



Chambre régionale des comptes
d'Île-de-France

Le Président

N°/G/36/10-0846 C

NOISIEL, le 08 SEP. 2010

N° 10-0136 R

RECOMMANDE AVEC A.R.

Monsieur le Ministre,

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint le rapport comportant les observations définitives arrêtées par la chambre régionale des comptes d'Île-de-France sur la gestion de l'association Léonard de Vinci dont vous êtes le représentant légal.

Je tiens à vous informer qu'à l'expiration du délai d'un mois prévu par l'article L. 243-5 du code des juridictions financières, la chambre n'a reçu aucune réponse écrite destinée à être jointe au rapport.

Ce document final est également transmis à l'exécutif de la collectivité territoriale qui apporté un concours financier à l'association.

P.J. : 1.

Monsieur Charles PASQUA
Ancien Ministre
Pôle universitaire Léonard de Vinci
92916 PARIS LA DEFENSE CEDEX

./.

Conformément à la loi, ce document final devra être communiqué par l'exécutif de cette collectivité territoriale à son assemblée délibérante dans les conditions de forme prévues par l'alinéa 5 de l'article précité. Dès la plus proche réunion de cette assemblée, l'ensemble sera considéré comme un document administratif communicable à toute personne en faisant la demande, dans les conditions fixées par la loi n° 78-753 du 17 juillet 1978.

Enfin, je vous précise qu'en application des dispositions de l'article R. 241-23 du code précité, le rapport d'observations est adressé au Préfet et au Trésorier-payeur général des Hauts-de Seine.

Veillez agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de ma considération distinguée.

Jean-Yves BERTUCCI



Chambre régionale des comptes
d'Île-de-France

RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES

ASSOCIATION LEONARD DE VINCI (92)

-*-*-

Exercices 2004-2005 à 2008-2009

-*-*-

L'association Léonard de Vinci a ouvert des établissements d'enseignement supérieur technique privé sur le pôle universitaire du même nom, qui a été créé, en 1991, à l'initiative du département des Hauts-de-Seine et dont elle est le gestionnaire.

Les établissements ouverts par l'association Léonard de Vinci ont connu une évolution notable depuis le début des années 2000. Le nombre des étudiants s'est sensiblement accru, les diplômes ont été reconnus par l'Etat et, depuis 2004, l'autonomie de l'association par rapport à la collectivité territoriale à l'origine de sa création est devenue réelle.

Les évolutions actuelles touchant les autres établissements d'enseignement installés sur le pôle universitaire géré par l'association ou susceptibles de s'y installer (en particulier les universités les plus proches) contribuent à sa meilleure insertion dans l'offre globale d'enseignement supérieur de l'ouest parisien.

Au cours des dernières années, il n'a pas été apporté de modification à la définition forfaitaire des contributions financières demandées par l'association aux établissements partenaires. De ce fait, celles-ci sont perçues à tort comme des loyers, alors qu'en application de la convention qui les fixe, il ne peut s'agir que de contributions aux coûts de fonctionnement. Il serait justifié que ces coûts soient remboursés par les établissements partenaires en fonction du montant effectif des dépenses supportées par l'association, ce qui permettrait à celle-ci d'accroître ses recettes.

Alors que les recettes globales sont limitées par la vocation sociale des établissements de l'association, celle-ci justifiant l'attribution d'une subvention par le département des Hauts-de-Seine, le montant des dépenses paraît élevé. Au cours de l'exercice 2008-2009, le coût moyen par étudiant a été de 11 434 € (hors dépenses d'investissement prises en charge directement par le département). Ce ratio a, toutefois, sensiblement diminué, dès l'année suivante, en passant en dessous de 10 000 €, du fait de l'accroissement d'un nombre d'étudiants et d'un effort de réduction des charges. Organisme de droit privé et, de ce fait, soumis, notamment, aux niveaux de rémunérations du secteur privé, l'association a, jusqu'à présent, fonctionné grâce à l'aide massive des fonds publics, c'est-à-dire sans avoir à subir les contraintes financières propres à sa nature juridique. De ce fait, l'optimisation de ses recettes et de ses dépenses implique de sa part un effort particulier, qui devient d'autant plus nécessaire que le département a réduit très sensiblement, en 2009 et 2010, le montant de sa subvention.

Dans cette optique, les dépenses relatives aux prestations extérieures pourraient, dans certains cas (travaux d'entretien et de réparations, prestations de nature juridique), être diminuées grâce à l'extension des procédures de mise en concurrence existantes.

La vérification des dépenses de personnel, qui, de façon générale, sont élevées, a fait apparaître, dans un passé récent, le poids financier de mesures particulièrement avantageuses prises en faveur de salariés occupant des fonctions de responsabilité (versements, contractuels ou non, de sommes importantes liées au départ de ces agents). Les litiges avec les salariés ont été relativement nombreux et ont donné lieu à des suites judiciaires coûteuses pour l'association.

Les études diverses commandées à des prestataires extérieurs ont été nombreuses, alors que l'association disposait de collaborateurs dont les compétences auraient pu être mobilisées dans certains cas (19 salariés percevant plus de 60 000 € par an au cours de l'exercice 2007-2008).

Quant aux frais de réception, ils pourraient être assurément réduits, si les dépenses ponctuelles de prestige étaient supprimées ou si l'association cessait de prendre à sa charge les frais de repas exposés à l'occasion d'événements d'ordre privé.

Sommaire

<i>1. Présentation de l'association.....</i>	<i>5</i>
<i>2. Normes juridiques et modalités de fonctionnement de l'association.....</i>	<i>5</i>
<i>3. Organisation des établissements installés sur le pôle.....</i>	<i>6</i>
<i>4. Situation financière.....</i>	<i>10</i>
<i>5. Recettes provenant des établissements partenaires.....</i>	<i>15</i>
<i>6. Dépenses de personnel.....</i>	<i>17</i>
<i>7. Passation et exécution des marchés.....</i>	<i>25</i>
<i>8. Rémunérations d'intermédiaires et honoraires.....</i>	<i>26</i>
<i>9. Frais de réception.....</i>	<i>29</i>
<i>Annexe 1. Tarifs et effectifs étudiants.....</i>	<i>32</i>
<i>Annexe 2. Données chiffrées relatives à la situation financière.....</i>	<i>33</i>
<i>Annexe 3. Produits des établissements partenaires.....</i>	<i>35</i>
<i>Annexe 4. Dépenses de personnel.....</i>	<i>36</i>

Rappel de la procédure

En application des dispositions de l'article L. 211-8 du code des juridictions financières, la chambre régionale des comptes a contrôlé les comptes et examiné la gestion de l'association Léonard de Vinci.

Par une lettre du 17 mars 2009, le président a informé le président de l'association que la chambre allait procéder à ce contrôle.

Une fois connues les dates de début des exercices comptables propres à l'organisme, il a été précisé au président de l'association, par une lettre du président du 6 avril 2009, que la vérification porterait sur les exercices ouverts le 1^{er} septembre de chacune des années 2004 à 2008, soit sur la période allant du 1^{er} septembre 2004 au 31 août 2009.

Le contrôle a eu pour objet les modalités de fonctionnement de l'association, l'organisation des établissements installés sur le pôle universitaire Léonard de Vinci, la situation financière, les recettes provenant des établissements partenaires, les dépenses de personnel, la passation et l'exécution des marchés, les rémunérations d'intermédiaires et les honoraires, ainsi que les frais de réception.

Quant à la question de la qualification juridique des liens existant entre l'association et le département, elle a été dissociée du contrôle de l'association, dans la mesure où elle ne peut être traitée de manière pertinente que dans le cadre de l'examen de la gestion du département.

L'entretien préalable, dont la possibilité est prévue à l'article L. 243-2 du code des juridictions financières, a eu lieu le 16 septembre 2009 avec le président de l'association, M. Charles Pasqua, en présence du directeur général, M. Amin Khiari.

Lors de sa séance du 26 novembre 2009, la chambre a formulé des observations provisoires sur certains des points examinés à l'occasion du contrôle. Celles-ci ont été adressées au président de l'association, le 22 décembre 2009. Celles des observations provisoires qui les concernaient ont été adressées, les 22 décembre 2009 et 21 janvier 2010, à 12 personnes physiques ou morales.

Le président de l'association a répondu par une lettre du 19 février 2010, enregistrée au greffe le 22 février 2010. Six personnes physiques ont également répondu par des lettres enregistrées au greffe, respectivement, les 14 janvier, 29 janvier, 1^{er} février, 15 février, 19 février et 15 mars 2010. Les six autres personnes physiques ou morales concernées n'ont pas répondu.

Aucune demande d'audition n'a été formulée.

Lors de sa séance du 29 juin 2010, après avoir examiné les réponses qui lui ont été adressées, la chambre a arrêté les observations définitives ci-après.

1. Présentation de l'association

Le pôle universitaire Léonard de Vinci a été conçu, en 1991, par le département des Hauts-de-Seine pour accueillir environ 5 000 étudiants en sciences technologiques, commerciales et de gestion, répartis en trois filières et une vingtaine d'établissements. Le département a construit les locaux nécessaires, en l'occurrence un ensemble immobilier composé de quatre bâtiments, pour un coût de 1,3 MdF¹. La gestion de l'ensemble immobilier et la réalisation du projet éducatif ont été confiés à l'association Léonard de Vinci, dont les statuts sont conformes à l'activité qu'elle exerce.

L'association a été initialement formée par six membres fondateurs, qui n'étaient pas des élus du département des Hauts-de-Seine. En 1998, le président et le vice-président du conseil général sont entrés au conseil d'administration et, en juillet 2004, M. Charles Pasqua, qui avait quitté les fonctions de président du conseil général, est devenu président de l'association. Un nouveau trésorier a été désigné à la suite des réunions du conseil d'administration du 21 janvier 2005 et de l'assemblée générale du 15 février 2005. Cette assemblée a accepté la candidature de huit nouveaux membres. Les articles 5 et 6 des statuts prévoient que seules ont qualité de membre actif les personnes agréées par le conseil d'administration. L'assemblée générale est peu différente du conseil d'administration. Dans sa composition au 20 janvier 2009, l'assemblée générale comprend 23 membres et le conseil d'administration 15 membres. La composition du bureau est restée identique depuis 2005.

Après avoir accompli les formalités nécessaires à l'ouverture d'un établissement d'enseignement supérieur technique privé, l'association Léonard de Vinci a rempli pleinement ses missions à partir de 1996. L'établissement dépendant directement de l'association a le statut juridique d'établissement d'enseignement supérieur technique privé. Parkings inclus, les locaux dont l'association assure la gestion comprennent des surfaces communes à l'ensemble des établissements installés sur le pôle (18 599 m²) et des surfaces réservées, d'une part, à l'association et à ses écoles (29 898 m² au 31 décembre 2006) et, d'autre part, aux autres entités (12 805 m² à la même date). Le centre universitaire comprend trois écoles gérées directement par l'association, qui délivrent un enseignement pouvant aller jusqu'au niveau bac+5 : l'Ecole de management Léonard de Vinci (EMLV), l'Ecole supérieure d'ingénieurs Léonard de Vinci (ESILV) et l'Institut international du multimédia (IIM).

L'association contrôle l'Institut Léonard de Vinci (ILV), dont l'activité de base était, jusqu'en 2008, la formation continue et qui est géré par une société filiale à 100 % de l'association. Il existe également sur le pôle d'autres entités et, en particulier, diverses écoles privées partenaires, qui bénéficient de locaux et de ressources communes. L'ensemble des établissements du pôle constitue un « groupe » et les directeurs des différentes écoles se réunissent, une fois par mois, sous la présidence du directeur général de l'association.

2. Modalités de fonctionnement de l'association

Le rôle de l'association est de gérer, d'une part, le fonctionnement du pôle et, d'autre part, les établissements d'enseignement supérieur qu'elle a créés. L'association reçoit, à cette fin, une subvention du département. Celle-ci est destinée à lui permettre de faire face à ses charges sans percevoir des droits d'inscription aussi élevés que ceux du secteur privé.

¹ MdF : milliard de francs.

Sur la base d'une convention conclue avec le département le 18 décembre 1996, l'association a la disposition, à titre gracieux, de l'ensemble immobilier et mobilier du pôle universitaire. Dans le cadre de la convention de mise à disposition, l'association est autorisée à accueillir tout organisme ayant les mêmes activités qu'elle. Compte tenu de l'avenant du 25 octobre 2002, la mise à disposition, consentie initialement pour une période de 10 ans, a été réputée renouvelée à compter du 18 décembre 2001. Une nouvelle convention doit, en principe, être conclue, avant le 18 décembre 2011, pour la période postérieure à cette date.

A compter de 2005, l'association a pris progressivement en charge l'ensemble des dépenses relevant de l'occupant, tels les frais de nettoyage des locaux, de gardiennage, de contrôle d'accès, de vidéo. Depuis 2008, elle a également la charge des investissements mobiliers et du renouvellement du fonds documentaire.

Le département et l'association ont signé, le 11 février 2004, une convention pluriannuelle d'objectifs (2004-2006). Celle-ci rappelle, notamment, les obligations de l'association en matière de formation, la procédure d'accréditation européenne de l'Ecole de management et de l'Ecole supérieure d'ingénierie, l'évolution de l'Institut international du multimédia, le développement de contrats de recherche, la mise en place de tarifs dégressifs pour les frais d'inscription, la création d'un « groupe Léonard de Vinci » renforçant les relations avec les établissements associés, le développement de la filiale commerciale (ILV) et la prise d'une participation dans le capital de l'Ecole supérieure du commerce extérieur (ESCE).

