COUR DES COMPTES

Rapport d'observations définitives de la Cour des comptes sur les comptes d'emploi 1998 à 2002 des ressources collectées auprès du public par l'Association pour la recherche sur le cancer (ARC)

En application des articles L. 111-8, L. 135-2 et R. 136-2 du code des juridictions financières, le présent fascicule contient les observations arrêtées par la Cour des comptes le 25 janvier 2005 sur les comptes d'emploi pour 1998 à 2002 des ressources collectées auprès du public par l'Association pour la recherche sur le cancer, ainsi que la réponse de cet organisme en date du 9 février 2005.

FEVRIER 2005

Sommaire

	Pages
Synthèse des observations de la Cour	5
Introduction	11
Chapitre I : Présentation de l'association	13
I - Les buts de l'association	15
II - Le fonctionnement de l'association	15
Chapitre II : Les comptes d'emploi des ressources	21
I - Présentation simplifiée des comptes d'emploi	23
II - L'évolution du compte d'emploi des ressources	25
III - Les principes de comptabilité analytique mis en oeuvre	26
Chapitre III : Les ressources	29
I - Les dons	32
II - Les legs	33
III - L'évolution de la part respective des dons et des legs	36
Chapitre IV : L'emploi des ressources : l'aide à la recherche	37
I - La place de l'ARC dans le financement de la recherche sur le cancer en France	38
II - L'attribution des aides à la recherche	39
III - L'utilisation des subventions	53
IV - L'évaluation des résultats des recherches financées par l'ARC	60
Chapitre V : Les frais de collecte, d'information et de communication	63
I - L'image de l'association	65
II - La sollicitation des dons et legs	67
III - Le traitement des dons et legs	70
IV - Le rapport entre les frais de collecte et les dons et legs	72
Chapitre VI : Les frais de fonctionnement	73
I - Les dépenses de fonctionnement de l'association	75
II - Le personnel	76
Annexes : Comptes d'emploi des ressources	79
Réponse du Président de l'Association pour la recherche sur le cancer	**85**

Synthèse des observations de la Cour

L'Association pour la recherche sur le cancer a fait l'objet pour la deuxième fois d'un contrôle de la Cour, portant sur les années 1998 à 2002. Cette association, créée en 1962 et qui a pour objet de favoriser la lutte contre le cancer sous tous ses aspects (notamment la recherche et la prévention), en apportant un soutien financier aux recherches scientifiques biomédicales et aux études dans le domaine des sciences sociales, occupe une place particulière parmi les organismes faisant appel à la générosité publique ; elle a en effet joué un rôle important dans la prise de conscience collective, au cours des années quatre-vingt, de la nécessité de procéder à des contrôles au sein de ces organismes. Alors que l'on disposait d'indications de plus en plus alarmantes sur le fonctionnement de l'ARC, présidée par M. Jacques Crozemarie, a été dévolue à la Cour des comptes, par la loi du 7 août 1991, la mission de contrôler la conformité des dépenses engagées par les organismes effectuant des campagnes nationales d'appel à la générosité publique aux objectifs poursuivis par cet appel.

Le premier contrôle qu'avait effectué la Cour avait porté sur le compte d'emploi 1993 de l'ARC. Les constatations qu'elle avait alors faites l'avaient conduite à saisir les autorités judiciaires.

En juin 2000, la Cour d'appel de Paris a condamné M. Jacques Crozemarie, reconnu coupable d'abus de confiance et d'abus de biens sociaux, à quatre ans de prison ferme, 0,38 M€ (2,5 MF) d'amende et 30,5 M€ (200 MF) de dommages et intérêts à verser à l'ARC. M. Michel Simon, le président de la société à travers laquelle s'était opérée la majeure partie des détournements, a été condamné à trois ans de prison ferme, 0,38 M€ (2,5 MF) d'amende et 15,2 M€ (100 MF) de dommages et intérêts à verser l'ARC. Cinq autres personnes ont été condamnées à un total de 2,9 M€ (19 MF) de dommages et intérêts au profit de l'ARC.

Mais les sommes encaissées effectivement par l'ARC sont très éloignées du montant des dommages et intérêts qui lui sont dus (plus de 49 M€). A la fin de 2004, l'association, qui n'était pas le seul créancier, avait recouvré seulement 1,8 M€ (dont 961 094 € sur M. Crozemarie, rien sur M. Simon) ; elle n'espérait recouvrer encore qu'environ 0,5 M€.

La Cour souligne l'ampleur considérable du changement qui s'est opéré à l'ARC depuis 1996 et qu'elle a pu constater lors de son enquête.

A – La mise en place d'une gestion rigoureuse et transparente

Le nouveau conseil d'administration mis en place en 1996, et particulièrement son président, ont accompli un travail considérable pour bâtir une association fonctionnant sur des bases entièrement nouvelles, marquées par la rigueur de la gestion, la transparence des actions, la qualité des procédures suivies.

Il a été mis fin aux dispositions ou aux pratiques qui avaient permis les graves dérives qu'avait observées la Cour lors du premier contrôle :

- Le mandat des administrateurs a été limité : alors que le précédent président l'avait été pendant 34 ans, ce mandat ne peut désormais plus dépasser douze ans.
- Avant 1996 tous les scientifiques du conseil d'administration bénéficiaient de subventions, il est désormais impossible pour un scientifique membre du conseil d'administration de recevoir directement ou indirectement une subvention pendant son mandat.
- M. Jacques Crozemarie avait pu octroyer sans examen collégial près de 40 % des subventions de recherche ; désormais toutes les demandes de subventions ou de bourses sont expertisées par une commission scientifique puis approuvées par le conseil d'administration. Le président de l'association ne peut, seul, attribuer aucun financement.
- L'enquête de la Cour sur le compte d'emploi 1993 avait montré que l'ARC ne procédait à aucune mise en concurrence pour le choix de ses fournisseurs, les principales prestations étant confiées à un seul prestataire. La mise en concurrence des fournisseurs pour toutes les dépenses externes est devenue la règle.
- L'ancien président pouvait à la fois engager des dépenses et les payer : une séparation stricte a été établie entre les engagements de dépenses relevant du président et leur paiement qui relève du trésorier.
- En cas de non participation à l'assemblée générale, seul le vote par correspondance est admis : précédemment, des dizaines de milliers de pouvoirs en blanc venant des « adhérents - donateurs » étaient entre les mains de M. Crozemarie. Une distinction claire a été établie entre le statut d'adhérent versant une cotisation et celui du donateur effectuant un don, contrairement à la situation antérieure où les deux rôles étaient mélangés.

La construction du compte d'emploi des ressources de l'ARC obéit à des principes très rigoureux et respecte le principe comptable de permanence des méthodes. L'association a fait le choix de n'imputer en missions sociales que les dépenses qui leur sont strictement rattachées, ce qui témoigne d'un grand respect de la volonté des donateurs.

Le compte d'emploi des ressources de l'ARC reflète en conséquence de façon fidèle la répartition des dépenses entre missions sociales, frais de collecte, frais de communication et d'information et frais de fonctionnement.

B – L'utilisation prioritaire des moyens pour l'aide à la recherche

Désormais, l'aide à la recherche, qui est la raison d'être de l'ARC, constitue de très loin le principal emploi des fonds dont dispose l'association. Après l'éviction de M. Crozemarie et la publication du rapport de la Cour qui démontrait que, sous sa présidence, la proportion des ressources réellement consacrées à la recherche en 1993 n'atteignait même pas 30 % (19 M€ sur un total de 70 M€), le nouveau conseil d'administration avait décidé que désormais les proportions seraient inversées, et qu'en conséquence la recherche devrait systématiquement bénéficier d'au moins 70 % des ressources annuelles. L'ARC s'est, depuis lors, tenue à cette décision de principe.

Tableau 1 : Utilisation des ressources de l'ARC de 1996 à 2003

	Montants (M€)	Pourcentages
Missions sociales	238,15	75,3 %
Dont fonds attribués à la recherche	***224,47***	***71 %***
Information et communication	16,78	5,3 %
Appel à la générosité du public	25,92	8,2 %
Fonctionnement	24,68	7,8 %
Ressources non utilisées et excédents	10,64	3,4 %
Total	**316,17**	**100,0%**

Source : Rapport d'activité 1996-2003 de l'ARC

Au cours des années 1996 à 2003, l'ARC a donc attribué à la recherche en moyenne plus de 28 M€ par an. Plus de 70 % des ressources en moyenne, sur la période 1996-2003, sont allées directement financer des projets de recherche.

Les fonds de l'ARC bénéficient principalement à des organismes publics et parapublics de recherche. L'association entend, en effet, situer son aide à la recherche sur le cancer dans le cadre des politiques de santé publique.

Depuis 1996, l'ARC a progressivement étendu ses modalités d'aide à la recherche, dans le cadre des appels d'offres qu'elle lance chaque année : elle soutient à la fois des projets de recherche non programmés par elle, grâce à l'attribution de subventions et de bourses, et des projets dans lesquels elle joue un rôle plus incitatif. Ces projets ont permis de faire émerger huit pôles thématiques de recherche, les pôles ARECA[1], fédérant chacun plusieurs équipes et plusieurs disciplines de recherche, tant fondamentale que clinique.

Elle a ainsi pu attribuer, de 1996 à 2003, près de 4 000 subventions et 4 000 bourses.

La Cour a vérifié les conditions d'attribution de ces aides, qui font l'objet de procédures rigoureuses, ainsi que les conditions d'utilisation des subventions, qui, demeurent, pour la plupart, sous le contrôle de l'association.

Celle-ci a en outre entamé, à partir de 2003, une action d'évaluation de la qualité des travaux qu'elle avait financés au cours des années précédentes, action dont le caractère novateur est à souligner.

C – L'évolution préoccupante des ressources

Les sommes issues de la générosité publique forment l'essentiel des ressources de l'association. Elles sont constituées de dons et de legs. La part respective des uns et des autres a connu une évolution majeure depuis 1998 : traditionnellement très majoritaires au sein des ressources provenant de la générosité publique, les legs tendent à diminuer (- 49 % entre 1998 et 2003). Globalement, les ressources dont dispose l'association ont connu une baisse sensible au cours des dernières années :

1) Alliance des recherches sur le cancer

Tableau 2 : Evolution des ressources de l'ARC

	Legs		**Dons**		**Total**
	Montant (M€)	Part	*Montant (M€)*	Part	**Montant (M€)**
1998	*30,1*	79 %	*7,1*	21 %	**38,2**
1999	*34,4*	80 %	*8,5*	20 %	**42,9**
2000	*29,1*	76 %	*9,3*	24 %	**38,4**
2001	*20,6*	69 %	*9,1*	31 %	**39,7**
2002	*20,0*	68 %	*9,2*	32 %	**29,2**
2003	*15,3*	60 %	*10,2*	40 %	**25,5**

Source : comptes annuels de l'ARC

L'ARC, qui estime avoir perdu 400 000 donateurs à la suite du scandale de 1996, souffre de manière persistante de la mauvaise image liée à celui-ci. L'association n'a pu encore relever ce défi, faute d'avoir mis au point des outils de communication adaptés, en direction tant des donateurs que du public. Elle a indiqué à la Cour qu'elle pensait parvenir à cet objectif en 2005.

L'ARC envoie chaque année au total plus de trois millions de messages, soit à ses donateurs actuels ou récents, soit à des non donateurs. Elle pratique également le démarchage téléphonique, notamment pour renouer contact avec les anciens donateurs. En dépit de ces efforts, elle n'a pu inverser radicalement l'évolution des dons.

Le rapport entre les frais de collecte et les produits de la générosité publique reste modéré : il s'est situé en moyenne, sur la période 1998-2002, légèrement en dessous de 10 %.

Pour ce qui est des frais de fonctionnement, l'association, a fait le choix, depuis 1996, d'adopter un « train de vie » modeste, qui lui permet de consacrer le maximum de ses ressources à ses missions sociales. A cet effet, elle pratique une politique de modération salariale.

Conclusion

L'ARC est désormais une association bien structurée et bien organisée, qui bénéficie d'administrateurs actifs et de salariés compétents, et qui a mis en œuvre des procédures rigoureuses et transparentes. Elle dispose cependant de moyens décroissants –ses ressources ont diminué de 39 % entre 1998 et 2003– et il lui restera à apprécier si cette évolution ne doit pas la conduire à redéfinir se stratégie de développement et de communication.

La Cour constate pour sa part que l'emploi des fonds collectés auprès du public par l'Association pour la recherche sur le cancer est en tout point conforme à l'objet de l'appel à la générosité du public.

Introduction

Le contrôle de la Cour, notifié en septembre 2003 au président de l'ARC, s'est déroulé principalement durant le premier semestre de l'année 2004. La Cour a vérifié la « *conformité des dépenses engagées (…) aux objectifs poursuivis par l'appel à la générosité publique* » en application de l'article L. 111-8 du code des juridictions financières. La Cour a porté une attention particulière aux legs et libéralités reçus par l'association, dans le cadre d'une enquête horizontale qu'elle a menée auprès de six organismes faisant appel à la générosité du public.

La Cour s'est également appuyée sur les investigations auxquelles a procédé le commissaire aux comptes de l'ARC, notamment sur le processus de collecte et de comptabilisation des dons, le processus d'attribution et de versement des subventions et bourses et la procédure d'appel d'offres pour les achats effectués par l'association.

Au cours de son enquête, la Cour a obtenu de la manière la plus satisfaisante les informations qu'elle a sollicitées de l'ARC.

Les constatations provisoires de la Cour ont donné lieu à un examen contradictoire avec l'association. Les dirigeants de l'ARC ont été entendus par la Cour, à leur demande, en décembre 2004.

A l'issue de cette procédure, la Cour des comptes a arrêté ses observations et décidé de les rendre publiques, en application des articles L.135-2 et R. 136-2 du Code des juridictions financières.

Chapitre I

Présentation de l’association

I – Les buts de l'association

Association créée en 1962 et reconnue d'utilité publique en 1966, l'Association pour la recherche sur le cancer (ARC) a pour objet, selon l'article 1er de ses statuts, de « favoriser la lutte contre le cancer sous tous ses aspects (notamment recherche, prévention) en apportant un soutien financier aux recherches scientifiques biomédicales et aux études dans le domaine des sciences sociales ».

Elle accomplit son objet social en attribuant, sur appels d'offres, des subventions et des bourses aux chercheurs et aux équipes de recherche travaillant en France, ainsi que des bourses à de jeunes chercheurs travaillant à l'étranger. Les cinq « grandes thématiques de recherche » qui constituent à l'heure actuelle ses priorités sont :

- « comprendre comment une cellule devient cancéreuse (55 % des financements) ;
- diagnostiquer les cancers de plus en plus tôt grâce à des techniques nouvelles (5 % des financements) ;
- améliorer les traitements existants (8 % des financements) ;
- découvrir de nouveaux traitements (27 % des financements) ;
- se donner les capacités de prévenir les cancers (5 % des financements) »[2.]

II – Le fonctionnement de l'association

Les observations issues de l'enquête faite par la Cour sur le compte d'emploi des ressources de 1993, publiées en 1996, avaient fait apparaître que nombre de décisions, pourtant en principe du ressort du conseil d'administration, échappaient à celui-ci et étaient de fait prises par le seul président de l'époque.

L'arrivée d'une nouvelle équipe à la tête de l'ARC en 1996 a conduit à l'adoption de nouveaux statuts, dont les dispositions avaient notamment pour objectif d'empêcher tout dysfonctionnement de cette nature. Les statuts précédents dataient de 1986 ; les nouveaux statuts, votés par une assemblée générale extraordinaire en juin 1997, sont entrés en vigueur après avoir été approuvés par un arrêté ministériel du 28 mai 1998 ; ils ont été légèrement retouchés en 2004.

A – Les statuts et le règlement intérieur

L'association est composée de « membres titulaires, membres bienfaiteurs, membres d'honneur ». Les donateurs ne deviennent pas automatiquement des adhérents, contrairement à la pratique antérieure à 1996[3].

L'assemblée générale, composée de l'ensemble des membres de l'association, se réunit une fois par an, en mai ou juin. Le vote par correspondance est possible, mais non le vote par procuration. Au cours des années 1999 à 2002, le nombre de votants a toujours été compris entre le tiers et la moitié de celui des adhérents, une large majorité votant par correspondance. L'ARC fait des efforts notables pour mettre les adhérents en situation d'être éclairés sur les orientations de l'association : le rapport d'activité du conseil d'administration qui leur est adressé avant chaque assemblée générale est très complet.

L'association a été administrée jusqu'en 2004 par un conseil de 25 membres, dont 24 - choisis parmi les membres titulaires et bienfaiteurs - sont élus au scrutin secret pour six ans par l'assemblée générale ordinaire ; un membre est un représentant élu du comité d'entreprise. Le nombre d'administrateurs a été abaissé à 21 depuis 2004. Le renouvellement du conseil a lieu par moitié tous les trois ans. Les membres sortants sont rééligibles une seule fois ; depuis 2004, une règle supplémentaire de déontologie a été introduite dans les statuts : « Aucun administrateur ne peut devenir salarié de l'association avant qu'il se soit écoulé un délai de six ans depuis que son mandat d'administrateur a pris fin avec quitus ». Le conseil choisit, au scrutin secret, son bureau composé de six à huit membres élus pour un an.

