevé de la spécificité bande dessinée comme genre particulier articulant narration et image, mais aussi, avec et à côté de l'animation et de la vidéo, accentuer l'usage des technologies numériques, comme le font désormais la plupart des établissements d'enseignement supérieur d'art s'agissant notamment de l'image animée. Dans cette perspective, l'EESI doit s'intégrer plus largement à l'ensemble des institutions du Pôle image et retisser des liens forts avec l'Université de Poitiers.

L'identité de l'EESI, d'abord une école d'art, supposerait de densifier encore les mentions autour de ces aspects que ne représente pas assez l'expression « pratiques émergentes ». Ceci, en s'appuyant sur la logique matricielle des équipes pédagogiques et des lieux, ainsi que pensé au début de la décennie en fonction des particularités et points forts de l'EESI. Elle impliquerait une réflexion pédagogique importante autour de « l'image » à considérer comme élément central de l'école et en particulier de la recherche qu'il convient de consolider.

Les corollaires de cette orientation se perçoivent assez aisément : partage des nouveaux objectifs entre les partenaires ; prise en considération des enjeux d'aménagement du territoire de l'offre d'enseignement supérieur et de pôles d'attractivité à l'échelon régional ; choix territorial d'un établissement sur un ou deux sites ; système concurrentiel avec les autres établissements moins dépendant d'une stratégie identitaire, sauf sur une dimension assez généraliste mais indispensable : l'/les image/s.

- 2<sup>nde</sup> hypothèse/orientation : renouer et réinterroger les fondements de l'EESI en faveur d'un établissement d'enseignement supérieur d'art à vocation expérimentale et novateur.

A l'occasion de la réforme territoriale aussi, il s'agit de réinterroger, vingt ans plus tard, l'orientation initiale de l'EESI fondée sur le rapprochement d'une stratégie d'innovation autour de la création numérique en tant que « genre » et de pratiques de création et de narration à travers la bande dessinée. Depuis,

l'une et l'autre des identités ont connu des évolutions et formes de diffusion, en partie propres à chacune, notamment d'un « outil numérique » plus guère distinctif, telles que le couplage initial (BD/numérique) peut apparaître artificiel. Les crises successives de l'EESI semblent aussi exprimer la difficulté de penser et de travailler ce couple, son évolution et d'adapter en conséquence l'offre pédagogique.

Pareille orientation impliquerait un projet scientifique, pédagogique et territorial en partie radicalement nouveau. Elle nécessiterait un saut scientifique et technologique (images calculées, mécatronique, robotique, mais aussi lié aux neurosciences), une nouvelle impulsion donnée à la recherche de haut niveau.

Il serait fondamental de conserver un lien fort avec l'image et le récit, dont la bande dessinée dans ses variétés est une forme d'expression singulière. Le projet devrait être accompagné d'un (re)tissage des réseaux nationaux (avec d'autres établissements d'enseignement supérieur d'art ou pas) et internationaux, comme avec des acteurs de la recherche et de l'industrie, au plan territorial (Pôle image) ou au-delà, en particulier en Europe.

Les corollaires de cette orientation - ambitieuse, (ré)novatrice, pour une large part expérimentale, étroitement liée à la recherche sont en partie différents : repositionnement de l'implication de l'État ; reconfiguration du projet pédagogique et immobilier en profondeur, ouverture à de nouveaux acteurs, investissements immobiliers et infrastructures technologiques à due proportion ; financement d'une stratégie de projet et de développement même si des mises en réseaux peuvent avoir des effets de mutualisation (réseaux d'écoles d'art, ComuE, pôle économique) ; (re)constitution d'un pôle de recherche en création attractif au plan européen et mondial autour de l'image.

Quels que soient les choix futurs, il appartient au ministère de la Culture et de la Communication de participer à la hauteur de sa contribution actuelle à la gouvernance de l'EESI, de se donner les moyens d'exercer sa tutelle pédagogique et d'accompagner la refondation de son projet d'avenir. Il lui appartient aussi, comme à chacun des partenaires, de reposer et de reformuler les raisons et les objectifs du haut niveau de sa contribution.

### Préconisations

- Réformer la gouvernance pédagogique en simplifiant les instances et en leur assurant des fonctions précises et non redondantes.
- Revenir à la procédure d'Admission Post Bac dès 2016-2017 en veillant à l'équilibre de recrutement des deux sites.
- Lancer un travail de réflexion pédagogique et scientifique en nourrissant la réflexion des conclusions des scénarios de programmation immobilière.
- Déterminer une stratégie internationale impliquant des priorités et des choix après réflexion sur l'identité européenne de l'EESI.
- Reconnecter l'EESI aux réseaux : réseau régional des acteurs artistiques, culturels, scientifiques, réseau des établissements de même nature
- Produire un projet d'établissement pour l'année 2017, accompagné d'un contrat d'objectifs et de moyens.
- Restructurer la recherche au sein de l'EESI à partir de ses acquis, avec un réseau de partenaires ne négligeant pas l'évolution des ComuE.
- Pour le Ministère, reformuler les objectifs du haut niveau de sa contribution.

## CONCLUSION

En 2014, l'EESI a vécu une nouvelle « crise ». Celle-ci a conjugué des aspects immobiliers, de gouvernance, de management, de pédagogie, qui lui donnent un relief particulier par rapport aux « crises » passées.

La pause choisie par le conseil d'administration de différer le recrutement d'un directeur général et d'un directeur des études, dans l'attente des conclusions du rapport confié à un chargé de mission, a été aussi l'occasion de résoudre conjoncturellement la crise financière par une approche plus rigoureuse. Elle a également permis d'attendre l'analyse par le HCERES et a créé un climat apaisé. Mais, elle soulève de réelles questions juridiques et de management.

La mission, attachée à l'avenir de l'EESI, a entendu placer ses analyses en perspective de la future Région, tant du point de vue de l'offre d'enseignement supérieur d'arts plastiques que du changement de contexte socio-économique. Aussi s'est-elle centrée sur les aspects structurels de la situation, afin que les préconisations formulées consistent en une méthodologie de sortie de crise et favorisent un projet d'établissement durable.

Pour l'essentiel, la mission analyse la crise comme le résultat de politiques non synchronisées depuis l'origine de l'EESI, aggravées par la situation sur deux sites et l'absence de chef de file parmi les contributeurs : politique administrative (passage du GIP à l'EPCC), politique budgétaire (charges non maîtrisées), politique pédagogique (changements réguliers de projets et difficultés à saisir l'évolution du couple BD/numérique), alors que chacune est menée sans considération des problèmes immobiliers récurrents (inadaptation d'une partie des locaux, détérioration d'une grande part de ceux-ci).

Ces éléments ont produit et révélé un brouillage de d'identité du fait d'un décalage entre la perception de l'école à l'extérieur - école européenne de l'image liée à la bande dessinée et à la création numérique -, et la réalité d'un établissement ouvert à l'international mais dont l'attractivité est faible et qui a fait le choix d'un enseignement largement généraliste.

La mission propose donc de scander de façon dynamique la consolidation de l'EESI en trois phases : phase de normalisation (budget, gouvernance), phase de révision des statuts avec un élargissement de l'EPCC, phase de conception d'un projet d'avenir. Il lui apparaît fondamental de mener en association et en interaction la programmation immobilière et le projet pédagogique, avec comme objectif l'affirmation d'une identité, sur la base d'une synchronisation du temps budgétaire, administratif, pédagogique. Cette perspective implique que soient

organisées très vite les modalités du dialogue entre l'Etat et les collectivités territoriales pour fixer des orientations communes et ambitieuses à l'EESI et s'assurer d'un rythme d'évolutions conforme aux enjeux que cet établissement doit relever.

La mission insiste sur l'urgence de sortir de la phase de transition actuelle. Elle souligne l'importance pour les partenaires d'appréhender toutes les composantes du régime d'EPCC, pas seulement comme un outil, mais bien comme une conception de l'action publique partenariale. La question de l'adaptation de ce régime - en l'état - pour des établissements d'enseignement supérieur peut se poser à l'occasion d'une réforme.

## PROCEDURE CONTRADICTOIRE

\*

Réponse de Monsieur Samuel Cazenave  
Président de l'EESI

Dans le cadre de la procédure contradictoire

En date du 25 juin 2015





134, rue de Bordeaux  
CS 52404  
16024 ANGOULEME CEDEX  
Tél. 33 (0)5.45.92.66.02  
Fax. 33 (0)5.45.94.92.28

26, rue Jean Alexandre  
86000 POITIERS  
Tél. 33 (0)5.49.88.96.53  
Fax. 33 (0)5.49.88.24.46

[www.eesi.eu](http://www.eesi.eu)

IGAC

25 JUN 2015 / 120

Ministère de la Culture et de la  
Communication  
Inspection générale des affaires culturelles  
MADAME ANN JOSE ARLOT

3 Rue de Valois

75 033 PARIS CEDEX 01

Angoulême, le 23 juin 2015

Objet : Réponse au rapport provisoire de la mission d'évaluation de l'EESI

Madame,

Faisant le constat de la situation délicate dans laquelle se trouvait l'EESI lors de ma prise de fonction à la présidence de l'Ecole, notre conseil d'administration a souhaité faire appel à l'Etat pour disposer de diagnostics plus précis, indispensables à l'élaboration d'un nouveau projet d'établissement.

Nous avons plus spécialement sollicité une mission auprès de l'inspection générale des affaires culturelles, qui a missionné deux inspecteurs généraux. Leur travail m'est parvenu et formule un certain nombre de préconisations importantes.

Je tiens tout d'abord à vous remercier d'avoir eu la courtoisie de me transmettre ce rapport d'inspection en vue de recueillir mes remarques ou commentaires, avant la version finalisée.

Je souhaite également souligner la qualité du travail réalisé par les deux inspecteurs généraux en lien direct avec l'Ecole et avec moi-même.

Le document produit dresse un historique éclairant de l'école. Il développe une analyse circonstanciée des points critiques observés tant au niveau de l'administration générale que de la pédagogie. Il propose également des pistes de travail et une méthode pour l'avenir, en vue de garantir à l'EESI une stabilité indispensable à la pérennisation de sa mission : proposer une formation artistique supérieure irréprochable.

La mission articule son analyse autour de trois points clés interdépendants : la gouvernance et l'organisation administrative de l'école ; le projet pédagogique ; la situation immobilière. Elle préconise trois phases successives pour normaliser la situation de l'EESI : l'application du projet validé par le HCERES et le recrutement d'un directeur général ; la révision des statuts ; la reconfiguration du projet pédagogique.

S'il est évidemment indispensable de recruter au plus vite un directeur général, il nous a semblé préférable, lors du départ de la précédente directrice générale, de privilégier l'élaboration d'un projet.

C'était la condition sine qua non d'un partage nécessaire entre les membres du Conseil d'Administration, du retour de la confiance au sein de l'Ecole, de la garantie d'une pérennité mieux assurée du projet à venir.

Après une période d'absence de facto de la directrice générale encore en poste, qui m'a conduit à assurer un rôle « opérationnel », peu habituel pour un président de Conseil d'Administration et s'est traduite par un assainissement de la situation générale de l'Ecole, nous avons recruté en janvier 2015 un chargé de mission afin de poser les bases de nouvelles orientations pour l'EESI.

Cette démarche, approuvée à l'unanimité du conseil d'administration de l'école, a été définie en étroite collaboration entre la DRAC et les collectivités territoriales. Je crois pouvoir dire qu'elle porte aujourd'hui ses fruits, l'EESI étant en mesure de se projeter dans l'avenir.

Sur le plan de l'organisation administrative, l'EESI a d'ores et déjà entrepris un certain nombre d'ajustements, dans la droite ligne des préconisations de la mission d'inspection. Ainsi les modalités d'évaluation et d'avancement ont fait l'objet d'une concertation fructueuse au sein du CTE.

Il est également prévu de mettre fin officiellement à l'empilement des instances internes (si la plupart n'étaient plus sollicitées elles n'en demeuraient pas moins théoriquement mobilisables) pour recentrer l'espace d'échanges sur le CSPVE, conformément aux statuts de l'EPCC.

Un bémol toutefois concernant l'analyse faite de l'adhésion à la plateforme Admission Post-Bac (APB). Il faut préciser que l'abandon de la procédure APB est préconisé par l'Andéa. Ce choix emporte largement l'adhésion des équipes pédagogiques de l'EESI, d'autant que le nombre et la qualité de candidats supplémentaires apportés par APB est en trompe l'œil : les délais de réponses obligatoires entraînent le renoncement des lauréats les mieux classés.

Enfin, les difficultés structurelles qui découlent de la situation immobilière de l'EESI n'ont pas échappé aux inspecteurs généraux, qui ont pointé de manière très aiguë les problèmes engendrés par des locaux inadaptés.