En 2007, le département a décidé de prolonger d'une année la convention d'objectifs de 2004, en constatant que le pôle s'était engagé sur la voie définie, qu'il s'agisse de ses relations avec l'université publique, avec le tissu économique alto-séquanais, avec les pôles compétitivité, ou encore de la promotion de l'égalité des chances. Sur ce dernier point, un accord-cadre avec le rectorat a été signé en octobre 2006. En avril 2008, une nouvelle convention d'objectifs a été signée par le département et l'association, dans le but de définir les conditions dans lesquelles le département apporterait son soutien à l'association. Ce document définit, notamment, les objectifs de l'association, en mettant l'accent sur la promotion de l'égalité des chances (actions réalisées au bénéfice des élèves des lycées situés en zone d'éducation prioritaire) et sur le développement international (accords avec les universités étrangères, en particulier).

3. Organisation des établissements installés sur le pôle

3.1. Ecoles gérées par l'association

3.1.1. Offre d'enseignement, tarifs et effectifs

L'offre d'enseignement actuelle des trois écoles de l'association, de niveau bac+5, peut être complétée par diverses formations de type mastère spécialisé (MS)², mastère en sciences ou mastère des disciplines de management (MSc)³ et master of business administration (MBA)⁴. Pour ce qui concerne l'Ecole de management Léonard de Vinci, ces formations complémentaires ont été conçues en partenariat avec la London South Bank University, l'université Paris-Dauphine et le Centre d'enseignement et de recherche appliquée au management, dit CERAM Business School.

² Deux ans à partir d'un niveau d'au moins bac+ 4.

³ Label créé par la Conférence des grandes écoles.

⁴ Diplôme de même niveau que le précédent.

Les tarifs des cursus de base des établissements varient, pour les cinq dernières années, entre 4 800 et 6 200 € (cf. annexe 1, pointa). Ces tarifs restent, toutefois, théoriques pour la majorité des étudiants. En effet, de nombreux étudiants bénéficient de réfections de 30 %, 60 % et même 90 %, en fonction de critères sociaux. Par ailleurs, il existe un tarif préférentiel pour les étudiants des Hauts-de-Seine, valable pour l'EMLV et l'ESILV, ainsi que pour la filière sportive de l'EMLV. Ce tarif préférentiel a varié entre 1 000 et 2 000 € (cf. annexe 1, point b). Enfin, dans le double cadre de la charte pour l'égalité des chances dans l'accès aux formations supérieures et des conventions signées avec les lycées situés en zone d'éducation prioritaire (ZEP), les étudiants issus de ces lycées peuvent bénéficier de la gratuité de leurs frais de scolarité, ces derniers étant pris en charge par le département.

Les effectifs ont connu, au cours des dernières années, une évolution positive, le nombre des étudiants étant passé de 1 677 en 2004-2005 à 2 370 en 2008-2009 (cf. annexe 1, point c). L'EMLV est l'école la plus fréquentée : 1 554 étudiants en 2008-2009 (environ + 50 % en quatre ans), dont 25 étudiants issus de lycées situés en zone d'éducation prioritaire (ZEP) et une centaine de sportifs de haut niveau. Jusqu'en 2005-2006, l'enseignement de l'école était de niveau bac+4. A partir de 2006-2007, un enseignement de niveau bac+5 a été mis en place. L'effectif de l'ESILV, en 2008-2009, était de 399 étudiants, soit un accroissement d'un tiers par rapport à l'année universitaire 2006-2007. L'association a prévu le lancement de quatre mastères scientifiques à compter de la rentrée 2009 ; elle a formulé une demande d'adhésion à la Conférence des grandes écoles. Le nombre d'étudiants de l'IMM - 417 étudiants en 2008-2009 - s'accroît de manière sensible, surtout depuis deux ans (21,2 % de plus que l'année précédente) ; 12 sont issus d'un lycée de ZEP. L'association prévoit un nombre total d'étudiants en 2009-2010, pour les trois écoles, de l'ordre de 2 700.

3.1.2. Reconnaissance des diplômes et évolutions des études

Au cours des dernières années, les trois écoles de l'association ont vu leurs diplômes de base reconnus par l'Etat.

Un arrêté du ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche du 30 août 2006 porte reconnaissance de l'EMLV par l'Etat et autorise cette école à délivrer un diplôme visé par le ministre chargé de l'enseignement supérieur. Ce visa relatif au diplôme de niveau bac+4 a été renouvelé, en 2009, pour une période de six ans. En revanche, le visa demandé pour le cursus bac+5 a fait l'objet d'un refus fondé sur la nécessité de renforcer le corps professoral permanent, sur les plans qualitatif et quantitatif, et de développer l'activité de recherche. Pour représenter utilement le dossier, il faudrait que les demandes du ministère (recrutement d'enseignants, maîtrise renforcée de la 5^e année, développement de la recherche) puissent être satisfaites, au plus tard, dans un délai de deux ans. En effet, à compter de 2011, dans le cadre du schéma européen LMD (licence-mastère-doctorat), seules les formations bac+3 et bac+5 seront valorisées.

L'ESILV figure dans la liste des écoles habilitées à délivrer un titre d'ingénieur diplômé qui fait l'objet de l'arrêté du ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche du 16 janvier 2009. L'année de première habilitation est 2003. L'habilitation en cours à compter de la rentrée 2007 est valable jusqu'à la fin de l'année universitaire 2012-2013 (la date de fin d'habilitation est celle de l'entrée dans la formation des élèves ingénieurs). L'ESILV est une école en recherche de croissance. En application des recommandations de la Conférence des grandes écoles, des transformations importantes doivent être apportées au système actuel : semestrialisation, refonte du cycle préparatoire pour le rapprocher des classes de mathématiques supérieures et mathématiques spéciales, modularisation, etc.

Il résulte d'un arrêté du ministre de l'économie des finances et de l'emploi du 3 octobre 2007 que la formation de chef de projet multimédia donnée par l'IMM fait partie des formations enregistrées au répertoire national des certifications professionnelles, pour une durée de cinq ans. Sans modifier l'essentiel du cursus, des aménagements doivent être réalisés : notamment, la création de « filières métiers » à partir des options existantes, ce qui justifie le dépôt de dossiers de certification, en ce qui concerne ces métiers, pour conforter la position de l'école dans son secteur, et le développement, à partir de septembre 2009, d'un MBA spécialisé « Vidéo Game Management ».

3.1.3. Placement des anciens étudiants

L'association favorise le placement de ses anciens étudiants, mais ne dispose pas d'un service dédié à cette tâche. Un des agents de la direction des relations extérieures est chargé de l'animation du réseau géré par les anciens étudiants, dont le bureau, constitué en association, participe activement à l'insertion des anciens étudiants. Il dispose des données relatives à environ 3 500 d'entre eux, qui constituent les « utilisateurs » de son site Internet. C'est à partir des renseignements fournis par ces derniers, à l'occasion des enquêtes « premier emploi » diligentées par la structure animant l'action des anciens étudiants, que sont calculés les taux de placement.

En ce qui concerne l'EMLV, la dernière enquête (à la date du contrôle de la chambre) a porté sur 285 étudiants diplômés en juillet 2008. D'après cette enquête, 92 % des étudiants avaient trouvé un emploi dans les six mois suivant leur sortie de l'école, mais ce taux très satisfaisant ne portait que sur un échantillon réduit et imparfaitement quantifié au vu de la synthèse fournie. Pour l'ESILV, l'enquête effectuée auprès de 62 diplômés de la promotion 2008 fait également apparaître un résultat très positif : d'après les 49 réponses obtenues, 36 des 38 étudiants ayant cherché un emploi à leur sortie de l'école avaient obtenu un contrat de travail, dont 35 un contrat à durée indéterminée. Quant à l'IMM, une enquête effectuée en avril 2009 a confirmé que la formation était bien adaptée aux besoins du secteur. Elle a concerné 272 diplômés - de diverses promotions - dont 42 % ont répondu. Elle fait apparaître que 81 % des diplômés ont obtenu un emploi six mois après la fin de leurs études (dont 63 % juste après leur stage).

3.2. Filiale et sous-filiale de l'association

L'Institut Léonard de Vinci (ILV) développe actuellement une formation pour adultes (MBA spécialisés et cycle de formation professionnalisant) et offre divers services (hébergement de manifestations, de colloques, d'actions de formation). L'activité de cette société était, jusqu'en 2007, déficitaire. Elle s'est soldée, en 2007, par une perte de 199 K€⁵. Selon les indications fournies par l'association, l'ILV connaît, depuis 2008, une forte croissance. Le chiffre d'affaires a été porté à 1,6 M€⁶ en 2008 et à 3 M€ pour l'exercice de 20 mois clos en 2009. Il devrait atteindre 2,5 M€ en 2010. Le dernier résultat d'exploitation connu, celui de 2009, est de 115 K€. Le nombre de personnes formées est passé de 40 par an en 2007 à 450 en 2010.

⁵ K€ : millier d'euros.

⁶ M€ : million d'euros.

L'ILV a développé, à la rentrée 2008, l'activité d'enseignement de troisième cycle antérieurement gérée par l'association ou, du moins, la partie de ce niveau d'activité qui ne constituait pas le prolongement naturel des études des différentes écoles, mais qui recrutait, à l'extérieur, des étudiants à la recherche d'un complément de formation. Cette évolution n'a pas été sans poser divers problèmes. Globalement, elle se traduit par l'intégration, dans une société à but lucratif, d'activités qui n'en avaient pas jusque-là le caractère. De plus, l'ILV n'avait pas initialement un statut lui permettant d'intégrer des formations de ce type.

Les étudiants en cause sont, depuis la rentrée 2008, étudiants de l'ILV. Il ne s'agit pas, à proprement parler, d'un transfert d'activité. L'association a mis fin à son activité dans ce domaine et l'ILV a ouvert un troisième cycle reprenant et modernisant les enseignements. Afin qu'une telle évolution soit possible, l'ILV a entrepris les démarches nécessaires à son inscription en tant qu'établissement d'enseignement supérieur technique privé. Mais, la demande d'ouverture d'un nouvel établissement privé d'enseignement technique hors contrat, qui était nécessaire, n'a été présentée que le 19 mars 2009. Le recteur de l'académie de Versailles lui a donné une suite favorable par une décision notifiée le 20 juillet 2009, aux termes de laquelle ce n'est qu'à compter du 25 mai 2009 que l'établissement s'est trouvé légalement ouvert. Cette même décision fait état du détail des formations de MBA assurées. Le 1^{er} juillet 2009, le recteur a fait part à l'ILV de son numéro d'immatriculation dans le fichier répertoriant les établissements de l'académie.

L'année 2008-2009 a donc constitué une année de transition durant laquelle les étudiants ont été inscrits dans un établissement qui n'avait pas encore vocation à délivrer les enseignements concernés.

S'il est indéniable que le rattachement des troisièmes cycles à l'ILV a fait bénéficier ces derniers d'une dynamique de développement, caractérisée notamment par l'élaboration de nouveaux MBA spécialisés, il n'empêche que l'association a favorisé, au cours des dernières années, le développement, à un coût élevé, comme le montrent les développements ultérieurs sur la situation financière de l'association, d'une activité qui, par son aspect lucratif, n'est pas dans sa logique institutionnelle.

De même, la création par l'ILV d'une filiale spécialisée dans l'établissement de bilans de compétence éloigne, un peu plus, l'association Léonard de Vinci, actionnaire unique de l'ILV, de son objet statutaire. Il est souhaitable, comme l'association a affirmé vouloir le faire, de mettre fin à l'activité de cette filiale.

3.3. Entités diverses présentes sur le site

L'association a accueilli sur le pôle, au cours des années sous revue, divers établissements d'enseignement supérieur ou organismes faisant état d'un rapport avec la recherche, avec lesquels elle a conclu des conventions de partenariat ou de mise à disposition de locaux. La plupart des entités occupant des locaux pendant l'exercice 2007-2008 étaient organisées sous la forme d'associations régies par la loi de 1901. En 2008 et 2009, l'association a conclu des conventions avec une grande école de commerce et deux universités publiques de l'ouest parisien.

Bien que centrée sur le management, le commerce extérieur et la communication, l'offre globale des diverses écoles implantées sur le pôle, telle qu'elle apparaissait à la fin de l'exercice 2007-2008, était assez disparate. Il ressort, cependant, des indications recueillies que l'association a recherché, d'une manière générale, la collaboration d'établissements reconnus, susceptibles d'appeler l'attention sur son activité, et, éventuellement, de fournir un vivier à ses écoles à partir des nombreux candidats qui n'étaient pas retenus dans les établissements plus cotés partiellement installés sur le site.

La plupart des établissements privés en cause ont quitté le site ou doivent le quitter, au plus tard, à la fin de l'année universitaire 2010. L'avenir du pôle est maintenant lié au développement des enseignements des écoles de l'association et de partenariats avec des établissements reconnus, notamment, du secteur public. Des modalités nouvelles de coopération intégrant le pôle dans le tissu universitaire ouest-francilien pourront également être recherchées, s'agissant de la recherche. Mais, le point essentiel reste, pour l'association, le problème lié à la nécessité d'adapter ses enseignements au schéma LMD, ce qui doit la conduire, et tout spécialement pour l'EMLV, soit à opter pour un enseignement de niveau bac+5 pouvant être reconnu par l'Etat - ce qui implique de recruter des enseignants permanents -, soit à se replier sur un niveau bac+3, les meilleurs éléments continuant leur formation dans les mastères mis en place par les autres entités présentes sur le pôle ou en liaison avec elles.