Les statuts de l'ARC prévoient l'existence et le fonctionnement de comités consultatifs, qui sont au nombre de cinq :

1- Le conseil scientifique (sa composition et le rôle qui lui est dévolu par les statuts sont examinés dans le chapitre IV relatif à l'aide à la recherche) ;

2- La commission financière, dont le rôle est d'« examiner toutes les questions générales concernant les finances de l'association. Son avis est obligatoire sur toutes les décisions financières proposées au conseil d'administration. (…). Elle peut conduire ou provoquer des audits internes ». Cette commission est très active ;

2) Extrait du rapport établi par l'association sur son activité 1996-2003.

3) En 2002, l'ARC comptait près de 1 800 adhérents.

3- La commission juridique, qui « examine toutes les questions juridiques relatives aux intérêts de l'association, et ce, tant dans ses rapports avec le personnel qu'avec ses fournisseurs et les tiers. Il lui appartient notamment de suivre les dossiers de dons et legs » ;

4- La commission de la communication, qui « étudie et propose au conseil d'administration la stratégie de communication de l'association et les méthodes de collecte de l'association. (…) Elle élabore et assure le suivi des appels d'offres auprès des fournisseurs et prestataires de services dans son domaine de compétence. Elle supervise les publications de l'association » ;

5- La commission de discipline destinée à « examiner les cas de violation des statuts et du règlement intérieur qui lui sont soumis ».

Les membres de ces commissions et leur président sont nommés par le conseil d'administration, sur proposition du président de l'association, pour une durée de trois ans (leur renouvellement doit, en effet, avoir lieu en même temps que celui du conseil d'administration). Ils rendent compte de leurs travaux au bureau du conseil d'administration.

« Parfaire la démocratie de l'association » a été l'un des objectifs affichés par l'ARC depuis 1996 : à la mise en place de différentes commissions permettant l'expression d'une collégialité sur les aspects principaux de la vie de l'association s'est ajoutée la création d'un « comité des donateurs », destiné à « faire connaître les attentes des donateurs, exercer une fonction de vigilance sur le bon fonctionnement de l'association, être un instrument d'interpellation pour progresser »[4]. Ce comité, composé de cinq ou six personnes (donateurs mais non adhérents), a commencé à fonctionner à la fin de l'année 1998 ; cependant son fonctionnement et ses activités ont rapidement posé un problème d'articulation avec les prérogatives statutaires du conseil d'administration[5]. L'ARC, considérant que « les donateurs ne pouvaient pas être décisionnaires des orientations du conseil d'administration », s'est résolue en 2000 à mettre fin à l'activité de ce comité et à « mettre à l'étude une nouvelle forme de leur représentation ». Elle a créé une « commission consultative ad hoc » composée d'administrateurs, chargée de l'action régionale et des relations avec les donateurs. L'objectif des travaux de cette commission est de renforcer la présence de l'ARC dans les régions et de rapprocher l'association de ses donateurs au niveau local.

4) Assemblée générale de 1998.

B – La qualité des procédures suivies par l'ARC

L'ARC s'est soumise, à partir de 2001, à une procédure issue de la démarche de « certification de service », prévue dans le cadre de la loi n° 94-442 du 13 juin 1994 et de son décret d'application n° 95-534 relatif à la certification des produits industriels et des services[6], de manière à améliorer la qualité des procédures qu'elle avait mises en place à partir de 1996.

Cette démarche l'a notamment conduite à nommer en son sein une « responsable qualité » et à mettre en place un « système qualité », avec création d'un comité de pilotage chargé de la rédaction et de l'approbation des procédures de chaque service. Un plan de contrôle interne a été progressivement mis en œuvre. Cette démarche a introduit dans le fonctionnement de l'association un souci certain de qualité et de rigueur. L'organisme de certification de service a d'ailleurs estimé, dans les conclusions de son audit de 2001, que « le fonctionnement de l'ARC [était] très satisfaisant ».

La Cour a particulièrement examiné les procédures financières mises en œuvre à l'ARC : procédures d'élaboration budgétaire, d'engagement des dépenses, de paiement des factures, d'information financière et de suivi budgétaire. Elle a constaté que les procédures de choix des fournisseurs, puis d'engagement et de paiement des dépenses correspondantes sont très rigoureuses. Les achats se font dans le respect de procédures de mise en concurrence :

- Les achats ne peuvent se faire sur simple facture que jusqu'à 30 000 € ; pour tous les achats supérieurs à 1 000 €, une « note de synthèse » doit être rédigée par le responsable du service concerné pour justifier le choix du fournisseur retenu ;
- Une procédure de mise en concurrence simplifiée doit être respectée entre 30 000 et 130 000 € ;

5) Par exemple, le comité des donateurs avait demandé, au printemps 1999, « d'évaluer sur un plan méthodologique les procédures d'attribution, de suivi et de conclusion appliquées aux subventions de recherche et aux bourses ».

6) La certification initiale a coûté à l'ARC 20 968 € ; les audits de suivi périodique ont eu lieu tous les six mois la première année, tous les ans ensuite.

- Un appel d'offres doit être lancé pour les achats supérieurs à 130 000 € ; un « comité d'appel d'offres » (composé de deux administrateurs, dont le trésorier, et de trois salariés - le directeur général, le directeur financier, un responsable salarié concerné par l'objet de la consultation) rédige obligatoirement un compte rendu de sa réunion de proposition de choix, ce compte rendu étant soumis au vote du conseil d'administration.

En outre, une séparation stricte a été instaurée entre les personnes susceptibles d'engager des dépenses et celles habilitées à les payer. Seuls le président (au dessus de 30 000 €), le directeur général (en dessous de 30 000 €) et les responsables de service (en dessous de 5 000 €) peuvent engager des dépenses et passer des commandes. Et seuls le trésorier (au dessus de 30 000 €), le directeur financier (en dessous de 30 000 €) et le responsable du service comptable ou un de ses adjoints (en dessous de 10 000 €) peuvent payer des dépenses et signer des chèques. Dans tous les cas, une seconde personne doit viser l'acte d'engagement ou de dépense.

La Cour a constaté que la mise en œuvre effective de ces dispositions permet à l'ARC de fonctionner de façon à la fois rigoureuse et transparente.

Chapitre II

Les comptes d’emploi des ressources

La loi n° 91-772 du 7 août 1991 impose aux organismes faisant appel à la générosité publique l'établissement d'un « compte d'emploi annuel des ressources collectées auprès du public, qui précise notamment l'affectation des dons par type de dépenses ». L'ARC a établi des comptes d'emploi de ses ressources au titre des cinq exercices sur lesquels a porté le contrôle[7].

Les principes de construction du compte d'emploi de l'ARC ont été arrêtés de manière collégiale : en 1997 et 1998, la commission financière de l'association a proposé des règles d'établissement de ce compte d'emploi et a soumis ses propositions au bureau du conseil d'administration. Ces règles ont été formellement approuvées par les instances délibérantes de l'ARC.

En outre le compte d'emploi, qui était jusqu'à l'exercice 2002 considéré par l'association comme un « sous-produit » technique du compte de résultat (dont il découlait automatiquement) et qui était à ce titre présenté pour simple information à l'assemblée générale, a fait l'objet en juin 2004 d'un vote de l'assemblée générale.

I – Présentation simplifiée des comptes d'emploi

De façon simplifiée, les comptes d'emploi des ressources publiés par l'ARC ont la forme suivante, étant précisé que l'association a fait le choix d'y inclure l'ensemble de ses ressources et de ses emplois. Ces documents reprennent donc la totalité des opérations figurant au compte de résultat.

Le contrôle effectué par la Cour a porté sur les années 1998 à 2002 ; les comptes d'emploi 2003 et 2004 sont donc présentés ici pour simple information[8].

7) Ces comptes d'emploi sont présentés en annexe.

8) En caractères italiques dans les tableaux ci-dessous.

Tableau 3 : Compte d'emploi des ressources simplifié - 1998 à 2003 (€) - Ressources

Ressources	1998	1999	2000	2001	2002	*2003*
Générosité publique	37 500 570	43 087 505	38 558 916	29 788 808	29 319 281	*25 644 077*
Reports de ressources [9]	6 174 618	2 473 693	2 247 664	1 758 728	1 005 370	*937 212*
Subventions	18 559	18 909	18 327	14 326		
Autres produits	3 758 651	2 066 400	4 110 561	4 476 469	2 112 966	*2 191 545*
Produits exceptionnels					2 281 269	*113 482*
Total des ressources	**47 452 398**	**47 646 507**	**44 935 468**	**36 038 331**	**34 718 886**	***28 886 316***
Perte		1 039 097	1 365 088	3 779 906		*172 291*
Total général du compte	47 452 398	48 685 604	46 300 556	39 818 237	34 718 886	*29 058 607*

Source : comptes d'emploi des ressources de l'ARC

Tableau 4 : Compte d'emploi des ressources simplifié - 1998 à 2003 (€) - Emplois

Emplois	*1998*	*1999*	*2000*	*2001*	*2002*	*2003*
Missions sociales	36 832 929	38 662 794	37 521 716	32 986 241	25 578 194	*21 350 747*
Ressources affectées non utilisées	1 285 794	102 899	29 304	109 887	441 007	*347 545*
Frais d'appel générosité	3 191 436	3 952 224	3 556 270	3 187 682	2 694 477	*3 780 699*
Frais d'information et de communication	3 093 888	3 203 185	2 491 078	1 121 909	1 864 923	*1 313 348*
Frais de fonctionnement	3 027 027	2 764 502	2 702 188	2 412 518	2 691 413	*2 266 268*
Excédent non affecté	7 604					
Total des emplois	**47 452 398**	**48 685 604**	**46 300 556**	**39 818 237**	**33 270 014**	***29 058 607***
Excédent					1 448 872	
Total général du compte	47 452 398	48 685 604	46 300 556	39 818 237	34 718 886	*29 058 607*

Source : comptes d'emploi des ressources de l'ARC

9) Les « reports de ressources non utilisées » concernent principalement des subventions de l'ARC à la recherche, à hauteur des montants non consommés à la date limite d'utilisation fixée par l'ARC.

L'ARC connaît, depuis 1999, un déclin de ses ressources : - 39,3 % en quatre ans (en faisant abstraction des pertes) et - 40,5 % pour les seuls produits de la générosité publique.

Ceci a conduit l'association à modifier la répartition de ses charges. Au cours de la période 1998-2002, l'association s'est efforcée de réduire ses charges hors missions sociales : elles ont fortement baissé. Malgré cet effort, les aides à la recherche ont sensiblement décru depuis 1999 et surtout 2001 : en effet, le déclin des ressources se répercute mécaniquement sur le montant des fonds pouvant être consacrés à l'aide à la recherche.

II – L'évolution du compte d'emploi des ressources

Tableau 5 : Structure du compte d'emploi des ressources de l'ARC pendant la période contrôlée par la Cour

	1998	1999	2000	2001	2002
Total missions sociales	80,4 %	79,6 %	81,1 %	83,1 %	78,2 %
Frais d'appel à la générosité du public	6,7 %	8,1 %	7,7 %	8,0 %	8,1 %
Frais d'information et de communication	6,5 %	6,6 %	5,4 %	2,8 %	5,6 %
Frais de fonctionnement	6,4 %	5,7 %	5,8 %	6,1 %	8,1 %

Sources : comptes d'emploi des ressources et calculs de la Cour

Après l'éviction de M. Crozemarie et la publication du rapport de la Cour qui démontrait que, sous sa présidence, la proportion des ressources réellement consacrées à la recherche en 1993 n'atteignait même pas 30 % (19 M€ sur un total de 70 M€), le nouveau conseil d'administration avait décidé que désormais les proportions seraient inversées, et qu'en conséquence la recherche devrait systématiquement bénéficier d'au moins 70 % des ressources annuelles. L'ARC s'est, depuis lors, tenue à cette décision de principe, qui lui a fait consacrer à la recherche chaque année, depuis 1996, une somme comprise entre 21 et 39 M€ (pour un total de ressources qui n'a pourtant jamais dépassé 49 M€).

Au cours de la période contrôlée par la Cour, le pourcentage des ressources de l'ARC consacré à ses missions sociales s'est situé chaque année autour de 80 %. En conséquence, les autres emplois des ressources occupent une place modeste dans le compte d'emploi : de l'ordre de 6 à 8 % pour les frais d'appel à la générosité, les frais d'information et de communication ou les frais de fonctionnement.

III – Les principes de comptabilité analytique mis en œuvre

L'ARC a élaboré une comptabilité analytique déclinée en quatre ensembles correspondant aux principaux postes d'emploi de ses ressources : instances scientifiques et traitement des dépenses des laboratoires, appel à la générosité du public, communication et information, fonctionnement de l'association. La stabilité au cours du temps des codes analytiques qu'a définis l'association est remarquable.

Seules les dépenses pour les activités relevant strictement des objets statutaires figurent dans les missions sociales au sein du compte d'emploi. Il s'agit des dépenses suivantes :

- les subventions et bourses, prix, études scientifiques ;
- les charges de personnel du département scientifique et du personnel affecté à la gestion des subventions aux laboratoires de recherche ;
- les frais de fonctionnement des instances scientifiques.

L'objet social de l'ARC - « favoriser la lutte contre le cancer sous tous ses aspects (notamment recherche, prévention) en apportant un soutien financier aux recherches scientifiques biomédicales et aux études dans le domaine des sciences sociales » - la conduit à diffuser de l'information sur le cancer, mais l'association considère qu'il convient, dans le compte d'emploi, de distinguer les « frais d'information et de communication » des dépenses de missions sociales stricto sensu, et bien sûr aussi des dépenses de fonctionnement. La Cour rappelle à ce sujet que ses précédents contrôles lui ont permis de constater que bien des organismes faisant appel à la générosité du public incluent à l'inverse une bonne partie, voire la totalité, de leurs frais de communication dans les dépenses de missions sociales dont elles font état.

Ces frais sont clairement distingués de ceux qui concernent la communication destinée à susciter des dons et legs, lesquels sont intégrés par l'ARC dans les frais de collecte.

La répartition des charges de personnel est faite en fonction du service de rattachement de chaque salarié. En 2002, par exemple, cette répartition s'établissait ainsi :

Tableau 6 : Répartition des charges de personnel en 2002 (en €)

	Montant	*Pourcentage*
Missions sociales	591 431	21 %
Appel à la générosité publique	600 279	22 %
Communication et information	428 602	16 %
Frais de fonctionnement	1 141 987	41 %
Total	**2 762 299**	**100 %**

Source : compte d'emploi des ressources

La répartition des salaires est loin de refléter les grandes masses des rubriques du compte d'emploi, puisque par exemple plus des trois quarts des dépenses annuelles sont consacrées à la recherche alors que les dépenses de personnel correspondantes ne représentent que moins du quart des dépenses totales de personnel : la ventilation des dépenses de personnel traduit donc strictement la nature des charges engagées.

La correcte imputation analytique des salaires a été vérifiée par la Cour. Aucune anomalie n'a été détectée. Le principe adopté par l'ARC est le suivant : l'imputation analytique de chaque salaire est celle du service où se trouve la personne concernée. Il n'y a donc utilisation de clés de répartition pour aucun salarié, notamment pas pour les cadres de la direction générale, dont les salaires sont intégralement imputés en frais de fonctionnement, contrairement aux pratiques constatées par la Cour dans de nombreuses associations.

De même, l'imputation analytique des indemnités de licenciement a toujours été faite en frais de fonctionnement, quel que soit le service dans lequel travaillait la personne licenciée.

Il a également été constaté que les répartitions analytiques n'ont pas de manière générale d'influence favorable sur le montant des missions sociales. Par exemple, les frais généraux qui profitent à tous les services (fournitures de bureau, téléphone, frais de nettoyage, etc.) sont systématiquement imputés en totalité sur des codes analytiques de frais de fonctionnement. Il en est de même pour les dépenses d'informatique, quel que soit leur objet : l'ARC a ainsi imputé en frais de fonctionnement, en 2001 et 2002, les frais de conseil relatifs à la refonte de sa base de données des donateurs.

Une telle pratique, consistant à n'imputer en missions sociales que les dépenses qui leur sont strictement rattachées, témoigne d'un grand respect de la volonté des donateurs et doit être soulignée.

En outre, il y a eu très peu de changements de méthodes dans la comptabilité analytique de l'association entre 1998 et 2002 ; ceux auxquels a procédé l'ARC, mineurs, ont fait l'objet d'explications détaillées à l'appui du compte d'emploi. Par ailleurs, l'examen de nombreuses pièces de dépenses au cours de l'enquête n'a révélé ni anomalie d'imputation analytique ni modifications a posteriori de ces imputations. La Cour a également vérifié que les imputations portées sur les factures correspondent bien aux imputations définitivement enregistrées qui servent de base à l'établissement du compte d'emploi, ce qui atteste la fiabilité du contenu de ce dernier.

