



**RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES
ET SA RÉPONSE**

**FONDATION DE L'AP-HP
POUR LA RECHERCHE**

(75)

Exercices 2016 à 2020

Observations délibérées le 31 mars 2022

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE	3
RECOMMANDATIONS DE REGULARITE ET DE PERFORMANCE	5
PROCEDURE	6
OBSERVATIONS	7
1 UNE FONDATION HOSPITALIÈRE POUR PROMOUVOIR LA RECHERCHE MÉDICALE	7
1.1 Une fondation pour conforter l'AP-HP dans la recherche médicale	7
1.1.1 La prépondérance de l'AP-HP dans la recherche médicale en France.....	7
1.1.2 La nécessité de conforter l'AP-HP dans un contexte international de concurrence accrue	8
1.2 Une fondation atypique et unique.....	8
1.2.1 La première fondation hospitalière.....	8
1.2.2 Une fondation opératrice particulière.....	10
2 LA STRUCTURATION PROGRESSIVE DE LA GOUVERNANCE	12
2.1 L'évolution des statuts accélérée par la crise sanitaire	12
2.1.1 Les statuts de 2015	12
2.1.2 La loi du 23 mars 2020 et la suspension de la transformation en FRUP.....	13
2.1.3 L'évolution du règlement intérieur.....	14
2.2 Le fonctionnement régulier du conseil d'administration.....	14
2.2.1 Le collège fondateur du conseil d'administration est majoritaire	14
2.2.2 Le collège des cinq personnalités qualifiées	14
2.2.3 Les membres avec voix consultative et les membres invités	14
2.2.4 Le conseil d'administration exerce ses attributions.....	15
2.3 L'activité du conseil scientifique est variable.....	15
2.3.1 Composition et désignation	15
2.3.2 Attributions.....	15
2.3.3 L'évolution des modalités de travail du conseil scientifique	16
2.4 L'organisation de la direction	17
2.4.1 La formalisation des délégations au directeur de la Fondation	17
2.4.2 L'évolution des services	18
2.5 Le comité social et économique.....	18
2.6 Les relations avec l'ARS et l'AP-HP	18
2.6.1 Les relations avec l'ARS	18
2.6.2 Les échanges avec l'AP-HP	19
3 L'ESSOR DE L'ACTIVITÉ DANS LE RESPECT DU RÉGIME DES FONDATIONS	20
3.1 L'augmentation rapide de l'activité.....	20

3.2	La définition de la stratégie initiale	20
3.2.1	L'augmentation de l'activité dans plusieurs domaines	22
3.2.2	Une nouvelle stratégie post-Covid 19	22
3.3	Une gestion permettant la maîtrise des risques financiers et juridiques	25
3.3.1	Le suivi budgétaire et la mise en œuvre de la comptabilité analytique	25
3.3.2	Le respect de la notion d'intérêt général	25
3.3.3	La formalisation des procédures d'achat	27
3.3.4	Une politique effective de prévention des conflits d'intérêts et d'atteinte à la probité	28
4	UNE SITUATION FINANCIÈRE SAINNE	30
4.1	Des comptes certifiés sans réserve	30
4.2	Un bilan fonctionnel structurellement favorable reflétant la rapide progression de l'activité	31
4.3	Un budget excédentaire	32
4.3.1	Les coûts relatifs à la collecte de fonds	32
4.3.2	L'objectif d'une autonomie financière de la structure en deux ans est atteint	33
5	LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	37
5.1	L'effectif présente une moyenne d'âge jeune et un taux de rotation élevé	38
5.2	Une gestion administrative rigoureuse qui doit se moderniser	39
5.2.1	Une équipe très restreinte	39
5.2.2	Une gestion rigoureuse mais manuelle des dossiers qui a atteint ses limites	39
5.3	Une rapide mise aux normes depuis la création du CSE en 2019	40
5.3.1	Le règlement intérieur de la Fondation	40
5.3.2	L'accord d'entreprise sur les contrats à durée déterminée avec objectif défini	40
5.3.3	L'accord d'entreprise sur le temps de travail	41
5.3.4	Les autres travaux	42
5.4	La politique de recrutement	42
5.5	Une politique salariale attractive	43
	ANNEXES.....	46

SYNTHÈSE

La chambre régionale des comptes d'Île-de-France a contrôlé les comptes et la gestion de la Fondation hospitalière pour la recherche de l'AP-HP. Unique fondation hospitalière française jusqu'en 2019, celle-ci concourt à la recherche biomédicale et en santé et, depuis 2020, au soutien des activités de santé de l'AP-HP. Elle collecte des fonds et gère ses activités avec souplesse et réactivité.

Une fondation sous le contrôle de l'AP-HP

La gouvernance de la Fondation est contrôlée par l'AP-HP, qui est représentée à son conseil d'administration par le collège des membres fondateurs. Son président est le directeur général de l'AP-HP qui nomme le directeur de la Fondation après avis du conseil d'administration.

Les relations entre la Fondation, les directions de l'AP-HP et les groupements hospitaliers universitaires (GHU) sont définies par les statuts et le règlement intérieur, et formalisées par des conventions réglementées ou des chartes.

La direction de la recherche clinique et de l'innovation (DRCI) de l'AP-HP participe au conseil d'administration de la Fondation et à la définition de sa stratégie de recherche.

La progression rapide de l'activité consolidant une situation financière favorable

La Fondation de l'AP-HP est opérationnelle depuis 2016. Son développement rapide lui permet de bénéficier d'une certaine aisance financière.

Les dons collectés, issus principalement d'entreprises, d'associations et de fondations, sont passés de 1 M€ en 2016 à 4 M€ en 2019 avec un pic en 2018 à plus de 5,7 M€. Ils financent des projets de recherche dans des domaines variés ainsi que les fonds de recherche qui ont vocation à remplacer les associations de service dont le fonctionnement comporte des risques juridiques de gestion de fait et d'infraction aux règles de la commande publique. Le nombre de fonds de recherche gérés par la Fondation est passé de 20 en 2016 à 70 en 2019.

Cette importante progression de son activité a permis à la Fondation d'acquérir rapidement son autonomie financière. Dès 2018, elle a pu financer ses frais de structure, notamment les dépenses de personnel de l'équipe administrative et le coût de la collecte, sans faire appel à une subvention de l'AP-HP ou utiliser sa dotation initiale. Cette situation tient à la forte croissance des dons non fléchés (de 37 000 € en 2016 à 400 000 € en 2019) intégralement dédiés au financement de la structure.

Les budgets sont excédentaires et le bilan de la Fondation reflète les caractéristiques de son fonctionnement. Les ressources stables sont presque équivalentes à l'actif circulant. Les ressources de la collecte sont imputées en trésorerie. L'actif immobilisé qui représente une faible part de l'actif, est principalement constitué par la dotation immobilière allouée par l'AP-HP dans le cadre de la procédure de fondation reconnue d'utilité publique (FRUP), qui n'a pas abouti.

Une gestion saine reposant sur la maîtrise des risques juridiques et financiers

La gestion de la Fondation de l'AP-HP repose sur la préoccupation constante de transparence, d'économie de moyens et de prévention des risques.

Le conseil d'administration se réunit régulièrement pour débattre des thèmes stratégiques

La croissance des charges de développement est maîtrisée. La politique de recrutement et de rémunération est attractive et prudente. Un comité a été créé pour contrôler la rémunération du directeur. Aucune dépense pour les fonds de recherche ou les projets n'est engagée en l'absence de ressources disponibles.

La création d'un comité des placements financiers est prévue pour accompagner le conseil d'administration dans la sécurité des placements et la rentabilité financière des dons collectés en attente d'utilisation. La maîtrise des risques repose aussi sur la sollicitation d'avis d'expert.

Une politique de lutte contre les conflits d'intérêts et les atteintes à la probité est mise en œuvre.