4. Situation financière

4.1. Caractéristiques du bilan

Le bilan de l'exercice clos le 31 août 2008 fait apparaître un actif immobilisé faible (2 464 928 €), constitué, pour l'essentiel, de participations financières (2 056 240 €). L'actif circulant est de 20 406 721 € et comprend, pour l'essentiel, des créances (7 805 383 €) et des disponibilités bancaires (12 019 756 €). Le passif est composé de fonds propres à hauteur de 9 008 161 € (après prise en compte de la proposition d'affectation des résultats). Il comprend également 13 171 663 € de dettes et assimilées.

Le résultat de l'exercice correspondant est négatif (- 366 946 €), mais l'association dispose de réserves de divers ordres. Parmi les comptes de capitaux, après prise en compte des propositions d'affectation des résultats de l'exercice antérieur (situation au 31 août 2009 avant incidence des résultats de l'exercice 2008-2009), le compte 110 (report à nouveau - solde créditeur) présente un solde de 6 746 386,99 €, le compte 119 (report à nouveau - solde débiteur) un solde de 619 591 €, le compte 194 (fonds dédiés sur subventions de fonctionnement), auquel sont affectés les fonds réservés au « projet associatif », un solde de 1 123 595,44 € et le compte 131 (subventions d'investissement), avec les prises de participation de l'association, un solde de 1 757 770 €.

4.2. Evolution des comptes de résultat globaux

4.2.1. Charges et, éventuellement, résultats positifs

L'examen des charges inscrites dans les comptes de résultats globaux conduit à constater, sur la période allant de 2004-2005 à 2007-2008, un accroissement sensible des charges d'exploitation (cf. annexe 2, point a). Les dépenses de personnel ont augmenté de 4 %, du fait, notamment, de leur montant élevé en 2004-2005. La situation, qui s'était améliorée au cours des deux exercices suivants, s'est de nouveau dégradée ensuite. L'augmentation de la dépense entre 2006-2007 et 2007-2008 a été de 14 %. Les autres charges d'exploitation ont connu une augmentation de 47 %, liée, notamment, aux transferts de charges antérieurement payées par le département. Il est à noter que, dans les rapports relatifs au vote de ses subventions, le département a chiffré les charges transférées à l'association à 2,322 M€ pour 2005, à 3,017 M€ pour 2006 et à 3,690 M€ en 2007. Les dépenses d'honoraires et divers ont atteint un niveau important et se sont accrues de 8 % au cours de la période 2004-2005 à 2007-2008. L'excédent de fonctionnement a fait place à un déficit en 2007-2008.

4.2.2. Produits et, éventuellement, résultats négatifs

Il résulte de l'examen des produits (cf. annexe 2, point b) que ceux provenant des activités exercées sont en très forte hausse. Cette hausse touche à la fois les droits de scolarité et les produits provenant des établissements extérieurs. Les autres produits diminuent à partir de 2007-2008, du fait de la baisse sensible de la subvention du département (- 2,6 M€). L'activité devient déficitaire.

Le département contribue au fonctionnement de l'association au moyen d'une subvention de base. Celle-ci, dont le montant s'est élevé à 16 773 K€ en 2005, 17 727 K€ en 2006, 17 222 K€ en 2007 et 14 000 K€ en 2008, permet à l'association de financer l'essentiel de ses charges de fonctionnement. Elle a été limitée à 10 M€ en 2009 et à 7 M€ en 2010 (délibérations du conseil général du 27 mars 2009 et du 12 mars 2010).

En application de l'accord-cadre conclu pour la mise en œuvre de la charte pour l'égalité des chances dans l'accès aux formations supérieures, qui s'est traduit par la signature de six conventions entre l'association et un lycée des Hauts-de-Seine situé en zone d'éducation prioritaire, le département verse à l'association une subvention complémentaire, dont le montant a été de 38 400 € (17 étudiants) pour l'exercice 2006-2007, 68 000 € (29 étudiants) pour l'exercice 2007-2008 et 119 650 € (50 étudiants) pour l'exercice 2008-2009.

L'association est habilitée à percevoir la taxe d'apprentissage depuis le 18 novembre 2002. La somme perçue est affectée au secteur de la formation. Elle perçoit également des subventions du ministère de l'éducation, qui commencent à prendre une certaine importance.

4.2.3. Poids des différentes catégories de produits et de charges dans les résultats

Le poids des différentes catégories de produits et de charges dans les résultats (cf. annexe 2, point c) appelle diverses précisions. Le résultat positif particulièrement élevé de l'exercice 2005-2006 provient, pour partie, de produits exceptionnels (2 M€). Il s'agit de l'effet d'un changement dans les modalités de comptabilisation de la subvention du département à partir de l'exercice 2005-2006. Au plus près des charges et des produits intrinsèquement liés à l'activité, le résultat brut d'exploitation (- 1,2 M€) permet de constater que la dégradation de la gestion annuelle constatée lors du dernier exercice clos est sensible. Le transfert à l'association de charges antérieurement payées par le département ou compensées par cette collectivité et la diminution de la subvention de base ont eu pour effet de créer un déficit, que n'ont pu couvrir l'accroissement du produit de l'activité et, plus marginalement, celui des sommes reçues des autres écoles ou des subventions de l'Etat.

4.2.4. Comparaison avec des entités exerçant des activités similaires

En 2007-2008, le total des charges d'exploitation du secteur non lucratif constaté au compte de résultat s'est élevé à 24 080 K€. Compte tenu du nombre des étudiants des établissements de l'association (2 106 étudiants), les dépenses se sont donc montées à 11 434 € par étudiant, alors même que l'association n'a pas à sa charge la totalité des dépenses de la structure, les dépenses d'investissement étant payées par le département. Toutefois, ce ratio, dont le montant élevé est dû à l'importance des charges communes (direction générale, service juridique, service administratif et financier, service de la gestion immobilière, service informatique) s'est amélioré sensiblement, en 2008-2009, en descendant à 10 000 €, du fait de l'augmentation du nombre d'étudiants (2 370) et de la recherche d'économies programmée (total des charges d'exploitation de l'ordre de 26,5 M€, dont environ 2,8 M€ non rattachables au secteur lucratif, selon les estimations effectuées fournies après neuf mois d'activité).

A titre de comparaison, le coût par étudiant de l'école de commerce qui fonctionne, pour partie, sur le site, et dont l'association détient une partie du capital, était, fin 2008, de l'ordre de 6 600 €. Plusieurs grandes écoles de commerce, dont un établissement présent sur le site, font état, pour la période récente, de coûts de l'ordre de 8 200 à 9 300 € par étudiant.

Quoique la comparaison des écoles de l'association avec des écoles de commerce ne puisse être qu'imparfaite - ne serait-ce que parce que l'association gère trois écoles de nature différente, dont une école d'ingénieurs -, le coût moyen par étudiant des écoles de l'association durant la période récente, du reste en constante diminution, est l'indicateur d'un niveau de dépenses élevé. En tout état de cause, si sa gestion des dépenses du secteur non lucratif, et principalement des charges communes, avait permis de limiter, en 2007-2008, le coût moyen par étudiant à 9 000 €, en sus des dépenses prises en charge directement par le département, l'association aurait réalisé une économie de 5 M€.

L'amélioration de la situation signalée par l'association, qui fait état, dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, d'un coût par étudiant réduit à 9 540 € en 2008-2009 et à 8 950 € en 2009-2010, démontre qu'une réduction de cet ordre n'était pas impossible antérieurement et laisse penser que l'association devrait continuer à rechercher toutes les modalités possibles de réduction de son train de vie.

4.3. Secteur lucratif et non lucratif dans les comptes de l'association

En application de la réglementation fiscale, les comptes de l'association ont fait l'objet, selon la méthode définie par le conseil d'administration du 24 mars 1999, d'une sectorisation différenciant un secteur non lucratif et un secteur lucratif. Le secteur non lucratif correspond à la formation d'enseignement supérieur pour laquelle l'association a été conçue. Le secteur lucratif était initialement composé de deux sous-secteurs comprenant, l'un, la formation continue et, l'autre, les activités subdivisées en deux domaines, d'une part, colloques et divers, d'autre part, activité immobilière liée aux établissements associés accueillis dans le pôle. Compte tenu de la filialisation de l'activité de formation continue assurée par l'ILV, au cours de l'exercice 2001-2002, le secteur lucratif comprend les seules activités non transmises à l'ILV.

Les produits d'exploitation provenant de ce secteur représentent, à la fin de l'exercice 2007-2008, 11 % du montant total des produits d'exploitation. Entre l'exercice 2004-2005 et l'exercice 2007-2008, les produits d'exploitation du secteur lucratif sont passés de 2 212 359 € à 2 863 568 €. Pour l'exercice 2007-2008, les principales ressources de ce secteur ont atteint les montants suivants : établissements partenaires : 2 559 367 €, produits de l'infobibliothèque : 77 606 €, marchandises, parkings, badges : 116 907 €.

Les charges d'exploitation de ce secteur lucratif (cf. annexe 2, point d) approchent, pour les deux dernières années universitaires, 3 M€. Les produits d'exploitation ne suffisent pas, en particulier en 2007-2008, à équilibrer les charges du secteur. Par conséquent, la subvention reçue du département participe à l'équilibre des deux secteurs. Pour l'exercice 2007-2008 (15 074 000 €), elle contribue au financement du secteur lucratif à hauteur de 79 755 €. Malgré cet apport, le secteur lucratif reste, pour cet exercice, déficitaire à hauteur de 119,6 K€, pour le produit d'exploitation et de 153 K€, pour le résultat final.

Le secteur lucratif est artificiellement équilibré au niveau des établissements extérieurs à l'association, puisque cette dernière calcule les charges correspondantes à partir du montant des sommes facturées à ces établissements en se fondant, d'ailleurs, sur des données différentes de celles qui ont servi au calcul des produits correspondants. En effet, alors que les produits sont calculés à partir d'un prix au mètre carré correspondant au coût de quatre services communs (gestion immobilière, informatique, infothèque, service médical) et de consommations individualisables, les charges sont calculées à partir du coût du personnel des deux premiers services cités, de la direction générale et de la direction administrative et financière, ainsi que des dépenses relatives à l'entretien des locaux, au contrat de maintenance informatique et au contrat de maintenance du bâtiment. En ce qui concerne l'exercice 2007-2008, le déficit de 153 K€ est dû à une dotation pour provision sur immobilisations financières liée à une dépréciation du capital de l'ILV (153 064 €).

Cette absence de productivité du secteur lucratif de l'association pose plusieurs problèmes. D'une manière générale, ce secteur appelle trois observations. En premier lieu, il serait souhaitable de parvenir à son équilibre sans utiliser la subvention du département. En deuxième lieu, il paraît nécessaire de redéfinir les recettes provenant des établissements extérieurs, qui sont examinées en détail dans la suite du rapport, et de comptabiliser les charges au plus près des dépenses correspondantes. En troisième lieu, la filialisation d'une partie du secteur lucratif conduit l'association à conserver, pour l'essentiel, dans ses comptes, les activités qui ne peuvent être rentables (mise à disposition de locaux moyennant le remboursement de leurs coûts d'exploitation) et à renvoyer dans ceux d'une autre structure – sa filiale - celles qui peuvent être productives de revenus (utilisations ponctuelles des espaces laissés libres par les activités pédagogiques des diverses entités situées sur le pôle).

4.4. Incidence du secteur lucratif filialisé et de la participation au capital d'un autre établissement

En tant qu'actionnaire unique de l'Institut Léonard de Vinci, l'association a déboursé 1 063 470 € (765 000 € en 2001-2002 et 298 470 € par une augmentation de capital en 2007-2008) pour capitaliser cette société, dont la valeur nette des titres était évaluée, lors du contrôle, à 443 879 €, sans contrepartie directe, au moins jusqu'en 2009. Elle contribue également à la vie de la société, dans laquelle son compte courant d'associé s'élevait à 211 767 € au 31 août 2008 (l'ILV a reçu une avance de 200 000 €, à laquelle s'ajoutent les intérêts dus sur cette avance, qui étaient de 11 767 €, ces sommes n'ayant commencé à faire l'objet d'un remboursement qu'en 2009). Enfin, l'association détient 10 % du capital de l'ESCE (valeur nette des titres : 976 770 €), mais cette société ne distribue pas ses bénéfices et comptabilise plus de 5 M€ en réserves et report à nouveau.

Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, l'association a justifié les dépenses correspondantes en arguant qu'il s'agissait de placements constituant des actifs.

4.5. Evolutions de la situation financière de l'association en 2008-2009 et au-delà

Pour 2008-2009, les nouveaux programmes des trois écoles impliquent un accroissement des dépenses de personnel lié au recrutement de professeurs. De ce fait, le budget 2008-2009 a été conçu sur les bases suivantes : accroissement des effectifs, revalorisation des prestations de service accordées aux établissements associés, augmentation du produit de la taxe d'apprentissage, revalorisation de la subvention du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et diminution des charges. L'association se place, désormais, dans une logique de forte réduction de la subvention du département. La recherche de l'équilibre des comptes et, au-delà, la capacité de l'association à poursuivre son activité impliquent, en effet, un développement de son activité et une réduction de ses dépenses - hors rémunération des enseignants permanents dont le recrutement est nécessaire pour obtenir la validation officielle des études du niveau du master. Il s'agit, à la fois, d'augmenter le nombre d'étudiants et le taux d'encadrement pédagogique. Les données connues à la fin du contrôle permettent de constater une réalisation satisfaisante des perspectives budgétaires. Les charges, légèrement inférieures aux prévisions, pouvaient être fixées à 26 505 K€ (au lieu de 26 52 K€), leur diminution par rapport à l'exercice antérieur étant, à périmètre constant, de 6,1 %, ce qui, compte tenu de la subvention obtenue, conduisait à la constatation d'un résultat de l'exercice négatif à hauteur de 2 780 K€.