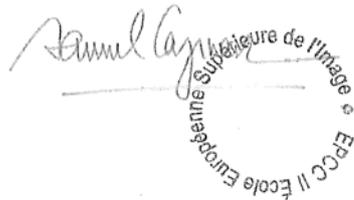
Je partage l'analyse faite invitant à une étude de programmation immobilière en interrelation étroite avec le projet pédagogique. La question d'un moratoire sur le paiement de la redevance annuelle due par l'EESI aux villes de Poitiers et d'Angoulême méritera d'être posée au prochain conseil d'administration. D'une façon globale, le modèle économique-immobilier actuel ne me semble plus pertinent.

Comme le souligne la mission d'inspection, l'école a besoin de stabilité pédagogique à partir d'un projet validé qui s'inscrive dans la durée. Porter à cinq ans le mandat du directeur général et réunir un large consensus autour du projet d'école peut contribuer à cette nécessaire stabilisation, aux côtés d'un conseil d'administration mobilisé et attentif.

Il est tout aussi essentiel de garantir la stabilité financière de l'EESI. Les inspecteurs pointent à plusieurs reprises la part importante du financement de l'Etat et appellent de leurs vœux une reformulation des attentes du ministère de la Culture pour l'école ainsi qu'une participation à la hauteur de sa contribution à sa gouvernance en se donnant les moyens d'exercer sa tutelle pédagogique. Je comprends parfaitement cette préoccupation, qu'il est indispensable de concilier avec les enjeux de territoire, au sein notamment de cet espace singulier de création des images à Angoulême. En toute hypothèse, l'EESI ne saura envisager un avenir serein sans une visibilité financière dans la durée.

Dans l'espoir que ces remarques nourrissent ce rapport, je vous d'agrée, Madame, l'expression de mes salutations distinguées.

Samuel CAZENAVE  
Président



Handwritten signature of Samuel Cazenave. Below the signature is a circular stamp with the text "EPCC II École Européenne Supérieure de l'Image" around the perimeter.



**Tableau des observations**  
**du Président du conseil d'administration de l'EESI**  
**sur le rapport provisoire et réponse des rapporteurs**



### Procédure contradictoire écrite

<i>Observations du président du conseil d'administration de l'EESI en réponse au rapport provisoire</i>	<i>Réponse des rapporteurs</i>
<b>Nomination d'un directeur général</b>	
<p>Le président de l'EESI rappelle que « <i>s'il est évidemment indispensable de recruter au plus vite un directeur général, il nous a semblé préférable, lors du départ de la précédente directrice générale, de privilégier l'élaboration d'un projet.</i> »</p>	<p>La mission a pris note du souci du conseil d'administration de bénéficier des résultats d'un exercice de réflexion, d'autant qu'il n'avait pas eu lieu à l'occasion du passage à l'EPCC. En revanche, le choix de différer les procédures de recrutement du directeur général et d'un directeur des études crée une situation de vacance trop longue car elle s'étend sur l'année universitaire 2014/2015.</p> <p>La mission rappelle que, dans un EPCC (article R 1431-13), il appartient au directeur d'élaborer et de mettre en œuvre le projet artistique, culturel ou scientifique.</p> <p>Pour l'ensemble de ces raisons, la mission a recommandé de procéder au plus vite au recrutement d'un directeur général et d'un directeur des études, en ayant rendu public à travers l'avis de candidature les orientations générales adoptées par le conseil d'administration suite au rapport du chargé de mission, et de se conformer aux textes (repris dans les statuts de l'EESI) qui veulent que la liste des candidats soit arrêtée au vu des projets qu'ils présentent (cf. 1.4.2.2). Elle recommande aussi de clarifier le mandat du directeur général à travers une lettre de mission.</p>
<b>Organisation administrative</b>	
<p>« <i>L'EESI a d'ores et déjà entrepris un certain nombre d'ajustements</i> » [...] <i>Ainsi les modalités d'évaluation et d'avancement ont fait l'objet d'une concertation fructueuse au sein du CTE.</i> »</p>	<p>La mission se félicite de ces avancées. Elle a également recommandé de stabiliser l'organigramme avec une direction des études unique et de consolider la situation financière, en particulier par la mise en place d'outils permettant une lecture analytique des</p>

	coûts (projet pédagogique, coût des diplômes par site, coût de chaque site, etc.), de chercher enfin à augmenter les ressources propres.
<b>Gouvernance pédagogique</b>	
<i>« Il est également prévu de mettre fin officiellement à l'empilement des instances internes [...] pour recentrer l'espace d'échanges sur le CSPVE. »</i>	Il apparaît effectivement important que cette réforme de la gouvernance pédagogique soit menée au plus vite dès la nomination du futur directeur général par une décision en conseil d'administration et une inscription réglementaire.
<i>« Un bémol toutefois concernant l'analyse faite de l'adhésion à la plate-forme Admission Post-Bac (APB). »</i>	L'excellence revendiquée par l'EESI suppose un volume de candidats élevé et un taux de sélection fort, ce qu'avait permis l'adoption de l'APB. La disparition de cette procédure semble atteindre les résultats inverses. La mission regrette, par ailleurs, que l'abandon de l'APB ait été décidé en l'absence de directeur général garant des aspects pédagogiques.
<b>Enjeux immobiliers</b>	
<i>« Je partage l'analyse faite invitant à une étude de programmation immobilière en interrelation étroite avec le projet pédagogique. »</i>	La mission considère effectivement que les études de programmation immobilière doivent être menées en interaction avec le projet pédagogique et accompagnées de scénarios chiffrés, outils d'aide à la décision. Elle rappelle qu'il est aussi fondamental de chiffrer et de mettre en place un plan pluriannuel des travaux de maintenance et de mise à niveau des équipements techniques de l'école.
<b>Enjeux budgétaires</b>	
<i>Les inspecteurs pointent à plusieurs reprises la part importante du financement de l'Etat et appellent de leurs vœux une reformulation des attentes du ministère de la Culture pour l'école ainsi qu'une participation à la hauteur de sa contribution à sa gouvernance en se donnant les moyens d'exercer sa tutelle pédagogique. Je comprends parfaitement cette préoccupation, qu'il est</i>	La mission insiste sur une redéfinition ambitieuse du projet de l'EESI. La réforme territoriale et la nécessaire révision des statuts devraient permettre de refonder le pacte des contributeurs (présents ou nouveaux) pour consolider la place de l'une des trois écoles d'art de la nouvelle région.  Le scénario en trois phases, préconisé par

<i>indispensable de concilier avec les enjeux de territoire, au sein notamment de cet espace singulier de création des images à Angoulême. En toute hypothèse, l'EESI ne saura envisager un avenir serein sans une visibilité financière dans la durée ».</i>	la mission, constitue une méthodologie pour poser les problématiques et déterminer les réponses, adaptées à la situation de l'EESI.
---	---



## ANNEXES

Personnes rencontrées.

Statuts.

- a. Du Syndicat mixte (1995)
- b. Du GIP (2001)
- c. De l'EPCC (2011)



## PERSONNES RENCONTREES

### MINISTERE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION

#### Direction générale de la création artistique

- Pierre Oudart, directeur adjoint.
- Isabelle Phalippon-Robert, chef du département des écoles supérieures d'art et de la recherche, service des arts plastiques.
- Jérôme Dupin, inspecteur de la création artistique.

#### Secrétariat général

- Jean-Christophe Théobalt, chargé de mission au département de l'éducation et du développement artistiques et culturels, service de la coordination des politiques culturelles et de l'innovation.
- Carole Alexandre, chargée de l'enseignement supérieur, département de la recherche, de l'enseignement supérieur et de la technologie, service de la coordination des politiques culturelles et de l'innovation.

#### Direction régionale des affaires culturelles de Poitou-Charentes

- Anne-Christine Micheu, directrice régionale des affaires culturelles.
- Romain Cormier, coordonnateur d'administration générale du pôle Création.

#### Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

- Geneviève Meley-Othoniel, déléguée scientifique SHS.

### EXPERTS

- Magali Boudissa, Docteur en Esthétique, chargée d'enseignement à l'université Paris 8 Vincennes-Saint-Denis.
- David Caméo, directeur général des Arts décoratifs, ancien élu d'Angoulême (1983-1989).
- Philippe Hardy, directeur général de l'école européenne supérieure d'art de Bretagne (EESAB).

### PREFECTURE DE LA CHARENTE

- Lucien Giudicelli, secrétaire général.

## EESI

### Elus

- Joëlle Averlan, conseillère régionale de Poitou-Charentes, présidente de la commission culture et sport, représentante du conseil régional au conseil d'administration.
- Michel Berthier, adjoint au maire de Poitiers, chargé de la culture, vice-président du conseil d'administration de l'EESI.
- Samuel Canezave, premier adjoint au maire d'Angoulême, délégué à la culture, au patrimoine, aux industries de l'image, aux festivals et au tourisme, président du conseil d'administration de l'EESI, depuis septembre 2014.
- Anne Gérard, vice-présidente du Grand Poitiers, conseillère municipale de Poitiers, présidente du conseil d'administration de l'EESI de mars 2011 à mai 2014.

### Administration de l'EESI

- Sabrina Grassi-Fossier, directrice générale (2009-2014)
- Alice Vergara, chargée des études à l'EESI de 2011 à 2014, directrice de l'École supérieure d'art et design de Valenciennes.
  
- Catherine Beaudeau, directrice administrative et financière
  
- Arnaud Stines, chargé de mission pour l'élaboration du projet de l'école.
- Sophie Burel, assistante de direction.
- Fabienne Berger, Service paye ;
- Charlotte Guibert, comptable du site de Poitiers ;
- Jérôme Grellier, ingénieur informatique du site de Poitiers et représentant du personnel administratif et technique au conseil d'administration.
- Charlotte Martin, chargée des relations internationales et du développement.
- Aurélien Stricher, gestionnaire du site d'Angoulême, ancien membre du CTE.

### Secrétariats pédagogiques

- Adeline Lapeyre, secrétariat pédagogique d'Angoulême.
- Barbara Benedetti, secrétariat pédagogique de Poitiers.

### Comité technique d'établissement

- Aurélie Magar, SUD.
- Claire Terral, SUD.
- Jean-François Joyeux, FO.

### Professeurs d'enseignement artistique, coordinateurs

#### *Angoulême*

- Bertrand Desormeaux, enseignant cinéma, coordinateur DNAP 2, a été représentant suppléant au conseil d'administration (jusqu'en 2014).
- Guy Limone, enseignant couleur peinture, coordinateur DNSEP 4.

- Laurent Makowec, professeur vidéo cinéma, coordinateur DNAP 3, représentant suppléant au conseil d'administration.
- Virginie Yassef, membre du CSPVE et du conseil pédagogique.
- Régis Pinault, enseignant volume, coordinateur DNSEP 5, membre du comité de recherche.
- Thierry Smolderen, enseignant scénario BD, narration, coordinateur master BD *Poitiers*.
- Aurélien Bambagioni, enseignant web, coordinateur DNSEP 4, représentant au conseil d'administration.
- François Delaunay, enseignant peinture, coordinateur DNAP1, membre du CTE.
- Jean-Christophe Desnoux, enseignant son, coordinateur DNAP 2.
- Léonard Faulon, enseignant en réalisation audiovisuelle, coordinateur DNSEP 5, membre du comité de recherches.
- Xavier Zimmerman, enseignant photographie, coordinateur DNAP3 ;

#### Professeurs d'enseignement artistique

- Erik Bulloot, enseignant cinéma à l'École nationale supérieure d'art de Bourges, directeur des études de l'EESI, 2010-2011, responsable à l'EESI du post-diplôme *Document et art contemporain*.
- Frédéric Curien, enseignant son, SLIDERS-lab.
- Jean-Marie Dallet, enseignant à l'EESI de 1998 à 2013, enseignant-chercheur à Paris VIII, responsable du labex Arts-H2H « Architecture de mémoire et multidiffusion », engagé dans SLIDERS-lab.
- Thierry Groensteen, enseignant en histoire et théorie de la bande dessinée à l'école régionale des Beaux-Arts de 1989 à 1995, intervenant à l'EESI de 2007 à 2014 (par téléphone).
- Jacques Lafon, enseignant histoire de l'art, ancien responsable du site d'Angoulême
- Johanna Schipper, enseignante bande dessinée.
- Virginie Yassef, enseignante volume, représentante au conseil d'administration.
  
- Bertrand Augereau, enseignant-chercheur à l'université de Poitiers, engagé dans X-SLIM et dans le master « arts interactifs »

#### Etudiants

- Meriem Rabhi, représentante au conseil d'administration.
- Gwendal Coulon, représentante au conseil d'administration.

#### PARTENAIRES ET ACTEURS SCIENTIFIQUES et CULTURELS

- Hélène Amblès, directrice du service Culture-Patrimoine, communauté d'agglomération Grand Poitiers.
- Christian Arnau, directeur des études à l'école des métiers, du cinéma d'animation (EMCA), enseignant images animées à l'EESI.
- Alexandre Bohn, directeur du FRAC.
- Maud Brun, chef du service culture, conseil régional Poitou-Charentes (par téléphone).
- Frédéric Cros, directeur général des services du pôle image Magelis.