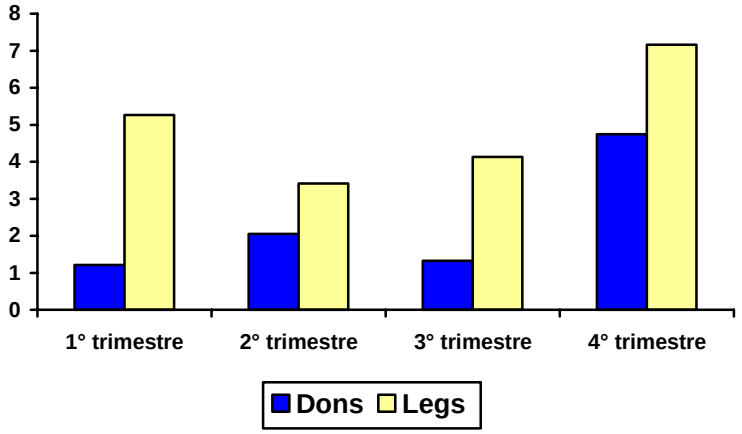
Chapitre III

Les ressources

Les deux principales ressources de l'ARC sont les dons et les legs. Les rentrées des dons sont toutefois beaucoup plus « saisonnières » que celles des legs :

- Les donateurs donnent surtout au dernier trimestre, qui voit arriver entre le tiers et la moitié des dons annuels ; les dons sont particulièrement élevés en décembre ;
- Les legs ne subissent pas la même saisonnalité que les dons ; cependant, au cours des années récentes, l'ARC a réalisé plus de legs au dernier trimestre que lors des précédents (près du tiers des recettes de legs).

Tableau 7 : Evolution trimestrielle du montant des dons et legs en 2002 (en M€)



Source : graphique construit par la Cour à partir de tableaux fournis par l'ARC

I – Les dons

L'ARC, qui a perdu 400 000 donateurs en 1996[10], n'a à ce jour pas réussi à retrouver un nombre de donateurs équivalent à celui qu'elle avait alors.

Tableau 8 : Evolution du nombre annuel de donateurs actifs

	Nombre de donateurs	*Nombre de dons*[11]	*Don moyen (€)*
1998	160 671	184 397	36,58
1999	232 897	270 134	31,74
2000	217 505	261 295	34,62
2001	195 654	230 817	35,94
2002	212 450	254 191	36,09
2003	228 824	269 565	37,40

Source : service du développement de l'ARC

A la fin de l'année 2002, l'ARC estimait qu'elle avait conservé, depuis 1996, la fidélité d'environ 200 000 donateurs, et que ses actions de mercatique lui avaient permis de « reconquérir » 75 à 80 000 anciens donateurs (le total des deux catégories est supérieur au nombre de donateurs annuels, car tous ne donnent pas chaque année). En 2003, le nombre de donateurs actifs, qui approchait 230 000, comprenait plus de 30 000 nouveaux donateurs.

Tableau 9 : Evolution du montant annuel des dons (M€)

1998	7,1
1999	8,5
2000	9,3
2001	9,1
2002	9,2
2003	10,2
Evolution	**+ 44 %**

Source : comptes annuels de l'ARC

10) Les documents publiés par l'association faisaient état pour 1993, selon le précédent rapport de la Cour, de près de 3,5 millions de donateurs. Cependant le nombre de donateurs ayant effectué un don au cours de l'année 1993 était de 634 266. En 1996, ce nombre a chuté de plus des deux tiers.

11) Le nombre annuel de dons par donateur varie entre 1,15 et 1,20.

Les dons, qui dépassaient 20 M€ en 1995, se sont écroulés à 6,4 M€ en 1996 ; ils n'ont dépassé la barre symbolique des 10 M€ qu'en 2003. L'objectif affiché par l'ARC en 1998 était pourtant d'atteindre 15 M€ en trois ans. Les dons ont donc progressé de + 59 % entre 1996 et 2003, mais ils n'atteignent que la moitié de ce qu'ils étaient avant 1996.

L'ARC comptait beaucoup sur le mécénat des entreprises pour faire remonter le niveau des dons : l'association a cherché à associer des entreprises à son action en communiquant sur le thème des cancers professionnels - thème qui fait partie de ceux qu'elle a retenus comme prioritaires dans le financement de la recherche. Cette démarche n'a pas rencontré le succès attendu.

II – Les legs

Sur les cinq années 1998-2002, l'ARC a bénéficié en moyenne de 26,8 millions d'€ de libéralités (en quasi-totalité des legs[12]), ce qui situait l'association parmi les plus importants bénéficiaires de legs. Depuis 2000 cependant, le montant annuel des legs est en baisse.

Alors que les dons faits à l'ARC ont chuté brutalement en 1996, l'effet de la crise de 1996 ne s'est fait sentir fortement qu'à compter des années 2000, du fait du délai existant entre la rédaction du testament et la réalisation du legs (en moyenne sept ans).

Tableau 10 : Evolution du montant annuel des legs (M€)

1998	30,1
1999	34,4
2000	29,1
2001	20,6
2002	20,0
2003	15,3
Evolution	**- 49 %**

Source : comptes annuels de l'ARC

12) Les tableaux qui suivent incluent les produits d'assurance vie, qui sont d'un montant annuel encore limité (entre 2,8 et 3,6 M€ de 1998 à 2003). L'ARC n'a reçu aucune donation au cours de ces années.

Les legs, d'un montant de 26 M€ en 1995, ont atteint 27 M€ en 1996 et même dépassé 34 M€ en 1999 (en raison notamment d'un legs exceptionnel) ; ils n'étaient plus en 2003 que d'un montant inférieur de moitié à celui de 1998.

Cette diminution s'explique par celle du nombre de nouveaux dossiers de legs et non par celle du montant moyen des legs :

Tableau 11

	Nombre de nouveaux dossiers de legs	Montant moyen des legs autorisés (en milliers d'€)
1998	380	74
1999	303	62
2000	287	65
2001	285	74
2002	217	70
2003	250	80
Evolution	**- 34 %**	**+ 8 %**

Source : tableaux fournis par l'ARC

Le montant des legs est extrêmement variable : au cours des années 1998 à 2002, le legs le plus élevé dépassait 2,4 M€ et le plus modeste a été de 58 €.

Le montant annuel des legs inscrits au compte de résultat, et donc au compte d'emploi qui en découle, correspond aux legs réalisés au cours de l'année considérée. La valeur du stock de legs, c'est-à-dire des legs qui ont été acceptés par le conseil d'administration et autorisés par l'administration, mais qui n'ont pas encore été réalisés, connaît elle aussi une évolution globalement défavorable :

Tableau 12 : Evolution de la valeur du stock de legs (M€)

1998	54,4
1999	33,3
2000	23,7
2001	25,9
2002	28,7
2003	35,9
Evolution	**- 34 %**

Source : comptes annuels de l'ARC

Entre 1998 et 2000, le stock de biens restant à réaliser a diminué de plus de moitié. Ceci résulte du fait que l'ARC a alors puisé dans son stock plus vite qu'il ne se reconstituait, dans le but de maintenir l'aide qu'elle apportait à la recherche à son niveau des années précédentes. Le redressement constaté à partir de 2001 est la conséquence d'un changement de cap visant à redimensionner les interventions de l'ARC en les ajustant au niveau, en baisse, de ses ressources.

Les valeurs mobilières et les assurances-vie représentent près de 80 % du montant des legs, l'immobilier un peu plus de 20 %. Les modalités de réalisation de ces biens ont été arrêtées par l'ARC de la façon suivante :

- L'association a pour principe de demander aux notaires de vendre les titres compris dans les legs. Le contexte boursier défavorable des années récentes a conduit la commission financière de l'association à décider de demander aux notaires, pour les portefeuilles titres les plus importants, de les transférer à une banque avec laquelle elle a signé un mandat de gestion, afin de permettre de céder les titres au moment le plus opportun. L'ARC a pris soin d'indiquer ces dispositions en annexe à ses comptes annuels.
- Le mobilier est toujours vendu aux enchères publiques.
- Les produits d'assurance-vie sont cédés dès que l'ARC entre en leur possession.
- Les biens immobiliers sont vendus après évaluation par les services fiscaux, soit aux enchères publiques, par adjudication volontaire, soit à l'amiable - mais dans ce dernier cas à un prix au moins égal à l'estimation des services fiscaux datant de moins d'un an (sauf cas exceptionnels).

III – L'évolution de la part respective des dons et des legs

La part respective des dons et des legs a connu une évolution majeure depuis 1998 : traditionnellement très majoritaire au sein des ressources provenant de la générosité publique, la part des legs a diminué et tend à se rapprocher de celle des dons :

Tableau 13 : Evolution de la part respective des dons et des legs

	Legs		**Dons**	
	Montant (M€)	Part	*Montant (M€)*	Part
1998	*30,1*	79 %	*7,1*	21 %
1999	*34,4*	80 %	*8,5*	20 %
2000	*29,1*	76 %	*9,3*	24 %
2001	*20,6*	69 %	*9,1*	31 %
2002	*20,0*	68 %	*9,2*	32 %
2003	*15,3*	60 %	*10,2*	40 %

Source : comptes annuels de l'ARC

Cette évolution, si elle devait se confirmer, aurait un impact certain pour l'avenir de l'association, puisque la collecte des dons est nettement plus onéreuse que celle des legs et libéralités, dont le montant, par ailleurs, n'est influencé qu'à la marge et avec retard par les actions de communication.

Chapitre IV

L’emploi des ressources :
l’aide à la recherche

I – La place de l'ARC dans le financement de la recherche sur le cancer en France

En 2001-2002, l'ordre de grandeur des budgets consacrés en France à la recherche sur le cancer était le suivant :

- Budget global (industrie pharmaceutique comprise) : 300 M€.

- Budget global public : 100 à 120 M€.

- Part de l'ARC : 20 à 30 M€.

A titre de comparaison, le budget d'intervention de l'INSERM[13], toutes unités de recherche et tous sujets confondus, était à la même période de l'ordre de 45 M€.

Dans le domaine de la recherche sur le cancer, l'apport de l'ARC est donc essentiel pour le maintien de la France à un niveau compétitif sur le plan international. Il apporte aux laboratoires de recherche des fonds qui peuvent être directement consacrés à l'exécution des projets de recherche, alors que les fonds publics financent essentiellement les infrastructures et les salaires des personnels permanents de recherche.

Les fonds de l'ARC bénéficient principalement aux organismes publics et parapublics de recherche. L'association entend, en effet, placer son aide à la recherche sur le cancer dans le cadre des politiques de santé publique :

Tableau 14 : Organisme d'appartenance des bénéficiaires, de 1996 à 2003

CNRS	INSERM	CNRS/INSERM	**Total INSERM-CNRS**	**Autres ***
45 %	32 %	6 %	**83 %**	**17 %**

**Il s'agit d'organismes tels que l'Institut Gustave Roussy, l'Institut Curie, les autres centres de lutte contre le cancer, le CEA, l'Ecole normale supérieure, l'Institut Pasteur, certaines universités.*

Source : rapport d'activité 1996-2003 de l'ARC

13 Le « budget d'intervention » de l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (INSERM) est le budget consacré aux unités de recherches de l'Institut, hors dépenses d'infrastructures et de personnel.

L'ARC adresse chaque année aux principaux organismes concernés dont les chercheurs ont obtenu une aide de sa part un état récapitulatif des montants attribués.

Néanmoins, l'association n'a passé de convention qu'avec l'INSERM : cette convention, qui organise les échanges d'information entre l'Institut et l'association, prévoit la dévolution à l'INSERM de tout droit de propriété industrielle des résultats des recherches financées avec le soutien de l'ARC.

En réponse à une question de la Cour, l'association a indiqué qu'elle a, dès 1996, « proposé aux pouvoirs publics (ministères de la santé et de la recherche) d'établir, de façon triennale, un contrat d'objectifs et de le décliner par des conventions opérationnelles avec l'INSERM et le CNRS. Les documents ont été rédigés (…). Seul l'INSERM a signé la convention le concernant ».

L'association a également cherché à nouer des partenariats avec d'autres organismes participant au financement de la recherche sur le cancer ; ces tentatives n'ont à ce jour pas abouti.

II – L'attribution des aides à la recherche

A – Les différentes modalités d'aide à la recherche

Comme lors du premier contrôle effectué par la Cour, l'aide apportée par l'ARC à la recherche passe par l'attribution de subventions et de bourses. Mais l'ARC s'est attachée, à partir de 1996, à définir et respecter des procédures qui font que l'affectation des fonds qu'elle collecte ne peut se faire qu'après avis d'une instance composée exclusivement de scientifiques : les « procédures spécifiques » qui existaient auparavant, et qui consistaient à attribuer des aides sans examen collégial préalable, ont été totalement bannies.

L'objet social de l'ARC étant « de favoriser la recherche sur le cancer sous tous ses aspects », l'ARC ne participe pas - bien qu'elle soit parfois sollicitée pour ce faire - au financement de campagnes de dépistage. En revanche, elle considère qu'elle peut apporter son soutien à l'élaboration de techniques de dépistage plus sûres et plus performantes.

Depuis 1996, l'ARC a progressivement étendu ses modalités d'aide à la recherche.

En 1996, la « reconstruction » était d'abord passée par l'attribution, d'une part de subventions d'un montant fixe à tous les chercheurs retenus sur appels d'offres et, d'autre part, de bourses[14].

A partir de 1998, voyant que ce système de subventions « fixes » ne conduisait pas forcément à l'efficacité maximale et aboutissait à un certain saupoudrage, le conseil d'administration a ajouté à cette première modalité la possibilité pour les équipes répondant aux appels d'offres de faire une demande de subvention « libre » - c'est-à-dire d'un montant lié aux besoins du projet de recherche présenté. La différence entre les deux types de subvention - subvention « fixe » et subvention « libre » - ne tient pas au caractère plus ou moins innovant de l'une ou de l'autre : la spécificité des subventions libres est qu'elles répondent à des projets de recherche pour lesquels la mise de fonds doit être plus importante, tels l'installation d'une jeune équipe, la reconversion d'une équipe vers la cancérologie, un projet de coopération entre chercheurs de disciplines différentes, la rémunération de personnel pour une recherche clinique ou encore des projets considérés comme « structurants » pour une région, notamment la mise en réseau d'équipes et de matériels.

Dans les deux cas (subventions fixes comme subventions libres), il s'agit de soutien à des projets de recherche « non programmés » (par l'ARC). A partir de 2000, la stratégie scientifique de l'association s'est enrichie d'une nouvelle modalité d'intervention, plus incitative : l'idée était de « faire naître, sur des sites particuliers ou par l'établissement de réseaux interactifs, une recherche ambitieuse, lisible et structurante sur le cancer. (…) L'ARC entend se positionner résolument dans l'ère du post-génome afin d'intégrer les résultats des études génériques dans la compréhension de la situation du malade et dans la recherche d'interventions thérapeutiques innovantes. A cet effet, des actions seront proposées à des partenaires institutionnels pour contribuer à l'émergence de véritables ″pôles de lutte contre le cancer″ »[15]. L'idée est donc de fédérer des compétences en organisant des pôles autour de spécificités thématiques.

Cette troisième modalité d'action s'est concrétisée par la création d'un réseau, le réseau ARECA (Alliance des REcherches sur le CAncer) : l'ARC a défini des thèmes, choisi pour chacun des coordonnateurs scientifiques et financé le fonctionnement des pôles de recherche ainsi mis en place. L'objectif est de « fédérer des compétences, optimiser l'utilisation des moyens, engendrant ainsi une stratégie offensive

14) Dans tous les cas, la subvention ou la bourse est attribuée à **un** chercheur nommément désigné.

15) Source : rapport d'activité 1999.

permettant d'accélérer l'avancée des recherches, créer une synergie des projets de recherche soutenus par l'ARC, apporter une contribution positive dans les politiques de santé publique ainsi qu'une prise en charge mieux assurée de la maladie ».

L'ARC avait décidé de créer dix pôles (après expertise par son conseil scientifique des projets soumis par les candidats coordonnateurs), de leur accorder une enveloppe financière de 15,2 M€, le versement des subventions attribuées à chaque pôle devant s'effectuer sur trois ans. La mise en place s'est faite progressivement : cinq pôles ont été créés en 2001, deux en 2002, un en 2003. Les thèmes retenus ont été les suivants :

1- « Biologie structurale et cancer » au CEA de Grenoble,

2- « Protéomique et cancer », au CHU de Toulouse,

3- « Micro-environnement tumoral » à l'université Pierre et Marie Curie (Paris VI),

4- « Optimisation thérapeutique in vivo » à l'université Denis Diderot (Paris VII),

5- « Epidémiologie des cancers professionnels » avec l'INSERM et la FNATH (Fédération nationale des accidentés du travail et des handicapés),

6- « Fonction des gènes » au CNRS à Marseille,

7- « Greffes allogéniques » à l'Institut Paoli-Calmette (Centre de lutte contre le cancer) à Marseille,

8- « Hépatite C et cancer » à Bicêtre et Lyon (Hôpital de Bicêtre, CNRS, INSERM).