L'association a décidé, lors de son assemblée générale du 20 janvier 2009, de mettre en œuvre, à partir de la rentrée 2009, une nouvelle politique tarifaire fondée sur une revalorisation des tarifs de base et le maintien de réductions plus centrées sur la prise en compte des revenus des intéressés (cf. annexe 2, point e). Les nouveaux tarifs ne concernant que les nouveaux inscrits, l'effet de la revalorisation ne sera sensible que si les perspectives d'accroissement du nombre d'étudiants se réalisent. A cet égard, l'association envisage d'accroître sensiblement, à la rentrée 2010, le nombre d'étudiants (cf. annexe 2, point f). Le conseil d'administration de l'association a estimé, lors de sa réunion du 25 juin 2009, qu'il était raisonnable de penser que l'association pourrait à nouveau augmenter les tarifs de base pour l'année 2010-2011.

L'association a élaboré, dès avril 2009, une prospective à trois ans couvrant la période qui va jusqu'au 31 août 2011, en se fondant sur l'hypothèse d'une subvention du département ramenée à 9 M€ en 2010. Compte tenu, en particulier, de l'évolution attendue des effectifs, de l'augmentation des droits d'inscription, qui porterait la moyenne par étudiant à 3 390 € en 2009-2010 et à 3 680 € en 2010-2011, de l'ouverture de programmes spécifiques à partir de la rentrée 2009, d'une augmentation attendue de la subvention du ministère, des économies à réaliser en 2009-2010 sur le budget de fonctionnement des écoles, des plans de recrutement d'enseignants et d'administratifs pour les écoles, les résultats prévisionnels des exercices 2009-2010 et 2010-2011 ont pu être évalués respectivement à - 1 271 K€ et - 1 200 K€. En prenant en compte la perte estimée pour 2008-2009, la perte cumulée prévisionnelle au 31 août 2011 pourrait s'élever à 5 251 K€, montant inférieur à celui du report à nouveau au 31 août 2008, qui est de 6 126 K€.

Tout en prouvant que l'association disposait des ressources suffisantes, au seuil de l'exercice 2007-2008, pour faire face aux pertes prévisionnelles des quatre exercices suivants, ce tableau financier doit inciter l'association à chercher les moyens effectifs de réduire ses dépenses et d'accroître ses recettes. La décision du département de réduire à 7 M€ le montant de sa subvention en 2010 devrait conduire l'association, soit à utiliser les réserves ou les placements effectués au moyen des subventions antérieurement reçues, soit à consentir un effort supplémentaire par rapport à celui qui était initialement prévu.

5. Recettes provenant des établissements partenaires

5.1. Montant des produits des établissements partenaires

Dans les comptes de résultats du secteur lucratif, les ressources correspondant aux produits provenant des établissements dits associés ou extérieurs, qui sont comptabilisées aux comptes 7061 et 7062 (2 543 216 € en 2007-2008), constituent l'essentiel des recettes (2 758 879 € au total). Les recettes provenant des établissements (ou autres entités) installés sur le site sont principalement constituées par une contribution demandée aux établissements, qui comporte une partie forfaitaire et une partie variant en fonction de l'utilisation de locaux non affectés durablement à leur activité. Le total des produits des contributions demandées sur la base des locaux mis à disposition des établissements concernés, par voie de convention, est passé de 1 933 K€ en 2004-2005 à 2 493 K€ en 2007-2008.

5.2. Nature des contributions demandées aux divers établissements

Ces recettes sont, pour l'essentiel, définies à partir des surfaces dont bénéficie un organisme et d'un prix au mètre carré. Même si leur montant reste très éloigné du prix moyen de location de locaux de cet ordre à La Défense, il n'en reste pas moins important (233,65 € en 2008). Elles sont perçues sur la base de la convention de mise à disposition des locaux susmentionnée. Un avenant de 1999 à cette convention autorise leur perception. Il indique que les recettes perçues par l'association sur les établissements disposant de locaux sur le site doivent correspondre à l'exploitation et à la gestion de l'ensemble immobilier et mobilier du pôle et précise que « *ces recettes sont exclusivement constituées du remboursement des débours supportés par l'Association au titre du fonctionnement de l'ensemble immobilier et mobilier du Pôle universitaire Léonard de Vinci et des moyens humains mis en œuvre à cet effet* ».

En premier lieu, cette norme a pour effet de mettre les locaux eux-mêmes à la disposition gratuite des établissements implantés sur le site. En second lieu, elle implique la mise à la disposition de locaux en état de fonctionnement, moyennant le remboursement de ce que coûte leur gestion, ce qui implique une participation aux charges résultant de la gestion du pôle universitaire. Par suite, l'association ne peut facturer un loyer et, dès lors qu'il s'agit de « *remboursement des débours* », les sommes versées à l'association par les établissements autres que les siens utilisant le site ne doivent être ni forfaitaires, ni négociables. C'est notamment l'ambiguïté liée à la forfaitisation des charges - et à la négociabilité qui en résulte - qui conduit, trop souvent, à les considérer comme une forme de loyers.

5.3. Modalités de définition de la contribution de base

L'association effectue, en principe chaque année, un calcul destiné, à partir de ses coûts, à déterminer une valeur au mètre carré, qui est ensuite utilisée pour facturer aux divers utilisateurs extérieurs le coût des locaux mis à leur disposition. L'exemple du dernier calcul disponible, celui du prix du mètre carré déterminé en 2008, soit 233,65 €, permet de comprendre comment procède l'association.

L'association commence par déterminer une surface utile totale hors parkings et terrasse et hors locaux techniques (48 534 m²), qu'elle partage en une surface utile commune (23 548 m²) et une surface utile répartie entre les occupants (24 986 m²). Elle calcule, à partir de ces chiffres, un coefficient de ventilation des parties communes, soit 0,9424. Elle définit, ensuite, une surface utile totale par occupant, à partir des locaux dont chacun, toutes entités prises en compte, dispose et d'un prorata de la surface utile commune.

Les dépenses communes à l'ensemble des occupants qui sont prises en compte pour la détermination des coûts de fonctionnement sont celles correspondant à l'exploitation du bâtiment et aux services généraux, aux dépenses d'exploitation informatique, au droit d'accès à l'infothèque, au service médical et à diverses dépenses mineures susceptibles de concerner tout le pôle. Leur montant est déterminé à partir des budgets de quatre services : gestion immobilière, informatique, infothèque, médical, auxquels s'ajoutent d'autres dépenses à partager pour une base réduite (taxe audio par exemple).

La méthode a pour but d'établir, d'une part, les coûts directs à partir du rapport de la surface attribuée à ces quatre services à la surface utile totale retenue et, d'autre part, les coûts indirects supportés par ces services du fait de la consommation, par chacun d'entre eux, des prestations des trois autres (quote-part des autres services communs affectable audit service). Pour 2008, les surfaces occupées par les services gestion immobilière, informatique, infothèque et médical étant respectivement de 398 m², 1 179 m², 6 187 m² et 453 m² et leurs budgets de 7 284 270 €, 1 077 119 €, 1 169 720 € et 286 460 €, compte tenu, en sus, d'un supplément « autres » dont le budget est de 149 395 € (incidence terminale limitée à 3,08 €), le prix au mètre carré en résultant est, à partir de la surface utile totale retenue comme base (48 534 m²), de 233,65 € (cf. annexe 3). Le prix déterminé comme indiqué ci-dessus sert à fixer une redevance trimestrielle due par chaque entité concernée pour les locaux dont elle dispose de manière régulière.

Le modèle de calcul ainsi retenu pour prendre en compte les dépenses diverses se rapportant aux locaux, y compris les moyens humains mis à œuvre, à partir du budget de quatre services et de la superficie qu'ils occupent, paraît en partie inadéquat. Il contribue à mettre à la charge de l'ensemble des établissements extérieurs environ un quart du coût des services communs retenus comme bases de la répartition (9 966 964 €). Mais, sa structure interne présente un double défaut.

D'une part, son résultat reste variable en fonction de l'ordre d'imputation des coûts indirects que chacun des services génère pour les autres. D'autre part, il n'assure pas la répartition de la totalité du coût de ces services au prorata des surfaces occupées par les établissements extérieurs, d'un côté, et, de l'autre, par les autres services et écoles de l'association. En effet, la clé retenue et ses modalités d'application impliquent que chacun des quatre services a un coût non réparti égal au rapport de la surface qu'il occupe lui-même à la surface de l'ensemble qu'il gère.

Par ailleurs, l'absence de coût indirect de l'infothèque dans le calcul, au motif que les autres services en cause n'en bénéficient pas, ainsi que la diminution du prix au mètre carré demandé à l'ILV, du fait que celui-ci n'utilise pas les services de l'infothèque, introduisent une distorsion anormale entre les charges réparties entre les établissements extérieurs et celles supportées en définitive par l'association du fait de l'existence de services communs (des services comme le service de la paie ou le service des admissions et de l'orientation de l'association ne doivent pas non plus être utilisateurs de l'infothèque, sans qu'il en soit tiré de conséquence).

Enfin, le prix au mètre carré défini annuellement n'est pas automatiquement retenu pour la détermination des sommes facturées aux établissements. Il s'applique, en particulier, aux contrats ou aux avenants signés à partir de sa détermination, mais, à défaut d'avenant, un contrat conclu par exemple en 2005 reste sans modification, malgré l'évolution du « tarif » en 2006, 2007 et 2008.

Le système en place devrait faire l'objet de modifications, dans la mesure où, comme indiqué ci-dessus, le partage de charges opéré reste trop théorique et, au surplus, défavorable à l'association, en raison de la forfaitisation du coût des prestations fournies.

Dès lors que la facturation est établie à partir d'un prix déterminé pour la période antérieure, une régularisation devrait être opérée en fin d'année, une fois les dépenses réelles connues.

Par ailleurs, la répartition par mètre carré des dépenses induites par la gestion du pôle n'est pas le seul critère utilisable. En effet, la surface affectée aux divers établissements autres que ceux de l'association reste largement inférieur à 50 % de la surface utile retenue, alors qu'elles représentent plus de la moitié des effectifs d'étudiants bénéficiant des services du pôle (2 586 étudiants selon les données connues en 2008).

Conscients de la faiblesse de ce dispositif, ou soucieux de moderniser le système pour accroître les ressources en provenant, les responsables de l'association ont demandé à un consultant de se pencher sur l'analyse des coûts imputables aux services communs et de proposer une nouvelle méthode de facturation. Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, le président de l'association a déclaré que l'association facturerait les coûts d'exploitation de la façon la plus précise possible et tiendrait compte, outre des observations de la chambre, du résultat de l'expertise demandée.

Dans le cadre contractuel actuellement en vigueur, il importe, en effet, de rechercher le coût le plus proche de la réalité et, pour cela, notamment, de demander aux établissements concernés de régulariser les acomptes qu'ils sont susceptibles de verser, compte tenu de la dépense effective de l'exercice, de manière à ce qu'ils assument la totalité des débours correspondant à l'utilisation des locaux. Il en va de même pour les sommes facturées pour les prestations complémentaires.

6. Dépenses de personnel

6.1. Evolution des dépenses et des effectifs

Le montant des dépenses de personnel a atteint 15 734 K€ en 2004-2005 et 16 234 K€ en 2007-2008 (cf. annexe 4, point a). On note une forte évolution de la dépense en 2007-2008 (+ 1,9 M€) après la diminution sensible qui avait caractérisé les deux exercices antérieurs (- 1,3 M€ entre 2004-2005 et 2005-2006). D'après les bilans sociaux, les effectifs permanents sont passés de 217 personnes en 2005 à 213 en 2008. Selon les informations fournies par le service du personnel, sur le nombre total de personnes ayant travaillé dans l'année, l'association a rémunéré 73 enseignants permanents en 2008 (cf. même annexe).

Le tableau des effectifs permanents fait apparaître un maintien du nombre de salariés à un niveau élevé avec une tendance à la diminution du nombre de cadres administratifs dits intégrés. La diminution du nombre de cadres administratifs est, en partie, due au remplacement de salariés bénéficiaires de contrats à durée déterminée par des intérimaires sur les postes de moniteurs. Le nombre de salariés temporaires (intérimaires) est passé de six en 2005 à 17 en 2006 et 47 en 2007, puis à 37 en 2008. Il représente, ramené en équivalent temps plein, le travail de 2,36 agents en 2007 et 4,5 agents en 2008, du fait d'une augmentation des contrats précaires. Il résulte des données fournies que le personnel administratif est numériquement plus de deux fois plus important que le personnel enseignant, qui, de plus, est souvent employé à temps partiel.

Au 31 décembre 2007, l'effectif moyen mensuel était de 212 salariés (224 en 2005), ramenés à 185,29 équivalents temps plein (191,31 en 2005). En 2008, il est passé à 219 salariés, correspondant à 192 agents à temps plein. La mobilité du personnel reste importante. En 2006, 2007 et 2008, le nombre de départs a été respectivement de 48, 25 et 50, dont sept, sept et 11 enseignants ou cadres autonomes. L'effectif du personnel non enseignant paraît important, l'association ayant recours, pour la plupart des services (restauration, hôtesse, maintenance, ménage, sécurité), à des prestataires extérieurs intervenant régulièrement sur le site. Ils ont fourni sur place, en 2007 comme en 2008, un nombre d'heures de travail chiffré à 167 219, soit, en évaluant le nombre d'heures théoriques correspondant au travail annuel d'un agent à 1 645 (35*47), le travail annuel à temps plein de 101,6 personnes.