La collecte Covid 19 : l'évolution inéluctable de la Fondation de l'AP-HP

En 2020, plus de 40 M€ ont été collectés par la Fondation de l'AP-HP pour la lutte contre la Covid 19. L'importance de ces fonds a renforcé la nécessité d'adapter les outils de gestion au développement de l'activité. En effet, l'organisation et les moyens logistiques et humains ont atteint leurs limites. La Fondation de l'AP-HP envisage l'acquisition d'un système d'information intégré. La chambre l'invite à y intégrer les ressources humaines pour un pilotage plus efficace de la masse salariale.

Par ailleurs, l'élargissement du périmètre d'intervention à l'occasion de la crise sanitaire a conduit la Fondation à s'interroger sur l'évolution de ses statuts et la reprise de sa transformation en fondation reconnue d'utilité publique (FRUP). Sa stratégie, sa gouvernance et son positionnement par rapport à l'AP-HP ont été révisés.

À l'issue de son contrôle des comptes et de la gestion, la chambre formule trois recommandations dont l'une concerne la régularité de la gestion et les deux autres la performance de la gestion.

RECOMMANDATIONS DE REGULARITE ET DE PERFORMANCE

La chambre adresse les recommandations¹ reprises dans la présente section.

Les recommandations de performance :

- Recommandation performance 1 : Afin d'assurer la sectorisation des activités lucratives, mettre en place un suivi budgétaire et comptable précis des charges et produits relatifs aux activités lucratives. 26
- Recommandation performance 2 : Achever l'élaboration des procédures d'achat public en veillant à ce que les modalités de passation permettent de garantir la liberté d'accès et le choix de l'offre pertinente. 28
-

¹ Les recommandations de régularité sont des rappels aux droit.
Les recommandations de performance visent à améliorer la gestion de l'organisme/collectivité/établissement.

PROCEDURE

La chambre régionale des comptes d'Île-de-France a procédé au contrôle des comptes et de la gestion de la Fondation hospitalière pour la recherche de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris pour les exercices 2016 à 2020, sur le fondement des articles L.211-5 et L. 211-8 du code des juridictions financières.

Les différentes étapes de la procédure, notamment au titre de la contradiction, telles qu'elles ont été définies par le code des juridictions financières et précisées par le recueil des normes professionnelles des chambres régionales et territoriales des comptes, sont présentées en annexe 1.

La chambre régionale des comptes d'Île-de-France, délibérant en sa 7^{ème} section, a adopté le présent rapport d'observations définitives.

Ont participé au délibéré, qui s'est tenu le 31 mars 2022 sous la présidence de M. Jean-Claude MAXIMILIEN, président de section : M. Christophe LUPRICH, président de section, Mme Sarah BIRDEN et Mme Athéna FOOLADPOUR, premières conseillères, et M. Gaël LANCELOT, conseiller.

Ont été entendus :

- en son rapport, Mme Sarah BIRDEN ;
- en ses conclusions, sans avoir pris part au délibéré, le procureur financier.

Mme Mélanie MENANT, auxiliaire de greffe, a assuré la préparation de la séance de délibéré et tenu les registres et dossiers.

La réponse de la Fondation au rapport d'observations définitives, qui lui a été adressé le 15 avril 2022, a été reçue par la chambre le 6 mai 2022. Cette réponse est jointe en annexe au présent rapport.

OBSERVATIONS

1 UNE FONDATION HOSPITALIÈRE POUR PROMOUVOIR LA RECHERCHE MÉDICALE

La fondation hospitalière pour la recherche de l'AP-HP est la seule fondation hospitalière dans le domaine la recherche médicale.

1.1 Une fondation pour conforter l'AP-HP dans la recherche médicale

1.1.1 La prépondérance de l'AP-HP dans la recherche médicale en France

L'Assistance Publique - Hôpitaux de Paris (AP-HP) est un établissement public de santé, comprenant 39 sites hospitaliers dont 35 en région Île-de-France. Son statut de centre hospitalier universitaire (CHU) lui permet de traiter toutes les pathologies.

En 2019, sa capacité était de 20 098 lits, dont 2 823 places d'hôpital de jour. Son activité principale est le court séjour avec 3 000 lits de chirurgie, 7 500 lits de médecine et 850 lits d'obstétrique. L'AP-HP a réalisé 8,3 millions de prises en charge en 2018.

L'AP-HP est le premier employeur en Île-de-France avec plus de 89 900 équivalents temps plein, dont 19 200 personnels médicaux. En 2019, ses dépenses atteignaient 7,4 Md€ en exploitation et 0,4 Md€ en investissement. L'AP-HP participe à des missions de recherche et d'enseignement en lien avec 33 écoles de soins infirmiers ou d'aides-soignants et sept facultés de médecine.

Premier producteur de publications scientifiques², l'AP-HP représentait 31 % des publications SIGAPS³ en 2015. En 2018, elle a publié 8 390 publications de rang A⁴.

La moitié de la recherche clinique s'effectue dans les hôpitaux de l'AP-HP, premier promoteur de la recherche clinique en France⁵. Entre 2011 et 2016, l'AP-HP était le premier bénéficiaire du programme hospitalier de recherche clinique (30 % des financements⁶).

Depuis le début de la pandémie de la Covid, 19 145 études et 1 012 publications ont été réalisées.

² Source : site internet de l'AP-HP

³ Le SIGAPS est le système d'interrogation, de gestion et d'analyse des publications scientifiques permettant de recenser les publications des médecins français.

⁴ Source : site internet Carnot AP-HP

⁵ Source : rapport d'activité de la DRCl en 2018

⁶ Source : idem

1.1.2 La nécessité de conforter l'AP-HP dans un contexte international de concurrence accrue

En 2018, l'AP-HP a fait l'objet d'une évaluation par le Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES), qui souligne la qualité de son activité de recherche. Au niveau international, l'AP-HP est au 13^{ème} rang pour l'oncologie et la chirurgie, au 9^{ème} rang pour les pathologies cardiaques et cardiovasculaires, et au 8^{ème} rang pour les maladies infectieuses⁷.

Cette évaluation révèle aussi les incertitudes de financement et les exigences budgétaires, de qualité et de performance auxquelles l'AP-HP est confrontée dans un contexte international concurrentiel.

Elle confirme le constat de plusieurs instances d'une baisse de financement de la recherche française et de sa place relative au niveau international.

Le rapport bi-académique médecine et pharmacie⁸ constate une baisse du financement de la recherche en biologie santé contrairement à d'autres grands pays. Ainsi, la France consacre 17,2 % de son budget de recherche à la biologie santé, alors que le Royaume-Uni en consacre jusqu'à 50 %⁹. Ce rapport souligne aussi la diminution de la part de la France dans les publications mondiales.

Par ailleurs, les Entreprises du Médicament (LEEM)¹⁰, syndicat du milieu pharmaceutique, alerte sur la perte de compétitivité et d'attractivité de la France dans le domaine de la recherche clinique.

L'AP-HP indique suivre attentivement les évolutions épidémiologiques, médicales, scientifiques et organisationnelles, et souhaiter poursuivre sa transformation pour rester à la tête de l'innovation clinique¹¹ française et internationale.

1.2 Une fondation atypique et unique

1.2.1 La première fondation hospitalière

Aux termes de l'article 18 de la loi n°87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat, « la fondation est l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif ». La fondation ne résulte pas d'un regroupement de personnes morales ou physiques pour réaliser un projet commun mais d'un engagement financier irrévocable de ses fondateurs en vue de réaliser une œuvre d'intérêt général à but non lucratif. Elle se différencie de l'association.

Le décret n°2014-956 du 21 août 2014 relatif aux fondations hospitalières précise les règles de création et de fonctionnement des fondations hospitalières

Il existe aujourd'hui en France sept formes de fondation.

⁷ Source : rapport du HCERES

⁸ Dans le cadre de la préparation de programmation pluri annuelle de recherche, l'académie nationale de médecine et l'académie nationale de pharmacie ont adopté en mars 2021 un rapport sur l'état de la recherche en biologie santé qui a inspiré le rapport publié le 15 juillet 2021 par le Sénat.