La volonté de l'ARC de fédérer les équipes de recherche et les thèmes qu'elle a retenus ont trouvé un écho lors de la constitution des sept « cancéropoles » envisagées par le « plan cancer » annoncé par l'État en 2003 et créées progressivement à partir de 2004. Après une période d'incertitude, l'ARC a d'ailleurs été retenue comme membre du nouvel Institut national du cancer (INCa), actuellement en cours de création.

B – L'attribution des aides à la recherche

1 – Le rôle du conseil et des commissions scientifiques

Selon les statuts, le rôle du conseil scientifique (qui doit se réunir au moins quatre fois par an) est « d'élaborer la stratégie d'aide à la recherche et à la prévention ; il propose au conseil d'administration les orientations possibles dans ce domaine ». C'est également lui qui « établit les projets des appels d'offres ».

Le conseil scientifique est composé de huit à douze membres, « dont un membre du conseil d'administration n'appartenant pas à la communauté scientifique » ; il comprend à l'heure actuelle douze membres. Le chercheur qui l'a présidé de 1996 à 2002 est depuis lors devenu « directeur scientifique » auprès du conseil d'administration de l'association : il s'agit d'un poste assuré à titre bénévole, centré sur une fonction d'animation scientifique au sein de la direction de l'association et d'interaction avec les institutions scientifiques.

Le conseil scientifique s'appuie sur cinq commissions scientifiques nationales et cinq commissions scientifiques régionales :

- les commissions scientifiques nationales (définies par discipline thématique) expertisent l'ensemble des demandes de subventions et de bourses. Elles comprennent 78 membres, soit entre 14 et 17 membres par commission ;
- les commissions scientifiques régionales (définies selon un découpage géographique) expertisent les demandes d'équipements lourds. Elles comprennent 61 membres, soit entre 11 et 14 membres par commission.

Le conseil scientifique ainsi que les commissions, qui regroupent ainsi quelque 150 chercheurs exerçant cette mission à titre bénévole, sont renouvelés par moitié tous les trois ans.

Le processus d'analyse des réponses aux appels d'offres lancés par l'ARC repose sur l'expertise des membres des instances scientifiques. L'attribution des fonds accordés par l'ARC se fait de la façon suivante :

1) A partir de l'enveloppe votée pour la recherche par l'assemblée générale, le président du conseil scientifique fixe un budget prévisionnel pour chacune des commissions.

2) Selon le type de demande, les dossiers suivent un trajet différent :

- Les commissions nationales (thématiques) établissent, pour les *bourses* et les *subventions fixes*, une liste d'attribution des fonds qui n'est pas rediscutée ensuite par le conseil scientifique [16] ; elles établissent également une liste complémentaire dont le financement est discuté par le conseil scientifique en fonction des stratégies scientifiques de l'association et du budget restant disponible.
- Le conseil scientifique présélectionne les demandes de *subventions libres* sur un dossier d'intention de quelques pages présenté par le candidat [17] ; les commissions font l'expertise des dossiers complets de demandes de subventions libres. Puis c'est le conseil scientifique qui procède à la sélection finale.
- Les demandes de *financement d'équipements* sont expertisées par les commissions scientifiques régionales, qui établissent une liste d'attribution.

16) Le conseil d'administration s'est interrogé, notamment en 2002, sur le fait que le conseil scientifique ne réexaminait pas les dossiers pour lesquels les commissions avaient émis un avis négatif, sa crainte étant qu'ainsi on puisse « laisser passer un dossier intéressant ». Le président du conseil scientifique, interrogé sur ce point, a indiqué que c'était le « risque inhérent à l'évaluation collégiale d'un dossier » : en effet, chaque commission est composée de plus d'une douzaine de spécialistes d'un sujet, alors que le conseil scientifique, qui compte lui aussi une douzaine de membres (tous thèmes confondus), n'a pas la même capacité de faire une expertise comparative.
Ceci a néanmoins conduit à l'introduction d'un mécanisme de justification des refus : les rapporteurs des dossiers rédigent de courtes notes sur les raisons qui ont motivé le refus du dossier ; ces notes sont transmises aux chercheurs concernés, soit sur leur demande, soit d'office lorsqu'elles contiennent un « message » en vue d'une nouvelle présentation du dossier.

17) Cela évite à ces candidats de passer inutilement du temps à préparer un dossier nécessairement substantiel. Lorsque le conseil scientifique refuse qu'un dossier de ce type soit élaboré et soumis à la commission scientifique compétente, il fait adresser au chercheur concerné, par le responsable de la direction de l'action scientifique, une lettre d'explication.

3) Le conseil scientifique examine les listes proposées par les commissions en fonction de la qualité des dossiers et fait des propositions au conseil d'administration ; c'est ce dernier qui prend les décisions de financement. Dans la pratique, le conseil d'administration suit systématiquement les propositions des instances scientifiques.

2 – Les appels d'offres

L'ARC a procédé chaque année à des appels d'offres, diffusés jusqu'en 2001 par voie de publipostage aux chercheurs et depuis 2002 par le site Internet de l'association et par une lettre électronique aux chercheurs (cette lettre avait 2 533 destinataires au début de l'année 2002, elle en avait 4 192 au début de l'année 2004). Les principales caractéristiques des appels d'offres sont les suivantes :

Tableau 15 : Caractéristiques des appels d'offres

1998	**Bourses :** - Bourses d'étude pour doctorants (financement de la 3° ou 4° année de thèse d'université, ou du DEA pour les médecins ou pharmaciens) - Bourses de stage post-doctoral en France (deux ans) - Bourses de stage post-doctoral à l'étranger (deux ans) - Bourses de stages pour les étrangers en France (un an) Ces bourses sont en général de l'ordre de 200 à 240 000 F pour deux ans. **Subventions aux projets :** - Subventions fixes (100 000 F sur un an ou 200 000 F sur deux ans). - Subventions « libres » (pas de limite financière – engagement maximal de deux ans). **Subventions aux équipements :** Subventions destinées à équiper les régions en matériel de pointe dans le cadre d'une politique de site : - pour des équipes confirmées : équipements d'un coût unitaire supérieur à 200 000 F. Priorité aux équipements pouvant bénéficier à plusieurs laboratoires sur le même site et aux demandes s'inscrivant dans le cadre de cofinancements avec d'autres organismes de recherche ; - pour de jeunes équipes : demandes pour l'installation d'un laboratoire, d'un montant total supérieur à 200 000 F
1999 **2000**	Mêmes caractéristiques qu'en 1998 mais avec définition de trois axes de recherche prioritaires : - Cancers professionnels - Epidémiologie et/ou prévention des cancers - Développement de nouvelles techniques de recherche, de diagnostic et de traitement Augmentation du montant des subventions fixes : 150 000 F pour un an ou 300 000 F pour deux ans.
2001	Mêmes caractéristiques qu'en 1999 mais avec définition de nouveaux axes prioritaires, en rapport avec les thèmes des pôles ARECA alors déjà définis : - Protéomique et cancer - Biologie structurale et cancer - Modèles animaux - Micro-environnement tumoral - Epidémiologie et cancers professionnels - Optimisation thérapeutique in vivo.
2002	Mêmes caractéristiques qu'en 2001, en ajoutant les thèmes des nouveaux pôles ARECA. En raison du passage à l'euro, le montant des subventions fixes a été arrêté à 20 000 € pour un an ou 40 000 € pour deux ans, et le montant du coût minimum des équipements à 30 000 € pour les subventions aux équipements.

Source : tableau établi par la Cour à partir du texte des appels d'offres

Jusqu'en 2002, le calendrier des appels d'offres était fixé de la façon suivante : une session annuelle régionale pour les demandes d'équipements, deux sessions nationales pour les subventions et les bourses (printemps - automne).

A partir de 2003, la baisse des fonds pouvant être attribués à la recherche a conduit l'ARC à simplifier son calendrier et à supprimer une des deux sessions annuelles d'attribution de subventions (ceci ayant de surcroît pour effet de soulager la trésorerie de l'ARC) :

- au printemps, expertise des demandes d'équipements et des demandes de bourses ;
- à l'automne, expertise des demandes de subventions et des demandes de bourses.

3 - L'examen des demandes adressées à l'ARC

La règle en vigueur à l'ARC est que les dossiers de demande sont examinés soit par un rapporteur (cas des subventions fixes et des bourses), soit par deux rapporteurs (cas des subventions libres), soit par trois rapporteurs (cas des projets ARECA et des subventions libres demandées par un membre des instances scientifiques). Ces rapporteurs sont nécessairement membres des commissions scientifiques (ou du conseil scientifique pour le cas des subventions ARECA) : l'ARC ne fait pas appel à un fichier de rapporteurs extérieurs. Le ou les rapporteurs sont désignés par le président, le vice-président et le « correspondant du conseil scientifique » de chaque commission : il est précisé qu'ils doivent « veiller à écarter tout conflit d'intérêt rapporteur/demandeur ».

Les membres du conseil d'administration ont l'interdiction statutaire de bénéficier, de manière directe ou indirecte, d'une subvention.

a) Les rapports d'expertise sur les subventions fixes et libres

Contrairement au conseil scientifique, les commissions scientifiques qui procèdent à l'expertise des demandes de subventions ou de bourses n'établissent pas de compte rendu[18]. Seuls les rapports d'expertise témoignent donc du travail préalable fait par les rapporteurs des dossiers présentés.

Globalement, les rapports d'expertise qui ont été examinés par la Cour sont bien argumentés et, pour les dossiers de refus de subventions « libres », clairs : certaines propositions de refus sont justifiées par le fait que la demande relèverait plutôt d'une demande de subvention fixe, d'autres par le fait que le niveau scientifique n'est pas jugé exceptionnel

18) En réponse à cette observation de la Cour, l'ARC a indiqué que son conseil d'administration « a demandé au président du conseil scientifique d'envisager la production de comptes rendus des réunions des commissions scientifiques ».

ou que la faisabilité du projet peut être mise en doute, d'autres enfin par le fait que l'intérêt dans le domaine de la cancérologie est « modéré ». Parfois les rapporteurs relèvent qu'une demande de subvention libre porte sur un projet très global et s'assimile à une demande de soutien général d'une équipe reconnue : une telle demande de financement est le plus souvent rejetée, l'ARC ayant plutôt choisi de financer des projets ciblés et précis. Lorsque les rapporteurs jugent le projet intéressant mais le budget demandé trop important, ce dernier est en général réduit par le conseil scientifique.

Rares sont les rapports d'expertise trop brefs pour qu'apparaisse clairement un avis argumenté. Selon le président du conseil scientifique en exercice jusqu'en 2002, cette lacune est alors palliée par l'intervention orale que peuvent faire, lors de la réunion de la commission, les rapporteurs qui n'auraient pu, par manque de temps, rédiger un rapport d'expertise en bonne et due forme.

En principe, ne peuvent être retenus que des dossiers classés « A » (excellent) ou « B » (très bon) par les experts, les B se retrouvant souvent en liste complémentaire établie par les commissions, et donc soumis ensuite à l'avis du conseil scientifique. Mais ce n'est pas toujours le cas : par exemple, la commission scientifique nationale n° 5, qui avait à l'automne 2001 douze projets de subventions « libres » à examiner (la commission et le conseil scientifique n'en ont finalement retenu que trois) a écarté un dossier qui avait reçu de ses deux rapporteurs deux classements A, mais en a accepté un qui avait reçu un classement A et un classement C. Ceci montre l'intérêt du débat collégial dans les commissions.

Les commissions semblent travailler sans tenir compte de l'appartenance ou non de tel ou tel demandeur à une commission ou au conseil scientifique : certains dossiers présentés par un membre d'une instance scientifique ne sont, en effet, pas retenus, ou encore la subvention proposée est réduite par rapport à la demande[19].

Les chercheurs demandent rarement pourquoi leur dossier n'a pas été financé. S'ils le font, l'ARC, après interrogation du président de la commission scientifique concernée, envoie un courrier résumant les principaux arguments de rejet présents dans les rapports rédigés par les deux experts scientifiques.

---

19) Un tel dossier devant la commission scientifique nationale n° 2 de l'automne 2002 a été jugé excellent par les trois experts, mais a fait l'unanimité de ceux-ci pour juger que le financement demandé était excessif : finalement, 200 000 € ont été attribués pour une demande initiale de 268 400 €.

b) Les rejets de lettres d'intention pour les subventions « libres »

L'examen des demandes de subventions « libres » se fait en deux temps : les équipes postulant à ce type d'aide doivent d'abord présenter un « dossier d'intention », ce qui permet, soit de les présélectionner en demandant alors que soit rédigé un véritable dossier de demande de subvention, soit de les rejeter dès cette étape préalable, soit encore de les réorienter vers une demande de subvention fixe ou une demande de subvention d'équipement.

Les motivations des rejets par le conseil scientifique sont variées :

- « incertitudes liées à l'évolution de l'unité de recherche » pour une chercheuse dont l'unité INSERM fermait ;
- « demande ne correspondant pas à l'un des critères de l'appel d'offres » : elle « ne comporte pas de caractère particulier justifiant une évaluation dans le cadre des subventions libres », « les liens avec le cancer apparaissent trop ténus » ;
- « dossier non présélectionné car il ne s'agit pas à proprement parler d'un projet de recherche » ;
- « demande concernant un équipement hospitalier » ;
- « demande intéressante mais prématurée et le conseil scientifique suggère qu'elle soit représentée ultérieurement lorsque le projet aura mûri ».

En 2002, le conseil scientifique s'est interrogé sur les dossiers d'intention qu'il recevait : « Il est une fois de plus constaté que beaucoup de dossiers d'intention correspondent uniquement à un besoin en personnel sans autre caractère particulier. Plusieurs membres déplorent de n'avoir pas vu passer de demande exceptionnelle depuis deux sessions. Cela ne correspond pas à l'esprit dans lequel les subventions libres ont été créées. La proposition de financer du personnel, exceptionnellement, dans le cadre des subventions fixes, est évoquée mais non retenue. (…) La présélection par le conseil scientifique doit rester un outil de stratégie scientifique. »

c) L'expertise et la sélection des dossiers ARECA

Lorsque, au début de l'année 2000, le conseil d'administration a souhaité soutenir - à côté de son action de soutien aux programmes de recherche non programmée - des projets incitatifs « particulièrement innovants », permettant de faire naître sur des sites particuliers ou par l'établissement de réseaux interactifs, une « recherche structurante sur le

cancer », il a confié au conseil scientifique la mission de lui proposer de grands axes thématiques de développement de ces recherches, ainsi que des partenaires.

Le conseil scientifique a proposé en premier lieu que l'ARC se positionne « dans l'ère du post-génome », en raison notamment du fait que l'application au cancer des connaissances sur le génome (notamment l'analyse des gènes exprimés ou mutés dans les cellules tumorales) était déjà en voie d'exploration.

Certains thèmes des pôles ont été définis préalablement, puis des équipes sollicitées, puis les projets examinés. Mais tous les thèmes n'ont pu aboutir, tels deux thèmes portant sur la douleur et la pédiatrie.

Le conseil scientifique a examiné un nombre de dossiers d'intention concernant la création de pôles ARECA nettement supérieur au nombre de pôles effectivement créés : il y a eu, dans ce domaine comme dans celui des subventions et des bourses, compétition. Le processus a été le suivant : les dossiers d'intention ont été examinés par deux rapporteurs ; à la lumière de ces rapports d'expertise, le conseil scientifique les a écartés (par exemple en raison du thème proposé ou de la qualité jugée insuffisante du projet) ou validés ; dans ce dernier cas, le conseil scientifique a accompagné systématiquement son accord de recommandations d'amélioration du projet.

Ainsi, lors d'une réunion avec le directeur général de l'INSERM, celui-ci avait proposé que « la coordination d'un pôle sur l'hépatite C soit confiée » à une chercheuse de l'INSERM. Trois rapporteurs examinèrent le projet présenté à l'ARC, et s'accordèrent à dire que « les projets proposés entraient dans le cadre de la génomique, (…) alors que le réseau ARECA se situait dans le post-génome ». Le président du conseil scientifique écrivit alors à la chercheuse pour expliquer la décision prise par le conseil, dans sa séance d'avril 2002, sur sa lettre d'intention : « Le conseil scientifique réaffirme que le problème de santé publique posé par l'hépatite C justifie certainement la constitution d'un pôle mais il lui semble qu'à ce stade un important effort de clarification et de structuration doit encore être demandé aux porteurs du projet. (…) Un effort de rééquilibrage entre recherche clinique et recherche fondamentale avec l'introduction d'autres groupes semble essentiel. »

Ce thème a finalement été coordonné par d'autres scientifiques auxquels il fut indiqué, en octobre 2002, que le conseil scientifique rendait un avis favorable à condition qu'il lui fût répondu sur deux points (l'un concernait une demande de clarification des relations prévues avec l'industrie privée; l'autre concernait la demande d'intégration dans le projet d'une équipe spécialisée dans la protéomique). Le projet a

finalement été adopté par le conseil scientifique en décembre 2002 mais a encore fait l'objet de plusieurs passages devant ce conseil avant d'être définitivement retenu puis présenté au conseil d'administration.