En ce qui concerne les enseignants, selon les chiffres relatifs aux personnes ayant travaillé dans l'année, la majorité d'entre eux travaille à temps partiel (42 sur 73 en 2008), l'EMLV n'ayant que deux enseignants à temps plein sur 23 affectés à cette structure (cf. annexe susmentionnée). Le ratio élèves des écoles de l'association/enseignants permanents était, en 2008, d'un enseignant permanent pour 37 étudiants (2370/64). Ce nombre, par ailleurs, inclut des enseignants intervenant dans les enseignements communs aux diverses filières (culture et communication, langue, sports), qui sont essentiels, mais non structurants pour l'activité des différents établissements. Comme le souligne le président de l'association dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, l'habilitation des formations au niveau bac + 5 aura pour effet contraignant d'imposer un plus fort taux d'encadrement des étudiants par des enseignants permanents.

La capacité d'enseignement mobilisée et le taux d'encadrement effectif des étudiants dépendent, pour la période étudiée, d'un nombre important de vacataires fournissant un enseignement spécialisé. A titre d'exemple, le nombre de vacataires salariés qui sont intervenus au cours de l'exercice 2007-2008 s'est élevé à 510. Ils ont effectué le travail correspondant à 47,31 enseignants à temps plein (calcul effectué en comptant, comme pour les enseignants permanents, deux heures d'équivalent TD pour une journée de travail, soit 418 heures par an). A ces vacataires, il faut ajouter ceux payés au moyen d'honoraires, soit, pour la même période, 237 (équivalent en temps plein non connu des services).

Ces données mettent en évidence la difficulté de gérer et de contrôler les pratiques professionnelles de plus de 700 intervenants extérieurs.

6.2. Accords d'entreprise

Des accords d'entreprise ont été signés par l'Union patronale des Hauts-de-Seine et les syndicats représentatifs, le 4 novembre 1998. Ils ont fait l'objet de deux modifications pour tenir compte de l'aménagement et de la réduction du temps de travail (31 janvier 2000) et faire évoluer les précédentes dispositions (17 décembre 2004). Selon les accords du 4 novembre 1998, les parties ont décidé de rédiger un accord d'entreprise spécifique reprenant certains éléments des accords antérieurement appliqués (convention collective dont relève la SEM 92, employeur initial des agents recrutés avant le 1^{er} janvier 1997) et les adaptant aux métiers concernés.

Selon le titre IV, relatif à la résiliation du contrat de travail, toute résiliation implique un préavis, sauf cas de faute lourde, de faute grave ou de force majeure. Les accords prévoient les modalités selon lesquelles les salariés peuvent bénéficier d'une indemnité de licenciement et d'une indemnité de départ en retraite. L'indemnité de licenciement est due en cas de licenciement prononcé pour motif personnel ou économique. Les cas de faute grave ou lourde en sont exclus. En vertu de ces accords, les salariés âgés de moins de 60 ans ou ne remplissant pas les conditions d'obtention d'une retraite à temps plein qui sont licenciés reçoivent une indemnité fixée à un demi-mois de salaire par année d'ancienneté complète. Le total de l'indemnité de licenciement ne peut être inférieur au montant prévu par la loi, ni excéder six mois de salaire. Au-delà des six mois, « *le régime de droit commun s'applique* » (article 23).

Aux salariés de plus de 50 ans, ayant plus de deux ans de présence à l'association, qui font l'objet d'un licenciement individuel, hormis le cas de faute grave ou lourde, est versée une indemnité complémentaire égale à 10 % de la rémunération brute annuelle. L'indemnité de départ en retraite dépend de l'âge de départ et du dernier salaire de base. Elle est de six mois de ce salaire pour un départ entre 55 et 61 ans, cinq mois pour un départ après 61 ans, quatre mois pour un départ après 62 ans, trois mois pour un départ après 63 ans. L'article 26 précise, par ailleurs, que l'intéressé aura la faculté de substituer à l'indemnité un préavis conventionnel de retraite d'une durée égale, mais aménageable dans le temps. Le salarié négociera, selon ses vœux, un étalement de ce préavis, laissant place à une activité à temps partiel durant les mois précédant son départ effectif à la retraite.

6.3. Rémunérations les plus importantes et coût des départs

Les rémunérations totales supérieures à 60 000 € par an ont varié entre 12 et 19, au cours des dernières années (cf. annexe 4, point b). En outre, trois salariés ont perçu, en 2008, à titre de rémunération autre que le salaire de base, des sommes supérieures à 25 000 €. Ces éléments tiennent compte des rémunérations effectivement perçues pour un travail qui pouvait ne pas être à temps plein. Il résulte, en effet, du bilan social 2007 que la moyenne, en équivalent temps plein, des 10 salaires d'enseignants les plus élevés était de 96 612 € et celle des 10 salaires administratifs les plus élevés de 95 918 €. En 2008 ces chiffres ont été respectivement de 82 639 € et 100 708 €. Ils ne tiennent pas compte des éventuelles rémunérations accessoires.

Le détail des rémunérations versées, en 2008, aux 10 enseignants retenus pour le calcul de la moyenne susmentionnée fait apparaître trois salaires annuels correspondant, extrapolés à temps plein, à une rémunération supérieure à 80 000 €. Il s'agit de personnes occupant des fonctions de directeur ou directeur adjoint d'une des écoles. Deux d'entre elles travaillent effectivement à temps plein, mais la troisième a perçu 32 015 € + 5 000 € de rémunération accessoire, pour un travail à 20 %, ce qui correspond à un niveau de rémunération à temps plein de 185 075 €.

Toutefois, dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, le président de l'association estime qu'il convient de comparer les montants relevés à ceux des établissements similaires et de tenir compte de l'ampleur des missions assurées par l'association.

De fait, le statut juridique de l'entité contrôlée et le fait qu'elle soit, à la fois, chargée d'une mission d'enseignement et d'une mission de gestion d'un pôle universitaire sont, en eux-mêmes, des facteurs d'accroissement des dépenses de personnel, dans la mesure, notamment, où les références financières utilisées pour le recrutement des salariés sont celles du secteur privé. Toutefois, si cet effet peut expliquer le niveau de rémunération de divers agents administratifs, comme un responsable informatique, un chef comptable ou une secrétaire, il ne suffit pas à justifier, à lui seul, celui des salariés occupant des postes de direction dans une entité vivant, au moins pour les années sous revue, de fonds publics.

L'examen détaillé de l'évolution de la masse salariale fait, par ailleurs, apparaître une forte incidence du coût des départs. Les dispositions conventionnelles des accords d'entreprise de 1998 n'expliquent pas, à elles seules, l'importance du montant des paiements effectués à la suite d'un départ. L'analyse de l'évolution de la masse salariale au cours des années en cause fait ressortir un impact financier des départs, incluant celui des licenciements, qui atteint 1 165 K€ en 2007-2008 (cf. annexe susmentionnée). En 2007-2008, les coûts supplémentaires dus aux départs de l'exercice et aux régularisations sur départs antérieurs se sont élevés à 710 538 €, somme à laquelle il faut ajouter 392 540 € de provisions pour les départs prévus en 2008-2009.

6.4. Contrats et rémunération des dirigeants actuellement en fonctions

Les cadres dirigeants de l'association sont le directeur général, le directeur général adjoint et le secrétaire général. Le poste de directeur général adjoint a été créé en 2007. Le secrétaire général, en fonction jusqu'en 2008, n'a pas été remplacé. L'association a récemment étoffé l'équipe de direction. Elle dispose maintenant (depuis juillet 2008) d'un directeur général et d'un directeur général adjoint à temps plein, au lieu d'un directeur général et d'un secrétaire général à temps partiel (75 % pour le premier et 45 % pour le second).

Les rémunérations versées au directeur général, en fonction depuis le 24 juillet 2008, et au directeur général adjoint, recruté le 29 mai 2007, sont élevées : 165 000 € par an, augmentés d'une prime variable déterminée de manière discrétionnaire par le conseil d'administration, pour le premier, et 110 000 € par an, pour le second. Au surplus, le contrat du directeur général prévoit une « *indemnité de cessation de fonction* », qui pourrait atteindre 18 mois de rémunération mensuelle brute, si la date de cessation intervenait plus de trois ans après la date de signature du contrat.

6.5. Autres dirigeants pendant la période sous revue

L'examen de la situation des autres dirigeants pendant la période 2004-2005 à 2008-2009 a permis de constater que ceux-ci ont bénéficié, lors de leur départ, d'indemnités très élevées, dont au moins une partie ne résultait pas de stipulations contractuelles ou de l'application des accords d'entreprise.

1°) Situation d'un ancien directeur général

Le contrat du directeur général de l'association en place du 1^{er} septembre 2001 au 31 juillet 2006, signé le 27 juillet 2001, prévoyait une rémunération annuelle brute de 970 000 F (147 875,54 €), pour un travail à temps complet, à laquelle s'ajoutait une prime non explicitement mentionnée au contrat (25 000 € par an pour les années 2004 et suivantes).

Lors de son départ volontaire, l'intéressé a perçu 219 027,15 €, dont 176 451,20 €, au titre d'une gratification, que rien n'obligeait l'association à verser, la qualité des services rendus à son employeur, quel que soit son niveau, n'impliquant pas une majoration *a posteriori* de sa rémunération contractuelle.

Compte tenu de la gratification reçue lors de son départ pour l'ensemble de ses services, l'intéressé a perçu, au cours de la dernière année universitaire durant laquelle il a exercé ses fonctions, une rémunération de l'ordre de 380 000 €.

2°) Situation d'un autre ancien directeur général

L'intéressé est devenu directeur général de l'association, le 23 octobre 2006. Il a fait ultérieurement l'objet d'un licenciement pour insuffisance professionnelle. Son contrat prévoyait une rémunération mensuelle brute de 9 384,62 €, ainsi qu'un 13^e mois, soit une rémunération annuelle brute de 122 000 € - 13 fois 9 384,62 € - pour un travail correspondant à un temps partiel à hauteur de 75 %. Le salaire à temps complet correspondant était de 162 666 €.

Il a été mis fin aux fonctions de l'intéressé par un « *accord transactionnel* » daté du 24 juillet 2008. Par ce contrat, l'association confirme son licenciement, met fin à ses fonctions de directeur général, ainsi qu'à celles de directeur de l'ESILV qu'il assurait depuis le 21 mai 2008, lui accorde un préavis de trois mois, à partir du 24 juillet 2008, qui sera réglé à ses échéances normales, lui confie pendant la durée de son préavis une mission de recherche de partenariats financiers et scientifiques, lui accorde le bénéfice d'un secrétariat, mais le dispense de présence au pôle.

L'accord prévoit que l'intéressé prendra ses congés du 28 juillet au 18 août 2008, pendant la période de fermeture du pôle. Compte tenu de ces congés, le préavis se termine le 14 novembre 2008. Il indique qu'à la fin de son contrat, le 14 novembre 2008, l'intéressé percevra, en sus des 4 331,27 € bruts dus pour la période du 1^{er} au 14 novembre, une somme de 20 764,22 € bruts au titre de l'indemnité compensatrice de congés payés (correspondant à 42 jours de congés payés). Enfin, l'article 3 de l'accord ajoute que l'association accepte de verser, à titre de dommages et intérêts, une indemnité forfaitaire et définitive de 136 500 € bruts.

Compte tenu d'un versement de 4 221,72 € au titre des primes telles que le 13^e mois, l'intéressé, salarié à temps partiel (75 %), a perçu, lors de son départ, une rémunération de 165 490,59 €, alors que l'association n'était pas satisfaite de ses services.

3°) Situation de l'ancien secrétaire général

L'intéressé, né en 1931, travaillait pour l'association en tant que retraité en activité et a été mis à nouveau à la retraite, le 1^{er} octobre 2008, avec effet au 31 mars 2009 (préavis de six mois non effectué conformément à la possibilité qui, selon l'association, est ouverte par les accords d'entreprise). L'intéressé était secrétaire général de l'association depuis le 1^{er} septembre 1998. Il a été recruté en 1998 pour un travail correspondant à 45 % d'un temps complet, sur la base d'un contrat à durée déterminée, renouvelé en mars 2000 et transformé en contrat à durée déterminée en septembre 2001. Son salaire initial était de 480 000 F par an dès 1998 (36 923,08 F par mois sur 13 mois) pour une activité à 45 % exercée cinq matinées par semaine (soit 73 175,52 € par an). Il correspondait à un salaire annuel à temps complet de 162 612 €. Le contrat, conclu en 2001, a fait l'objet de deux avenants.

Un avenant du 1^{er} septembre 2003 prévoit une « *garantie temporaire de stabilité d'emploi* », destinée à offrir à ce salarié « *un engagement durable* », qui implique le versement à l'intéressé, en cas de licenciement (sauf faute lourde), d'une indemnité égale à 24 mois de rémunération brute, qui s'ajoute à l'indemnité résultant des accords d'entreprise. Cet avenant indique également qu'en cas de départ du directeur général de l'association, quelle qu'en soit la cause, l'intéressé pourrait demander la résiliation de son contrat en invoquant la clause de confiance et ajoute que, dans ce cas, l'intéressé « *serait considéré comme licencié et non démissionnaire et bénéficierait à ce titre des conditions indemnitaires définies ci-dessus* ». Un autre avenant au contrat de travail, signé le 7 septembre 2004, indique que, dans le cadre d'une mise à la retraite à l'initiative de l'association, l'intéressé percevra une indemnité de mise à la retraite d'un montant maximum de deux ans de salaire en sus de l'indemnité prévue par les accords collectifs.