- Jean-Paul Godderidge, directeur général adjoint en charge de la culture du Conseil régional Poitou-Charentes, DRAC Poitou-Charentes (2008-2011) (par téléphone).
- Yves Jean, président de l'Université de Poitiers.
- Thami Zegloul, directeur de l'IUT d'Angoulême, Université de Poitiers ;
- Bernard Rigaud, directeur général des services du conseil général de la Charente, directeur par intérim de la cité de la bande dessinée et de l'image (CIBDI).

## STATUTS



# CONVENTION

## relative à la création et au financement de l'Ecole de l'Image

Entre

l'Etat, représenté par le Ministre de la Culture et de la Francophonie, M. Jacques Toubon,

la Région Poitou-Charentes représentée par le Président du Conseil Régional, M. Jean-Pierre Raffarin,

la Ville de Poitiers représentée par son Maire, M. Jacques Santrot,

et

la Ville d'Angoulême représentée par son Maire, M. Georges Chavanes,

Il est convenu ce qui suit :

### Préambule :

Le Contrat de Plan Etat-Région, signé le 12 mars 1994 entre l'Etat et la Région Poitou-Charentes prévoit en son chapitre 15 "Identité régionale", article 29-3 "Développement des nouvelles techniques, pôle image", de développer un pôle d'excellence dans les techniques modernes de l'image de synthèse et de la communication par l'image, notamment en renforçant le pôle de formation supérieure sur la base des écoles d'art d'Angoulême et de Poitiers, avec la création d'une école régionale multisites.

Les objectifs qualitatifs impartis à la nouvelle école seront traduits dans une charte de qualité signée entre l'Ecole, l'Etat et la Région.

Les deux écoles d'art actuelles sont financées en partenariat par les villes d'Angoulême et de Poitiers et l'Etat. La présente convention a pour objet de préciser l'apport complémentaire que l'Etat et la Région s'obligent à effectuer afin de les transformer en une école supérieure multisites.

### Article 1 :

Il est décidé de créer en Région Poitou-Charentes une Ecole Européenne Supérieure des Arts et des Technologies de l'Image ci-après dénommée "l'Ecole". L'Ecole est placée sous la tutelle pédagogique du Ministère de la Culture et de la Francophonie. Pendant la durée de la présente convention, sa direction administrative est fixée à l'Ecole d'Angoulême.

La création de l'Ecole répond à quatre ambitions :

- une ambition culturelle : la création artistique dans le domaine de l'image ;

- une ambition technologique : la maîtrise des techniques de production de l'image et de communication ;
- une ambition économique : la création d'un bassin de compétences ;
- une ambition sociale : préparer des jeunes aux métiers et aux débouchés du futur.

L'axe de la pédagogie sera la création multimédia. Le site d'Angoulême étant plus orienté vers l'image fixe (édition, photographie, image de synthèse, CD-ROM) et le site de Poitiers vers l'image animée (cinéma, télévision, vidéo, CDI & CD-ROM).

L'Ecole s'inscrit dans un réseau national qui comprend notamment Le Frénoy (arts du spectacle), Paris ENSCI (création industrielle), Paris ENSBA (mastère "hypermédia"), Paris ENSAD (arts décoratifs), Aix-en-Provence (arts et sciences). Elle se donne également pour objectif de se hisser au niveau des grands instituts européens (Royal College of Art de Londres, London Institute, Université des Iles Baléares, Ecole Supérieure d'Art d'Utrecht, Ecoles de Karlsruhe et de Cologne).

### Article 2 :

L'enseignement s'organise en trois cycles sanctionnés par des diplômes d'Etat :

- le Diplôme National d'Arts Plastiques (DNAP) sanctionnant le 1er cycle ;
- le Diplôme National Supérieur d'Expression Plastique (DNSEP) sanctionnant le 2° cycle ;
- le troisième cycle sera mis en place à Angoulême et à Poitiers dès que les premiers étudiants auront achevé leur second cycle. Il sera préfiguré et expérimenté à Angoulême, dans l'intervalle, à partir des mastères organisés par le Centre National de la Bande Dessinée et de l'Image.

### Article 3 :

Sur proposition des instances dirigeantes de l'Ecole, la Délégation aux Arts Plastiques au Ministère de la Culture et de la Francophonie définit les contenus de l'enseignement et le nombre et le profil professionnel des enseignants. Les représentants de la Délégation participent avec voix délibérative aux jurys de recrutement des directeurs et des enseignants.

### Article 4 :

Pour constituer la personne morale servant de support juridique à l'Ecole, la Région formera avec les Villes de Poitiers et d'Angoulême un Syndicat Mixte à vocation régionale, partenaire de l'Etat. Ce Syndicat Mixte devra s'intégrer dans un Groupement d'Intérêt Public donnant à terme une forme juridique à ce partenariat avec l'Etat.

L'Etat s'engage à faire aboutir la création de ce Groupement d'Intérêt Public dont il sera membre. A défaut d'aboutissement de la procédure de la création d'un Groupement d'Intérêt Public au 1er juillet 1998, le Syndicat Mixte sera dissout.

### Article 5 :

Placé sous la présidence du Président de la Région Poitou-Charentes et administré par un Comité Syndical, le Syndicat Mixte s'emploiera à mettre en oeuvre la fusion des écoles d'art d'Angoulême et de Poitiers au sein de l'Ecole Européenne Supérieure des Arts et Technologies de l'Image.

Le Comité Syndical vote le budget, décide les investissements et, sous réserve des dispositions de l'article 3, nomme aux emplois.

### Article 6 :

Afin de donner à l'Ecole une dimension nationale et européenne, le Syndicat Mixte recrutera un directeur fortement impliqué dans les réseaux européens de création, de production, de recherche ou d'enseignement dans le domaine de l'image.

Le directeur assurera la direction pédagogique et financière des deux sites de l'Ecole. Il préparera les propositions prévues à l'article 3 de la présente convention. Il veillera à la cohérence pédagogique de l'Ecole et notamment, des enseignements de troisième cycle en liaison avec le Centre National de la Bande Dessinée et de l'Image. Une convention précisera ultérieurement les relations entre l'Ecole et le Département d'Image Numérique du Centre National de la Bande Dessinée et de l'Image. Il s'efforcera d'associer les institutions de la région impliquées dans le travail sur l'image. Il recherchera des financements complémentaires privés ou publics, notamment dans le cadre des programmes européens.

### Article 7 :

En vue de financer l'Ecole, les partenaires conviennent jusqu'à la création du Groupement d'Intérêt Public de se répartir les compétences et charges y afférentes comme suit :

- l'Etat financera le personnel pédagogique permanent, titulaire ou contractuel ;
- la Région financera la rémunération du directeur et du personnel de médiation culturelle permanent, titulaire ou contractuel, et donnera à l'Ecole les moyens de son rayonnement ;
- les villes apporteront en nature les locaux et assureront les frais de leur entretien, les amortissements et les frais financiers ; elles assureront les autres besoins en personnel administratif, technique et d'entretien (à l'exception du poste de directeur) ainsi que le personnel vacataire dans les limites d'un budget établi en concertation avec elles. Elles continueront d'assurer sous forme d'apport en industrie les tâches d'administration générale, et financeront les frais généraux.

Le budget et le plan de financement prévisionnels figurent en annexe de la présente convention.

### Article 8 :

L'Etat et la Région prendront en charge l'investissement à la hauteur de 50 % chacun, en tenant compte des subventions éventuelles de l'Union Européenne.

**Article 9 :**

L'Etat, la Région et le Syndicat Mixte signeront une charte de qualité, garantissant en échange de l'apport des crédits inscrits au Contrat de Plan Etat-Région, l'accession de l'Ecole au niveau d'excellence requis.

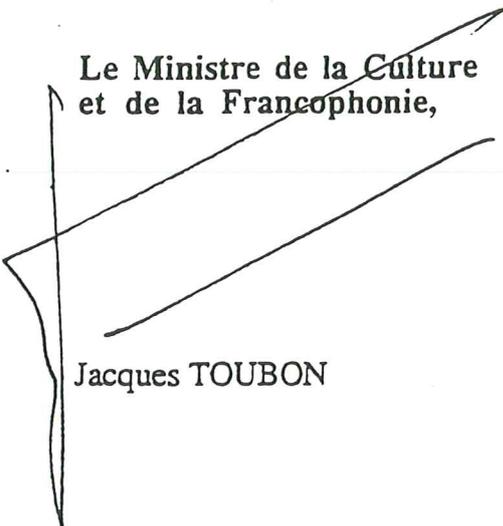
Au cours d'une réunion annuelle d'évaluation, l'Inspection Générale des Enseignements Artistiques au Ministère de la Culture et de la Francophonie fera rapport sur ce sujet à chacun des signataires de la présente convention.

**Article 10 :**

Chaque année, un avenant financier précisera le montant des apports en espèces et les modalités de versement des subventions.

Fait à Poitiers, le

Le Ministre de la Culture  
et de la Francophonie,



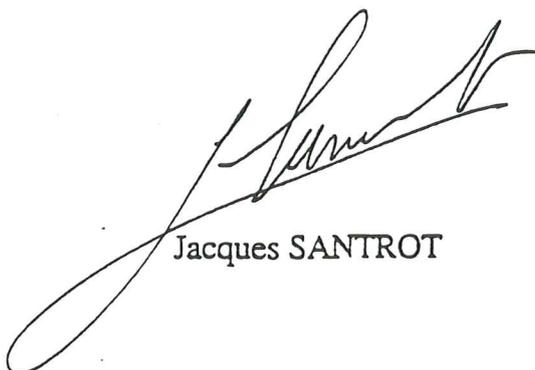
Jacques TOUBON

Le Président du  
Conseil Régional  
de Poitou-Charentes,



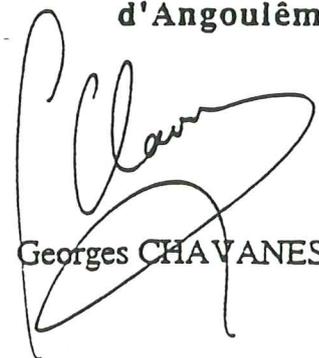
Jean-Pierre RAFFARIN  
Député Européen

Le Maire de la Ville de Poitiers,



Jacques SANTROT

Le Maire de la Ville  
d'Angoulême,



Georges CHAVANES

Récapitulatif	1994	1995	1996	1997	1998
<b>ETAT</b>					
Investissement	0	1,285	1,485	1,485	1,6
Fonctionnement	3,772	4,7	7,8	8,4	8,5
<b>TOTAL</b>	<b>3,772</b>	<b>5,985</b>	<b>9,285</b>	<b>9,885</b>	<b>10,1</b>
<b>REGION</b>					
Investissement	0	1,285	1,485	1,485	1,6
Fonctionnement		1,45	2,4	2,45	2,4
DIN	0,25	0,4	0,4	0,4	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>0,25</b>	<b>3,135</b>	<b>4,285</b>	<b>4,335</b>	<b>4,4</b>
<b>DEPARTEMENT</b>	<b>1,1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>ANGOULEME</b>	<b>4,681</b>	<b>3,625</b>	<b>3,65</b>	<b>3,675</b>	<b>3,85</b>
<b>POTIERS</b>	<b>3,465</b>	<b>3,625</b>	<b>3,65</b>	<b>3,675</b>	<b>3,85</b>
DROITS D'INSCRIPTION	0,5	0,5	0,6	0,6	0,7
UNION EUROPEENNE	0	1,23	1,23	1,23	
<b>TOTAL</b>	<b>13,768</b>	<b>21,1</b>	<b>25,7</b>	<b>26,4</b>	<b>25,9</b>

L'augmentation du budget, soit 12,1 MF est donc couverte par :

- une augmentation de la part de l'Etat de 6,3 MF
- une augmentation de la part de la Région de 4,15 MF
- une augmentation de la part du Département de 1,9 MF

# CONVENTION CONSTITUTIVE DE GROUPEMENT D'INTERET PUBLIC

Il est constitué entre :

- l'Etat : ministère de la culture et de la communication, représenté par le préfet de la région Poitou-Charentes ;
- la région Poitou-Charentes, représentée par le président du conseil régional ;
- la ville d'Angoulême, représentée par le maire d'Angoulême ;
- la ville de Poitiers, représentée par le maire de Poitiers ;

un groupement d'intérêt public (G.I.P.) régi par l'article 21 de la loi n° 82.610 du 15 juillet 1982, par la loi n° 87.571 du 23 juillet 1987, par le décret n° 91.1215 du 28 novembre 1991 et par la présente convention.