Trois projets concernant ces pôles sont coordonnés par des membres du conseil scientifique actuel ou du conseil précédent.

C – Le nombre d'aides attribuées

En 2001, le rapport d'activité de l'ARC, faisant le bilan des cinq années écoulées depuis la mise en place de la nouvelle équipe dirigeante, indiquait que durant cette période, les instances scientifiques avaient expertisé 10 000 projets adressés par les chercheurs, et que le conseil d'administration avait voté le financement de 5 200 d'entre eux (2 350 subventions, 2 450 bourses, 400 équipements), pour un montant total de près de 160 M€.

Tableau 16 : Dossiers examinés et aides accordées entre 1996 et 2000

	Demandes présentées	**Demandes expertisées**	**Demandes acceptées**
Nombre	> 10 000	9 303	5 204
Montant		2 273 MF (347 M€)	1 041 MF (159 M€)

Source : document ARC, direction de l'action scientifique

Pour l'ensemble de la période 1996-2003, les aides apportées par l'ARC à la recherche en huit ans ont été les suivantes :

Tableau 17 : Total des aides attribuées de 1996 à 2003

	Subventions « libres »	Subventions fixes	Equipements	Bourses	ARECA	**Total**
Nombre	200	3 000	600	3 700		**7 500**
Montant	*27 M€*	*107 M€*	*28 M€*	*65 M€*	***9 M€***	***236 M€***

Source : rapport d'activité 1996-2003 de l'ARC

Pour la période 1998-2002, sur laquelle a porté le contrôle de la Cour, les financements votés par le conseil d'administration se répartissent ainsi (hors subventions ARECA) :

Tableau 18 : Répartition des aides attribuées de 1998 à 2002, en *nombre*

	Subventions « libres »	Subventions fixes	Equipements	Bourses	**Total**
1998	51	504	81	582	**1 218**
1999	45	393	126	488	**1 052**
2000	33	422	106	513	**1 074**
2001	28	316	74	507	**925**
2002	14	220	62	384	**680**
Evolution	***- 73 %***	***- 56 %***	***- 23 %***	***-34 %***	***- 44 %***

Source : ARC, direction de l'action scientifique

Tableau 19 : Répartition des aides attribuées de 1998 à 2002, en *montant* (M€)

	Subventions « libres »	Subventions fixes	Equipements	Bourses	**Total**
1998	5,871	16,990	3,954	10,936	**37,751**
1999	7,473	15,847	6,279	8,616	**38,215**
2000	4,495	16,945	5,383	9,315	**36,138**
2001	3,195	12,669	3,715	9,214	**28,793**
2002	1,700	10,075	2,280	6,811	**20,866**
Evolution	***- 71 %***	***- 41 %***	***- 42 %***	***- 38 %***	***- 45 %***

Source : ARC, direction de l'action scientifique

La diminution du montant que l'ARC a pu chaque année consacrer à la recherche en raison de la réduction de ses ressources a eu pour conséquence une diminution forte du « taux de satisfaction » des demandes qui lui étaient présentées[20]. Ce taux a évolué de la façon suivante :

- Pour les subventions « libres », il était de 44 % en 1998 et de 20 % en 2002 ;
- Pour les subventions fixes, il était de 62 % en 1998 et de 26 % en 2002 ;
- Pour les subventions d'équipement, il était de 45 % en 1998 et de 23 % en 2002 ;
- Pour les bourses, il était de 53 % en 1998 et de 36 % en 2002.

Les financements attribués dans le cadre des conventions ARECA ont été les suivants :

Tableau 20 : Subventions engagées pour les programmes « ARECA » (€)

Pôle	2001	2002	2003	2004	*Total prévu sur 2001-2005*
1	541 194	419 235	564 061		*1 524 490*
2	644 593	616 197	328 034		*1 588 824*
3	1 097 633	807 980	457 347		*2 362 960*
4	480 214	442 102		221 051	*1 143 367*
5		559 491	65 790	401 737	*1 417 776*
6		298 038	336 149	284 318	*918 505*
7		380 000	310 000	310 000	*1 000 000*
8			598 000	368 000	*1 170 000*
Total	**2 763 634**	**3 523 043**	**2 659 381**	**1 585 106**	*11 125 922*

Source : rapports d'activité annuels de l'ARC

20) Au cours des années les plus récentes, le taux global de satisfaction - pour l'ensemble des aides attribuées par l'association - est remonté : il était de 35 % en 2003 et de 44 % en 2004.

III – L'utilisation des subventions

L'examen des listes de bénéficiaires des subventions de l'ARC montre un certain phénomène de récurrence des subventions, en particulier des subventions fixes. Ceci est probablement inévitable, malgré le travail manifestement sérieux fait par les instances scientifiques en amont des décisions du conseil d'administration : les équipes qui travaillent sur des thématiques ayant un lien avec les cancers connaissent bien sûr un certain taux de renouvellement, mais ont nécessairement une relative constance dans leurs sujets de recherche comme dans leur qualité.

Dans le système qui prévalait jusqu'en 1996, non seulement les organismes d'appartenance des chercheurs bénéficiant de l'aide de l'ARC n'en étaient généralement pas informés - comme l'avait noté la Cour dans son rapport – mais, de plus, les chercheurs avaient la possibilité d'avoir un « compte ARC » nominatif, c'est-à-dire un compte sur lequel ils pouvaient demander que fussent versés tous les financements dont ils pouvaient être amenés à bénéficier quelle qu'en fût l'origine. En outre, leur « droit de tirage » sur leur compte ARC était illimité dans le temps, toutes les sommes qui y figuraient - y compris celles provenant de l'ARC - étant utilisables sans limite de délai et sans règle quant à la nature des dépenses financées de la sorte.

Dès 1996, il a été mis fin à ce système laxiste. Pour ce qui est des « comptes nominatifs » sur lesquels se trouvaient encore des fonds, l'ARC a demandé aux chercheurs concernés, à partir de 1998, de considérer que ce mécanisme de droit de tirage était supprimé. Afin qu'ils puissent utiliser les montants restant sur leur compte nominatif, il leur a été demandé de proposer des dépenses en rapport avec leurs projets de recherche, de sorte que ces propositions puissent être soumises au conseil scientifique. Au milieu de l'année 1998, tous les chercheurs (sauf deux[21]) avaient répondu. Les factures présentées au titre des comptes ouverts avant 1996 ont cependant été honorées jusqu'en 2001 :

Tableau 21 : Date de clôture des dossiers de subvention antérieurs à 1996

Date d'attribution	*Nombre de dossiers*	*Date de clôture*
Antérieure à 1994	*35*	*1998 et 1999*
1994	*18*	*1999 et 2000*
1995	*311*	*1998 à 2001*

Source : tableau établi par la Cour à partir des fichiers du service comptable

21) La situation de ces deux chercheurs était en cours de régularisation au moment de l'enquête de la Cour.

A – Le mode d'utilisation des subventions attribuées

Les fonds attribués par l'ARC bénéficient aux chercheurs auxquels ils ont été attribués selon des modalités diverses :

- Les subventions d'équipement sont versées à l'organisme de rattachement des responsables scientifiques concernés, sur présentation d'un devis accompagné de la description des différentes sources de financement dans le cas où l'ARC ne fait que participer à l'achat du ou des équipements. De la sorte, les équipements financés ou cofinancés par l'ARC peuvent être intégrés aux inventaires des organismes de rattachement des chercheurs, selon les règles en vigueur dans ces organismes.

- Lors de leur demande de subvention « libre », les chercheurs doivent indiquer quelle répartition ils entendent faire de la subvention qui leur serait accordée (frais de fonctionnement et de petit équipement / frais de personnel / frais de mission / frais d'équipement supérieur à 30 000 €). Cette répartition les engage et ils ne peuvent ensuite dépenser différemment la subvention (avec cependant une marge de tolérance de 5 %), sauf à en faire la demande argumentée au service scientifique de l'ARC[22]. Plusieurs cas de figure peuvent se présenter :

    - L'ARC n'est jamais l'employeur des personnels que les chercheurs ont souhaité recruter grâce à la subvention qui leur a été accordée : l'association demande donc au chercheur de lui indiquer l'organisme avec lequel elle doit passer convention à ce sujet. Dans sa « note à l'attention des rapporteurs » qui font l'expertise des demandes, l'ARC précise, en ce qui concerne les organismes acquéreurs ou employeurs ainsi désignés par les demandeurs, qu'il « ne doit EN AUCUN CAS s'agir d'associations " de service " ou " de laboratoire ". En tout état de cause, cette information devra être communiquée en commission » ;

    - L'ARC transfère également à l'organisme désigné par le chercheur les fonds destinés à l'acquisition des équipements supérieurs à 30 000 € ;

22) Il arrive qu'en cours d'utilisation d'une subvention, une équipe veuille accroître le montant consacré aux dépenses de personnel et que l'ARC refuse.

- L'ARC conserve le montant de la subvention pour tout ce qui n'est pas rémunération de personnel ou achats d'équipements importants. Elle exerce ainsi, en quelque sorte, une activité de « banquier » des laboratoires : elle demande aux chercheurs de lui transmettre les factures des fournisseurs auxquels ils se sont adressés et elle paie directement ces factures, après avoir vérifié, en premier lieu que le solde de la subvention le permet, en second lieu que la facture peut être considérée comme entrant dans l'objet de la subvention.

- Pour ce qui est de l'utilisation des subventions fixes, l'obligation de respect de la répartition préalablement annoncée à l'ARC est la même que pour les subventions « libres » ; néanmoins, ces subventions ne comprennent pas de frais de personnel ni de gros équipement et donc le montant en reste en totalité dans les comptes de l'ARC jusqu'au paiement des factures présentées par les chercheurs bénéficiaires.

Lorsque l'ARC procède à des transferts de fonds (qu'il s'agisse de dépenses de gros équipements ou de frais de personnel), elle demande systématiquement un compte rendu financier certifié par l'agent comptable de l'organisme bénéficiaire, au plus tard à la date limite d'utilisation de la subvention, tout solde non justifié devant être reversé à l'ARC.

En ne versant pas dès la notification de sa décision les subventions qu'elle accorde à des organismes désignés à cet effet par les chercheurs bénéficiaires, l'ARC bénéficie elle-même de la trésorerie ainsi créée. Cela lui permet en outre de ne pas voir les organismes attributaires prélever des « frais de gestion » sur le montant de la subvention et d'exercer un contrôle sur la conformité des dépenses que les chercheurs financent grâce à ses subventions. Elle peut ainsi mieux garantir aux donateurs que leurs dons sont effectivement utilisés pour des dépenses de recherche.

B – Le délai d'utilisation des subventions attribuées

L'utilisation des subventions attribuées par l'ARC (exception faite des dossiers ARECA) est prévue sur une ou deux années au plus. Les « dispositions générales relatives à l'utilisation des fonds de recherche gérés par l'ARC », remises aux chercheurs bénéficiaires, précisent néanmoins que la date limite d'utilisation de la subvention est fixée de la façon suivante : date du conseil d'administration qui l'a accordée + durée accordée (un ou deux ans) + « 12 mois de tolérance administrative ».

La Cour a examiné les délais qui s'écoulent entre l'année d'attribution de la subvention et l'année de clôture des dossiers financiers correspondants et constaté que le délai effectif d'utilisation des subventions est souvent supérieur à ce qui est prévu lors de l'attribution[23]. Il est dans la grande majorité des cas de trois années pleines, et peut même atteindre quatre ans, comme l'illustre le tableau ci-dessous, qui montre néanmoins l'amélioration progressive intervenue au cours des années récentes.

Tableau 22 : Date d'attribution des fonds au titre des dossiers clos en 1998, 2000 et 2002[24]

	Dossiers clos en 1998	Dossiers clos en 2000	Dossiers clos en 2002
≤1994	2	6	
1995	24	59	
1996	17	172	
1997	71	386	
1998		110	36
1999			422
2000			94

Source : tableau établi par la Cour à partir des fichiers du service comptable

C'est à partir de 2000 que l'ARC a clôturé les dossiers antérieurs à 1996 qui étaient encore ouverts et dont les soldes apparaissaient en dettes dans ses comptes.Certains des dossiers les plus anciens ont été examinés par la Cour. Aucune anomalie n'a été détectée : les scientifiques concernés ont demandé, pour achever de consommer leur subvention, soit le paiement de produits de laboratoires, soit des remboursements de missions.

23) Ceci est cependant soumis à l'accord de l'ARC, à qui les chercheurs concernés doivent demander un délai supplémentaire - qui leur est, de façon systématique, accordé.

24) Les nombres indiqués dans ce tableau correspondent aux dossiers ouverts par le service comptable de l'ARC. Ils sont supérieurs au nombre de subventions attribuées, car le service comptable ouvre deux dossiers pour une subvention lorsque celle-ci est utilisée à la fois pour des frais de fonctionnement et pour des frais d'équipement.

Tableau 23 : Date de clôture des dossiers de fonds attribués en 1996, 1997 et 1998[25]

	Subventions attribuées en 1996	Subventions attribuées en 1997	Subventions attribuées en 1998
1998	17	71	
1999	293	19	1
2000	172	386	110
2001	1	16	517
2002			36
2003			1

Source : tableau établi par la Cour à partir des fichiers du service comptable

L'examen de ces dossiers a permis de mettre en évidence la survivance temporaire de la pratique qui prévalait avant 1996 : précédemment, l'usage était de procéder par « décomptes glissants » en additionnant les différentes subventions obtenues au fil des ans, le tout constituant le « *total disponible* » ; la procédure d'allocation des moyens ne prévoyait pas non plus qu'il était nécessaire d'indiquer quelle serait l'utilisation de la subvention demandée, et donc notamment pas sa ventilation entre fonctionnement et missions par exemple : son emploi était donc entièrement « libre ». Le nouveau conseil d'administration a mis fin à ces pratiques en décidant que le compte rendu financier doit être adressé à l'ARC dans un délai de six mois après la date limite d'utilisation de la subvention. Mais ce n'est qu'en 2002 que l'ARC a réellement mis en place une procédure de vérification de la réception des comptes rendus financiers et de leur conformité avec les devis (pour les équipements) ou les estimations (pour les frais de personnel) qui avaient justifié l'attribution de la subvention.

Alors qu'une équipe ne peut pas en principe présenter de demande de subvention pendant la période pour laquelle elle bénéficie déjà d'une subvention, les équipes auxquelles une subvention avait été accordée pour une durée déterminée ont pu pendant plusieurs années présenter une nouvelle demande dès l'expiration du délai fixé pour la première, quand bien même elles n'avaient pas utilisé la totalité de la première subvention, voire quand elles avaient demandé que le délai d'utilisation de celle-ci fût prolongé. A partir de 2002, sous l'effet de la baisse des crédits pouvant être consacrés à la recherche, l'ARC a décidé que ceci ne serait plus possible. Elle a en outre indiqué à la Cour qu'une procédure à ce sujet

25) Même remarque que pour le tableau précédent.

serait instaurée « entre les services de l'action scientifique et de la comptabilité pour éviter d'attribuer une nouvelle subvention avant que la précédente soit totalement utilisée ».

Pour ce qui est des fonds gérés par l'ARC, les bénéficiaires reçoivent chaque trimestre une fiche détaillée de « suivi d'utilisation de la subvention » qui leur permet de connaître le montant restant disponible sur la subvention attribuée et, en cas d'erreur d'imputation d'une facture par l'ARC, d'en demander la rectification.

C – Le contenu financier des dossiers de subventions

Le fait que l'ARC ait choisi de gérer elle-même une partie majoritaire des subventions qu'elle accorde permet d'examiner en détail l'utilisation que font les chercheurs de cette partie des subventions qu'ils se voient attribuer[26]. A ce sujet, une remarque liminaire s'impose : un tel examen n'est rendu possible que par ce mode de gestion direct des subventions, qui n'est pas pratiqué dans les autres organismes caritatifs.

La Cour a constaté en premier lieu que la subvention est, de manière générale, utilisée conformément au projet présenté à l'ARC, en deuxième lieu que le suivi de la subvention est correctement assuré par le service comptable de l'ARC.

La subvention de l'ARC sert fréquemment à des achats, pour l'essentiel de produits de laboratoires, d'équipements (avec transfert des fonds correspondants à l'organisme de rattachement du chercheur). Les frais de mission, lorsque la demande de subvention en prévoyait, correspondent en règle générale à des dépenses engagées de façon très raisonnable, souvent même au plus juste. Les subventions servent assez souvent aussi, pour une part, à acheter des produits de base servant au fonctionnement quotidien des laboratoires, ce qui traduit la « pauvreté » des laboratoires publics en moyens de fonctionnement courant.