⁹ Les autres grands pays consacrent en moyenne 35 à 40 %, cf. page 35 du rapport bi-académique.

¹⁰ Le LEEM mène une enquête tous les deux ans sur la recherche clinique française. Réalisée depuis 2002, ces enquêtes bisannuelles évaluent la position internationale de la recherche clinique française et identifient ses atouts et faiblesses

¹¹ Site internet de l'AP-HP

Encadré n° 1 : Les fondations en France

Les fondations constituent l'un des piliers du modèle philanthropique français¹². En 2017, la France dénombrait 2 551 fondations¹³.

La loi n°90-559 du 4 juillet 1990 créant les fondations d'entreprise et modifiant les dispositions de la loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat a limité l'usage du terme fondation à trois formes d'organisation aux statuts généralistes :

- la fondation reconnue d'utilité publique (FRUP) qui dispose de la personnalité morale et dont le caractère d'utilité publique est reconnu par décret de Conseil d'État¹⁴ ;
- la fondation d'entreprise, organisme à but non lucratif, créée par une ou plusieurs entreprises pour une durée limitée pour réaliser une œuvre d'intérêt général selon un programme d'actions pluriannuelles ;
- la fondation abritée par un organisme habilité. Elle n'est pas dotée de la personnalité morale mais placée sous l'égide d'une fondation dont les statuts prévoient qu'elle peut être « abritante ». L'objet de la fondation abritée doit être inclus dans celui de la fondation « abritante » dont elle hérite des prérogatives.

Plus récemment, quatre statuts sectoriels, inspirés des trois préexistants, ont été créés :

- la fondation de coopération scientifique qui relève des règles de la FRUP mais dont le champ est limité à la recherche et à l'enseignement supérieur ;
- la fondation partenariale créée par un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel ou un établissement public à caractère scientifique et technologique, qui relève du régime des fondations d'entreprises ;
- la fondation universitaire qui relève du cadre juridique de la FRUP, mais ne dispose pas de la personnalité morale. Elle se rapproche en cela de la fondation abritée, mais s'en distingue en étant sous l'égide d'un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) et non d'une fondation ;
- la fondation hospitalière, créée par un ou plusieurs établissements publics de santé, se rapproche du cadre de la FRUP.

Les fondations hospitalières pour la recherche ont été créées par les articles 8 et 9 de la loi n° 2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires (loi HPST), complétés par le décret n° 2014-956 du 21 août 2014 relatif aux règles de création et de fonctionnement des fondations hospitalières.

Leur objet est limité à la réalisation d'une ou plusieurs œuvres ou activités d'intérêt général et à but non lucratif afin de concourir aux missions de recherche mentionnées à l'article L 6112-1 du code de la santé publique.

L'objectif était de permettre aux établissements publics de santé de créer une nouvelle structure dédiée à la levée de fonds, dans un contexte où l'on souhaitait ramener les hôpitaux publics à l'équilibre budgétaire en 2012.

Cette nouvelle forme juridique n'a pas rencontré le succès espéré. La Fondation hospitalière pour la recherche de l'AP-HP, créée par le décret n° 2015-532 du 13 mai 2015, est restée l'unique exemple jusqu'au décret n° 2019-1369 du 16 décembre 2019 approuvant les statuts de la Fondation hospitalière pour la recherche sur la précarité et l'exclusion sociale créée par Centre d'Accueil et de Soins Hospitaliers (CASH) de Nanterre. Cette dernière n'agit pas dans la recherche médicale.

¹² Rapport de l'inspection générale des finances d'avril 2017 sur le rôle économique des fondations.

¹³ Source : « Les fondations et fonds de dotation en France de 2001 à 2018 » - Étude menée en collaboration avec le Bureau des associations et fondations du ministère de l'Intérieur et avec le concours de Viviane Tchernonog, chercheur au Centre d'économie de la Sorbonne/CNRS

¹⁴ Les avis du Conseil d'État permettent de dégager trois critères : l'objet statutaire de la Fondation doit poursuivre un intérêt général, la dotation et sa gestion financière doivent apporter des garanties financières suffisantes et sa gouvernance doit assurer son indépendance par rapport aux fondateurs (source : question parlementaire).

1.2.2 Une fondation opératrice particulière

Une fondation opératrice collectant des fonds

Une fondation opératrice met en œuvre ses activités avec son personnel salarié¹⁵. Ses ressources proviennent majoritairement de la vente de produits ou de services à l'État ou aux collectivités publiques ou, dans certains cas, de la tarification au prix de journée comme dans le secteur médico-social. À l'inverse, les fondations distributives disposent en moyenne de 97 % de fonds d'origine privée. La Fondation hospitalière pour la recherche de l'AP-HP collecte des fonds d'origine privée (cf. infra). Elle emploie du personnel en tant qu'opérateur de recherche. Elle constitue ainsi une fondation opératrice spécifique.

Des missions de financement et de gestion directe de projets de recherche

La première mission de la Fondation de l'AP-HP est de financer des projets de recherche identifiés. Lorsqu'elle reçoit un don pour soutenir une équipe ou un projet de recherche, elle gère les fonds (elle réalise les dépenses, y compris de personnel de recherche, et le suivi budgétaire) ou confie les fonds à la direction de la recherche clinique et de l'innovation (DRCI) de l'AP-HP ou, par une convention de financement, à une direction de la recherche d'un groupe hospitalier universitaire (GHU) qui gère le projet.

Des projets de recherche spécifiques bénéficient de dons fléchés par les donateurs. Ils représentent une diversité de domaines et de disciplines conformément aux objectifs de la Fondation de l'AP-HP qui souhaite rester indépendante¹⁶.

Par ailleurs, quatre axes stratégiques (recherche paramédicale, recherche en chirurgie, médecine numérique et recherche sur le microbiote) ainsi qu'un projet emblématique (la plateforme médicaments de thérapie innovante de l'institut Meary implanté sur le site de l'hôpital Saint Louis) ont été définis par le conseil scientifique de la Fondation de l'AP-HP et validés par son conseil d'administration.

Ainsi dans le domaine de la recherche paramédicale, la Fondation de l'AP-HP a mis en place le programme passeport temps recherche¹⁷.

Encadré n° 2 : Une action spécifique en matière de recherche paramédicale : le passeport temps recherche

L'AP-HP mène une politique dynamique d'appels à candidatures pour promouvoir les actions de recherche de ses agents¹⁸. Le programme passeport temps recherche s'inscrit dans cette démarche en incitant le personnel à participer aux appels à projets hospitaliers du Programme Hospitalier de Recherche Infirmière et Paramédicale (PHRIP) et du Programme de Recherche sur la Performance du Système des Soins (PREPS) financés par le ministère de la santé.

Le temps de travail consacré à la rédaction de la lettre d'intention et au dépôt du projet est financé par la Fondation de l'AP-HP. La première année de mise en œuvre, la Fondation de l'AP-HP avait fait le choix de rembourser au groupement hospitalier les heures supplémentaires consacrées par les agents à monter leur projet. Une convention était passée entre la Fondation et le groupe hospitalier. Ce système s'est avéré complexe¹⁹ à gérer. L'année suivante, la Fondation a décidé de rémunérer forfaitairement les agents.

La Fondation de l'AP-HP indique qu'une réflexion est en cours pour étendre ce dispositif aux appels à projets non ministériels.

¹⁵ Étude menée par l'Observatoire de la Philanthropie « Les fondations et fonds de dotation en France de 2001 à 2018 ».

¹⁶ Source : rapport moral et financier 2017

¹⁷ Il s'agit du programme Hospitalier de Recherche Infirmière et Paramédicale (PHRIP) et du programme de Recherche sur la Performance du Système des Soins (PREPS) financés par le ministère de la santé.

¹⁸ Rapport de la Cour des Comptes sur le rôle des centres hospitalo-universitaires dans l'enseignement supérieur et la recherche médicale, page 36.

¹⁹ Cf. note transmise par la Fondation sur le dispositif passeport temps recherche.