L'intéressé a émis le souhait de quitter ses fonctions, le 27 août 2008, en invoquant le changement de directeur général auquel il venait d'être procédé. En sus des deux années de salaires que les stipulations contractuelles susmentionnées conduisaient à intégrer dans les sommes qui lui étaient dues, l'intéressé a bénéficié d'une prime exceptionnelle de 54 930 €, portant la rémunération qui lui a été versée à l'occasion de son départ à 269 886,18 € pour un contrat à temps partiel (45 %) ⁷. Le cumul des avantages obtenus par l'intéressé, dont, en particulier, la rémunération résultant des avenants au contrat et la prime exceptionnelle, ajoutée au paiement de six mois de salaires sans contrepartie de travail, a conduit à lui accorder des avantages non justifiés par l'intérêt de l'association. Il était illogique d'offrir un engagement durable à une personne, qui plus est septuagénaire, tout en lui permettant de le rompre, dans des conditions très avantageuses, au premier changement directorial à intervenir.

6.6. Cas particuliers de paiement de salaires ou d'indemnités

Diverses situations relatives à d'autres responsables de l'association ont conduit à des dépenses sortant de l'ordinaire.

1°) Cas de l'ancien doyen du pôle

L'intéressé, universitaire spécialiste de physique nucléaire, engagé, en 2002, comme chargé de mission, est devenu doyen du pôle universitaire, fonction comportant la représentation du pôle à l'extérieur, ainsi que la tâche de conseiller les responsables, de s'assurer du bon fonctionnement de la collaboration interdisciplinaire et d'animer la politique de recherche. Son salaire brut annuel était, au départ, de 71 142,86 €, 13^e mois compris. Il a été porté à 142 504,70 €, à compter du 1^{er} avril 2003, par un avenant à son contrat du 1^{er} octobre 2003. Compte tenu de la rémunération accessoire perçue, en son dernier état, sa rémunération annuelle était de 164 504,70 €, 13^e mois inclus.

Ce salarié a été licencié, le 23 mars 2005, par l'association, qui a invoqué, à cette fin, une faute grave. Dans sa réponse à l'extrait des observations provisoires de la chambre qui lui a été communiqué, il a soutenu que les fautes relevées par l'association à son encontre n'étaient pas sérieuses, ce qui l'avait conduit à négocier avec son employeur « avec détermination ». D'où, pour éviter que le litige soit porté devant la justice, la conclusion d'un accord transactionnel signé le 4 mai 2005. Celui-ci prévoit le versement à l'intéressé de 21 623,07 €, représentant « son solde de tout compte », et 369 769 € bruts à titre de dommage, soit une somme de 391 401,07 €.

Le versement d'une somme aussi importante à l'ancien doyen du pôle pour réparer le dommage lié à son éviction n'était pas une décision cohérente avec le motif invoqué pour le licencier, en l'espèce, l'existence d'une faute grave.

⁷ Le détail des sommes perçues est le suivant :

- . indemnités de préavis : 33 773,76 € (correspondant aux salaires, payés par anticipation en octobre 2008, des six derniers mois de travail qu'il a été autorisé à ne pas effectuer) ;
- . primes (13^e mois) : 4 221,72 € ;
- . indemnités de congés payés N-1 (2007 : 2 jours) : 519,62 € ;
- . indemnités de congés payés N (2008 + 3 mois de 2009) : 11 794,96 € ;
- . indemnité de base de mise à la retraite : 18 294,12 € ;
- . indemnité contractuelle de mise à la retraite : 146 352 € ;
- . prime exceptionnelle : 54 930 €.

2°) *Cas d'un ancien responsable de l'association puis de sa filiale commerciale*

Selon les précisions qu'il a apportées en réponse à l'extrait des observations provisoires de la chambre qui lui a été communiqué, l'intéressé, initialement salarié de la SEM 92, a vu son contrat transféré à l'association le 1^{er} mai 1996. Sa position de cadre dirigeant lui a été confirmée par une lettre du 14 décembre 2000, avec effet au 1^{er} janvier 2000. Il a été rapidement nommé directeur financier, puis directeur général adjoint de cette société. Dans cette dernière position, il a été chargé, en 2001, de prendre en charge la direction du développement de l'association. Cette fonction impliquait qu'il devînt, à compter de sa création, le 1^{er} janvier 2002, président de la société Institut Léonard de Vinci, filiale de l'association. Son contrat de travail a, alors, fait l'objet, le 26 octobre 2001, d'un avenant.

Cet avenant prévoyait une rémunération brute mensuelle de 10 203 € (13^e mois en sus). Il stipulait qu'en cas de licenciement, pour un motif autre qu'une faute lourde, le salarié aurait droit à une indemnité contractuelle égale à 24 mois de salaire (salaire correspondant à sa dernière rémunération), en sus de l'indemnité résultant des accords d'entreprise, et incluait une clause de conscience permettant à l'intéressé de partir avec les mêmes avantages, en cas de départ du directeur général, dans le cas où l'association ne donnerait pas suite à sa politique de formation continue ou dans le cas où ses statuts seraient modifiés de façon substantielle.

Selon l'intéressé, ce type d'indemnité contractuelle, correspondant à 24 mois de salaires, était « *quelque chose de banal et d'usuel* », la clause de conscience répondant, à son avis, à l'intérêt que l'association avait à s'attacher ses services.

En décembre 2004, ce salarié a souhaité démissionner de ses fonctions de président de l'ILV pour retourner au sein du personnel de direction de l'association. Un audit de l'ILV a été effectué. Sur la base des dispositions de l'article 12 des statuts de l'ILV prévoyant que le président est révocable à tout moment par l'associé unique, le 17 février 2005, il a été licencié pour faute lourde, au motif qu'il se serait rendu coupable de graves malversations financières au sein de la SAS ILV, ce qu'il a contesté vivement en qualifiant ces accusations de « *chimériques* ». C'est ce licenciement, intervenu alors que son salaire mensuel brut s'élevait à 11 053,25 € en moyenne pour les trois derniers mois qui a entraîné l'application de la clause de conscience.

Le conseil de prud'hommes de Nanterre, saisi du litige en résultant, a considéré que le licenciement était dépourvu de cause réelle et sérieuse. Il a condamné l'association à verser à l'intéressé une somme de 440 175,96 € comprenant 4737,10 € à titre de rappel de salaire concernant la mise à pied, 33 159,75 € à titre d'indemnité de préavis, 3 230,52 € à titre du solde de congés payés, 331 929,09 € à titre d'indemnités conventionnelles et contractuelles de licenciement, avec intérêts au taux légal à compter du 24 février 2005 pour ces diverses sommes, 66 319,09 € à titre de dommages et intérêts pour rupture abusive, avec intérêts au taux légal à compter du jugement, et 800 € au titre de l'article 700 du nouveau code de procédure civile (indemnisation des frais avancés par les parties).

La cour d'appel de Versailles a confirmé l'essentiel de ce jugement par un arrêt du 15 avril 2008 et porté la somme due au titre des congés payés à 4 396,03 € (au lieu de 3 230,52 €) et celle due en application de l'article 700 du NCPC à 2 500 € (au lieu de 800 €). Le suivi des acomptes permanents permet de constater que l'intéressé a perçu 346 793 € par un virement du 9 juin 2008.

L'importance de la dépense résultant de cette affaire pour l'association souligne l'erreur commise en qualifiant, de manière erronée, le licenciement de son salarié. En tout état de cause, l'avenant à son contrat, qui prévoyait la perception de deux ans de salaires en cas de licenciement, ainsi que la possibilité pour l'intéressé de partir à son initiative en faisant jouer une clause de conscience, apparaît comme particulièrement avantageux et peu adapté à la logique de rentabilité qui régit, en principe, la création d'entités à but lucratif.

3°) *Cas d'un ancien responsable*

L'intéressé a été engagé par l'association, le 1^{er} novembre 1999. Il indiquait, dans son *curriculum vitae*, être conseil en prévention et gestion des risques de l'environnement, auditeur de conformité certifié, administrateur de la Fédération des médiateurs et conseiller prud'homal. Il a été conseiller de Paris de 1983 à 1989 et avait, auparavant, travaillé dans le journalisme. Il est devenu, en mars 2001, responsable du service du personnel, puis des ressources humaines. Sa rémunération brute annuelle, 13^e mois compris, a été fixée à 433 333 F, à compter du 3 septembre 2001, pour un travail à temps plein (il était auparavant à temps partiel à 30 %, puis à 80 %).

Après avoir reçu un avertissement, dont il a contesté le bien-fondé, cet agent a vu une procédure de licenciement engagée à son encontre. Refusée par l'inspecteur du travail, la demande d'autorisation de licenciement a été accordée, à la suite d'un recours hiérarchique, par le ministre des affaires sociales, du travail et de la solidarité et est devenue effective le 29 mars 2004. Le préavis de quatre mois, que le salarié a été dispensé d'effectuer, s'est terminé le 30 juillet 2004. L'intéressé a perçu, en 2004, une rémunération de 38 535,92 €.

Par un jugement du 2 mai 2007, le tribunal administratif de Paris a annulé la décision du ministre autorisant le licenciement. L'agent a demandé à être réintégré dans son poste, le 6 juillet 2007. L'association, qui avait fait appel du jugement du tribunal administratif, n'a pas répondu à la demande de réintégration. L'inspection du travail lui a rappelé ses obligations et l'intéressé l'a assignée devant la formation de référé du conseil des prud'hommes de Boulogne-Billancourt.

Dans ces conditions, l'association et l'intéressé ont conclu, le 25 novembre 2007, un protocole transactionnel aux termes duquel l'association s'engageait à payer à cet agent 121 959,84 €, à titre de rappels de salaires échus depuis le 20 mars 2004, et 235 761 €, à titre de dommages et intérêts pour « *licenciement sans cause réelle et sérieuse* ». L'intéressé a donc perçu, en application de l'accord susmentionné, 357 720,84 €. Cette dépense met en cause la gestion de l'association qui, tout d'abord, a considéré que l'intéressé ne pouvait pas remplir les fonctions qu'elle lui avait attribuées et, par la suite, a dû l'indemniser pour licenciement sans cause sérieuse.

4°) *Cas d'un ancien directeur d'établissement*

L'intéressé, directeur de l'ESILV, a pris sa retraite en 2008. C'était le fondateur de cette école qu'il a dirigée jusqu'en avril 2008. Sa rémunération annuelle brute avait été portée au 1^{er} janvier 2007 à 111 289 €, pour un travail à temps plein. Il a perçu, le dernier mois (août 2008), 131 406 €, comprenant notamment une prime exceptionnelle de 76 950 € correspondant à neuf mois de salaires⁸. Le versement de cette prime, en sus des rémunérations diverses résultant de son contrat ou des accords d'entreprise, n'était pas conforme à l'intérêt de l'association.

⁸ Les autres éléments de rémunération sont les suivants : salaire du mois (8561 €), indemnités de congés payés de l'année N (10 964 €) et de l'année N - 1 (14 224 €), indemnités de compte épargne temps (9 318 €), prorata du 13^e

7. Passation et exécution des marchés

7.1. Modalités internes de contrôle de la dépense

L'association a édicté des règles internes démarquées de celles en vigueur dans le secteur public. Ainsi, dans une note interne du 15 juin 2004, le président alors en exercice a défini trois principes fondamentaux : la séparation des ordonnateurs et des comptables, qui, en l'espèce, implique la différenciation des responsabilités entre la personne qui décide d'engager une dépense et celle qui est chargée du paiement, la nécessité d'un engagement préalable écrit antérieur à toute dépense émanant de la personne compétente et, enfin, à chaque étape, un contrôle portant sur les lignes budgétaires et la régularité de la procédure.

L'association utilise une comptabilité d'engagement réalisée à l'aide d'un logiciel qui permet, notamment, de gérer la chaîne de passation de la commande et de s'assurer de l'existence d'un budget disponible. A partir de septembre 2005, elle a mis en œuvre une procédure de passation des contrats comportant la mise en concurrence des prestataires. Cette procédure définit cinq niveaux d'engagement financier et prévoit notamment la nécessité d'un appel d'offres restreint pour les contrats supérieurs à 230 K€, soumis aux formalités de publicité sur la base des critères applicables aux marchés publics.

Toutefois, la mise en œuvre de cette procédure interne ne s'est pas faite sans difficulté, comme le montre le rapport du 11 mai 2007 d'un commissaire aux comptes chargé d'une mission de diagnostic du contrôle interne. D'après ce document, en ce qui concerne les prestations inférieures à 230 K€, si plusieurs d'entre elles avaient fait l'objet d'une procédure d'appel d'offres (contrat de régie d'accueil et de sécurité, contrat de gardiennage, contrat de restauration collective et services de reprographie), d'autres avaient été réalisées sans mise en concurrence. Il en était ainsi pour l'électricité (226 K€ en 2005-2006), l'achat d'espaces publicitaires auprès d'annonceurs (199 K€ en 2005-2006) et les assurances (98 K€ en 2005-2006).

Ce rapport relevait, par ailleurs, une anticipation insuffisante des besoins et le non-respect de l'application des procédures définies pour certains engagements, tout en soulignant que les tests effectués pour apprécier le caractère effectif des contrôles conduisant à l'émission du bon à payer n'avaient pas révélé d'anomalies.