La Cour a fait observer à l'ARC que certains achats de petit équipement, tels les achats de matériels informatiques, dès lors qu'ils sont réglés par l'association, ne donnent pas lieu de droit à inscription des matériels correspondants dans un inventaire (ni celui de l'ARC, bien sûr, ni celui de l'organisme de rattachement du chercheur, qui n'est pas nécessairement informé de l'achat effectué sur les fonds gérés par l'ARC) : il existe donc, au moins en théorie, un risque que certains chercheurs n'affectent pas ces matériels à leur laboratoire. En réponse à

26 Les dossiers qui ont été examinés sont des dossiers clos entre 1998 et 2003, la date d'attribution de la subvention variant d'avant 1996 jusqu'à 2000.

cette observation, l'ARC a fait savoir à la Cour qu'elle poursuivrait la « réflexion déjà engagée depuis un certain temps sur la nécessité d'un contrôle physique des équipements financés ».

L'examen des dossiers a permis à la Cour de constater que l'association règle rapidement les factures qui lui sont adressées par les chercheurs (en général dans les deux semaines) ; en revanche, les chercheurs lui transmettent leurs factures après un délai très variable - qui est compris, selon les constatations faites par la Cour, entre deux semaines et six mois.

IV – L'évaluation des résultats des recherches financées par l'ARC

L'ARC considère que sa mission première est de « *garantir, par des procédures rigoureuses et dans la transparence, que l'argent des donateurs est affecté aux meilleurs projets de recherche en cancérologie*[27] ». L'association a entamé, à partir de 2003, un travail d'évaluation de la qualité des travaux qu'elle avait financés au cours des années précédentes, en créant pour ce faire une « commission d'évaluation ». Le caractère novateur de cette démarche est à souligner : il n'est pas habituel, à ce jour, que les organismes faisant appel à la générosité du public cherchent à faire évaluer l'efficacité de leurs actions.

A – L'étude effectuée sur les travaux de la commission n° 2

La commission scientifique nationale n° 2 est celle qui étudie les demandes de subventions ou bourses dans le domaine « Génétique moléculaire et expression génique des tumeurs ». Une étude « pilote » a été menée en 2003 par un directeur de recherche à l'INSERM, membre de cette commission, pour la période 1997 - 2002, c'est-à-dire sur la durée du mandat d'un président de commission.

L'étude a consisté à examiner les comptes rendus de travaux reçus par l'ARC, les articles parus et recensés dans des banques de données scientifiques internationales, le facteur d'impact des revues dans

27 Extrait du document relatif à l'organisation de la première session d'évaluation, à l'automne 2002.

lesquelles ces articles avaient été publiés[28]. Elle a porté sur les subventions et bourses accordées par l'ARC après examen des demandes correspondantes par la commission n°2, à l'exception toutefois des subventions « libres » et des subventions d'équipement lourd.

- Pour ce qui concerne les subventions fixes : sur l'ensemble de la période, 47 % des demandes faites avaient été satisfaites, ce qui représente un pourcentage assez élevé[29]. L'examen des publications et de leur facteur d'impact[30] a conduit l'auteur de l'étude à estimer que la moitié environ des subventions accordées par l'ARC ont permis aux groupes de recherche concernés de faire un travail de qualité certaine, la moitié de ces groupes pouvant être considérés comme faisant partie du premier décile de la qualité scientifique. La contribution de l'ARC aux travaux de ces très bons groupes est partielle par nature, mais l'auteur de l'étude a conclu que « l'ARC subventionne de la bonne et même très bonne recherche » et que l'association a « attiré vers les objectifs associés au cancer beaucoup d'équipes de qualité ».
- Pour ce qui concerne les bourses (bourses de fin de thèse ou post-doctorales), l'étude menée sur le devenir professionnel et les publications des boursiers concernés semble également montrer un bon niveau de qualité.

L'ARC avait pour projet, en 2004, d'élargir cette opération d'évaluation, par les commissions, des résultats obtenus dans les travaux de recherche qu'elles ont financés, aux autres commissions.

---

28) L'ARC avait, à cet effet, écrit à tous les bénéficiaires des subventions échues concernés, en leur demandant de remplir en ligne un questionnaire standardisé sur le projet de recherche qui avait été financé par l'ARC. 87 % des chercheurs sollicités ont répondu..

29) A titre de comparaison, il est de l'ordre de 10 % pour les derniers programmes cadres européens de recherche et de développement - PCRD - et de l'ordre de 20 à 25 % au NIH (National Institute of Health) américain. Mais dans ces deux cas, le montant des subventions est nettement plus élevé : on retrouve la tendance fréquente des commissions françaises à « saupoudrer », et d'ailleurs aussi la tendance tout aussi fréquente des chercheurs à faire des demandes multiples de montant modéré.

30) Le facteur d'impact mesure l'audience d'un périodique. C'est le rapport entre le nombre de citations des articles publiés par ce périodique et le nombre d'articles publiés, au cours des deux années précédentes. Plus un chercheur ou un institut publie dans des revues à facteur d'impact élevé, plus la visibilité de sa production scientifique est élevée, plus la qualité est considérée comme grande

B – « L'audit » du conseil scientifique en 2004

Bien que les statuts prévoient une périodicité plus rapprochée, c'est en 2004 que l'ARC a lancé cet audit du conseil scientifique, conduit par un collège de cinq scientifiques de renom international, dont aucun n'avait reçu de subvention de l'ARC. Son objectif, différent du travail d'évaluation mené par la commission n° 2, était de « réaliser une analyse critique de la pertinence des choix stratégiques de l'ARC et de l'efficacité de son organisation gestionnaire et scientifique ».

L'audit a conclu que, l'ARC jouant un rôle central dans la recherche sur le cancer en France, elle se devait à la fois de renforcer sa politique d'animation scientifique, de poursuivre ses efforts de formation au niveau post-doctoral et de préserver l'équilibre qu'elle avait instauré entre le soutien aux recherches fondamentales et les actions fédératrices ARECA.

Chapitre V

Les frais de collecte, d’information et de communication

L'ARC a évidemment dû, depuis 1996, relever un défi en matière de communication. Elle s'est beaucoup interrogée sur la manière de mieux communiquer, d'une part avec ses donateurs, d'autre part avec le public. Cette quête a été difficile : en 2001 encore, le rapport d'activité 2000 indiquait que « l'ARC doit concentrer ses efforts afin de mieux communiquer avec ses donateurs et avec le public. (…) C'est à ces conditions que l'image de l'association pourra être définitivement restaurée ».

I – L'image de l'association

En vue de se démarquer nettement de l'« ère Crozemarie », l'ARC s'était d'abord interdit de recourir à des campagnes télévisuelles ou radiophoniques : elle s'est rendu compte en 2002 que ses achats d'espaces dans la presse écrite n'avaient pas permis d'assurer une communication suffisante. Elle s'est également rendu compte, à la même période, qu'elle avait sans doute pâti du fait de n'avoir pas assez différencié la communication en termes d'image et la communication plus directement orientée vers la collecte. Elle est donc revenue aux supports audiovisuels, tout en étant consciente que cela n'entraînerait pas automatiquement de dons supplémentaires, le « marketing » devant pour cela prendre le relais de la « communication ».

Au début de l'année 2002, l'ARC a fait réaliser un « bilan d'image et de perception » auprès du public et de journalistes. Le résultat n'était pas très positif : l'ARC avait un taux de notoriété de 100 %, mais attribuable pour l'essentiel aux événements de 1996 ; 63 % des personnes interrogées estimaient que l'ARC n'inspirait toujours pas confiance ; 61 % condamnaient encore son manque de transparence et 40 % jugeaient que le scandale avait été le fait de l'association dans son ensemble et non de son seul président ; 50 % en revanche estimaient que l'ARC était désormais bien gérée. L'étude montrait en outre que le grand public, comme les journalistes, considéraient qu'il fallait changer le nom de l'ARC. 29 % seulement des personnes interrogées se disaient prêtes à donner à l'ARC.

En 2002, l'ARC a lancé une « campagne de télévision exceptionnelle », en faisant appel au concours bénévole de personnalités (artistes, sportifs) « dans le but de créer une chaîne de solidarité ». Ce n'est pas sans hésitation qu'elle l'a fait : comme l'indiquait la résolution sur les orientations 2002, lors de l'assemblée générale 2002, « les six années écoulées depuis le départ de l'ancien président ont été consacrées à reconstruire l'ARC. (…) Pendant cette période, les appels à la

générosité publique ont été limités aux donateurs qui étaient restés fidèles à l'association malgré le scandale dont elle avait été victime. La crédibilité d'une campagne médiatique de grande diffusion, avant que des preuves du redressement puissent être apportées, avait peu de chance d'être prise en considération ».

L'association a alors mis en œuvre une communication « plus offensive », à la fois pour améliorer l'image de l'association et pour mobiliser de nouveaux donateurs : pour la première fois des personnalités témoignaient de l'action de l'ARC[31]. La réalisation et la diffusion du film de communication destiné à la télévision, opération « de sensibilisation », a coûté à l'association 1,25 M€ (dont près des trois quarts pour l'achat d'espace à la télévision : 0,9 M€).

A la fin de cette campagne de communication, le conseil d'administration a insisté sur l'idée qu'il fallait désormais ne plus hésiter à avoir pour porte-parole des chercheurs, puisque le financement de la recherche était la spécificité de l'ARC. Les membres du conseil scientifique avaient d'ailleurs donné leur accord pour participer à une opération de communication.

En 2003, l'ARC a considéré que la phase de « communication de crise » (« plus longue que nous l'avions souhaité ») était terminée et que, pour accroître le montant des fonds qu'elle peut collecter, il lui fallait désormais davantage communiquer sur les résultats obtenus. La présentation des orientations 2003 indique en effet : « Soucieux d'être garants d'une bonne utilisation des fonds qui nous sont confiés, nous avons privilégié un suivi individualisé des projets acceptés par le conseil d'administration, mais sans doute plus quant à leur réalisation que quant à leurs résultats. La communication a, jusqu'à présent, porté essentiellement sur des résultats globaux (…). A l'intention des adhérents et donateurs, [il conviendra] de mieux vulgariser les recherches que nous finançons et les résultats obtenus. »

Dans ce domaine, le principal handicap est l'absence de relais direct auprès de la population : l'ARC n'a en effet, à la différence d'autres associations, ni bénévoles (hormis les membres du conseil d'administration et des instances scientifiques) ni militants, et ne pratique donc pas d'actions régionales ou d'actions de « voisinage ».

Le conseil scientifique lui-même s'est interrogé sur ce que devrait être la stratégie de communication de l'ARC pour que la décroissance de ses moyens financiers ne se poursuive pas inéluctablement. En 2001, différentes pistes à explorer furent évoquées : une mobilisation des

31) L'intitulé de la campagne était : « Le cancer, abattons-le avant qu'il nous abatte ».

chercheurs - malgré les critiques pouvant être faites sur ce qui avait marqué la communication de l'association avant 1996- , une politique de prix scientifiques s'appuyant sur des partenariats avec de grandes entreprises, la multiplication d'actions de terrain pour rendre l'ARC « visible », etc. Aucune de ces pistes n'a aujourd'hui conduit à des résultats tangibles.

La nouvelle stratégie de communication de l'ARC n'était pas encore, lors de l'enquête de la Cour, totalement définie : l'association a indiqué à la Cour qu'elle pensait parvenir à atteindre cet objectif dès 2005.

II – La sollicitation des dons et legs

L'ARC envoie chaque année au total plus de trois millions de messages, soit à ses donateurs actuels ou récents, soit à des non donateurs.

L'ARC édite deux revues, dont les noms n'ont pas été modifiés en 1996 : « Fondamental » (revue trimestrielle d'information, principalement servie à des donateurs fidèles) et « La lettre de Fondamental » (revue de quatre pages publiée quatre ou cinq fois par an, principalement en direction du public sollicité).

Chaque année, la revue « Fondamental » paraît (tous numéros confondus) à environ 50 000 exemplaires (54 000 en 2001, 58 000 en 2002, 44 000 en 2003) et « La lettre de Fondamental » à plusieurs millions d'exemplaires (plus de 2 millions en 2000 et 2002, 3 millions en 2001).

L'ARC a envoyé, au cours de la période sur laquelle a porté le contrôle, en moyenne cinq publipostages de « fidélisation » et deux publipostages de « reconquête » en partant de son fichier historique de donateurs[32]. C'est moins que d'autres associations, qui en envoient jusqu'à douze par an.

Néanmoins, certains donateurs ayant protesté contre le nombre de sollicitations qu'ils recevaient chaque année, le bureau de l'association a demandé que soit adressé en 2000 aux adhérents, via « La Lettre de l'ARC » qui leur est destinée, un questionnaire sur les sollicitations qu'ils recevaient : le seuil à partir duquel les adhérents trouvaient la

32) Le « fichier historique des donateurs » comprenait en 1999 environ 1,6 million de noms, parmi lesquels près de 1,3 million de donateurs totalement « inactifs ».

communication « trop insistante » s'établissait à 4,74 contacts par an. L'ARC décida alors, à titre expérimental, de réduire de cinq à quatre le nombre d'envois annuels de « La Lettre de Fondamental ». Elle est revenue depuis à un rythme de cinq parutions par an.

Le retour de 70 000 anciens donateurs en 1999 s'est fait notamment grâce à une technique nouvelle pour l'ARC, le démarchage téléphonique, auquel l'association a recouru à partir de la fin de l'année 1998. Le bureau avait en effet constaté que « les manifestations de l'usure de notre fichier sont réelles ». Le rapport d'activité 1999 soulignait que « ce mode de collecte, assez coûteux, mais générant un taux de retour élevé, se poursuivrait en 2000 ».

En revanche, l'ARC a constaté à la fin de l'année 1999 que les publipostages tendant au recrutement de nouveaux donateurs avaient un très faible taux de retour. Il fut donc envisagé de les supprimer. En 2000, l'ARC procéda donc à des « opérations tests sur des fichiers extérieurs » pour toucher de nouvelles cibles de donateurs : le bilan de cette opération fut que « au regard du taux de rentabilité très faible de ces opérations, il semble préférable d'utiliser les données du fichier ARC qui n'a pas encore été totalement exploité »[33].

L'ARC a parfois lancé des opérations ciblées qui n'ont pas rencontré de succès. Ainsi, elle avait imaginé pouvoir mobiliser des donateurs sur le lancement du réseau ARECA et avait donc fait à ce sujet en 2001 un publipostage spécifique. Au vu du résultat décevant de cette campagne, l'ARC a abandonné ce système de collecte « dédiée » et a financé les projets ARECA par l'ensemble de ses ressources.

Le pourcentage moyen des frais de collecte rapportés aux dons (cf. infra) masque toujours des disparités notables. Par exemple, l'ARC avait, à l'automne 1997, fait une campagne massive de publipostage ; 2,1 millions de messages avaient été envoyés. Le coût direct global de cet envoi avait été de 0,38 M€, et le montant des dons reçus en retour de 2,24 M€, ce qui faisait qu'un euro investi dans cette opération avait « rapporté » 5,56 €. Mais, dans le détail, cette moyenne recouvrait des cas très dissemblables : pour les donateurs fidèles, 1 € en avait rapporté 46, alors que pour les anciens donateurs qui avaient arrêté de donner avant même le scandale de 1996, 1 € avait rapporté 0,94 €.

33) Rapport d'activité 2000.

En 2002, le taux de rentabilité des publipostages[34] a été le suivant :

- Pour les destinataires de la « Lettre de Fondamental », qui sont les donateurs dont le dernier don date de moins de trois ans, soit entre 250 000 et 300 000 personnes : 10,02 (1,1 million d'envois ont été faits dans l'année) ;
- Pour les destinataires de publipostages dits de fidélisation, qui s'adressent aux donateurs dont le dernier don est compris entre trois et six ans, soit entre 25 000 et 40 000 personnes : 7,03 (plus de 1 million d'envois dans l'année) ;
- Pour les destinataires des publipostages dits de prospection, qui s'adressent à la fois aux donateurs inactifs depuis 1996 et à des adresses contenues dans des fichiers loués : 0,49 (plus de 100 000 envois dans l'année).

Le retour financier des publipostages dits de prospection a été particulièrement faible en 2002, puisque il n'a permis de couvrir que la moitié des coûts engagés à cet effet. En revanche, il s'est amélioré en 2003, puisque son taux de rentabilité sur l'année s'est élevé à 0,93. Cette différence semble s'expliquer par le fait que les publipostages « de prospection » réalisés en 2002 l'avaient été à titre de tests et portaient donc sur de faibles nombres de personnes (environ 50 000 pour chacun des envois) ; au contraire, en 2003, une véritable campagne de prospection a été lancée, touchant plus de dix fois plus de personnes qu'en 2002 (1,2 million) et rapportant près de vingt fois plus.