Enfin, la Fondation de l'AP-HP participe à la recherche clinique en tant qu'une des sept structures tierces labellisées par l'AP-HP²⁰. Une convention est conclue entre le promoteur industriel, l'AP-HP et la Fondation de l'AP-HP qui perçoit les contreparties financières pour supporter les frais générés par la recherche pour l'établissement.

Une mission de gestion de fonds de recherche alternative aux associations de service

La création des fonds de recherche constitue pour la Fondation de l'AP-HP une alternative aux associations de service²¹ qui avaient été créées à l'AP-HP pour promouvoir notamment la recherche clinique.

Un rapport du 16 mars 2015 de la direction de l'inspection et de l'audit de l'AP-HP recensait 377 associations dans 465 services (89 % dans la recherche, 73 % percevant des dons et 48 % des honoraires). Parmi ces associations, 270 principalement présentes dans cinq groupes hospitaliers, obtenaient une partie de leurs ressources du secteur industriel de la santé.

Les juridictions financières ont mis en exergue les risques liés aux activités de ces associations (contournement des règles de la commande publique, gestion de fait)²².

Un rapport interne de l'AP-HP sur les conflits d'intérêts a relevé que les associations de service pouvaient être source de conflits d'intérêts. Comme alternative aux associations de service bénéficiant de la liberté d'association, l'une des propositions du rapport porte sur le transfert des activités des associations vers la Fondation. Le conseil d'administration du 23 septembre 2016 a examiné une note sur l'opportunité de reprendre les activités et le personnel selon les associations de service.

Pour les associations dont elle reprend les activités de recherche, la Fondation de l'AP-HP accompagne les équipes avec réactivité et souplesse en s'assurant de la transparence et de la sécurité juridique des activités. La prise en charge est globale (gestion de l'exploitation, du personnel contribuant à la recherche, pilotage de l'activité).

Un fonds de recherche permet d'affecter les dépenses et les recettes diversifiées qui proviennent de fonds privés (dons de patients, dons d'entreprises, transferts de fonds des associations de service, paiements de prestations de service des médecins comme les formations²³). Parfois, une convention entre la Fondation de l'AP-HP et l'association de service formalise le transfert de fonds pour financer le personnel²⁴.

La Fondation de l'AP-HP indique qu'un manque d'informations ne lui permet pas d'établir le bilan de son intervention sur l'existence des associations. Elle précise avoir accompagné une association dans la procédure de dissolution et travaillé avec une cinquantaine de services ayant eu recours à des associations de service. Selon la Fondation de l'AP-HP, son offre de services aurait évité la création d'une quinzaine d'associations de service.

Jusqu'à la loi n° 2020-290 d'urgence pour faire face à l'épidémie de Covid 19 du 23 mars 2020, la Fondation de l'AP-HP ne pouvait statutairement reprendre que les activités des associations en matière de recherche médicale. Certaines associations de service ne pouvaient transférer

²⁰ Les autres structures labellisées par l'AP-HP sont : l'institut du cerveau et de la moelle épinière, l'institut des maladies génétiques, l'institute of cardiometabolism and nutrition, l'association institut de myologie, Action cœur ainsi que l'association Robert Debré pour la recherche.

²¹ Cf. rapport moral et financier 2019

²² Rapport de la Cour des comptes sur le rôle des CHU dans l'enseignement supérieur et la recherche médicale.

²³ Ces prestations sont bénévoles pour la Fondation et inscrites depuis 2019 dans les comptes comme contributions en nature

²⁴ Cf. convention passée avec l'association pour la recherche de thérapies innovantes en cancérologie (ARTIC)

l'intégralité de leurs activités à la Fondation de l'AP-HP même lorsque les activités hors recherche étaient limitées.

En élargissant le périmètre d'intervention des fondations hospitalières aux soins, la loi du 23 mars 2020 permet à la Fondation de l'AP-HP de réaliser des prestations supplémentaires et d'obtenir des transferts d'activité plus étendus de la part des associations de service, voire de nouvelles dissolutions. La chambre invite la Fondation de l'AP-HP à se saisir de cette ouverture législative.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La Fondation de l'AP-HP pour la recherche est la première fondation hospitalière. Elle concourt à la recherche biomédicale et en santé ainsi que, depuis 2020, au soutien des activités de santé de l'AP-HP.

Fondation opératrice soutenant des projets de recherche, elle collecte aussi des fonds. Elle se positionne comme une alternative aux associations de service dont le fonctionnement présente des risques juridiques (gestion de fait, commande publique).

2 LA STRUCTURATION PROGRESSIVE DE LA GOUVERNANCE

Les fondations hospitalières sont régies par les articles L. 6141-7-3 et R. 6141-53 et suivants du code de la santé publique.

2.1 L'évolution des statuts accélérée par la crise sanitaire

2.1.1 Les statuts de 2015

La fondation hospitalière « Fondation de l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris pour la recherche » est créée par le décret n° 2015-532 du 13 mai 2015 approuvant ses statuts, entré en vigueur le 14 mai 2015. Elle est dotée de la personnalité morale et dispose de l'autonomie financière. Elle a reçu pour objet de concourir au sein de l'AP-HP au développement de la recherche biomédicale et en santé, notamment la recherche clinique et la recherche transrationnelle²⁵ par :

- le financement de programmes de recherche, notamment dans les domaines de la recherche biomédicale, clinique, thérapeutique, transrationnelle, épidémiologique, médico-économique, sociale ou tout autre domaine sélectionné par la Fondation pour leur pertinence en matière de santé, seule ou en partenariat avec d'autres organismes ;
- le renforcement des synergies entre la recherche publique et la recherche privée ;
- la contribution à l'émergence et au développement de pôles d'excellence scientifique ;
- la contribution au transfert vers les patients des innovations diagnostiques et thérapeutiques ;
- la contribution à la formation des personnels médicaux et non-médicaux à la recherche.

²⁵ La recherche translationnelle, dite aussi de « transfert », assure le lien entre la recherche fondamentale et la recherche clinique. Elle permet le transfert et l'interprétation rapides des connaissances et des technologies innovantes vers des applications diagnostiques et thérapeutiques au bénéfice du patient. Elle se développe par le biais d'équipes multidisciplinaires formées de chercheurs et de cliniciens, assurant un flux bidirectionnel des connaissances : du patient vers la recherche fondamentale et de la recherche fondamentale vers le patient.

Dans le cadre de sa mission, la Fondation de l'AP-HP pouvait, conclure des conventions avec toute entité, personne morale ou personne physique, notamment les collectivités publiques, les universités, les organismes de recherche et d'enseignement, les entreprises ou fondations françaises, européennes ou internationales.

Les deux objectifs de l'AP-HP étaient :

- la recherche de nouveaux financements souples ;
- la mise en œuvre de la politique de prévention des conflits d'intérêts et d'autres risques juridico-financier en intégrant les associations de services dans une structure offrant des garanties de protection juridique et de pérennité financière.

Dès le début de son activité, les limites statutaires ont amené la Fondation de l'AP-HP à s'ouvrir à de nouveaux domaines ou modalités d'intervention.

2.1.2 La loi du 23 mars 2020 et la suspension de la transformation en FRUP

En 2017, pour se transformer en fondation abritante²⁶, une modification des statuts est approuvée par le conseil de surveillance de l'AP-HP et le conseil d'administration de la Fondation de l'AP-HP. La demande a été adressée aux deux ministères de tutelle. Le ministère de la santé n'a jamais répondu.

En 2018, l'AP-HP a souhaité que sa fondation hospitalière devienne une fondation reconnue d'utilité publique (FRUP), pour élargir son objet au-delà de la recherche et abriter des fondations sous égide. En février 2019, le conseil de surveillance de l'AP-HP approuve de nouveaux statuts et informe par lettre du 13 mars 2019 les ministères de tutelle ainsi que le ministère de l'intérieur.

L'accession de la Fondation au statut de FRUP était conditionnée à une dotation initiale minimale de 1,5 M€ générant des revenus réguliers.