## TITRE I

### Article premier Dénomination

La dénomination du groupement est : école supérieure de l'image (E.S.I.)

### Article 2 Missions

Le groupement d'intérêt public E.S.I. a pour mission d'exercer des activités d'enseignement supérieur, de formation continue, de recherche et de production expérimentale, dans le domaine de l'image et des arts numériques.. Il déploie ses activités sur deux sites à Poitiers et à Angoulême.

A ce titre, le groupement d'intérêt public ESI forme des artistes à vocation de concepteurs, réalisateurs, chefs de projet, selon les axes majeurs historiquement développés sur les sites d'Angoulême et de Poitiers :

- à Angoulême : l'édition et l'impression électronique, les techniques narratives et la scénarisation du récit graphique, la bande dessinée, et en prolongement, les créations propres à l'écriture interactive et toutes les nouvelles formes audiovisuelles ;

- à Poitiers : l'image narrative audiovisuelle, la modélisation des corps et des espaces virtuels, le film d'animation, et en prolongement, les créations destinées à la diffusion télévisuelle, les formes filmiques des œuvres en ligne et les scénographies électroniques.

Les diplômes suivants sont délivrés conformément à l'arrêté du 6 mars 1997 relatif à l'organisation des études conduisant au DNAP et au DNSEP.

- Diplôme national d'arts plastiques – D.N.A.P. – options : « art » et « communication » (mention bande dessinée et mention image animée).
- Diplôme national supérieur d'expression plastique – D.N.S.E.P. – option « communication » mention arts numériques.

Ces enseignements sont placés sous la tutelle pédagogique du Ministère de la Culture et de la Communication / inspection générale des enseignements artistiques de la délégation aux arts plastiques.

Les moyens mis en œuvre pour assurer ces formations et recherches, notamment les équipes pédagogiques et leurs obligations de mission, ainsi que les moyens techniques nécessaires seront précisés dans un protocole ad hoc.

Enfin, dans le prolongement de ses missions actuelles, le GIP Esi a pour mission de concevoir et de proposer à ses membres un projet de formation de troisième cycle.

La mise en œuvre des moyens nécessaires à ce troisième cycle fera l'objet d'une convention entre les membres du G.I.P.

Pour être admis en troisième cycle, les candidats devront avoir obtenu un diplôme supérieur de deuxième cycle universitaire ou un diplôme supérieur artistique sanctionnant au moins quatre années d'études après le baccalauréat en France ou à l'étranger. A titre dérogatoire et selon la nature du projet de recherche qu'ils proposeront, des professionnels pourront être admis.

Si l'activité du G.I.P. le conduit à se faire délivrer des brevets d'invention, leur exploitation doit être transférée à un tiers. La convention de transfert précise les conditions de rémunération de l'École au titre des droits de propriété intellectuelle.

Le programme d'action du groupement pour l'ensemble de la durée prévue au présent contrat et les programmes annuels sont fixés dans les protocoles annexes.

### **Article 3** **Siège**

Le siège social du groupement est fixé à : Poitiers 15 rue de l'Ancienne Comédie.

Il pourra être transféré en tout autre lieu par décision du conseil d'administration.

La direction générale et administrative de l'Ecole est installée sur le site d'Angoulême.

#### **Article 4**

##### **Durée**

Le groupement est constitué pour une durée de douze années qui peut être prorogée à la majorité absolue dans les conditions prévues par la présente convention.

Il prend effet à compter du jour de la publication de l'arrêté d'approbation de la convention constitutive au *journal officiel* de la République Française.

A l'issue de cette période de douze ans, la présente convention pourra être expressément prorogée ou renouvelée après un vote favorable du conseil d'administration à la majorité qualifiée des 2/3 des voix statutaires.

#### **Article 5**

##### **Adhésion, retrait, cessions de droits statutaires, exclusion**

###### **- Adhésion :**

Au cours de son existence, le groupement peut accepter de nouveaux membres par décision du conseil d'administration à la majorité qualifiée des 2/3 des droits statutaires, avec l'accord du Ministre de la Culture et de la Communication.

###### **- Retrait :**

En cours d'exécution du contrat, tout membre peut se retirer du groupement pour motif légitime à l'expiration d'un exercice budgétaire, sous réserve qu'il ait notifié son intention par lettre recommandée adressée au Président du G.I.P. <sup>avant</sup> au 1er janvier de l'année précédente, que les modalités financières de ce retrait aient reçu l'accord du conseil d'administration et qu'il se soit acquitté de ses obligations financières.

###### **- Exclusion :**

L'exclusion d'un membre peut être prononcée sur décision du conseil d'administration à la majorité des 2/3 des voix statutaires, en cas d'inexécution de ses obligations ou pour faute grave. Cette décision d'exclusion doit recevoir l'accord du Ministre de la Culture et de la Communication. Le membre concerné est entendu au préalable par le conseil d'administration. Les dispositions financières prévues pour le retrait s'appliquent au membre exclu. Il reste tenu des engagements qu'il a contractés.

- Cession de droits statutaires :

Toute cession de droits statutaires ne peut être consentie qu'après l'accord du conseil d'administration à la majorité qualifiée de 2/3 des voix statutaires. L'application des dispositions du présent article est soumise à l'approbation des autorités de tutelle.

## TITRE II

### Article 6 Capital

Le groupement est constitué sans capital.

### Article 7 Droits et obligations

Sur la base d'un droit pour une subvention de deux millions quatre cent mille francs, les droits des membres initiaux du groupement sont les suivants :

Etat :	quatre droits
Région :	un droit
Ville d'Angoulême :	deux droits
Ville de Poitiers :	deux droits

Le nombre des voix attribuées à chacun des membres lors des votes au conseil d'administration pourra être modifié par avenant.

Dans leurs rapports entre eux, les membres sont tenus aux obligations du groupement dans les mêmes proportions que ci-dessus ; ils sont responsables des dettes du groupement à proportion de leurs droits. A l'égard des tiers, ils ne sont pas solidaires.

## **Article 8** **Contribution des membres**

Les contributions des membres aux charges de fonctionnement du groupement sont calculées dans les proportions prévues à l'article 7 (1).

Les contributions des membres sont fournies :

- sous forme de participation financière au budget annuel ;
- sous forme de mise à disposition de personnels qui continuent à être rémunérés par les membres employeurs des dits personnels ;
- sous forme de mise à disposition de locaux ;
- sous forme de mise à disposition de matériel qui reste la propriété du membre (inventaire joint) ;
- sous toute autre forme de contribution au fonctionnement du groupement, la valeur étant appréciée d'un commun accord.

Les modalités de participation des membres lors de la constitution du groupement sont définies sur les bases inscrites à l'inventaire ci-dessus, à l'annexe prévisionnelle n° 1 à la présente convention. Elles sont, le cas échéant, révisées chaque année dans le cadre de la préparation du projet de budget et au vu des résultats définitifs de la dernière année connue.

## **Article 9** **Détachement et mise à disposition de fonctionnaires et des agents des collectivités publiques**

Les agents titulaires de l'Etat, des collectivités territoriales ou de toute autre collectivité publique peuvent être mis à disposition ou détachés, conformément à leurs statuts et aux règles de la fonction publique.

Les agents contractuels peuvent être mis à la disposition du GIP et y être affectés avec l'accord du Conseil d'Administration.

---

(1) sous réserve d'accords particuliers.

Les personnels visés au présent article sont toutefois placés sous l'autorité fonctionnelle du directeur du groupement.

Les mises à disposition et les affectations de personnel s'effectuent à titre gratuit. De façon générale, il s'agit d'une contribution du membre dans le cadre de l'article 8 ; elles peuvent s'effectuer contre remboursement uniquement après accord du conseil d'administration et visa préalable du contrôleur d'Etat.

Les mises à disposition et les affectations ne peuvent intervenir qu'après signature d'une convention passée entre l'administration gestionnaire et le G.I.P.

### **Article 10** **Mise à disposition de personnels et de moyens**

Les personnels mis à disposition ou affectés sont remis à la disposition de leur organisme d'origine :

- par décision motivée du directeur du groupement, sous réserve du respect des règles de préavis éventuellement prévues dans la convention, passée entre l'administration gestionnaire et l'organisme d'accueil (article 7 du décret du 16 septembre 1985), et après consultation d'une commission consultative paritaire d'établissement ;

- à la demande de la personne concernée ou de l'organisme d'origine ;
- dans le cas où cet organisme se retire du groupement ou en est exclu ;
- en cas de faillite, dissolution ou absorption de l'organisme concerné.

### **Article 11** **Personnel du groupement**

A titre exceptionnel et pour couvrir ses besoins ponctuels en personnel, le groupement peut procéder, le cas échéant, à des recrutements. Ces recrutements de personnel propre dûment motivés sont soumis à l'approbation du conseil d'administration et du commissaire du gouvernement. Ils sont également soumis au visa préalable du contrôleur d'Etat près du groupement.

Les recrutements en question ne sont possibles que lorsque les agents placés sous l'autorité de chacun des membres participant au groupement ne sont pas susceptibles d'assurer les activités spécifiques du groupement, notamment en matière de formation. Ils ne peuvent avoir qu'un caractère subsidiaire et temporaire par rapport aux effectifs de personnels mis à disposition ou détachés.

Les personnels ainsi recrutés n'acquièrent pas de droit particulier à occuper ultérieurement des emplois dans la fonction publique ou dans les organismes participant au groupement.

## **Article 12** **Propriété des équipements**

Le matériel mis à la disposition du groupement par un membre reste la propriété de celui-ci.

Le matériel acheté ou développé en commun appartient au groupement. En cas de dissolution du groupement, il est dévolu conformément aux règles établies à l'article 31.

## **Article 13** **Reprise de l'actif et du passif du syndicat mixte**

Une fois la dissolution du syndicat mixte de l'Ecole supérieure de l'Image prononcée, le transfert de l'ensemble de l'actif et du passif de ce syndicat sera réparti entre les membres fondateurs qui le rétrocéderont ensuite au GIP.

Au préalable, un inventaire général des matériels du Syndicat Mixte à leur valeur historique aura été établi par le syndicat mixte et validé par le comptable.

## **Article 14** **Conventions avec des tiers et marchés**

Le groupement peut conclure avec des organismes, des services publics ou privés français ou étrangers, des conventions en vue de leur participation aux missions ou activités mentionnées à l'article 2.

Le groupement est soumis au code des marchés publics (livre II).

## **Article 15** **Budget**

Le budget, approuvé chaque année par le conseil d'administration, inclut l'ensemble des opérations de recettes et de dépenses prévues pour l'exercice. Il fixe le montant des crédits destinés à la réalisation des objectifs spécifiques du groupement en distinguant :

- les dépenses de fonctionnement :
  - \* les dépenses de personnel ;
  - \* les dépenses de fonctionnement divers.
  
- le cas échéant, les dépenses d'investissement.

- les recettes :
- \* les recettes de fonctionnement .

Les recettes comprennent l'ensemble des ressources prévues à l'article 8 de la présente convention ainsi que :

les subventions des collectivités publiques françaises ou européennes, les contributions d'organismes de droit public ou de droits privés chargés d'une mission de service public, les ressources liées à des contrats, conventions, prestations de services, diffusion de publication et de documentation, dons, legs, droits de propriété littéraire et artistique, et toutes autres ressources autorisées par les lois et les règlements

Le budget peut faire l'objet de modifications en cours d'exercice dans le cadre prévu à l'article 17 ci-après. Ces modifications sont approuvées par le conseil d'administration.

### **Article 16** **Gestion**

Le groupement ne donnant lieu ni à la réalisation, ni au partage de bénéfices, l'excédent éventuel des recettes d'un exercice sur les charges correspondantes sera reporté sur l'exercice suivant.

Au cas où les charges dépassent les recettes de l'exercice, le conseil d'administration statue sur les modalités du report du déficit sur l'exercice suivant ou toute autre solution.

### **Article 17** **Tenue des comptes et régies**

La tenue des comptes du groupement est assurée selon les règles de la comptabilité publique par un agent comptable nommé par un arrêté du Ministre chargé du budget.

Les dispositions applicables en la matière sont celles du décret n° 53.1227 du 10 septembre 1953 modifié (articles 14 à 29) relatif à la réglementation comptable applicable aux établissements publics nationaux à caractère administratif et du décret n° 62.1587 du 29 décembre 1962 modifié portant règlement général sur la comptabilité publique.

Le G.I.P. peut, le cas échéant, créer des régies d'avances et de recettes dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur.

Le directeur propose un règlement comptable et financier du GIP au conseil d'administration.

**Article 18**  
**Contrôle économique et financier de l'Etat**

Le groupement est soumis au contrôle de la Cour des Comptes dans les conditions prévues par l'article 7bis de la loi n° 67.48 du 22 juin 1967. Par ailleurs, les dispositions du titre II du décret n° 55.733 du 26 mai 1955 portant codification et aménagement des textes relatifs au contrôle économique et financier de l'Etat et le cas échéant du décret n° 53.707 du 9 août 1953 relatif au contrôle de l'Etat sur les entreprises publiques nationales et certains organismes ayant un objet d'ordre économique ou social lui sont applicables.