L'association a fait valoir, dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, que l'absence de mise en concurrence était normale dans certains cas (contrat EDF de 2005 et renouvellement des assurances susmentionnés). Elle a, par ailleurs, justifié avoir pris des mesures pour donner suite aux constatations relatives aux assurances et manifesté l'intention de mettre en œuvre une meilleure formalisation pour le marché des espaces publicitaires.

7.2. Evolutions récentes

L'examen des factures d'entretien et de réparations (compte 615) de l'exercice 2007-2008 a fait apparaître que le service comptabilité contrôlait attentivement le montant des factures. En revanche, dans certains cas, l'association pourrait planifier les travaux de même nature à réaliser au cours d'un exercice et mettre en concurrence, sur cette base, les divers prestataires potentiels. Tel est le cas pour les travaux de revêtement de sol (trois intervenants au cours de l'exercice) ou de peinture (deux intervenants).

L'examen des dépenses d'investissement a fait ressortir le coût des dépenses nécessitées par la création d'un salon - salle à manger VIP qui s'est élevé à 131 989,94 €, compte non tenu des travaux relatifs à « l'Express », espace ouvert aux étudiants, réaménagé à l'occasion des travaux sur le salon - salle à manger. Du fait, notamment, de l'existence sur le site, au même niveau, d'un espace de restauration accessible sur réservation et susceptible de fournir des prestations de qualité, il est permis de se demander si cette dépense n'aurait pas pu être évitée. Le président de l'association estime, quant à lui, dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, que cet aménagement, justifié par la qualité des visiteurs, est de nature à limiter les frais de réception externes.

Par ailleurs, l'examen des conditions de passation de divers marchés inférieurs à 230 K€ (reprographie, prestations de télécommunications, maintenance du matériel de cuisine) n'a pas fait ressortir d'anomalies.

7.3. Marchés les plus importants

Les marchés les plus importants (maintenance des bâtiments, nettoyage, gardiennage et sécurité) n'appellent pas non plus d'observation majeure. Leur examen a conduit, cependant, à signaler les deux points suivants :

- en ce qui concerne le marché de maintenance des bâtiments (2005), le dossier consulté sur place lors de l'instruction ne comprend pas de document faisant explicitement état de la décision de la commission d'appel d'offres qui, au terme d'une procédure complexe ayant nécessité cinq réunions, a choisi l'offre retenue ;
- en ce qui concerne le marché de gardiennage et sécurité (2006), l'examen des paiements de 2007-2008 et de janvier 2009 a révélé des erreurs de détail. Ainsi, le tarif de l'année N + 1 a été appliqué dès le 1^{er} janvier 2008, au lieu du 14 janvier. L'association a donc payé, pour la période du 1^{er} au 13 janvier 2008 inclus, 2 050,46 € de trop. De ce fait, l'année N + 2 a commencé le 1^{er} janvier suivant au lieu du 14, ce qui a entraîné un trop-payé de 1 600,04 € au titre de janvier 2009. Le tarif de N + 2 devra rester en vigueur jusqu'au 13 janvier 2010.

8. Rémunérations d'intermédiaires et honoraires

Au cours des derniers exercices, les dépenses comptabilisées au compte 622 ont été de 1 313 794 € en 2004-2005, 1 011 914 € en 2005-2006, 1 154 223 € en 2006-2007 et 1 416 206 € en 2007-2008.

8.1. Prestations d'enseignement

L'examen des factures de l'exercice 2007-2008 montre que le compte 622 comprend un grand nombre de prestations relatives aux activités d'enseignement. En effet, aux 866 514,97 € de dépenses portées au compte 62262000 (honoraires vacataires), il faut ajouter les 2 351,18 € du compte 62280000 (débours vacataires) et l'essentiel des 192 920,88 € enregistrés au compte 62262100 (honoraires liés conventions). Une partie importante des vacations d'enseignement est donc payée par voie d'honoraires. Avant application éventuelle de la TVA, en fonction de la situation du prestataire, les tarifs des travaux dirigés varient entre 53,50 €/h et 99,10 €/h (cas pratiques payés au tarif des cours magistraux).

Par ailleurs, certains intervenants perçoivent, sur l'année, une rémunération se situant entre 20 000 et 43 000 €, ce qui laisse penser qu'il pourrait être profitable pour l'association de développer le recrutement d'enseignants permanents.

8.2. Honoraires des membres du conseil scientifique et pédagogique

Le compte 62261000 (honoraires CSP), dont le total à la fin de l'exercice 2007-2008 était de 49 545,98 €, retrace la rémunération, sous cette forme, des membres du conseil scientifique et pédagogique de l'association. La rémunération est liée à la participation aux réunions du conseil scientifique et pédagogique. Cet organe ayant tenu trois séances en 2007-2008, la rémunération perçue pour chacune s'est élevée à 2 540,82 €, en ce qui concerne le président, et 1 270,41 €, en ce qui concerne les autres membres. Ces rémunérations sont élevées pour une prestation qui, en général, ne dépasse pas une demi-journée.

8.3. Honoraires d'avocats

A la fin de l'exercice 2007-2008, le solde du compte 62260000 (hon. avocats-CAC) était de 304 205,54 €. Ce compte enregistre non seulement les honoraires payés aux avocats et aux commissaires aux comptes, mais aussi la rémunération de prestations diverses. L'examen des paiements de 2007-2008 (factures réglées à des avocats, rémunérations de cours non comprises) a conduit à plusieurs observations.

En premier lieu, il peut être difficile aux services financiers, agissant dans leurs fonctions de comptable, de vérifier la nature exacte et l'importance de la prestation facturée, en raison de l'imprécision de la facture, notamment quand l'activité exercée est mixte. Il en est ainsi, par exemple, pour les honoraires demandés au double titre d'un contrat d'assistance juridique et de prestations d'enseignement variées, lorsque les factures d'assistance juridique ne comportent pas d'indication sur le contenu de la prestation, ni ne fournissent d'élément permettant d'en vérifier le montant.

En deuxième lieu, les dépenses consécutives à des contentieux avec les salariés et celles qui résultent des commandes d'études à des prestataires extérieurs sont importantes. De nombreux litiges concernent les salariés. Dans certains cas, les factures font apparaître des tarifs très élevés. Dans d'autres cas, l'importance des honoraires souligne clairement le nombre de litiges ou de problèmes concernant des salariés qui nécessitent un intervenant extérieur.

En troisième lieu, les activités de conseil des avocats s'inscrivent parmi les études demandées à des prestataires extérieurs, sans qu'il soit procédé à une mise en concurrence des prestataires potentiels.

Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, le président de l'association a indiqué qu'il prenait bonne note des observations relatives aux honoraires d'avocats, qu'il serait demandé aux avocats intervenant également comme enseignants de facturer, de manière distincte, leurs prestations de conseil et leurs prestations d'enseignement et que le service juridique s'emploierait à rationaliser le recours à leurs services et à réduire le coût de leurs interventions.

8.4. Etudes diverses

1°) Engagement comme consultant d'un salarié en contrat à durée déterminée auparavant chargé de la même mission

Il résulte de l'examen des paiements que l'association a conclu un contrat de prestation extérieure, le 21 mars 2008, avec une personne qui en était salarié (à temps partiel) pendant la période immédiatement antérieure. Ce contrat a pour objet l'organisation de conférences et de travaux dirigés liés à la communication en entreprise et destinés aux étudiants de 5^e année de l'EMLV et de l'ESILV. D'une durée de trois mois et trois jours, il prévoit une rémunération de 19 000 € et correspond à 10 jours d'intervention par mois.

L'intéressé apparaît au contrat comme « *consultant en cours d'immatriculation* ». Le contrat indique qu'il prend effet « *rétroactivement* » au 1^{er} avril, alors qu'il est daté du 21 mars, mais il porte en bas de page l'indication « *du 03/03/2008 au 04/07/2008* ». L'examen des déclarations de salaires montre que l'intéressé a perçu, en 2008, un revenu brut fiscal de 7 510 € (6 041 € de revenus d'activités) pour 140 heures salariées. Sa rémunération de l'année antérieure (2007) portait aussi sur 140 heures de travail (brut fiscal : 5 416 € ; revenus d'activités : 4 291 €)

Il avait été engagé, en tant que chargé de mission auprès de la direction générale, à compter du 1^{er} novembre 2007, par un contrat à durée déterminée de quatre mois pour contribuer à la mise en place et au lancement de conférences et de travaux dirigés liés à la communication en entreprise, c'est-à-dire pour le même travail que celui dont il a été chargé ensuite comme consultant. Le nombre de jours de travail prévu par ce contrat de travail était également de 10 jours par mois. Son salaire était de 2 500 € par mois, auquel s'ajoutait, au prorata du temps passé dans l'emploi, un 13^e mois. Son contrat prévoyait une indemnité de précarité d'emploi payable à son terme et égale à 10 % des rémunérations brutes perçues.

Il résulte de la réponse du président de l'association aux observations provisoires de la chambre que la transformation du contrat de travail de ce salarié en contrat de prestations de service avait été rendue nécessaire par le changement de nature des travaux effectués. A l'origine, cette personne devait se charger de conférences et de travaux dirigés, ce qui justifiait la conclusion d'un contrat de travail, puis il lui avait été demandé d'organiser des conférences magistrales avec des intervenants extérieurs, intitulées « *Les propos de Vinci* ».

Toutefois, dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre qui le concernaient, l'intéressé a donné une explication différente. Selon lui, la tâche qui lui avait été confiée avant et après la signature du contrat « *formait un tout* », rémunéré sur la base de 140 heures en tant que salarié et de 140 heures en tant que prestataire, et la totalité de la rémunération lui revenant avait été fixée dès le début, le partage entre les deux types de rémunération résultant simplement du fait qu'il avait atteint l'âge de la retraite en avril 2008. Il a ajouté que son travail impliquait l'organisation de conférences magistrales, qui ont été filmées et enregistrées, constituant ainsi un support réutilisable, ainsi que celle de travaux dirigés assurés, sous sa direction, par un professionnel de la télévision.

Ni l'association, ni l'intervenant n'ont expliqué pourquoi le travail effectué avait pour base des conférences de culture générale, assurées, le plus souvent, par des personnalités connues du milieu médiatique et intitulées « *Les propos de Vinci* », alors que le contrat communiqué avait pour objet explicite la « *Communication en Entreprise* ».

2°) *Diversité des études*

L'examen des pièces de dépenses montre qu'au compte 62260000 (hon. avocats-CAC) se trouve également imputé le paiement, en sus des honoraires payés aux avocats et aux commissaires aux comptes, de prestations de traducteurs, de conseils qui n'ont pas la qualité d'avocats, d'une graphologue, de bureaux d'études BTP, d'un conseil en management par téléphone et d'un conseil en intelligence économique et stratégie. Il serait souhaitable, pour plus de clarté, que les paiements de ce type soient comptabilisés à un autre sous-compte.

3°) *Etude non communiquée*

L'étude faisant suite à la consultation d'une graphologue (deux heures, réflexion et piste de travail pour la modélisation d'un profil psychologique de sélection d'un futur étudiant, 418,60 €) n'a pas pu être communiquée. Elle serait constituée de notes prises, sous la dictée de l'intervenante, par un salarié de l'association, qui n'y travaille plus.

9. Frais de réception

9.1. Importance des frais de réception dans les dépenses du compte 625.

Les dépenses du compte 625 (déplacements, missions, réceptions) se sont élevées à 358 984 € en 2004-2005, 323 109 € en 2005-2006, 267 243 € en 2006- 2007 et 440 462 € en 2007-2008. La diminution amorcée en 2005-2006, sensible l'année suivante, ne s'est pas confirmée en 2007-2008, année au cours de laquelle le total de ce poste s'est accru très sensiblement. Parmi les diverses dépenses relevant du compte 625, les frais de réception occupent une place particulière. Ces frais, comptabilisés au compte 6257, représentent, en 2007-2008, plus de 72 % du total du compte 625. Il a été procédé à l'examen, pour l'exercice 2007-2008, d'un ensemble de factures des dépenses du compte 6257. Les dépenses de l'espèce se subdivisent en deux catégories : les dépenses exposées par les responsables et les salariés de l'association qui, eu égard à leur fonction, leur sont ensuite remboursées et les dépenses qui sont directement facturées à l'association par le prestataire de service assurant la restauration sur le site.

9.2. Examen des factures relatives à des dépenses de restaurant émises par la société chargée de la restauration sur le site

Le détail du compte 6257 fait apparaître de nombreuses dépenses facturées par la société chargée de la restauration sur le site. Les paiements effectués en faveur de cette société ont notamment pour objet des prestations annexes résultant d'invitations faites au nom de l'association ou de l'organisation de réceptions liées à la vie de la structure.

Ces prestations se sont élevées, pour les six premiers mois de 2008, à 75 311,95 € sur un total de 131 445,68 €. Elles comprennent les dépenses liées à la vie des établissements : à titre d'exemples, 6 159,40 € pour un buffet le 7 avril, 81,86 € pour la mise en place d'un open bar le 7 avril, 8 316 € pour un cocktail de 500 personnes à l'occasion de la remise de diplômes le 19 mai, 6 159,40 € pour un buffet de 250 personnes le 2 juin, 5 612,60 € pour un cocktail de 350 personnes à l'occasion de la remise des diplômes du 3^e cycle de l'EMLV le 29 mai.

On peut relever, dans ce cadre, l'organisation d'un cocktail de 150 personnes (3 232,14 €), le 18 avril 2008, pour le dixième anniversaire de la formation de 3^e cycle intitulée « marketing-commerce sur internet », assurée depuis la rentrée 2008 par l'Institut Léonard de Vinci, seule entité pouvant tirer profit des suites de cet événement.