Par acte notarié du 17 janvier 2020, l'AP-HP a cédé à la Fondation de l'AP-HP une dotation en nature (terrain plus bail à construction générant un loyer de 80 000 €) d'une valeur vénale de 2,3 M€ et un revenu annuel régulier. Toutefois, si le conseil d'administration a exprimé son accord de principe antérieurement à la procédure, son accord formel fait défaut, le vote n'ayant pu se tenir en raison de la crise sanitaire d'après la Fondation de l'AP-HP.

A la suite de l'élargissement de l'objet des fondations hospitalières par la loi du 23 mars 2020, la Fondation de l'AP-HP a suspendu sa transformation en FRUP et modifié ses statuts pour les conformer aux nouvelles dispositions. Les nouveaux statuts ont été approuvés par le conseil d'administration le 29 mai 2020, la CME de l'AP-HP le 9 juin 2020, le conseil de surveillance de l'AP-HP le 9 octobre 2020 et le vice-président du directoire en charge de la recherche, vice-président de la fondation, le 10 novembre 2020. La demande a été adressée le 31 octobre 2020 aux ministères de tutelle ainsi qu'à l'agence régionale de santé qui ont donné leur accord. Le ministère de la santé a transmis le dossier au Conseil d'État. Le décret n° 2021-803 du 23 juin 2021 portant approbation des nouveaux statuts a été publié au journal officiel du 25 juin 2021.

La Fondation de l'AP-HP a collecté pendant un an des fonds pour les activités de soins dans le cadre de la nouvelle loi mais en contradiction avec ses statuts.

²⁶ Une fondation abritante est une fondation reconnue d'utilité publique, de coopération scientifique ou partenariales, créée par ses fondateurs dans à un but précis et habilitée par ses statuts à abriter d'autres fondations. De ce fait, la fondation abritante opère professionnellement une gestion juridique, fiscale, comptable, administrative et financière des fondations qu'elle abrite via l'utilisation des moyens nécessaires pour atteindre leurs objectifs et mener à bien leurs missions communes.

2.1.3 L'évolution du règlement intérieur.

Conformément à l'article 17 des statuts, le conseil d'administration a adopté le règlement intérieur le 3 décembre 2015. Il en a adopté une version révisée le 25 septembre 2020.

Au titre de l'article 6 des statuts, le conseil d'administration peut créer un ou plusieurs comités chargés de l'assister dans toutes les actions menées par la Fondation de l'AP-HP. Les attributions, l'organisation et les règles de fonctionnement sont fixées par le règlement intérieur. Or, la création en 2020 du comité fixant la rémunération du directeur et du comité des placements financiers n'ont pas donné lieu à une modification du règlement intérieur. Il convient de compléter le règlement intérieur du conseil d'administration pour les comités sur les rémunérations et les placements financiers. La Fondation de l'AP-HP a indiqué que le règlement intérieur serait ainsi révisé.

2.2 Le fonctionnement régulier du conseil d'administration

La composition du conseil d'administration est précisée dans l'article 4 des statuts.

2.2.1 Le collège fondateur du conseil d'administration est majoritaire

La composition du collège fondateur du conseil d'administration de la Fondation de l'AP-HP est fixée par un arrêté du directeur général de l'AP-HP du 25 juin 2015. Le directeur général, le président de la commission médicale d'établissement et le vice-président du directoire chargé de la recherche de l'AP-HP sont membres de droit. Trois membres représentant le fondateur sont désignés par le directeur général après concertation du directoire de l'AP-HP : un directeur de GHU, un président de commission médicale d'établissement de GHU et la directrice du Département de la Recherche Clinique et de l'Innovation (DRCI).

La première réunion du collège fondateur du 30 octobre 2015 a conduit à l'élection du président de la Fondation de l'AP-HP (le directeur général de l'AP-HP) et le vice-président (vice-président du directoire de l'AP-HP chargé de la recherche). Le directeur par intérim a été désigné et sa délégation d'attributions validée.

2.2.2 Le collège des cinq personnalités qualifiées

Par délibération du 30 octobre 2015, trois personnalités qualifiées ont été nommées : une actrice « marraine » de la Fondation, l'ancien directeur général d'Hermès International et un professeur émérite de santé publique. Le président-directeur général de l'INSERM les a rejoints et a continué à siéger après avoir quitté ses fonctions à l'INSERM. Aucun représentant de la conférence des présidents d'université n'a été désigné. Lors du renouvellement des mandats début 2019 (le mandat des personnalités qualifiées est renouvelable une fois), le siège réservé aux universités a été proposé à une personnalité en vue du monde associatif²⁷ disposant d'une importante expertise sur les fondations abritantes et abritées.

2.2.3 Les membres avec voix consultative et les membres invités

Plusieurs personnes assistent avec voix consultative aux réunions du conseil d'administration :

- le directeur général de l'agence régionale de santé, commissaire du gouvernement, peut obtenir communication de tout document ou pièce relative à l'activité ou à la gestion. Il

²⁷ Mme Catherine Vialle - Membre du Haut Conseil à la Vie Associative, Présidente du Fonds Territorial du Perche depuis avril 2018, membre du Conseil d'administration de la Fondation CARITAS France.

est destinataire de tous les projets de délibération du conseil d'administration. Il est généralement représenté ;

- le directeur de la Fondation de l'AP-HP ;
- le président du conseil scientifique ;
- un représentant du ministre chargé de la recherche ;
- et, depuis janvier 2019, deux représentants du personnel élus au comité social et économique, dans le périmètre de leur activité. Le commissaire aux comptes ou son suppléant assiste au conseil d'administration sans voix consultative ainsi que les agents rétribués par la Fondation de l'AP-HP ou toute autre personne, sollicités pour leur avis par le président.

2.2.4 Le conseil d'administration exerce ses attributions

Le conseil d'administration règle par ses délibérations les affaires de la Fondation de l'AP-HP. Statutairement, il se réunit au moins deux fois par an et aussi souvent que l'intérêt de la Fondation de l'AP-HP l'exige. En comptant les votes d'urgence (internet ou téléphone) pour l'acceptation de dons importants, quatre ou cinq réunions ont lieu chaque année.

Les procès-verbaux des réunions retracent des débats de qualité avec une préoccupation de transparence des activités vis-à-vis des partenaires et du grand public et de prévention des conflits d'intérêts. La qualité de la gouvernance et l'éthique de l'organisme sont essentielles pour le donateur et le bénéficiaire.

Les procès-verbaux soulignent aussi une capacité à anticiper les nouvelles problématiques et à rechercher des accompagnements juridiques et techniques.

2.3 L'activité du conseil scientifique est variable

2.3.1 Composition et désignation

Le conseil scientifique est composé de dix membres représentant la communauté médicale et scientifique française ou internationale, extérieurs à la Fondation de l'AP-HP et désignés pour leurs compétences sur proposition du président du conseil d'administration, après consultation éventuelle du conseil scientifique en cas de renouvellement de ses membres.

Les membres du conseil scientifique sont nommés pour quatre ans. Leur mandat est renouvelable une fois. Ils élisent en leur sein un président. Le conseil décide de son fonctionnement dans le respect des statuts.

Le vice-président de la Recherche de l'Assistance Publique - Hôpitaux de Paris assiste aux réunions du conseil scientifique. Le directeur de la Fondation de l'AP-HP y assiste avec voix consultative.

2.3.2 Attributions

Le conseil scientifique délivre une expertise dans la mise en œuvre de la politique de recherche définie par le conseil d'administration. Il donne des avis, formule des recommandations et propose des études.

Le conseil scientifique, représenté par son président, peut proposer au conseil d'administration les thèmes de recherche sujets à appel à projets au sens de l'article 2 des statuts de la

Fondation. Les appels à projets sont diffusés auprès de la communauté médicale et scientifique par tous les moyens de communication nécessaires.