Le contrôleur d'Etat nommé auprès du Groupement participe de droit, avec voix consultative, au conseil d'administration.

**Article 19**  
**Commissaire du Gouvernement**

Un Commissaire du Gouvernement est nommé par le Ministre chargé de la Culture auprès du groupement. Il exerce les compétences qui lui sont conférées par les articles 4 et 7 du décret n° 91.1215 du 28 novembre 1991 relatif aux groupements d'intérêt public.

Il est convoqué à toutes les réunions du conseil d'administration et tous les documents de gestion du groupement doivent lui être communiqués.

Il dispose, par ailleurs, d'un droit de veto suspensif de quinze jours sur les décisions ou les délibérations qui mettent en jeu l'existence ou le bon fonctionnement du groupement, notamment celles prises en violation soit des dispositions législatives ou réglementaires applicables, soit de la présente convention. Ce droit de veto s'applique en particulier aux prises de participation auxquelles le groupement pourrait s'engager.

Dans ce cas, la délibération ou la décision en cause fait l'objet d'un nouvel examen par les instances qualifiées du groupement.

Il informe les administrations dont relèvent les établissements publics participant au groupement.

### TITRE III ORGANISATION ET ADMINISTRATION

#### Article 20 Assemblée générale

Le conseil d'administration tient lieu et place et a toutes les compétences de l'assemblée générale.

#### Article 21 Conseil d'administration

Le groupement est administré par un conseil d'administration composé de neuf membres titulaires et de leurs suppléants.

-Chacun des membres du groupement désigne ses administrateurs et ses suppléants selon la répartition suivante :

Etat :	quatre titulaires	quatre suppléants
Région Poitou-Charentes :	un titulaire	un suppléant
Ville d'Angoulême :	deux titulaires	deux suppléants
Ville de Poitiers :	deux titulaires	deux suppléants

- L'Etat et les collectivités territoriales membres disposent des voix correspondant aux droits de l'organisme qu'ils représentent tels que mentionnés à l'article 7 ci-dessus et en annexe.

Les administrateurs sont nommés pour une durée de trois ans, renouvelable et en tout état de cause dans la limite de la durée de leurs mandats dans leur collectivité d'origine.

Les administrateurs titulaires ou suppléants, cessant ou ne pouvant assumer leurs fonctions au cours de la période susvisée de trois années, par suite de démission, d'empêchement définitif ou toute autre cause sont remplacés dans la forme indiquée aux alinéas précédents. Le mandat de leurs successeurs expire dans ce cas lors du renouvellement du conseil d'administration.

Le mandat d'administrateur est exercé à titre gratuit. Toutefois, le conseil d'administration peut allouer des indemnités de déplacement aux administrateurs pour ses séances et pour des missions qu'il leur confie dans le cadre du budget voté, conformément au décret n° 86-416 du 12 mars 1986 fixant les conditions et modalités de prise en charge par l'Etat des frais de voyage et de changement de résidence à l'étranger ou entre la France et l'étranger des agents civils de l'Etat et des établissements publics de l'Etat à caractère administratif et au décret n° 90-437 du 28 mai 1990, modifié par le décret n° 99-744 du 30.08.99, fixant les conditions et modalités de règlement des frais occasionnés par les déplacements des personnels civils sur le territoire métropolitain de la France lorsqu'ils sont à la charge des budgets de l'Etat, des établissements publics nationaux à caractère administratif et de certains organismes subventionnés.

Outre le contrôleur d'Etat, le directeur du groupement et l'agent comptable participent avec voix consultatives aux séances du conseil d'administration.

Deux représentants élus du personnel (un personnel pédagogique, un personnel administratif et technologique) mandatés par le conseil d'établissement, assistent au conseil d'administration avec voix consultative. Ils ont chacun un suppléant. Ils sont élus pour la durée du mandat des membres du conseil d'administration.

Un représentant élu des élèves assiste au conseil d'administration avec voix consultative. Il a un suppléant. Ils sont élus pour une durée d'un an.

Les deux directeurs de site et le directeur administratif assistent au conseil d'administration avec voix consultative.

## **Article 22** **Président du conseil d'administration**

Le conseil d'administration élit parmi ses membres un président pour la durée de trois ans. Cette nomination peut être renouvelée. Le président du conseil d'administration :

- convoque le conseil d'administration aussi souvent que l'intérêt du groupement l'exige pour arrêter les comptes et le projet de budget ;
- préside les séances du conseil d'administration. En l'absence du président, le conseil désigne lui-même le président de séance ;
- propose au conseil de délibérer sur la nomination et la révocation du directeur du groupement ;
- représente de groupement en justice. Il peut agir et ester en justice après autorisation du conseil d'administration.

## **Article 23** **Fonctionnement du conseil d'administration**

Le conseil d'administration se réunit au moins deux fois par an sur convocation, quinze jours au moins à l'avance, de son président à son initiative, ou de plein droit à la demande du tiers de ses membres sur un ordre du jour déterminé. Aux convocations, doivent être joints, outre l'ordre du jour, tous documents nécessaires.

La présence ou la représentation des membres en exercice correspondant à la moitié au moins des droits statutaires est nécessaire à la validité des délibérations.

- un point peut-être inscrit à l'ordre du jour à la demande d'au moins un tiers des membres du groupement.

Un membre empêché peut donner procuration à un autre membre mais aucun membre ne peut recevoir plus d'une procuration.

Si le quorum n'est pas atteint, une nouvelle convocation est envoyée pour, au plus tôt quinze jours après, et le conseil d'administration peut, cette fois, délibérer avec les membres présents ou représentés.

Les délibérations du conseil d'administration sont constatées par les procès-verbaux signés du président. Ces procès-verbaux sont tenus en un registre conservé au siège du groupement. Les décisions consignées dans les procès-verbaux obligent tous les membres même absents.

Chaque membre peut se faire assister d'un expert au maximum. De même, le conseil peut entendre un ou plusieurs experts sur un point prévu de l'ordre du jour ; ils sont convoqués par le président à son initiative ou à la demande du tiers des membres au moins ou à la demande du commissaire du gouvernement.

#### **Article 24** **Votes du conseil d'administration**

Les décisions du conseil d'administration sont prises à la majorité simple sauf pour les points indiqués à la présente convention et prévoyant une majorité qualifiée ou l'unanimité des membres fondateurs. En cas de partage des voix, celle du président de séance est prépondérante.

#### **Article 25** **Attributions du conseil d'administration**

Le conseil d'administration a pour compétence :

- la nomination et la révocation du président du conseil d'administration,
- la nomination et la révocation du directeur du groupement sur proposition du ministre de la culture et de la communication,
- la modification de la localisation du siège social,
- l'approbation du programme annuel d'activités du GIP et ses orientations,
- l'approbation du budget, des décisions modificatives au budget,

1)  
RPR JS

- l'approbation du recrutement direct de personnel ou de sa mise à disposition contre remboursement dûment acté par convention,
- l'approbation des projets de marchés, conventions, contrats et baux au-dessus d'un certain seuil qu'il fixe,
- la fixation des contributions respectives et le respect de leur paiement et de leur calendrier conformément aux dispositions de l'article 8,
- l'approbation du rapport moral et des comptes de chaque exercice (compte financier),
- toute modification de la convention constitutive,
- la prorogation et le renouvellement du groupement ou sa dissolution anticipée ainsi que les mesures nécessaires à sa liquidation,
- l'approbation des acquisitions et cessions,
- l'adhésion d'un nouveau membre ou la cession de droits,
- l'exclusion d'un membre,
- les modalités financières et autres découlant d'un retrait d'un membre du groupement,
- l'adoption du règlement intérieur du groupement présenté par le directeur,
- la délégation de ses pouvoirs ou de partie de ses pouvoirs au directeur du groupement,
- la détermination des pouvoirs du directeur du groupement,
- les conditions de fonctionnement du groupement,
- le règlement financier et comptable du groupement sur proposition du directeur,
- l'acceptation des dons et legs et autres subventions,
- le règlement intérieur sur proposition du directeur,
- le conseil d'administration est informé de la remise à disposition dans leur organisme d'origine des personnels mis à disposition,
- l'autorisation donnée au président à agir et ester en justice.

### **Article 26** **Directeur du groupement**

Sur proposition du Ministre de la culture et de la communication, le conseil d'administration nomme un directeur pour une durée de trois ans renouvelable.

L'exercice des fonctions de directeur ne pourra excéder neuf années.

Le directeur assure le fonctionnement du groupement sous l'autorité du conseil d'administration et dans les conditions fixées par celui-ci. Dans les rapports avec les tiers, le directeur du groupement engage le groupement par tout acte entrant dans son objet.

Il peut déléguer sa signature.

Il est ordonnateur des recettes et des dépenses.

Sa fonction est incompatible avec la qualité d'administrateur.

## TITRE IV

### CONFIDENTIALITE

#### Article 27

#### Brevets et exploitations des résultats

Les résultats brevetés ou non brevetés provenant d'études effectuées dans le cadre du groupement seront la propriété de celui-ci.

Toutefois, aucun des signataires ne pourra refuser son accord à une publication ou communication au-delà de dix-huit mois suivant la demande présentée, sauf si les informations devant faire l'objet de cette publication ou communication offrent un intérêt de nature industrielle ou commerciale pour certaines des parties signataires. Dans ce cas, la décision relative à la nature et à la durée du secret appartiendra au conseil d'administration.

## TITRE V

### DISPOSITIONS DIVERSES

#### Article 28

#### Règlement intérieur

Sur proposition du Directeur le conseil d'administration établira un règlement intérieur relatif au fonctionnement du groupement et à l'utilisation de ses services.

## TITRE VI

### DISSOLUTION - LIQUIDATION - CONDITION SUSPENSIVE

#### **Article 29 Dissolution**

Le groupement est dissout de plein droit par l'arrivée du terme de sa durée contractuelle, par la réalisation ou l'extinction de son objet, sauf prorogation.

Il peut être dissout :

- par abrogation de l'acte d'approbation, pour juste motif, après que le conseil d'administration a été invité à présenter ses observations,
- par décision du conseil d'administration prise à la majorité des 2/3 des voix statutaires avec l'accord des assemblées délibérantes des collectivités membres.

#### **Article 30 Liquidation**

La dissolution du groupement entraîne la liquidation, mais la personnalité morale du groupement subsiste pour les besoins de celle-ci.

Le conseil d'administration fixe les modalités de la liquidation et nomme un ou plusieurs liquidateurs.

#### **Article 31 Dévolution des biens**

En cas de dissolution volontaire, statutaire ou prononcée par l'autorité administrative, les biens du groupement sont dévolus conformément aux dispositions déterminées par le conseil d'administration.

Le boni éventuel est affecté à un ou plusieurs organismes, publics ou chargés de la gestion d'un service public, de même activité.

**Article 32**  
**Condition suspensive**

La présente convention est conclue sous réserve de son approbation par les autorités administratives qui en assurent la publicité conformément à l'article 3 du décret n° 91-1215 du 28 novembre 1991.

Fait à Poitiers, le

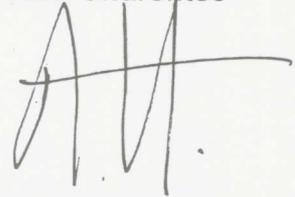
21 JUIL. 2000

Le préfet de la région  
Poitou-Charentes



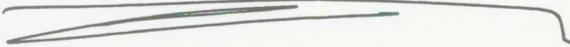
**Michel DIEFENBACHER**

Le président du conseil régional  
de Poitou-Charentes



**Jean-Pierre RAFFARIN**

Le maire d'Angoulême



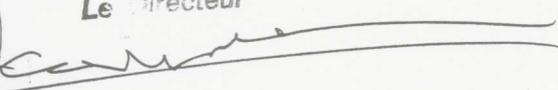
Le maire de Poitiers



**COPIE CONFORME**



Par délégation  
Le Directeur



**Claude d'ARGENT**

## **Avenant n°1 modifiant la convention constitutive du Groupement d'Intérêt Public, Ecole Supérieure de l'Image (ESI)**

Vu la loi N° 82-610 du 15 JUILLET 1982 d'orientation et de programmation pour la recherche et le développement technologique de la France, notamment l'article 21,

Vu la loi N° 87-571 du 23 JUILLET 1987 sur le développement du mécénat et notamment l'article 22,

Vu le décret N° 91-1215 du 28 NOVEMBRE 1991 relatif aux Groupements d'Intérêt Public constitués pour exercer des activités dans le domaine de la Culture,

Vu la convention constitutive du GROUPEMENT D'INTERET PUBLIC Ecole supérieure de l'image du 21 JUILLET 2000,

Vu l'arrêté conjoint du Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, de la Ministre de la Culture et de la Communication en date du 13 OCTOBRE 2000, paru au Journal Officiel de la République Française le 25 OCTOBRE 2000, approuvant la convention constitutive du Groupement d'Intérêt Public Ecole supérieure de l'image,

### **Article 1<sup>er</sup>**

L'article 2, Titre I, de la convention collective du Groupement d'Intérêt Public, Ecole Supérieure de l'Image, est ainsi modifié et complété :

I- Au huitième alinéa : Les mots « inspection générale des enseignements artistiques de la délégation aux arts plastiques » sont remplacés par les mots « Mission permanente d'inspection, de conseil et d'évaluation de l'enseignement artistique, de la délégation aux arts plastiques ».