La rentabilité des sollicitations par téléphone suit celle des publipostages :

- Pour les destinataires du démarchage de fidélisation : 3,11 (près de 100 000 personnes contactées dans l'année) ;
- Pour les destinataires du démarchage de prospection : 0,78 (plus de 16 000 personnes contactées dans l'année).

De même que pour le publipostage de prospection, la rentabilité du démarchage téléphonique de prospection s'est améliorée en 2003, son taux passant à 0,94.

34) Le taux de rentabilité d'un publipostage se mesure par le quotient : dépenses du publipostage considéré/montant de la collecte attribuable à ce publipostage.

Le don moyen varie beaucoup d'un type de prospection à un autre :

Tableau 24 : Comparaison du niveau des dons suivant les différents types d'action en 2002

	Fidélisation	Prospection	Autres origines[35]
Nombre de dons	201 055	3 952	49 184
Collecte	7 372 285 €	93 831 €	1 812 361 €
Don moyen	36,67 €	23,74 €	36,85 €

Source : service du développement de l'ARC

La sollicitation des legs, plus délicate, est aussi plus discrète. L'ARC participe au congrès annuel des notaires et aux rencontres notariales de Maillot. Elle fait paraître des encarts dans l'annuaire officiel du notariat. Les actions vers le grand public prennent la forme de publications diverses, telles des plaquettes « *Soutenir la recherche sur le cancer, le plus bel héritage que vous puissiez léguer* », ou encore « *Legs et donations - parce que la générosité est un bien à transmettre* ».

III – Le traitement des dons et legs

a) Les dons

L'ARC fait appel à des prestataires de service pour le traitement des dons : durant la période 1998 – 2002, elle a successivement fait appel à trois sociétés. Dans les trois cas, elle a procédé à un appel d'offres. Le prestataire est chargé de la collecte des dons (à partir de la prise en charge, au siège de l'ARC, des enveloppes provenant des donateurs), du dépouillement des enveloppes et de l'alimentation de la base donateurs. L'entreprise actuellement chargée de cette mission est engagée vis-à-vis de l'ARC par une obligation de résultats et non seulement de moyens, notamment sur les délais de traitement des enveloppes de dons.

En 1999, l'ARC a décidé de réaliser en interne l'édition et l'envoi des reçus fiscaux, précédemment sous-traités. Toutefois, elle a choisi en 2002, à l'occasion du changement de prestataire du traitement des dons,

35) Les dons d'autres origines sont les chèques adressés seuls (sans référence à un publipostage), les dons provenant de campagnes des exercices antérieurs, certains dons exceptionnels.

de lui confier aussi le soin d'éditer les reçus fiscaux à partir de sa base de données des donateurs, après vérification en interne de la cohérence entre les montants figurant dans cette base et les montants enregistrés en comptabilité. Le coût en 2002 (+ 27 000 €) a été compensé dans une large mesure par la baisse du coût d'envoi des reçus fiscaux (- 18 000 €), car la société a minimisé les coûts d'affranchissement en groupant les envois.

Deux personnes du service informatique se consacrent exclusivement aux applications en relation avec la collecte, assurant la maintenance et l'évolution de la base de données sur les donateurs, son exploitation statistique, l'émission des reçus fiscaux, le recoupement avec l'enregistrement comptable des dons collectés.

Le commissaire aux comptes de l'ARC a effectué en 2002 un examen précis de la procédure quotidienne de traitement des dons par le prestataire de service. Cet examen n'a révélé aucune anomalie. L'ARC a mis en place en 2003 une « procédure qualité » pour la gestion des donateurs et l'établissement des reçus fiscaux, qui doit permettre à l'association de justifier de la provenance des dons, de la traçabilité des reçus fiscaux et de la sécurisation de cette opération en respectant les vœux du donateur. Cette procédure concerne à la fois le service des relations avec les donateurs, le service informatique et le service de la base de données mercatique. Afin de sécuriser le processus d'émission des reçus fiscaux, l'ARC a mis en œuvre deux principes : la séparation entre le « donneur d'ordre » et celui qui exécute cet ordre (c'est l'ARC qui fixe le numéro de reçu fiscal à partir de sa base informatisée des donateurs et c'est la société sous traitante qui imprime et expédie ces reçus) et l'automatisation des opérations par la suppression de toute intervention manuelle[36].

b) Les legs

Compte tenu d'un nombre annuel de legs nouveaux consentis à l'ARC de l'ordre de 200 à 250 legs chaque année et des délais de traitement des dossiers en cours, le service des legs gère en permanence un volume d'environ 500 à 600 dossiers de legs ; il comprenait en 2002 six salariés.

36) Par exemple, même en cas de réclamation d'un donateur, il n'est pas possible d'émettre manuellement un duplicata de reçu fiscal : il doit d'abord y avoir une annulation du précédent, puis reprise de la procédure avec sur le nouveau reçu la mention « *annuel et remplace le reçu n° …* ».

L'ARC ne fait pas appel à un notaire conseil : elle traite les dossiers de succession avec le notaire dépositaire du testament. Elle fait en revanche appel à un avocat auquel elle confie ses dossiers contentieux.

La Cour a constaté lors de son enquête que l'ARC ne dispose pas d'un manuel de procédure relatif aux différentes phases de recueil, décision, liquidation et affectation d'un legs. L'association a indiqué, en réponse, que « conformément aux préconisations de la Cour, un manuel de procédure pour le traitement des libéralités sera rédigé ».

IV – Le rapport entre les frais de collecte et les dons et legs

Le rapport entre les frais de collecte et les produits de la générosité publique reste modéré, comme le montre le tableau suivant :

Tableau 25 : Rapport entre les frais de collecte et les dons et legs (en M€)

	1998	1999	2000	2001	2002
Total générosité publique	37,5	43,1	38,6	29,8	29,3
Frais d'appel à la générosité	3,2	4,0	3,6	3,2	2,7
Frais d'appel / générosité	**8,5 %**	**9,3 %**	**9,3 %**	**10,7 %**	**9,2 %**

Source : Comptes d'emploi des ressources de l'ARC

Les frais de personnel exposés pour la collecte des dons et des legs ont diminué au cours des dernières années ; le coût global de collecte des legs, au sein de l'ensemble des frais de collecte, est sur la période 1998-2002 inférieur à 3 %. L'évolution des frais de collecte est donc principalement liée à celle des prestations extérieures : de 1996 à 2002, l'ARC a consacré l'essentiel de ses actions de mercatique à tenter de re-fidéliser les donateurs qui figuraient auparavant sur le fichier de l'association, mais avaient interrompu leurs dons en 1996.

Chapitre VI

Les frais de fonctionnement

Les frais de fonctionnement font l'objet d'une vigilance particulière de la part du conseil d'administration : plusieurs procès-verbaux de ce conseil témoignent de ce que pour enrayer la diminution des fonds attribués à la recherche, les administrateurs se sont interrogés sur les possibilités de réduire le « train de vie » de l'association.

I – Les dépenses de fonctionnement de l'association

L'ARC occupe à Villejuif des locaux qu'elle possède dans une emprise appartenant au CNRS et des locaux qu'elle loue à proximité des premiers[37]. Tous les biens immobilisés (aménagement des locaux, travaux, mobiliers, logiciels, matériels informatiques, véhicules, etc.) voient leurs amortissements inscrits, en comptabilité analytique, en frais de fonctionnement. Le fait est suffisamment rare pour être souligné.

Le parc automobile de l'ARC est très réduit : au 31 décembre 2002, l'association disposait de deux voitures de petite cylindrée et de deux véhicules utilitaires. Aucun administrateur ni salarié ne dispose de véhicule de fonction.

---

37) L'ARC possède un autre bien immobilier. Par un testament de 1965, Mme Griffuel, décédée en 1969, avait légué à l'ARC un ensemble de deux immeubles de six étages situés dans le 6ème arrondissement de Paris, en précisant que ces immeubles ne devaient en aucun cas être « vendus ni hypothéqués pendant une période de 99 ans », et que les revenus devaient être utilisés pour créer un prix annuel (en mémoire de son mari) destiné à récompenser « *le meilleur chercheur sur le cancer* » désigné par le conseil d'administration de l'association. Le ministère de l'Intérieur autorisa l'ARC par arrêté, en 1971, à conserver l'immeuble.

Le prix Léopold Griffuel a donc été décerné chaque année jusqu'en 2000, date à laquelle l'ARC a demandé à la justice d'en modifier les conditions d'attribution : il lui apparaissait en effet de plus en plus compliqué de désigner un seul lauréat (et non une équipe entière) pour un prix d'un montant substantiel. L'ARC a donc demandé, et obtenu en 2003, que le prix soit désormais attribué annuellement « à un ou plusieurs chercheurs, une ou plusieurs équipes ayant contribué de manière significative à la recherche contre le cancer ». L'ARC s'est engagée à attribuer annuellement ce prix jusqu'en 2068. L'assemblée générale de 2003 a approuvé les nouvelles règles de gestion du legs. Pendant les trois années 2000 à 2003, le prix n'avait pu être attribué et son montant annuel placé en fonds dédiés (le total au 31 décembre 2003 était de 650 000 €). En mars 2004, deux prix de 100 000 € ont été attribués au titre des années 2001 et 2002.

Les frais de déplacement et de repas remboursés aux administrateurs ou engagés pour eux sont modestes. Plus de la moitié des administrateurs ne se font jamais rembourser quoi que ce soit par l'association ; lorsque c'est le cas, il s'agit principalement de remboursements de frais de déplacement pour ceux des administrateurs ne résidant pas à Paris. Aucune dépense anormale n'a été constatée par la Cour. Ces frais sont tous imputés dans le compte d'emploi des ressources en frais de fonctionnement.

Pour ce qui concerne les salariés, les remboursements de frais sont de montant réduit et tous assortis de justifications.

II – Le personnel

L'ARC a mis en œuvre, depuis 1996, plusieurs organigrammes qui se sont accompagnés du remplacement, à quatre reprises entre 1996 et 2004, du directeur général de l'association.

Le nombre des salariés de l'association a légèrement diminué au cours des dernières années : de 70 au 31 décembre 1998, il est passé à 63 au 31 décembre 2002. L'effectif moyen annuel était de 60 personnes en 2002.

L'ancienneté moyenne des personnels présents en 2002 était de plus de douze années. Cette ancienneté, relativement élevée, signifie que la plupart des salariés sont restés dans l'association après le changement de conseil d'administration en 1996 : en effet, le nouveau conseil d'administration a souhaité garder le personnel présent, à l'exception de quelques rares personnes dont les activités avaient été par trop proches de celles de l'ancien président. Mais l'arrivée d'une nouvelle équipe d'administrateurs a impliqué des changements d'activité pour bon nombre de salariés, puisque des tâches qui étaient précédemment sous-traitées ont été dès lors réalisées en interne (la communication, la mercatique, la collecte de fonds).

De 1998 à 2002, soit en cinq ans, huit salariés ont été licenciés par l'association. L'accord collectif d'entreprise prévoit que les indemnités de licenciement ne sont dues qu'à partir de deux ans d'ancienneté, et que leur montant est d'un demi mois de salaire brut par année d'ancienneté, plafonné à six mois (cependant, en cas de licenciement économique, ce plafonnement est porté à douze mois). L'ARC applique strictement cet accord, ce qui a conduit certains salariés à entamer des procédures prud'homales. L'ARC n'hésite pas à défendre fermement ses intérêts : par exemple, le conseil des prud'hommes l'avait condamnée en 2001,

dans l'affaire qui l'opposait à une de ses salariées, à verser à celle-ci près de 60 000 € (elle en demandait 181 000) ; l'ARC a fait appel et a gagné la procédure devant la Cour d'appel.

L'ARC a dénoncé à la fin de l'année 1997 les « usages en vigueur » dans l'association du temps du précédent président[38]. Dès 1998, il y a eu annualisation du temps de travail et signature d'un accord collectif d'entreprise, chacun des salariés étant intégré dans la grille de classification qui a alors été instaurée. L'accord d'entreprise a fixé les fourchettes de rémunération pour chaque catégorie de poste. Des avenants aux contrats de travail ont accompagné cette évolution, qui s'est traduite pour certains par des diminutions de salaires.

Depuis 1996, la modération salariale a été la règle à l'ARC. Entre 1996 et 1999, il n'y a eu aucune augmentation générale des salaires. En 1999, une étude effectuée, à la demande du comité d'entreprise, par un cabinet d'expertise comptable sur les exercices 1996 à 1998 avait montré que la variation du salaire moyen par fonction avait été la suivante sur trois ans : - 9 % pour les employés, + 9 % pour les agents de maîtrise, - 23 % pour les cadres, + 0,5 % pour les personnels de direction. A partir de 2000, le conseil d'administration a décidé que pourraient être accordées des augmentations individuelles liées à des promotions ou à des changements de postes : en 2000, le total de ces augmentations a été fixé à 1 % de la masse salariale, le passage aux 35 heures correspondant de fait à une augmentation générale de 3,8 % au cours de la même année.

En 2002, le salaire brut annuel moyen était de 2 788 €. La moyenne des dix plus hauts salaires annuels bruts était de 55 579 €, ce qui est modéré. Un seul salaire dépassait 100 000 €.

Au milieu de l'année 2004, la moyenne des dix plus hauts salaires bruts annuels était même descendue à 47 800 €, ce qui correspondait à 51 489 € en équivalent temps plein pour les dix salariés concernés, dont l'ancienneté moyenne était légèrement supérieure à quatorze ans[39]. Ces niveaux de rémunération situent l'ARC parmi les organismes les plus économes sur ce point.

---

38) Il s'agissait principalement des dispositions suivantes : un horaire hebdomadaire fixé à 37,5 heures, accompagné de 32 jours ouvrés de congés, le paiement de primes semestrielles et exceptionnelles (correspondant à celles qui existaient au CNRS), la prise en charge par l'association de 50 % du coût de la cotisation - facultative - à une mutuelle, la possibilité de prendre des congés par anticipation.

39) Aucun salaire brut annuel n'atteignait plus 100 000 €.

A N N E X E S

Comptes d’emploi des ressources

Tableau 26 A : Ressources de 1997 à 2000, en euros

	1997	*1998*	*1999*	*2000*
Dons et legs				
Dons manuels non affectés	7 008 825	7 094 272	8 449 711	9 265 507
Dons manuels affectés	118 341	65 981	11 673	4 276
Produits financiers des dons manuels affectés				16 130
Legs non affectés	29 548 377	28 343 268	33 695 100	28 519 641
Legs affectés	60 459	1 043 195	341 764	265 487
Revenus des legs	358 450	676 102	385 636	361 626
Autres produits générosité :				
Ventes de disques et divers	804 645	33 462	773	10 916
Abonnements	282 013	244 290	202 849	115 333
Total produits générosité	**38 181 111**	**37 500 570**	**43 087 505**	**38 558 916**
Autres produits affectés à l'objet social (abonnements)				
Reprise excédent recherche		5 030 818	471 067	
Reprises sur bourses et subv.	338 792	771 949	1 375 720	2 247 664
Autres reprises	356 064	371 851	626 905	
Total reports de ressources	**694 855**	**6 174 618**	**2 473 693**	**2 247 664**
Subventions (dons collect.)	**24 910**	**18 559**	**18 909**	**18 327**
Adhésions	0	36 710	37 274	36 954
Produits financiers	4 093 306	3 718 343	2 028 749	3 462 089
Produits accessoires	71 161	3 598	377	2 324
Autres produits				
Produits exceptionnels				609 194
Total autres prod. non aff.	**4 164 467**	**3 758 651**	**2 066 400**	**4 110 561**
Produits exceptionnels				
Total des ressources				**44 935 468**
Perte			1 039 097	1 365 088
Total général	**43 065 344**	**47 452 398**	**48 685 604**	**46 300 556**

Source : comptes d'emploi des ressources de l'ARC

Tableau 26 B : Ressources de 2001 à 2003, en euros

	2001	*2002*	*2003*
Dons et legs			
Dons manuels non affectés	8 900 240	9 205 067	10 236 066
Dons manuels affectés	236 489	6 401	10 962
Produits financiers des dons manuels affectés	12 307	7 015	6 107
Legs non affectés	19 851 899	19 421 797	14 849 773
Legs affectés	305 570	181 846	74 981
Revenus des legs	391 754	403 086	416 362
Autres produits générosité :		**74 469**	**26 644**
Ventes de disques et divers			0
Abonnements	90 549	-	-
Total produits générosité	**29 788 808**	**29 299 682**	**25 620 896**
Autres produits affectés à l'objet social (abonnements)		**19 599**	**23 181**
Reprise excédent recherche			0
Reprises sur bourses et subv.	1 758 728	1 005 370	770 891
Autres reprises			166 321
Total reports de ressources	**1 758 728**	**1 005 370**	**937 212**
Subventions (dons collect.)	**14 326**		
Adhésions	32 051	26 384	35 580
Produits financiers	3 189 334	2 086 582	1 973 210
Produits accessoires	2 203		
Autres produits			182 755
Produits exceptionnels	1 252 881		
Total autres prod. non aff.	**4 476 469**	**2 112 966**	**2 191 545**
Produits exceptionnels		**2 281 269**	**113 482**
Total des ressources	**36 038 331**	**34 718 886**	**28 886 316**
Perte	3 779 906		172 291
Total général	**39 818 237**	**34 718 886**	**29 058 607**