Lorsqu'un don est fléché au profit d'une équipe de recherche de l'AP-HP avec ou sans spécification du thème de recherche, le conseil scientifique n'est pas sollicité. Lorsque la Fondation de l'AP-HP bénéficie d'un don fléché dans un domaine de recherche particulier sans spécification d'attribution à une équipe, ce don fait l'objet d'un appel à projets.

2.3.2.1 Attributions dans le cadre des appels à projets

Le conseil scientifique reçoit les projets de recherche et propose une sélection au directeur de la Fondation de l'AP-HP. Les projets sont ensuite présentés par le président du conseil scientifique au conseil d'administration qui les valide.

Le conseil scientifique fournit une expertise au directeur pour tout financement d'un programme de recherche en vue de sa validation par le conseil d'administration.

L'état d'avancement des projets de recherche et de leur financement est présenté pour validation au conseil d'administration de la Fondation, après expertise du conseil scientifique.

Le conseil scientifique est consulté sur les programmes de recherche existants auxquels le conseil d'administration souhaite apporter un complément de financement.

2.3.2.2 Modalités d'attribution des moyens et de suivi des projets

Dans le cadre d'un appel à projets ou d'un don fléché au profit d'une équipe, deux modes de gestion sont mis en œuvre pour la réalisation des projets de recherche :

- l'attribution au projet par la Fondation de numéraires qu'elle ne gère pas directement ;
- l'allocation au projet par la Fondation de moyens qu'elle gère directement.

La mise en œuvre du projet sous forme de l'attribution de numéraires non gérés par la Fondation, donne lieu à une convention signée entre l'établissement de santé employeur du responsable du projet de recherche et le président de la Fondation. Un rapport financier est adressé par l'établissement de santé tous les ans au directeur de la Fondation de l'AP-HP qui le présente au conseil d'administration.

La mise en œuvre du projet avec l'allocation de moyens gérés par la Fondation de l'AP-HP (ressources humaines, équipement, frais divers notamment) donne lieu à la signature d'un document, précisant la nature, l'étendue et la durée des moyens alloués, entre le responsable du projet de recherche et le président de la Fondation de l'AP-HP.

Le suivi scientifique des projets de recherche est assuré tous les six mois par le président du conseil scientifique auquel doit être adressé, par le porteur du projet, un état d'avancement scientifique des travaux. L'analyse des rapports est présentée annuellement au conseil d'administration par le président du conseil scientifique.

2.3.3 L'évolution des modalités de travail du conseil scientifique

Le conseil scientifique se réunit à la demande du président du conseil scientifique, chaque fois qu'il le juge utile et au moins une fois par an. Il peut délibérer quel que soit le nombre de membres présents ou représentés. Le président du conseil scientifique peut inviter aux séances du conseil, à titre consultatif, toute personne dont la présence paraît utile aux débats.

Les avis, recommandations, études et expertises du conseil scientifique sont adoptés à la majorité simple des voix. En cas de partage des voix, celle du président du conseil scientifique est prépondérante. Il est tenu un procès-verbal des séances du conseil scientifique, qui est transmis après signature par le président au directeur de la Fondation.

Sur la période examinée, le conseil scientifique s'est réuni deux fois en 2016 et trois fois en 2017. Il ne s'est plus réuni par la suite. Une lettre co-signée par le directeur de la fondation et le président du conseil scientifique, transmise le 7 mars 2019 par courriel aux membres du conseil scientifique justifie cette situation par les évolutions récentes et très rapides de la Fondation, notamment la création des deux comités « Recherche et Innovation » et « Accueil et soins » dans le cadre de la future FRUP, et par la nécessité de repenser la place du conseil scientifique dans cette nouvelle configuration de la gouvernance.

Pour l'expertise des financements des programmes de recherche en vue de leur validation par le conseil d'administration, notamment les votes en urgence de dons dans le cadre de la collecte Covid, le travail d'expertise a cependant continué en distanciel sur toute la période.

Dans sa note sur les évolutions attendues en 2021, le directeur de la Fondation de l'AP-HP indique que « la composition du conseil scientifique qui, dans cette nouvelle phase, retrouve toute sa pertinence, est en cours de finalisation ».

2.4 L'organisation de la direction

Par sa délibération 2016-02 du 18 mars 2016, le conseil d'administration a émis un avis positif sur la nomination par son président de M. Rodolphe Gouin comme directeur de la fondation à partir du 1^{er} juillet 2016²⁸. M. Franck Rethoré-Collin, chargé de mission à l'AP-HP avait jusque-là assuré l'intérim ainsi que le secrétariat de séance du conseil d'administration. Le directeur exerce des attributions déléguées par le conseil d'administration et son président. Il est secondé par un directeur adjoint.

2.4.1 La formalisation des délégations au directeur de la Fondation

Le conseil d'administration peut déléguer certaines attributions au directeur. Les délégations sont conformes aux statuts de la Fondation qui prévoient que le conseil d'administration peut accorder au directeur, dans les conditions qu'il détermine, une délégation permanente propre à assurer le bon fonctionnement de la Fondation, à charge pour le directeur de lui en rendre compte à chaque réunion du conseil d'administration. Il s'agit notamment :

- d'une délégation pour l'acceptation de dons et legs dès lors que l'appréciation de l'urgence est avérée, c'est-à-dire lorsqu'est notamment mis en exergue son caractère nécessaire et impératif ;
- d'une délégation pour la conclusion des marchés, baux et contrats de location et l'acceptation des cautions et garanties accordées au nom de la fondation, dont le montant est défini par le conseil d'administration.

La délégation que le président du conseil d'administration peut consentir au directeur concerne les actes de la gestion courante et la représentation de la Fondation dans les litiges.

Les délégations du conseil d'administration doivent faire l'objet d'une délibération figurant dans le procès-verbal de la réunion du conseil d'administration. La délibération doit préciser l'objet et la durée de la délégation. Aucune procédure n'est prévue pour les délégations du président.

²⁸ Le directeur de la fondation est désigné par le président du conseil d'administration après avis du conseil d'administration selon l'article 8 des statuts.

La mise en conformité de la délégation d'attributions dont bénéficie le directeur s'est effectuée en plusieurs étapes : une première délégation en date du 1^{er} juillet 2016 n'était pas retracée dans les procès-verbaux du conseil d'administration. Par délibération du 18 novembre 2016, l'arrêté de délégation d'attributions au directeur a été mis à jour, mais il agrège les délégations du conseil d'administration et du président alors que les statuts de la Fondation de l'AP-HP prévoient deux délégations de pouvoir distinctes, l'une du conseil d'administration au directeur et l'autre du président au directeur, puisque ces deux instances n'ont pas les mêmes attributions. A la suite de l'observation de la chambre en ce sens, ces deux délégations distinctes ont été prises et approuvées par le conseil d'administration le 17 décembre 2021. La délégation du conseil d'administration ne comporte toutefois aucune mention de durée.

Le directeur a procédé à des délégations de signature au profit des trois responsables des services le 2 septembre 2019 et le 1^{er} octobre 2020. Le directeur adjoint de la Fondation et la directrice des finances bénéficient d'une procuration sur les comptes bancaires.

2.4.2 L'évolution des services

Le directeur est assisté par des services dont l'importance a augmenté sur la période. Trois organigrammes du 2 novembre 2017, du 2 septembre 2019 et du 2 avril 2021 en témoignent. L'équipe de direction est passée de sept personnes en 2017 à 12 personnes en 2021. La direction est structurée en trois services :

- une direction du développement avec cinq agents : une directrice, une responsable de la collecte auprès du grand public, un chargé de mécénat, une chargée de communication et une assistante administrative ;
- une direction des finances et des ressources humaines avec cinq agents : une directrice, un comptable, un chargé des achats et du suivi budgétaire, une assistante ressources humaines et finances et une chargée de mission recrutée spécifiquement pour suivre l'accord d'entreprise fin 2021 ;
- une direction des partenariats de soins et de recherche, confiée au directeur adjoint de la Fondation, assisté d'une chargée des contrats de recherche et d'expertise qui gère les contrats de 56 salariés (chercheurs et personnels de soins) de la Fondation dans les équipes de recherche, dont 14 en recherche clinique (avril 2021).