II- Les dixième et onzième alinéas sont abrogés.

III- L'article 2 est complété par les alinéas suivants ainsi rédigés :

Les diplômes suivants sont délivrés conformément aux arrêtés du Ministère de l'Education Nationale datés du 30 mars 1992, relatifs à l'organisation des études de troisième cycle et du 25 avril 2002 portant création du diplôme national de Master.

- Master recherche (M2) en Arts numériques (initié en 2001 sous forme du Diplôme d'études approfondies en Arts numériques) ;
- Doctorat en Arts numériques.

Ces études sont placées sous la tutelle pédagogique conjointe du Ministère de la culture et de la communication, et du Ministère de la jeunesse, de l'éducation nationale et de la recherche. Le programme du troisième cycle est conjointement géré par l'Ecole supérieure de l'image, l'Université de Poitiers, et l'Université de La Rochelle, conformément aux termes de la convention reliant ces trois institutions. La mise en oeuvre des moyens nécessaires à ce troisième cycle fait l'objet d'une convention entre les membres du G.I.P.

Pour être admis en troisième cycle, les candidats doivent avoir obtenu un diplôme supérieur de deuxième cycle universitaire ou un diplôme supérieur artistique sanctionnant au moins quatre années d'études après le baccalauréat en France ou à l'étranger. A titre dérogatoire et selon la nature du projet de recherche qu'ils proposent, des professionnels peuvent être admis.

Conformément à ses objectifs, le positionnement de l'E.S.I. dans le cadre général de la recherche artistique en articulant les enseignements du 1<sup>er</sup> et du 2<sup>ème</sup> cycle avec ceux du 3<sup>ème</sup> cycle vise à :

- améliorer l'attractivité du territoire à travers un ancrage plus fort de ses formations dans le contexte économique et social régional et impulser des approches originales des outils numériques à travers des recherches artistiques de haut niveau (troisième cycle en « Arts numériques ») en relation avec le développement du pôle régional de l'image, garanti par les financements publics et par les fonds européens ;

- améliorer la synergie des ressources régionales dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la formation à l'image et perfectionner la compétitivité du tissu régional dans ce domaine en travaillant de concert avec la recherche universitaire afin, à terme, d'élaborer un pôle d'excellence artistique.

IV- Les treizième et quatorzième alinéas restent inchangés.

#### Article 2

L'article 5, Titre I, de la convention collective du Groupement d'Intérêt Public, Ecole Supérieure de l'Image, est ainsi modifié :

Au second alinéa : Les mots « au 1<sup>er</sup> janvier » sont remplacés par les mots « avant le 1<sup>er</sup> janvier ».

#### Article 3

I- L'article 7, Titre II, de la convention collective du Groupement d'Intérêt Public, Ecole Supérieure de l'Image, est ainsi modifié :

Au premier alinéa, les mots « Sur la base d'un droit pour une subvention de deux millions quatre cent mille francs » sont abrogés et au troisième alinéa, les mots « Région : un droit » sont remplacés par « Région : deux droits ».

II- Il est complété par un alinéa ainsi rédigé :

« Les droits des membres du groupement sont proportionnels à leurs apports au financement de l'école, arrondis au chiffre entier le plus proche. »

III- les deux derniers alinéas restent inchangés.

#### Article 4

L'article 8, Titre II, de la convention collective du Groupement d'Intérêt Public, Ecole Supérieure de l'Image, est ainsi modifié :

Le dernier alinéa est remplacé par :

« La clé de répartition du financement de l'école a été fixée, pour la période 2005-2007, correspondant à la deuxième phase de l'actuel Contrat de Plan Etat Région, de la manière suivante :

41%	Etat
20%	Région
19,5%	Ville d'Angoulême
19,5%	Ville de Poitiers

La clé de répartition du financement entre les membres du GIP s'applique à l'ensemble des dépenses de fonctionnement et d'investissement du GIP non couvertes par des recettes propres ou des subventions en provenance d'organismes non-membres du GIP. Les contributions des membres sont valorisées à leur coût réel pour le personnel et les services fournis (fournitures, fluides, affranchissement...).

#### **Article 5**

Dans l'article 10, Titre II, de la convention collective du Groupement d'Intérêt Public, Ecole Supérieure de l'Image, il est ajouté la référence du décret cité : « décret n°85-986 ».

#### **Article 6**

L'article 11, Titre II, de la convention collective du Groupement d'Intérêt Public, Ecole Supérieure de l'Image, est ainsi modifié dans son premier et second alinéa :

I- « Pour couvrir des besoins en personnel qui ne peuvent être fournis par les membres du GIP, le groupement pourra procéder à des recrutements temporaires. Ces recrutements de personnel propre dûment motivés sont soumis à l'approbation du conseil d'administration et du commissaire du gouvernement. Ils sont également soumis au visa préalable du contrôleur d'Etat près du groupement. Ces dispositions concernent les intervenants pédagogiques non salariés des membres du groupement et exceptionnellement des personnels administratifs ou techniciens qui ne peuvent être fournis par les membres du groupement. »

II- Le dernier alinéa reste inchangé.

#### **Article 7**

L'article 13, Titre II, de la convention collective du Groupement d'Intérêt Public, Ecole Supérieure de l'Image, est abrogé.

#### **Article 8**

L'article 14, Titre II, de la convention collective du Groupement d'Intérêt Public, Ecole Supérieure de l'Image, est ainsi modifié :

Les mots « (livre II) » sont supprimés.

#### **Article 9**

L'article 18, Titre II, de la convention collective du Groupement d'Intérêt Public, Ecole Supérieure de l'Image, est ainsi modifié :

Dans son premier alinéa, les mots « l'article 7bis de la loi n°67-48 du 22 juin 1967 » sont remplacés par les mots « l'article 133-2 et suivants du code des juridictions financières ». Il est ajouté le mot « modifié » au « décret n°55-733 du 26 mai 1955 ».

## Article 10

L'article 21, Titre III, de la convention collective du Groupement d'Intérêt Public, Ecole Supérieure de l'Image, est ainsi modifié :

I- Dans son premier alinéa, les mots « neuf membres titulaires » sont remplacés par les mots « dix membres titulaires ».

II- Au second alinéa, les mots « Région Poitou-Charentes : un titulaire un suppléant » sont remplacés par « Région Poitou-Charentes : deux titulaires deux suppléants ».

III- Au huitième alinéa, les mots « deux représentants élus du personnel (un personnel pédagogique et un personnel administratif et technologique) » sont remplacés par « trois représentants élus du personnel (un personnel pédagogique par site et un personnel administratif et technologique) ».

## Article 11

L'article 22, Titre III, de la convention collective du Groupement d'Intérêt Public, Ecole Supérieure de l'Image, est ainsi complété :

Dans son dernier alinéa, il est ajouté « il peut transiger ».

## Article 12

L'article 25, Titre III, de la convention collective du Groupement d'Intérêt Public, Ecole Supérieure de l'Image, est ainsi modifié :

Il est ajouté deux attributions du Conseil d'Administration ainsi placées dans la liste:

Après « - l'approbation du rapport moral et des comptes de chaque exercice (compte financier), « - l'approbation du contrat d'objectifs pluriannuel » et en fin de liste, « - l'autorisation donnée au président à transiger ».

Fait à Poitiers, le

Le Préfet de la région  
Poitou-Charentes

La Présidente du Conseil Régional de  
Poitou-Charentes

Le Maire d'Angoulême

Le Maire de Poitiers

# STATUTS D'UN ETABLISSEMENT PUBLIC DE COOPERATION CULTURELLE GERANT UNE ACTIVITE D'ENSEIGNEMENT

Vu le Code Général des Collectivités territoriales et notamment les articles L. 1431-1 à L. 1431-9 et R. 1431-1 à R. 1431-21 ;

Vu la loi n° 2002-6 du 4 janvier 2002 relative à la création d'établissements publics de coopération culturelle, modifiée par la loi du 22 juin 2006;

Vu le Code de l'éducation, notamment ses articles L. 216-3 et L.75-10-1;

Vu la délibération du conseil municipal de la ville d'Angoulême du 7 décembre 2010 approuvant les statuts de l'établissement public de coopération culturelle ;

Vu la délibération du conseil municipal de la ville de Poitiers du 13 décembre 2010 approuvant les statuts de l'établissement public de coopération culturelle ;

Vu la délibération du conseil régional de la région Poitou-Charentes du 13 décembre 2010 demandant la création d'un établissement public de coopération culturelle et approuvant les statuts de l'établissement public de coopération culturelle ;

Vu la délibération du conseil d'administration du GIPC EESI, du 19 octobre 2010, demandant la création d'un établissement public de coopération culturelle et approuvant les statuts de l'établissement public de coopération culturelle ;

**ONT ETE APPROUVES, A L'UNANIMITE DES MEMBRES QUI CONSTITUENT  
L'ETABLISSEMENT, LES PRESENTS STATUTS**

## **TITRE Ier – DISPOSITIONS GENERALES**

### **Article 1<sup>er</sup>- Création**

Il est créé entre :

- L'État,
- La Ville de Poitiers,
- La Ville d'Angoulême,
- La Région Poitou-Charentes,

un établissement public de coopération culturelle régi notamment par les articles L. 1431-1 et suivants et R. 1431-1 et suivants du Code général des Collectivités territoriales et par les présents statuts.

Il jouit de la personnalité morale à compter de la date de publication de l'arrêté décidant de sa création et à la possibilité de s'élargir à d'autres membres, qu'il s'agisse de collectivités locales, de leurs groupements et d'établissements publics nationaux.

## **Article 2 – Objet - Missions**

Le présent établissement public de coopération culturelle dispense un enseignement supérieur en arts plastiques .

Il a pour missions, dans le cadre territorial de l'organisation de l'enseignement des arts plastiques :

- principalement, la préparation aux diplômes nationaux d'enseignement supérieur dans le cadre européen ;
- la formation artistique, scientifique et technique de créateurs aptes à concevoir, développer et promouvoir toute réalisation dans le domaine des arts plastiques ;
- la conception et la mise en œuvre de recherches dans les diverses disciplines des arts plastiques ;
- la valorisation des travaux des étudiants réalisés dans le cadre de leur scolarité et la valorisation des recherches conduites par l'établissement et ses intervenants ;
- la coopération avec des établissements français ou étrangers poursuivant des objectifs similaires ;
- les partenariats avec les établissements locaux d'enseignement ;
- les actions de diffusion en direction du grand public (expositions, publications, etc)
- la formation continue.

L'établissement peut organiser des actions de sensibilisation du public à la création contemporaine.

Il peut être habilité par le Ministre chargé de la culture et de l'enseignement supérieur, seul ou conjointement avec d'autres établissements d'enseignement supérieur, à délivrer des diplômes nationaux.

Il peut, en outre, délivrer des diplômes d'établissement.

## **Article 3- Dénomination et siège de l'établissement**

L'établissement public de coopération culturelle est dénommé :

« École Européenne Supérieure de l'Image »  
« European School of Visual Arts »

Il a son siège au : 26 rue Jean Alexandre 86000 Poitiers

Il peut transférer son siège en tout autre lieu par décision du Conseil d'administration prise à la majorité qualifiée des deux tiers de ses membres.

## **Article 4-Qualification juridique**

L'établissement public de coopération culturelle a un caractère administratif.

Il s'administre librement dans les conditions prévues par les présents statuts et par les lois et règlements qui lui sont applicables.

### **Article 5- Durée**

L'établissement est constitué sans limitation de durée.

Il pourra être dissous et liquidé dans les conditions définies par les dispositions de l'article 6.

### **Article 6- Entrée, retrait et dissolution**

Les règles d'entrée dans l'établissement public de coopération culturelle sont fixées à l'article R. 1431-3 du Code général des collectivités territoriales.

En cours d'existence de l'établissement, la composition pourra être élargie à d'autres collectivités locales, leur groupements ainsi qu'aux établissements publics nationaux.

Les règles de retrait et de dissolution sont fixées par les articles R. 1431-19 et R. 1431-20 du même code.

En cas de dissolution de l'établissement public de coopération culturelle, la liquidation s'opère dans les conditions prévues à l'article R. 1431-21 du même Code.