Source : comptes d'emploi des ressources de l'ARC

Tableau 27 A : Emplois de 1997 à 2000 en euros

	1997	*1998*	*1999*	*2000*
Recherche	25 700 245	35 676 946	37 633 860	36 321 292
Gestion des projets de recherche	597 975	630 993	614 481	651 002
Information médicale	586 231	524 990	414 453	549 422
Total des missions sociales	**26 884 451**	**36 832 929**	**38 662 794**	**37 521 716**
Engagements ou provisions		828 447	102 899	29 304
Excédent destiné à la recherche	5 030 818	471 067		
Ressources affectées non utilisées	**5 030 818**	**1 285 794**	**102 899**	**29 304**
Frais d'appel des dons	1 012 921	1 172 839	2 244 510	2 070 782
Frais de traitement des dons	385 951	376 242	329 476	364 224
Frais de traitement des legs	743 948	667 201	512 536	312 861
Frais de gestion immeuble légué	265 280	244 107	160 859	182 591
Charges de personnel	756 291	731 047	704 843	625 812
Total frais d'appel générosité	**3 164 391**	**3 191 436**	**3 952 224**	**3 556 270**
Campagnes de communication	1 514 257	2 084 604	2 110 416	1 736 946
Insertions et relations presse	126 593	259 808	353 633	256 339
Manifestations	131 535	136 186	148 469	66 744
Revue « Fondamental »	253 891	102 691	119 440	
Charges de personnel	385 925	510 599	471 227	431 049
Total frais d'information et de communication	**2 412 200**	**3 093 888**	**3 203 185**	**2 491 078**
Gestion générale	895 357	883 908	974 490	736 511
Impôts et taxes	175 955	150 630	188 521	135 537
Dotations aux amorts et prov.	439 807	482 690	260 299	522 503
Charges de personnel	1 697 510	1 509 799	1 341 192	1 307 637
Charges financières				
Total frais de fonctionnement	**3 208 629**	**3 027 027**	**2 764 502**	**2 702 186**
Excédent non affecté	**2 364 855**	**7 604**		
Total des emplois	**43 065 343**	**47 452 398**	**48 685 604**	**46 300 556**
Excédent				
Total général	**43 065 343**	**47 452 398**	**48 685 604**	**46 300 556**

Source : comptes d'emploi des ressources de l'ARC

Tableau 27 B : Emplois de 2001 à 2003 en euros

	2001	*2002*	*2003*
Recherche	31 878 328	24 546 828	20 283 577
Gestion des projets de recherche	665 890	654 813	675 685
Information médicale	442 023	376 553	391 485
Total des missions sociales	**32 986 241**	**25 578 194**	**21 350 747**
Engagements ou provisions	109 887	441 007	347 545
Excédent destiné à la recherche			
Ressources affectées non utilisées	**109 887**	**441 007**	**347 545**
Frais d'appel des dons	1 854 686	1 440 064	2 510 315
Frais de traitement des dons	299 311	371 981	453 284
Frais de traitement des legs	155 671	57 237	56 924
Frais de gestion immeuble légué	223 517	169 621	160 869
Charges de personnel	654 497	655 574	599 307
Total frais d'appel générosité	**3 187 682**	**2 694 477**	**3 780 699**
Campagnes de communication	705 948	1 492 931	729 336
Insertions et relations presse	173 643	126 189	331 111
Manifestations	39 197	70 552	17 892
Revue « Fondamental »			
Charges de personnel	203 121	175 251	235 009
Total frais d'information et de communication	**1 121 909**	**1 864 923**	**1 313 348**
Gestion générale	727 140	773 598	615 758
Impôts et taxes	133 118	133 829	110 657
Dotations aux amorts et prov.	371 401	238 575	233 505
Charges de personnel	1 180 859	1 298 521	1 306 348
Charges financières		246 890	0
Total frais de fonctionnement	**2 412 518**	**2 691 413**	**2 266 268**
Excédent non affecté			
Total des emplois	**39 818 237**	**33 270 014**	**29 058 607**
Excédent		1 448 872	
Total général	**39 818 237**	**34 718 886**	**29 058 607**

Source : comptes d'emploi des ressources de l'ARC

RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION POUR LA RECHERCHE SUR LE CANCER (ARC)

Les observations définitives de la Cour des Comptes sur les comptes d'emploi 1998 à 2002 des ressources collectées auprès du public par l'Association pour la Recherche sur le Cancer (ARC) confortent ses responsables sur le bien-fondé des mesures prises depuis 1996 pour assurer à ses donateurs la rigueur et la transparence de sa gestion.

La nouvelle équipe dirigeante a voulu reconstruire l'association en la dotant de structures et de procédures empêchant toute initiative individuelle qui engagerait sans contrôle interne les fonds qui lui sont confiés par les donateurs.

Leur emploi obéit à ***deux règles essentielles*** *:*

L'une qui fonde son engagement associatif *– le financement de la recherche sur le cancer – et qui oblige à rendre compte très précisément de ce qui correspond exclusivement à la réalisation de cet objet social.*

L'autre, de caractère moral et politique*, qui oblige à consacrer à cet objet social au moins 70% des ressources collectées dans l'année, soit une proportion inverse de celle que la Cour des Comptes avait relevée en 1996.*

Les observations définitives de la Cour valident la réalisation de ces engagements pour la période analysée et au-delà. L'Association peut considérer qu'il s'agit là d'une reconnaissance du redressement opéré depuis 1996.

Toutefois, la Cour souligne le caractère décroissant des moyens de financement dont l'ARC dispose depuis 1996 et s'interroge sur ses chances de pouvoir enrayer cette tendance qui pourrait mettre en cause la pérennité de l'association.

Pour répondre à cette interrogation, il convient de préciser :

- *la stratégie que va développer l'ARC,*
- *les moyens qu'elle compte réunir pour la mettre en œuvre,*
- *les moyens qu'elle aura de le faire savoir.*

1 - Une stratégie de référence pour le développement de la recherche sur le cancer.

Dès 1996, l'ARC a affirmé sa volonté d'insérer sa stratégie de financement de la recherche dans le cadre des politiques de santé publique telles qu'elles sont définies par les pouvoirs publics.

Par ailleurs, elle a souligné son ouverture à des partenariats, notamment inter associatifs, pour donner plus d'ampleur à l'impact des financements autres que ceux de l'Etat, les projets de recherche dépendant de ces contributions privées.

***1.1** – Depuis 2003, **le plan cancer** constitue la politique de santé publique dans laquelle l'ARC entend situer son action.*

Déjà, l'association a joué un rôle actif dans le choix des orientations du Plan Cancer qui semble s'être inspiré de son expérience de regroupement d'équipes de chercheurs autour de thèmes précis.

La création, en 2000, du réseau ARECA (Alliance des Recherches sur le Cancer), préfiguration des cancéropôles, intégrant notamment l'ouverture d'un chantier important pour mieux connaître l'épidémiologie des cancers professionnels et environnementaux, en est l'illustration.

Aujourd'hui, l'ARC affirme la part qu'elle peut prendre aux responsabilités et aux actions de l'Institut National du Cancer, compte-tenu de ces expériences qui lui assurent déjà un rôle majeur dans le financement associatif de la recherche sur le cancer.

L'Association prolongera l'action que le Gouvernement a initiée en 2004 pour que des rémunérations contractuelles se substituent aux libéralités (bourses) qui étaient attribuées aux jeunes chercheurs. En 2006, elle s'efforcera d'étendre ce type de rémunérations à toutes les aides proposées aux jeunes chercheurs, afin de contribuer à combler un manque criant de la situation française.

***1.2** – Une **politique partenariale inter associative** sera développée. Dès 1996, en s'engageant à consacrer au moins 70% de ses ressources annuelles au financement de la recherche sur le cancer, l'ARC avait conscience que les besoins de celle-ci nécessitaient aussi une coopération active du milieu associatif concerné. D'ailleurs, l'opinion souhaite que les associations qui ont le même but unissent leurs efforts de façon visible et coordonnée pour être plus efficaces.*

Aussi des propositions ont-elles été faites pour organiser l'échange d'informations sur les actions entreprises. Le développement de ces échanges aurait abouti, naturellement, à des partenariats de financement permettant des actions plus rapides et plus importantes.

L'ARC est engagée dans cette démarche de partenariat avec les grandes associations. Aussi ne peut-on que regretter la position d'une de ces associations qui exige des chercheurs qu'elle labellise l'engagement de ne pas demander de subvention à toute autre association. Cela a pour effet de restreindre le potentiel de soutien à la recherche.

Ce type de partenariat n'a donc pas eu, jusqu'à présent, l'essor qu'on pouvait souhaiter mais la création de l'Institut National du Cancer dont l'une des missions est de coordonner les actions contre le cancer, permet d'espérer un élan nouveau au partenariat inter-associatif.

***1.3 -** D'**autres formes de partenariat** seront développées. C'est déjà le cas avec l'INSERM pour l'un des pôles du réseau ARECA concernant la recherche relative à l'hépatite C ainsi que pour financer des rémunérations à des post-doctorants revenant d'un stage aux Etats-Unis. Par ailleurs, des projets communs seront développés avec les cancéropôles dont plusieurs accueillent déjà des équipes de chercheurs oeuvrant dans le réseau ARECA puisque le premier appel d'offres adressé à ces structures en reprenait les thèmes. Dans cette perspective, des partenariats sont déjà engagés avec les collectivités territoriales, ils seront étendus et élargis.*

L'ARC proposera des partenariats à l'Institut National du Cancer pour les programmes de cet Institut dans lesquels elle décidera de s'engager.

*1.4 - Par contre – et le rapport de la Cour le souligne – l'ARC n'a pas réussi jusqu'à présent à bénéficier d'**actions de mécénat**. Les dons qu'elle reçoit proviennent quasi exclusivement de particuliers et, contrairement à ce que pense l'opinion, l'ARC ne bénéficie d'aucune subvention publique que, d'ailleurs, elle ne sollicite pas.*

Pour susciter et développer le mécénat, l'ARC s'est engagée depuis 2001 dans une expérience de certification. Cette démarche volontaire auprès d'un organisme professionnel agréé (BVQI/VERITAS) permet de garantir à l'opinion qu'il y a une cohérence entre les principes, les objectifs affichés par l'ARC et ses pratiques. C'est une forme de "gouvernance associative" offrant un sens à son action reconnaissant son projet et justifiant ses actions pour le réaliser. La certification est fondée sur un référentiel, défini par un comité de personnalités indépendantes et publié au Journal Officiel.

Il s'agit donc d'une démarche que pratiquent nombre d'entreprises et qui devrait favoriser leur mécénat.

2 - Des moyens pour mettre en œuvre cette stratégie

Pour réaliser sa stratégie, et compte tenu des observations de la Cour, l'ARC doit veiller :

- *à l'évolution de ses ressources,*
- *au maintien du haut niveau de la qualité de son expertise,*
- *à la poursuite de la professionnalisation de sa gestion.*

2.1 – L'évolution des ressources

L'ARC partage l'analyse de la Cour sur l'évolution décroissante des legs.

En 1996, la nouvelle équipe avait certes anticipé la baisse des ressources issues des dons et des legs espérant cependant une reprise assez rapide mais elle s'est trouvée confrontée à une réalité sensiblement différente.

En effet, les mesures de redressement, prises dès 1996, pour retrouver la confiance ne portent vraiment leurs fruits au plan des dons que depuis l'année 2002 mais à un rythme qui ne compense pas la baisse constante des legs compte tenu de l'effet retard inhérent à ce type de libéralités.

C'est donc en imaginant un type de marketing plus performant et des modalités de fidélisation nouvelles que la progression des dons pourra être plus rapide et atteindre un niveau supérieur.

L'ARC engage une réflexion pour développer une coopération entre marketing et communication, davantage en cohérence avec les événements que crée l'association ou auxquels elle participe.

Concernant les legs, quelques tentatives pour les susciter ont été engagées mais des considérations d'ordre moral et psychologique ont imposé une certaine discrétion dans la communication à l'égard d'une population de donateurs assez âgée. Pourtant, certains d'entre eux ont attiré l'attention des responsables de l'ARC sur l'aspect inter-générationnel de leur motivation, conscients qu'ils sont que les avancées de la recherche bénéficieront sans doute davantage à leurs enfants et petits-enfants.

L'ARC doit convaincre différents canaux d'information ainsi que des points de contacts tels que cabinets notariaux, structures sanitaires, services nationaux et déconcentrés du ministère chargé de la santé, du soutien qu'ils peuvent apporter à cette prise de conscience en diffusant la documentation que leur transmet l'association.

Pour amorcer ou étendre des actions permettant d'accroître ses ressources l'association dispose de réserves assez importantes. Mais elle doit accorder la priorité à la couverture des engagements pluriannuels qu'elle prend à l'égard des chercheurs et garantir une année de masse salariale en vertu d'un principe de précaution. Sans doute doit-elle aussi prévoir un volet

plus important qu'actuellement pour financer des actions exceptionnelles que le budget prévisionnel voté en assemblée générale par les adhérents n'aurait pas prévues.

***2.2 – Le maintien du haut niveau de la qualité d'expertise des demandes** de subventions ou d'allocations de recherche*

Les observations définitives de la Cour soulignent cette qualité, gage de l'intérêt que la communauté scientifique ainsi que ses partenaires, notamment les collectivités territoriales, portent à l'action de l'ARC. Il convient de l'entretenir et de la rendre sans doute plus explicite et plus transparente vis-à-vis de l'extérieur. Notamment, des actions de communication préciseront la méthodologie utilisée à cette fin et feront connaître les résultats des évaluations déjà effectuées ou engagées.

2.3 - La poursuite de la professionnalisation de la gestion

Le recrutement de l'encadrement s'effectue avec le souci d'apprécier le professionnalisme des candidats autant que leur intérêt pour la mission que l'association s'est donnée.

Une réflexion est également engagée pour organiser les synergies souhaitables autour d'une compétence technique afin d'éviter une dispersion génératrice de coûts inutiles. Ainsi, chaque unité doit pouvoir être "cliente" d'un seul pôle informatique, d'un seul pôle comptable et même d'un seul pôle "communication".

Pour accroître et rationaliser cet objectif de professionnalisation, l'ARC s'est engagée depuis plusieurs mois dans une démarche de "management stratégique" qui associe personnel et administrateurs.

Par ailleurs, le conseil d'administration, qui procède depuis 1996 à l'élaboration d'un budget prévisionnel, décompose cet exercice, depuis cette année, en deux temps : un premier débat sur les orientations budgétaires qu'il convient de choisir, un second temps pour les concrétiser. Pour 2005, le conseil a ainsi été conduit à choisir entre deux projets de budget selon le caractère plus ou moins volontariste qu'il entendait donner à sa communication et à la maîtrise des dépenses de fonctionnement.

3 – Les moyens de faire connaître la stratégie de l'ARC et ses résultats.

Bien sûr, comme pour toute association, la communication constitue le moyen permanent de réaliser cet objectif. Celle de l'ARC est considérée comme insuffisante, ce qui explique d'ailleurs le débat budgétaire évoqué précédemment.

Deux raisons expliquent sans doute cette discrétion.

A l'occasion du procès de l'ancien président du conseil d'administration et des autres prévenus, la sollicitation d'une communication est venue des médias ; elle était gratuite, ce qui convenait aux responsables de l'association car elle leur permettait de faire connaître les mesures prises pour offrir à l'opinion rigueur et transparence au moment où les dons de l'ARC étaient au plus bas.

L'évolution du contexte depuis quatre ans a obligé l'association à changer le sens de la sollicitation de médias, la presse généraliste se montrant moins intéressée par la reconstruction qu'elle l'avait été par le "scandale".

La confiance étant reconquise, même si une partie de l'opinion continue à avoir de l'ARC une image quelque peu flétrie, une communication plus offensive pour faire connaître l'originalité de ses actions et leurs résultats sera mise en oeuvre. Elle se doit d'être plus percutante et ne pas hésiter à donner le visage d'une communication de rupture avec les poncifs habituels de la solidarité, communication qui s'évertue à ménager tous ses acteurs.

Le développement du partenariat permettra également de faire valoir, dans un contexte plus favorable, l'apport spécifique de l'association.

A cet égard – et cela devient un sujet spécifique de communication pour l'ARC - le rapport de la Cour souligne l'intérêt de la démarche d'évaluation de ses résultats qui a été entreprise depuis trois ans.

C'est une entreprise originale que l'ARC entend développer de façon systématique en communiquant auprès de l'opinion non seulement sur ses résultats mais aussi, auprès de tout autre opérateur qui le souhaiterait sur sa méthodologie.

L'ensemble de ces mesures pérennisera « l'apport essentiel de l'ARC pour le maintien de la France à un niveau compétitif sur le plan international dans le domaine de la recherche sur le cancer. »