2.5 Le comité social et économique

La Fondation de l'AP-HP approchant le seuil de 50 ETP, le comité social et économique (CSE) a été installé le 1^{er} janvier 2019 après les élections des représentants du personnel. Les représentants de l'employeur sont le directeur adjoint et la directrice des finances et des ressources humaines. Il se réunit mensuellement. En deux ans, il a validé le règlement intérieur de la Fondation de l'AP-HP et deux accords d'entreprise (possibilité de recourir au contrat à durée déterminée à objet défini, temps de travail incluant le télétravail) et a progressé sur de nombreux autres sujets (cf. infra ressources humaines).

2.6 Les relations avec l'ARS et l'AP-HP

2.6.1 Les relations avec l'ARS

La Fondation de l'AP-HP a adressé chaque année au directeur général de l'Agence régionale de santé d'Île-de-France les budgets prévisionnels et les comptes des exercices clos après approbation par le Conseil d'administration.

Les modifications statutaires ont été adressées conformément aux dispositions de l'article R. 6141-54 du code de la santé publique.

2.6.2 Les échanges avec l'AP-HP

Le directeur général de l'AP-HP, les directeurs généraux adjoints, la direction de la recherche, la direction de la communication sont destinataires de tous les documents adressés au conseil d'administration de la Fondation. En complément, au-delà des communications quotidiennes très opérationnelles, des documents-types sont utilisés pour encadrer la relation entre l'AP-HP et la Fondation :

- les conventions d'accueil des salariés de la Fondation au sein des établissements de l'AP-HP ;
- la convention de dons en nature qui spécifie, pour chaque GHU, en fin d'année, la liste des biens que la Fondation a acquis grâce à ses donateurs et donné à l'AP-HP qui en assure la maintenance, l'inscription à l'inventaire, etc.

Comme le directeur général de l'AP-HP est membre de droit et même président du conseil d'administration de la Fondation de l'AP-HP, des conventions réglementées²⁹ sont approuvées par le commissaire aux comptes pour chaque exercice. Leur objet est relatif aux dotations financières complémentaires apportées par l'AP-HP en 2016 et 2017 ainsi qu'aux locaux de bureaux mis à disposition de la fondation.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

En quatre ans, la Fondation de l'AP-HP a su structurer sa gouvernance pour une montée en puissance rapide et un travail de qualité malgré les incertitudes liées au changement des statuts.

Le règlement intérieur du conseil d'administration doit être mis à jour pour intégrer les dispositions relatives aux comités créés en 2020 et les délégations d'attributions au directeur doivent être formalisées de manière exhaustive en séparant, conformément aux statuts, celle du conseil d'administration et celle du président.

Le conseil scientifique devrait reprendre ses réunions interrompues en 2018.

²⁹ La procédure des conventions réglementées s'applique dans les associations ayant une activité économique ou ayant reçu une ou plusieurs subventions dont le montant global dépasse 153 000 €. La procédure des conventions réglementées concerne notamment les conventions passées entre une association et une autre personne morale dont un dirigeant est simultanément dirigeant de l'association.

3 L'ESSOR DE L'ACTIVITÉ DANS LE RESPECT DU RÉGIME DES FONDATIONS

3.1 L'augmentation rapide de l'activité

3.2 La définition de la stratégie initiale

Un plan stratégique élaboré en lien étroit avec la direction de la recherche clinique et de l'innovation

La direction de la recherche clinique et de l'innovation (DRCI) contribue à l'élaboration globale de la stratégie de la Fondation de l'AP-HP dans la mesure où sa directrice participe au conseil d'administration en tant que représentante de l'AP-HP (2015-2020) puis en tant qu'invitée (2020-2021). Par ailleurs, la DRCI est présente dans les séances du conseil scientifique, contribuant ainsi à l'établissement des axes stratégiques sur lesquels la Fondation de l'AP-HP doit s'impliquer (2015-2020 : recherche en chirurgie, recherche paramédicale, entrepôt de données de santé, microbiote), à l'acceptation des dons supérieurs à 200 000 €, à la réalisation des actions liées à ces axes (passeport temps recherche pour le soutien à la recherche paramédicale, bio banque microbiote intestinal, etc.).

La Fondation de l'AP-HP participe au Point Recherche (réunion bimensuelle réunissant autour du directeur général de l'AP-HP le vice-président du directoire en charge de la recherche, le président de la CME, le directeur général adjoint référent pour la recherche, la directrice de la DRCI et quelques autres invités). Le directeur de la Fondation est également membre invité du CRMBSP (comité de recherche en matière biomédicale et de santé publique), réunissant autour de l'AP-HP ses partenaires de recherche (universités, INSERM, etc.).

La stratégie initiale de collecte et sa mise en œuvre

La stratégie initiale de collecte a été présentée au conseil d'administration³⁰ en septembre 2016. Trois types de collecte sont prévues : des dons non fléchés, des dons pour des projets précis et une campagne ciblée sur les projets de l'institution³¹.

La charte des relations avec les donateurs formalise notamment les relations entre la Fondation de l'AP-HP et les directions des mécénats des groupements hospitaliers universitaires afin de coordonner la sollicitation des donateurs. Elle précise par ailleurs que la *« Fondation de l'AP-HP est responsable de la finalisation des engagements, conformément aux exigences de son commissaire aux comptes (circuit de signatures et procédure de lutte anti-blanchiment) et du suivi administratif des dons reçus (émission des appels de fonds et des reçus fiscaux). Elle informe mensuellement les directions du mécénat de l'encaissement des nouveaux dons. »*

La stratégie de collecte ainsi que le bilan annuel ont été présentés au conseil d'administration pour les années 2016 et 2017. Les dons proviennent principalement des entreprises, des associations et des fondations d'entreprise. Des objectifs globaux sont définis par catégorie de donateurs et destination des fonds collectés.

³⁰ Cf. support présenté CA

³¹ Ce sont les axes stratégiques définis par le conseil scientifique : recherche para médicale, recherche en chirurgie, la médecine numérique et recherche sur le microbiote.

Tableau n° 1 : Évolution de la collecte par type de donateurs

€	2016				2017			
	Nombre	%	Montants	%	Nombre	%	Montant	%
Provenance des dons								
Particuliers dont les patients	142,0	68	113 819	10,5	312,0	76,7	151 285,0	4,2
Entreprises	62,0	30	749 241	69,2	72,0	17,7	1 139 386,0	31,5
Associations et fondations d'entreprise	5,0	2	219 095	20,2	13,0	3,2	1 557 319,0	43,0
Reversement associations de service	0,0	0	0,0	0,0	9,0	2,2	624 000,0	17,2
Donateurs publics	0,0	0	0,0	0,0	1,0	0,2	150 000,0	4,1
TOTAL	209		1 082 155		407,0		3 621 990	

Source : Retraitement à partir des bilans présentés en conseil d'administration

Afin d'ajuster la stratégie pour l'année suivante, un retour sur les diverses opérations³² menées par la Fondation est réalisé. Ainsi, le bilan de la collecte 2017 indique pour les sollicitations des particuliers que l'utilisation de bannières internet, notamment sur le site de l'AP-HP, et du courrier électronique procure un retour intéressant sur investissement avec un don moyen de 298 € et doit être prioritaire en 2018³³.

Pour les années suivantes, il n'y pas eu de bilan par type de donateurs et de destinations de fonds aussi précis présenté en conseil d'administration. Le montant total des collectes a été en 2018 de 5,7 M€³⁴ et en 2019 de 4,1 M€³⁵.

Tableau n° 2 : Montants collectés entre 2016 et 2019

€	2016	2017	2018	2019	Total cumulé
Dons collectés	1 057 281	3 442 766	5 734 506	4 102 149	1 433 6701

Source : comptes emplois ressources annexés aux comptes financiers

Les montants inscrits dans les bilans présentés au conseil d'administration et les données des comptes emplois ressources pour les années 2016 et 2017 diffèrent.