## **TITRE II- ORGANISATION ADMINISTRATIVE**

### **Article 7- Organisation générale**

L'établissement est administré par un Conseil d'administration et son Président.

Il est dirigé par un Directeur, assisté par un Conseil scientifique, pédagogique et de la vie étudiante.

### **Article 8- Composition du Conseil d'administration**

Le Conseil d'administration est composé comme suit :

- 4 représentants de l'État ;
- 2 représentants de la Ville de Poitiers ;
- 2 représentants de la Ville d'Angoulême ;
- 2 représentants de la Région Poitou-Charentes ;
  
- 4 personnalités dans les domaines de compétence de l'établissement nommées par :
  - personnalité qualifiée nommée par l'État
  - personnalité qualifiée nommée par la ville de Poitiers
  - personnalité qualifiée nommée par la ville d'Angoulême
  - personnalité qualifiée nommée par la Région Poitou-Charentes,
- 1 représentant des personnels administratifs et techniques ;

- 2 représentants des personnels pédagogiques ;
- 2 représentants des étudiants.

Les 4 premières catégories de membres constituent le premier collège, les autres le second collège.

#### *8.1- Représentants de l'État*

L'État est représenté au Conseil d'administration par le Préfet, le Directeur adjoint chargé des arts plastiques à la direction générale de la création artistique au ministère de la culture et de la communication, le Directeur Régional des Affaires Culturelles et le conseiller arts plastiques de la DRAC (ou leurs représentants).

#### *8.2- Représentants de la Ville de Poitiers*

La ville de Poitiers est représentée au sein du Conseil d'administration par 2 représentants, élus au sein du Conseil municipal, pour une durée de trois ans renouvelable, qui ne peut excéder, le cas échéant, celle de leur mandat électif. Pour chacun des représentants élus, un suppléant est élu dans les mêmes conditions que le titulaire et pour la même durée.

#### *8.3- Représentants de la Ville d'Angoulême*

La ville d'Angoulême est représentée au sein du Conseil d'administration par 2 représentants, élu au sein du Conseil municipal, pour une durée de trois ans renouvelable, qui ne peut excéder, le cas échéant, celle de leur mandat électif. Pour chacun des représentants élus, un suppléant est élu dans les mêmes conditions que le titulaire et pour la même durée.

#### *8.4- Représentants de la Région Poitou-Charentes*

La Région Poitou-Charentes est représentée au sein du Conseil d'administration par 2 représentants, élus au sein du Conseil régional, pour une durée de trois ans renouvelable, qui ne peut excéder, le cas échéant, celle de leur mandat électif. Pour chacun des représentants élus, un suppléant est élu dans les mêmes conditions que le titulaire et pour la même durée.

#### *8.5- Personnalités qualifiées*

Les personnalités qualifiées sont désignées conjointement par l'État, les Villes de Poitiers et d'Angoulême, et la Région Poitou-Charentes, pour une durée de trois ans renouvelable.

En l'absence d'accord sur la nomination conjointe des personnalités qualifiées par les personnes publiques membres de l'établissement public de coopération culturelle, chacune d'entre elles nomme le nombre de personnalités qualifiées suivant les modalités prévues ci-après :

- personnalité qualifiée nommée par l'État
- personnalité qualifiée nommée par la Ville de Poitiers
- personnalité qualifiée nommée par la Ville d'Angoulême
- personnalité qualifiée nommée par la Région Poitou-Charentes

### *8.6- Représentants du personnel et des étudiants*

Les représentants du personnel administratif, technique et pédagogique sont élus pour une durée de trois ans renouvelable.

Les représentants des étudiants sont élus pour une durée d'un an, dans le délai de deux mois qui suit la date de la rentrée scolaire. Pour chacun des représentants élus du personnel et des étudiants, un suppléant est élu dans les mêmes conditions que le titulaire et pour la même durée.

Les modalités d'élection des représentants du personnel et des étudiants sont fixées par le règlement intérieur adopté par le Conseil d'administration.

### *8.7- Empêchement des membres désignés ou élus du Conseil d'Administration*

En cas de vacance ou de perte de la qualité au titre de laquelle les membres sont désignés, pour quelle que cause que ce soit, survenant plus de six mois avant l'expiration du mandat des membres prévus au 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, et 8.5 et 8.6 ci-dessus, un autre représentant est désigné ou élu dans les mêmes conditions pour la durée du mandat restant à courir.

En cas d'indisponibilité de son suppléant, un membre du conseil d'administration peut donner mandat à un autre membre de son collège de le représenter à une séance. Chaque membre ne peut recevoir plus d'un mandat.

### *8.8- Gratuité des fonctions exercées par les membres désignés ou élus du Conseil d'administration.*

Les membres du Conseil d'administration exercent leurs fonctions à titre gratuit. Toutefois, ces fonctions ouvrent droit aux indemnités de déplacement et de séjour prévues par la réglementation en vigueur.

Les membres du Conseil d'administration ne peuvent prendre ou conserver aucun intérêt, ni occuper aucune fonction dans les entreprises traitant avec l'établissement pour des marchés de travaux, de fournitures ou de prestations, ni assurer des prestations pour ces entreprises.

## **Article 9- Réunion du Conseil d'administration**

Le Conseil d'administration se réunit sur convocation de son Président qui en fixe l'ordre du jour. La convocation est adressée par écrit, sous quelque forme que ce soit, au domicile des conseillers, dix jours francs au moins avant celui de la réunion.

Les projets de délibérations et leurs annexes sont adressés par écrit, sous quelle que forme que ce soit, au domicile des conseillers, cinq jours francs au moins avant celui de la réunion.

Le Conseil d'administration se réunit au moins trois fois par an. Il est réuni de plein droit à la demande de la moitié de ses membres.

Le Conseil d'administration ne peut valablement délibérer que si la moitié au moins de ses membres est présente. Si le quorum n'est pas atteint, le conseil est de nouveau convoqué avec le même ordre du jour, dans un délai maximum de six jours. Il délibère alors valablement quel que soit le nombre de membres présents.

Les délibérations sont prises à la majorité des voix. En cas de partage égal des voix, la voix du Président est prépondérante.

Le Directeur, sauf lorsqu'il est personnellement concerné par l'affaire en discussion, le secrétaire général et l'agent comptable participent au Conseil d'administration avec voix consultative.

Le Président peut inviter au Conseil d'administration toute personne dont il juge la présence utile en fonction de l'ordre du jour mais sans qu'elle puisse prendre part au vote.

### **Article 10- Attributions du Conseil d'administration**

Le Conseil d'administration délibère notamment sur :

- les orientations générales de la politique de l'établissement et le contrat d'objectifs ;
- le règlement des études, qui précise l'organisation de la scolarité et des études, après avis du conseil scientifique, pédagogique et de la vie étudiante ;
- le règlement intérieur de l'établissement ;
- le budget et ses modifications ;
- le compte financier et l'affectation des résultats de l'exercice ;
- les droits de scolarité ;
- les créations, modifications et suppressions d'emplois permanents ;
- la fixation du régime indemnitaire des agents de l'établissement et la fixation des conditions de rémunération des agents non titulaires ;
- les projets d'achat ou de prise à bail d'immeubles et, pour les biens dont l'établissement public est propriétaire, les projets de ventes et de baux d'immeubles ;
- les conditions générales de passation des contrats, conventions et marchés ;
- les projets de concession et de délégation de service public ;
- les emprunts, prises, extensions et cessions de participations financières ;
- l'acceptation ou le refus des dons et legs ;
- les actions en justice et les conditions dans lesquelles certaines d'entre elles peuvent être engagées par le Directeur ;
- les transactions,
- les suites à donner aux observations consécutives aux inspections, contrôles ou évaluations dont l'établissement a fait l'objet.

Le Conseil d'administration valide :

- le projet pédagogique présenté par le directeur et, le cas échéant, son évolution ;
- les programmes de recherche après avis du conseil scientifique, pédagogique et de la vie étudiante ;
- le rapport annuel de l'établissement ;
- l'organigramme de l'établissement.

Il détermine les catégories de contrats, conventions et transactions qui, en raison de leur nature ou du montant financier engagé, doivent lui être soumis pour approbation et celles dont il délègue la responsabilité au Directeur. Celui-ci rend compte, lors de la prochaine séance du conseil, des décisions qu'il a prises en vertu de cette délégation.

### **Article 11- Régime juridique des actes**

Les délibérations du Conseil d'administration ainsi que les actes à caractère réglementaire de l'établissement font l'objet d'une publicité par voie d'affichage au siège de l'établissement et par publication au Recueil des actes administratifs de la préfecture du département de son siège.

Sous réserve des dispositions qui précèdent, les dispositions du Titre III du livre I de la troisième partie du Code général des collectivités territoriales relatives au contrôle de légalité et au caractère exécutoire des actes des autorités départementales sont applicables à l'établissement.

## **Article 12- Le Président du Conseil d'administration.**

Le Président du Conseil d'administration est élu par celui-ci en son sein, à la majorité des deux-tiers, pour une durée de trois ans renouvelable, qui ne peut excéder, le cas échéant, celle de son mandat électif.

Il est assisté d'un Vice-Président, désigné dans les mêmes conditions.

Il préside le Conseil d'administration, qu'il convoque au moins trois fois par an et dont il fixe l'ordre du jour.

Le Président nomme le Directeur de l'établissement, dans les conditions prévues à l'article L. 1431-5 et R. 1431-10 du Code général des collectivités territoriales.

Il nomme le personnel de l'établissement, sur proposition du Directeur.

Il peut déléguer sa signature au Directeur dans les conditions prévues par les textes..

## **Article 13- Le Directeur**

### *13.1- Désignation du Directeur*

Les personnes publiques représentées au Conseil d'administration procèdent à un appel à candidatures en vue d'établir une liste de candidats à l'emploi de Directeur. Après réception des candidatures, elles établissent cette liste à l'unanimité.

Au vu des projets d'orientations pédagogiques, artistiques, culturelles et scientifiques présentées par chacun des candidats, et dans le cadre général des objectifs de l'établissement, le Conseil d'administration adopte, à la majorité des deux tiers de ses membres, une proposition sur le ou les candidats de son choix.

Le Président du Conseil d'administration nomme le Directeur parmi la liste des candidats établie par les personnes publiques représentées au Conseil d'administration, sur la proposition de cet organe.

### *13.2- Mandat*

La durée du mandat du Directeur est de trois ans. Le directeur bénéficie d'un contrat à durée déterminée d'une durée égale à la durée de son mandat.

Ce mandat est renouvelable par période de trois ans. Dans ce cas, au terme de son mandat, le Directeur devra présenter un nouveau projet pédagogique, qui sera examiné par le Conseil d'administration. En cas d'approbation de ce projet par le Conseil, le mandat de Directeur sera renouvelé. Dans le cas contraire, le Conseil lancera un appel à candidatures en vue de recruter un nouveau Directeur.

### *13.3- Attributions*

Le Directeur assure la direction de l'établissement.

A ce titre, notamment :

- il élabore et met en œuvre le projet pédagogique et culturel pour lequel il a été nommé et rend compte de l'exécution de ce projet au Conseil d'administration ;

- il s'assure de l'exécution des programmes d'enseignement de l'établissement ;
- il délivre les diplômes nationaux reconnus au niveau européen pour lesquels l'établissement a reçu une habilitation et les diplômes propres à l'établissement ;
- il assure le bon fonctionnement de l'établissement, le respect de l'ordre et il exerce le pouvoir disciplinaire, à ce titre, il veille à la mise en œuvre et à l'application du règlement intérieur, au respect des règles de sécurité ; ;
- il est l'ordonnateur des recettes et des dépenses de l'établissement ;
- il prépare le budget et ses décisions modificatives et en assure l'exécution ;
- il assure la direction de l'ensemble des services. Il a autorité sur l'ensemble du personnel ;
- il est consulté pour avis par le Président du Conseil d'administration sur le recrutement et la nomination aux emplois de l'établissement ;
- il passe tous actes, contrats et marchés, dans les conditions définies par le Conseil d'administration,
- il prononce les sanctions à l'encontre des étudiants, le cas échéant après avis du conseil de discipline,
- il représente l'établissement en justice et dans tous les actes de la vie civile dans les conditions qui lui sont consenties par le conseil d'administration..

Pour l'exercice de ses attributions, il peut déléguer sa signature à un ou plusieurs chefs de service placés sous son autorité.

#### *13,4- Règles particulières relatives au Directeur*

Les fonctions de Directeur sont incompatibles avec un mandat électif dans l'une des collectivités territoriales membre de l'établissement et avec toute fonction dans un groupement qui en est membre ainsi qu'avec celles de membre du Conseil d'administration de l'établissement.

Le Directeur ne peut prendre ou conserver aucun intérêt dans les entreprises en rapport avec l'établissement, n'occuper aucune fonction dans ces entreprises, ni assurer des prestations pour leur compte, à l'exception des filiales de l'établissement.