L'examen des factures du premier semestre 2008 fait également apparaître des paiements relatifs à des repas entre les salariés ou les dirigeants de l'association ou encore avec des membres du cercle intelligence économique ou des invités extérieurs : par exemple, 84,50 €, le 8 janvier, pour un repas de trois personnes, 52 €, le 9 janvier, pour un repas de deux personnes, 104,50 €, le 14 janvier, pour un repas de quatre personnes, 108,50 €, le 15 janvier, pour un repas de trois personnes, 87 €, le 16 janvier, pour un repas de trois personnes, 191,15 €, le 23 janvier, pour un repas de cinq personnes.

On trouve parmi les factures de janvier 2008, prises à titre d'exemple, des invitations d'intervenants faisant suite à une réunion, des repas liés à une réunion pédagogique, un déjeuner clôturant une réunion du conseil scientifique (417,21 €, le 17 janvier, pour 13 repas, soit une dépense bien supérieure à celle mentionnée sur le bon de commande, qui était de 274,30 €), des invitations de membres d'un jury (899,87 € pour le jury « année 4 » de l'IMM, 539,99 € pour le jury « année 2 » de l'IMM).

L'association a aussi pris à sa charge les frais de restauration liée au colloque sur l'intelligence économique du 24 janvier 2008 (589,75 € pour le petit déjeuner et 4 635,10 € pour le déjeuner), sans demander aux autres organisateurs du colloque de participer à ces frais. Elle a également réglé les frais relatifs à un cocktail de départ d'un salarié (852,72 € le 20 février 2008, alors que la commande était basée sur un devis de 394,78 €) ou à une invitation liée au départ d'une collaboratrice (167,63 € le 31 mars 2008).

9.3. Examen des notes de frais donnant lieu à un remboursement

Les notes de frais font l'objet d'un récapitulatif mensuel par agent. Ce document est soumis à un visa hiérarchique et à un visa du chef du service administratif et financier, qui, en principe, assure le rôle de comptable. Malgré l'existence, dans les locaux, d'un restaurant, dont les prix laissent présumer un service de qualité, l'association rembourse à ses responsables et à ses agents le paiement des repas pris dans des restaurants du voisinage, notamment à l'occasion de réunions de travail. On a pu relever jusqu'à 15 cas, pour un seul agent, au cours des six premiers mois de 2008.

La dépense est fréquemment de l'ordre de 80 € pour deux agents se rendant au restaurant. L'association a établi une limite (36,58 € pour deux personnes) qui reste indicative et n'empêche pas le remboursement à l'agent invitant de la totalité de la dépense. Lorsqu'un membre de l'équipe de direction ou le président de l'association invite un convive, le montant de la facture s'en trouve affecté : il est souvent de l'ordre de 140 à 170 € pour un repas avec un seul invité (165 € le 27 mars 2008, 167 € le 23 avril 2008, 179 € le 8 juillet 2008, 146,60 € le 14 janvier 2008, 144 € le 24 janvier 2008).

La dépense pour un repas avec un seul invité dépasse parfois ce niveau lorsque c'est le président ou un dirigeant qui invite (206 € le 6 décembre 2007, 383 € le 29 février 2008, 223,60 € le 15 avril 2008, 403 € le 23 juillet 2008, 405 € le 26 juillet 2008, 309 € le 8 janvier 2008 et jusqu'à 678 € le 19 décembre 2007).

Lorsqu'il y a deux invités, les dépenses atteignent facilement 200 à 270 € (220 € le 21 janvier 2008, 237,70 € le 20 février, 272 € le 2 mars 2008, 231,70 € le 11 juin 2008, 206 € le 6 décembre 2007, 216 € le 12 mars 2008). Avec deux invités, la facture peut dépasser ce niveau lorsque l'invitation émane du président (482 € le 18 juillet 2008) et avec trois invités, elle peut atteindre 998 € (le 2 juillet 2008).

Par ailleurs, l'association paie régulièrement les dîners du cercle intelligence économique dans un restaurant extérieur au site. Ainsi, le 11 mars 2008 (483 €, 10 convives), le 18 mars 2008 (1 260 €, plus 30 € de pourboire, 14 onvives), le 3 avril 2008 (575 €, 13 convives) et le 6 mai 2008 (965 €, 13 convives)⁹.

Il résulte de l'ensemble de ces constatations que l'association n'accorde pas une place suffisante au souci d'économie, qui, eu égard à l'origine publique des fonds dont elle vit, devrait inspirer sa démarche dans les divers domaines de dépenses auxquels elle a à faire face.

⁹ La plupart des convives présents à ces repas ne figurent pas dans la liste des participants au colloque « Intelligence économique et francophonie » qui a eu lieu sur le pôle, le 24 janvier 2008, et seuls trois d'entre eux sont mentionnés dans la liste des intervenants à la conférence sur l'intelligence économique organisée par *Les Echos*, en partenariat avec le PULV et PriceWaterhouseCoopers, le 29 avril 2009.

Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, le président de l'association a fait part de son intention de tirer des constatations de la chambre des « *enseignements opérationnels* ». Il a procédé, ajoute-t-il, à un rappel à l'ordre, qui vise, en particulier, les salariés s'invitant réciproquement au restaurant aux frais de l'association. Quant aux frais relatifs au cercle d'intelligence économique, ils ne seraient dorénavant pris en charge que lorsque les réunions auront un rapport avec l'activité de l'association.

Annexe 1. Tarifs et effectifs étudiants

a) Tarifs de base des établissements

En €	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009
EMLV	5 850	5 850	5 850	6 000	6 200
ESILV	5 100	5 200	5 300	5 400	5 500
IIM prépa et 1	4 800	4 800	4 800	4 900	4 900
IIM 2,3 et 4	4 800	4 800	4 800	4 900	4 900

b) Tarif préférentiel pour les étudiants des Hauts-de-Seine (EMLV et ESILV) ainsi que pour la filière sportive de l'EMLV

Ecole	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009
EMLV	1 000	1 200	1 200	1 500	2 000
ESILV	1 000	1 200	1 200	1 350	1 600

c) Evolution des effectifs étudiants

Ecole	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009
EMLV	1 062	916	1 127	1 339	1 554
ESILV	283	281	303	345	399
IIM	256	260	279	344	417
3 ^e cycles	76	97	104	78	-
Total	1 677	1 554	1 813	2 106	2 370

Annexe 2. Données chiffrées relatives à la situation financière

a) Charges et, éventuellement, résultats positifs

(en K€)	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	évolution
Coût du personnel (c. 63-64)	15 734	14 382	14 311	16 234	+ 4 %
Autres charges d'exploitation	7 009	8 130	9 831	10 624	+ 47 %
dont personnel extérieur (c. 621)	125	221	245	525	+ 320 %
dont honoraires et divers (c. 622)	1 313	1 012	1 154	1 416	+ 8 %
dont déplacements missions réceptions (c. 625)	359	323	269	443	+ 24 %
Dotations et charges financières	278	244	621	403	+ 45 %
Charges exceptionnelles	785	168	178	514	- 34 %
Imposition forfaitaire sociétés	3,7	3,7	3,7	-	-
Excédent de fonctionnement	459	4 796	2 213	-	-
Total	24 270	27 724	27 160	27 776	+ 15 %

b) Produits et, éventuellement, résultats négatifs

(en K€)	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	évolution
Produits de l'activité (c. 70)	6 532	6 629	7 574	8 980	+ 38 %
dont établissements associés	2 017	2 074	2 282	2 556	+ 27 %
Autres produits	17 716	19 092	19 464	17 399	- 2 %
dont subvention département.	16 640	17 595	17 654	15 074	- 9 %
dont subvention Erasmus	41	83	98	114	ns ¹⁰
dont subvention Ministère	10	7	225	529	ns
dont taxe d'apprentissage	431	566	456	434	ns
Produits exceptionnels	22	2 003	121	1 030	ns
Perte de fonctionnement	-	-	-	367	-
Total	24 270	27 724	27 160	27 776	-

¹⁰ ns = non significatif.

c) Poids des différentes catégories de produits et de charges dans les résultats

(en K€)	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Produits d'exploitation	23 980	25 472	26 560	25 852
- Charges d'exploitation	23 021	22 756	24 534	27 063
= Résultat brut d'exploitation	959	2 716	2 026	- 1211
+ Produits financiers	268	249	479	527
- Charges financières	1	-	232	198
= Résultat courant	1 226	2 965	2 273	- 883
+ Produits exceptionnels	22	2 003	122	1030
- charges exceptionnelles	786	168	178	514
= Résultat (avant impôt)	462	4 800	2 217	- 367

d) Charges d'exploitation du secteur lucratif

(en K€)	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	évolution
Total des charges d'exploitation	2 362	2 615	2 693	2 983	+ 26 %
Principaux postes :					
Coût du personnel (c . 63-64)	1 398	1 493	1496	1 814	+ 29,75 %
Entretien et réparations extérieurs (c. 615)	824	922	1017	1013	+ 22,9 %

e) Evolution de la politique tarifaire (rentrée 2009)

1. Adoption d'un tarif unique pour chaque école appliqué sur la durée du cursus, avec une politique de réduction tarifaire (principe qui ne s'applique pas aux programmes réalisés en partenariat), les tarifs de base validés pour la rentrée 2009-2010 étant les suivants : EMLV : 6 200 €, ESILV : 5 600 €, IIM : 5 000 €.

2. Maintien d'une réduction pour les étudiants du département avec une dimension territoriale (- 30 % pour les étudiants des Hauts-de-Seine) et une dimension sociale (- 60 % sous condition de ressources) pour l'EMLV et l'ESILV – aucune réduction pour l'IIM ;

3. Pratique d'une réduction tarifaire pour les cas particuliers : sportifs de haut niveau (- 60 %), étudiants bénéficiant d'une bourse du CROUS (- 90 %), étudiants issus des lycées partenaires des ZEP (- 90 %), fratrie (- 10 % pour chaque enfant, déduction cumulable avec les autres déductions), enfants de salariés du « Conseil général » des Hauts-de-Seine ou du pôle Léonard de Vinci (- 10 %, déduction également cumulable).

f) Nombre d'étudiants accueillis ou pouvant être accueillis

Ecole	2008/2009	2009/2010	2010/2011
EMLV	1 554	1 650	1 730
ESILV	399	570	740
IIM	417	500	610
total	2 370	2 720	3 080

Annexe 3. Produits des établissements partenaires

Calcul opéré, pour 2008, à partir de la surface utile totale retenue comme base (48 534 m2)

ENTITES	SURFACE	BUDGET	GI	Informatique	Infothèque	Médical	PRIX m ²
GI	398 m ²	7 284 270,00 €	150,09 €	8 837,11 €		2 350,23 €	150,27 €
INFORMATIQUE	1 179 m ²	1 077 119,00 €	176 956,82 €	22,19 €		6 958,97 €	25,98 €
INFOTHEQUE	6 187 m ²	1 169 720,00 €	928 513,14 €	137 298,47 €	24,10 €	36 514,55 €	46,81 €
MEDICAL	453 m ²	286 460,00 €	67 925,77 €	10 044,13 €		5,90 €	7,51 €
AUTRES		149 395,00 €					3,08 €
TOTAL		9 966 964,00 €					233,65 €

Annexe 4. Dépenses de personnel

a) Evolution des dépenses et des effectifs

1°) Evolution de la structure et du montant des charges de personnel

En K€	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Appointements et indemnités	9 933	8 984	8 980	11 006
Charges diverses	5 801	5 398	5 532	5 228
Total	15 734	14 382	14 312	16 234

2°) Evolution des effectifs permanents

	2005	2006	2007	2008
Dirigeants	2	2	3	3
Cadres administratifs « intégrés »	64	61	57	57
Cadres administratifs autonomes	13	13	13	22
Agents de maîtrise	61	61	64	60
Employés	13	9	5	7
Total hors enseignants	153	146	142	149
Enseignants	64	65	73	64
Total général	217	211	215	213

Les chiffres relatifs aux personnes ayant travaillé dans l'année, dont le nombre est forcément égal ou supérieur à l'effectif au 31 décembre, sont les suivants :

	2005	2006	2007	2008
Administratifs	157	177	170	189
Enseignants permanents	76	67	71	73

En ce qui concerne les enseignants, le détail du total ci-dessus (relatif aux personnes ayant travaillé dans l'année) est le suivant :

	2005	2006	2007	2008
Total des enseignants permanents	76	67	71	73
dont temps plein	30	24	28	31
dont temps partiel	46	43	43	42
Enseignants rattachés à un des établissements	48	48	49	54
EMLV (total/temps plein/temps partiel)	21/2/19	21/2/19	21/2/19	23/2/21
ESILV (d°)	24/12/12	24/12/12	25/14/11	26/17/9
IIM (d°)	3/1/2	3/1/2	3/1/2	5/2/3

b) Rémunérations les plus importantes et coût des départs*1°) Rémunérations les plus importantes*

Rémunérations	2004	2005	2006	2007	2008
Supérieures à 100 000 €	3	2	2	2	3
Entre 80 000 et 100 000 €	4	3	5	7	7
Entre 60 000 et 80 000 €	9	13	5	8	9
Total rem. supérieures à 60 000 €	16	18	12	17	19

2°) Dépenses liées au départ de salariés

En K€	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Coûts supplémentaires dus aux départs et régularisation sur départs antérieurs	411,8	360,8	253	710,5
Variation des provisions et reprises départs entre l'année x et l'année x -1	231,7	- 110,3	- 9	62
Provisions pour départs ultérieurs	-	-	-	392,5
Total	642,5	250,5	244	1 165