Si après avoir été mis à même de présenter ses observations, il est constaté que le Directeur a manqué à ces règles, ou si ce dernier a commis une faute grave, il est démis de ses fonctions par le Conseil d'administration, à la majorité des deux tiers de ses membres.

### **Article 14- Conseil scientifique, pédagogique et de la vie étudiante**

#### *14.1- Composition*

Le Conseil scientifique, pédagogique et de la vie étudiante de l'établissement est composé des membres suivants :

- le directeur, qui préside ;
- le directeur des études ;
- les 2 enseignants coordonnateurs des années sanctionnées par un diplôme ;
- 4 personnalités extérieures qualifiées désignées par le Président, sur avis du Directeur ;
- 4 représentants des enseignants élus pour une période de trois ans renouvelable ;
- 4 représentants des étudiants élus pour une période d'un an renouvelable ;
- 2 représentants des personnels administratifs et techniques, élus pour une période de trois ans renouvelable ;

Il peut entendre des experts issus de l'établissement ou des personnalités extérieures.

#### *14.2- Fonctionnement*

Le Directeur peut inviter à participer aux séances du conseil, avec voix consultative, toute personne dont il juge la présence utile.

Les fonctions de membre du conseil sont exercées à titre gratuit.

#### *14.3- Attributions*

Le conseil scientifique, pédagogique et de la vie étudiante est consulté sur toutes les questions touchant aux activités pédagogiques et scientifiques de l'établissement.

Il se réunit au moins deux fois par an à l'initiative du directeur ou à la demande de la moitié de ses membres.

Le directeur présente le rapport des travaux du conseil scientifique, pédagogique et de la vie étudiante devant le conseil d'administration.

### **Article 15 – Conseil de discipline**

La composition et les modalités de fonctionnement du conseil de discipline sont fixés par le règlement intérieur.

Les sanctions disciplinaires applicables aux étudiants sont l'avertissement, le blâme, l'exclusion de l'établissement pour une durée déterminée et l'exclusion définitive de l'établissement. Aucune sanction ne peut être prononcée sans que l'étudiant ait été mis à même de présenter ses observations.

Sauf pour l'avertissement et le blâme, le Directeur statue au vu de l'avis rendu par le conseil de discipline, après audition, par cette instance, de l'intéressé.

### **Article 16- Transactions**

L'établissement public de coopération culturelle est autorisé à transiger, dans les conditions fixées aux articles 2044 et 2058 du Code civil, en vue de mettre fin aux litiges l'opposant à des personnes physiques ou morales de droit public ou de droit privé.

Conformément à l'article 10, les transactions sont soit conclues par le Directeur, soit soumises pour approbation au conseil d'administration en fonction de leur nature ou du montant financier engagé.

## **TITRE III- REGIME FINANCIER ET COMPTABLE**

### **Article 17- Dispositions générales**

Les dispositions des chapitres II et VII du titre unique du livre VI de la première partie du Code général des collectivités territoriales relatives au contrôle budgétaire et aux comptes publics sont applicables à l'établissement.

L'établissement est également soumis aux dispositions de l'article L. 1611-4 du code général des collectivités territoriales. A ce titre, il est soumis au contrôle de ses financeurs et tenu de fournir à toute autorité qui a mandaté une contribution une copie certifiée de ses budgets et de ses comptes de l'exercice écoulé, ainsi que tout document faisant connaître les résultats de son activité. Par ailleurs, il est interdit à l'établissement d'employer tout ou partie des subventions reçues en subventions à d'autres organismes.

#### **Article 18- Le budget**

Le budget est adopté par le Conseil d'administration dans les trois mois qui suivent la création de l'établissement puis, chaque année, avant le 31 mars de l'exercice auquel il se rapporte.

Il pourvoit à toutes les dépenses de fonctionnement et d'investissement, conformes à son objet.

#### **Article 19 - Le comptable**

Le comptable de l'établissement est un comptable direct du Trésor ayant la qualité de comptable principal. Il est nommé par le Préfet, sur avis conforme du directeur régional des finances publiques.

Il est soumis aux obligations prévues par les articles L. 1617-2 à L. 1617-5 du Code général des collectivités territoriales.

#### **Article 20- Régies d'avances et de recettes**

Le Directeur peut, par délégation du Conseil d'administration et sur avis conforme du comptable, créer des régies de recettes, d'avances et de recettes, et d'avances soumises aux conditions de fonctionnement prévues aux articles R. 1617-1 à R. 1617-18 du code général des collectivités territoriales.

#### **Article 21- Recettes**

Les recettes de l'établissement comprennent notamment :

- les contributions de ses membres
- les subventions de l'État, des collectivités territoriales et de toutes autres personnes publiques ou privées ;
- les contributions liées au mécénat
- les dons et legs ;
- le produit des droits d'inscription des étudiants ;
- le produit des contrats et des concessions ;
- le produit de la vente de publications et de documents ;
- le produit des manifestations artistiques ou culturelles organisées par l'établissement ;
- les revenus des biens meubles et immeubles ;
- le produit du placement de ses fonds ;
- le produit des aliénations et, d'une manière générale, toutes recettes autorisées par les lois et règlements.
- le produit de la taxe d'apprentissage
- le produit d'emprunt

## **Article 22- Charges**

Les charges de l'établissement comprennent les frais de personnel, les frais de fonctionnement et d'équipement, les frais de maintenance et d'amortissement des équipements et des bâtiments et, de manière générale, toutes les dépenses nécessaires à l'accomplissement par l'établissement de ses missions.

## **Article 23 – Personnel**

L'ensemble des personnels de l'établissement sont des agents de droit public, qu'ils soient agents titulaires ou agents contractuels et sont soumis aux dispositions de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale.

## **Article 24- Dispositions relatives aux apports et aux contributions**

Les apports et, le cas échéant, les contributions nécessaires au fonctionnement de l'établissement sont les suivants :

### **\* Apports et mise à disposition**

- la ville de Poitiers : mise à disposition des immeubles et de certains biens meubles nécessaires au fonctionnement de l'établissement, selon l'inventaire patrimonial annexé aux présents statuts. Cette mise à disposition fera l'objet d'un certificat administratif et sera traduite comptablement dans les budgets de la ville et de l'EPCC.
- la ville d'Angoulême : mise à disposition des immeubles et de certains biens meubles nécessaires au fonctionnement de l'établissement, selon l'inventaire patrimonial annexé aux présents statuts. Cette mise à disposition fera l'objet d'un certificat administratif et sera traduite comptablement dans les budgets de la ville et de l'EPCC.

La mise à disposition des biens meubles et immeubles fait l'objet d'une convention entre l'établissement et chaque ville. Cette convention, précisant la liste des biens concernés et les conditions et modalités de la mise à disposition, devra intervenir au plus tard le 1er septembre 2011.

L'arrêté préfectoral, décidant de la création de l'établissement public de coopération culturelle, fixe les dates respectives auxquelles les apports et les mises à disposition de biens deviennent effectifs. (cf article 26.3)

### **\*\* Contributions financières des membres**

Les contributions financières versées annuellement par les membres de l'établissement se répartissent de la façon suivante :

- État : 1 788 564 €
- Ville de Poitiers : 850 658 €.

- Ville d'Angoulême : 850 658 €.
- la Région Poitou-Charentes : 872 470 €.

Chaque membre de l'établissement s'engage à verser pour les 3 années suivantes une contribution équivalente en année pleine, à celle qu'il aura versée en 2011, en application des présents statuts.

Ces contributions sont versées sous réserve, pour les collectivités territoriales, du vote par l'organe délibérant des crédits au budget de chaque année et pour l'Etat sous réserve de leur inscription en loi de finance.

Les contributions à l'investissement sont liées pour les immeubles aux villes de Poitiers et Angoulême, celles-ci conservant la pleine propriété des immeubles avec une mise à disposition sous forme de convention à l'EPCC. Les villes peuvent, selon les procédures adaptées, faire demande de participation à l'investissement sur les immeubles aux autres partenaires de l'EPCC (Etat et Région), à l'EPCC ou à tout autre contributeur public ou privé.

Les contributions à l'investissement liées aux outils de l'administration, de la pédagogie et de l'action culturelle font l'objet de demandes spécifiques de l'EPCC aux membres fondateurs et/ou à tout autre contributeur public ou privé.

## **TITRE IV- DISPOSITIONS TRANSITOIRES ET FINALES**

### **Article 25 - Dispositions transitoires relatives aux conseils de l'EPCC**

- **Conseil d'administration**

Pendant toute la période précédant l'élection des représentants des personnels et des étudiants, qui devra intervenir dans un délai de deux mois à compter de la rentrée universitaire 2011 et à compter de la date de publication de l'arrêté préfectoral portant création de l'établissement, le Conseil d'administration siège valablement avec les membres mentionnés aux articles 8.1 à 8.4.

Dès la création de l'établissement, le Conseil d'administration est réuni sur convocation du Préfet de Poitou-Charentes pour prendre les premières décisions en vue de la gestion courante de l'établissement.

Jusqu'à l'élection du Président du Conseil d'administration dans les conditions prévues à l'article 11, le conseil est présidé par un Président de séance élu en son sein à la majorité absolue.

Les représentants élus des personnels et des étudiants siègent dès leur élection.

Le mandat des représentants élus des personnels prend fin à la même date que celui des personnalités qualifiées.

- **Conseil scientifique, pédagogique et de la vie étudiante**

L'élection des représentants des personnels et des étudiants et la désignation des personnalités qualifiées devront intervenir dans un délai de deux mois à compter de la rentrée universitaire 2011 et à compter de la date de publication de l'arrêté préfectoral portant création de l'établissement.

Pour la première période correspondant à la mise en place de l'établissement, le mandat des membres du conseil scientifique, pédagogique et de la vie étudiante coïncide avec le mandat du Directeur.

## **Article 26 – Dévolution des biens**

L'établissement sera autorisé à recevoir les biens, propriété du GIP Ecole européenne supérieure de l'image, ainsi que les droits et obligations résultant des contrats et conventions conclus par ledit GIP, après délibération du conseil d'administration du GIP donnant son accord à cette dévolution.

La reprise par l'établissement de la trésorerie, des valeurs, dettes et créances du GIP ne deviendra effective qu'après délibération du conseil d'administration du GIP organisant les modalités de cette reprise.

Les contrats de travaux, fournitures et services passés par le GIP et en cours d'exécution à la date de la délibération précitée du GIP seront transférés de plein droit à l'établissement.

## **Article 27- Dispositions transitoires relatives aux personnels**

### *27.1- Le Directeur*

S'agissant d'un transfert d'activité des villes de Poitiers et d'Angoulême et du GIP au profit de l'établissement public de coopération culturelle, le directeur général actuel sera maintenu dans ses fonctions au sein du nouvel établissement jusqu'à la fin de son mandat en cours.

### *27.2- Le personnel*

L'établissement reprend, à leur demande, les personnels employés par les villes de Poitiers et d'Angoulême et du GIP affectés à une activité reprise par l'établissement.

Les agents contractuels employés par les Villes d'Angoulême et de Poitiers et par le GIP et affectés à une activité reprise par l'établissement sont régis par les dispositions de la loi n° 2002-6 du 4 janvier 2002 relative à la création d'établissements publics de coopération culturelle, modifiée par la loi n° 2006-723 du 22 juin 2006.

### *27.3 - Calendrier*

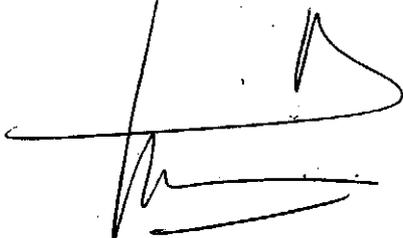
L'établissement public de coopération culturelle devra avoir reçu en gestion propre la totalité des personnels employés par les Villes de Poitiers et d'Angoulême et du GIP ayant demandées à intégrer l'établissement, au plus tard le 1<sup>er</sup> septembre 2011.

L'arrêté préfectoral décidant de la création de l'établissement public de coopération culturelle, fixe la date à laquelle les transferts de personnels deviennent effectifs ainsi que les immeubles et meubles.

De la date de création de l'établissement à la prise en gestion propre des personnels, les charges liées au personnel seront assumées par les membres du GIP Ecole européenne supérieure de l'image, selon la clé de répartition fixée dans la convention constitutive du GIP.

Fait à Poitiers, le 28 FEV. 2011

Le Préfet de la région Poitou-Charentes  
Préfet de la Vienne



Bernard TOMASINI

Pour la Région Poitou-Charentes,  
La Présidente du Conseil régional,



Ségolène ROYAL

Pour la Ville de Poitiers,

Le Député-Maire,



Alain CLAEYS

Pour la Ville d'Angoulême,

Le Maire,



Philippe LAVAUD