Les dons fléchés représentent la majorité des ressources mais voient leur part relative diminuer³⁶. S'ils représentaient 89 % des ressources en 2016, ils n'en représentaient plus que 61 % en 2019. Cela s'explique notamment par l'augmentation des prestations de service.

La stratégie 2019-2021 a été présentée au conseil d'administration du 6 octobre 2018. Le constat est qu'après deux années de fort développement, le modèle a atteint ses limites et doit changer d'échelle. La collecte des grands mécènes et les prélèvements sur frais de gestion financent juste la structure en 2018 (cf. supra). La collecte grand public doit se développer pour permettre le financement des axes stratégiques.

Par ailleurs, le conseil d'administration du 21 janvier 2019 a décidé de ne plus reconduire de campagne ciblée sur les quatre axes stratégiques compte tenu de la faiblesse du retour sur investissement des exercices précédents. Dès lors, les projets de ces axes stratégiques sont financés par les dons non fléchés.

Alors que la Fondation de l'AP-HP commençait à mettre en œuvre sa nouvelle stratégie, la pandémie de Covid 19 en a modifié le contexte et l'a conduite à réviser sa stratégie.

³² La Fondation met en œuvre une diversité d'actions : flyers, dîner des donateurs, newsletter, dépliants, bannières internet...

³³ Présentation réalisée lors de conseil d'administration du 26 février 2018.

³⁴ Le pic en 2018 s'explique par l'intégration du fonds de dotation Henri Mondor et l'encaissement du don d'un grand mécène.

³⁵ Source : comptes emplois ressources annexés aux comptes financiers

³⁶ Source : rapports moraux et financiers

3.2.1 L'augmentation de l'activité dans plusieurs domaines

La sélection des projets s'effectue avec la direction de la recherche clinique et de l'innovation. Lorsqu'un donateur propose d'apporter son soutien à un thème spécifique et demande à la Fondation de l'AP-HP de lui présenter des projets, celle-ci travaille avec la DRCl sur le repérage et la sélection des projets à présenter. Parallèlement, la DRCl peut solliciter la Fondation pour trouver des mécènes sur tel ou tel projet/programme important pour l'AP-HP. Enfin, la DRCl dirige vers la Fondation les opportunités de dons à la recherche dont elle a connaissance. Les directions recherche des GHU peuvent aussi agir de même.

Le nombre de projets financés hors axes stratégiques est passé de 24 en 2017 à 50 en 2019.

Le nombre de fonds de recherche gérés par la Fondation de l'AP-HP est passée de 20 en 2016 à 70 en 2019³⁷. De 2017 à 2019, la Fondation a conclu 66 conventions uniques³⁸ en tant que structure tierce et contribué à 61 essais pour 409 patients inclus pour un montant de facturation de 860 230 €³⁹.

Le site internet de la Fondation de l'AP-HP présente des exemples de projets soutenus par grande thématique : « santé pour tous », « l'humain au cœur de l'hôpital », « médecine du futur » et depuis 2020 « fonds d'urgence Covid ».

3.2.2 Une nouvelle stratégie post-Covid 19

La collecte Covid 19

Le 11 mars 2020, l'Organisation mondiale de la santé estime que la Covid 19 peut être qualifiée de pandémie. Le même jour, la Fondation de l'AP-HP crée le « fonds d'urgence pour la recherche Covid 19 ». L'objectif du fonds d'urgence est de mobiliser immédiatement les ressources nécessaires pour soutenir les équipes de l'AP-HP et coordonner leurs actions.

En mars 2020, la Fondation de l'AP-HP sollicite les grands mécènes qui l'avaient soutenue et les destinataires de la *newsletter*⁴⁰ pour collecter des fonds. Puis, elle lance une campagne publique d'appel à dons pour soutenir le « fonds d'urgence Covid-19 ». Tous les dons spontanés par chèque ou par virement, sans bulletin de soutien spécifique, sont automatiquement affectés au « fonds d'urgence pour la recherche Covid-19 ». À compter de la loi du 23 mars 2020 élargissant le périmètre des fondations hospitalières, des dons ont pu être fléchés pour soutenir les équipes soignantes.

Le 24 mars 2020 est créée l'Alliance « Tous unis contre le virus » qui regroupe la Fondation de France, l'Institut Pasteur et l'AP-HP afin de soutenir les soignants, les chercheurs et les personnes les plus vulnérables. La Fondation perçoit les financements que l'Alliance a décidé d'attribuer à des projets portés par des équipes de l'AP-HP.

³⁷ Cf. rapports moraux et financiers.

³⁸ Ces conventions sont dites uniques parce qu'elles associent, pour un même lieu de recherche, le promoteur industriel, l'établissement, maison ou centre de santé et, le cas échéant, une structure tierce destinataire de contreparties. Elles ont vocation à être utilisées à l'identique par tous les établissements, maisons et centres de santé français participant à une même recherche impliquant la personne humaine. Cette mesure de simplification administrative et de transparence est rendue applicable à l'ensemble des établissements, maisons et centres de santé par la loi de modernisation de notre système de santé du 26 janvier 2016, laquelle modifie l'article L.1121-16-1 du code de la santé publique. Le délai de mise en place de ces recherches est un élément de compétitivité internationale pour la France. Réduire la durée de signature des conventions qui lient l'industriel promoteur de la recherche à l'établissement, maison ou centre de santé dans lequel se déroule l'investigation constitue donc un levier d'attractivité.

³⁹ Cf. tableau transmis par la direction de la recherche clinique et de l'innovation de l'AP-HP

⁴⁰ Entretien du 08 septembre avec la directrice développement en charge du mécénat, de la collecte grand public et de la communication et réponse à la question 2 du questionnaire relatif à la collecte Covid

La Fondation récolte en quelques mois en 2020 plus de 40 M€ auprès de 43 000 donateurs⁴¹ alors que de 2016 à 2019, elle avait perçu 14,3 M€. Cette collecte génère des prélèvements de frais de gestion⁴² de 1,45 M€. Le taux de prélèvement de 8 % sur les dons pour financer la structure (cf. infra) a été appliqué à tous les dons à l'exception de deux (2 M€ et 20 M€) auxquels un taux de 1 % a été appliqué. Aucun frais de gestion⁴³ n'a été appliqué aux dons provenant de la Fondation de France dans le cadre de l'alliance tous pour le Covid

Pour faire face à l'afflux de dons de sources différentes (dons spontanés de particuliers ou d'entreprises, micro-dons, cagnotte), la Fondation de l'AP-HP s'est organisée. Le conseil d'administration du 4 décembre 2017 avait accordé l'autorisation au directeur d'accepter les dons inférieurs à 100 000 € et au président ceux compris entre 100 000 € et 200 000 €. Cette disposition a permis de faciliter la procédure d'acceptation des dons, le conseil d'administration n'étant pas convoqué. Il s'est réuni sept fois entre mars et mai 2020, parfois par voie dématérialisée, pour accepter les dons supérieurs à 200 000 €. Une séance extraordinaire s'est tenue le 30 mars 2020. À cette date, la Fondation de l'AP-HP avait reçu 11 M€⁴⁴.

Face à l'afflux de dons non fléchés, il convenait d'en déterminer la destination. La Fondation a tenu compte de la volonté des donateurs en veillant à l'équilibre entre soins et recherche⁴⁵.

Entre mars et juillet 2020, la DRCl et le vice-président en charge de la recherche ont été les artisans et les pilotes du comité recherche Covid-19, chargés de la sélection et de l'évaluation des projets de recherche sur le Covid proposés par des équipes de l'AP-HP. À ce titre, le conseil d'administration de la Fondation a confié à ce comité (techniquement à la DRCl) les enveloppes financières collectées pour la recherche.

La Fondation de l'AP-HP n'a pas organisé de sélection de projets de recherche pour ne pas alourdir le dispositif et assurer une articulation efficace entre les financements publics et privés. Ainsi, le fonds d'amorçage financé par la Fondation a été piloté par la DRCl comme l'enveloppe de 3,95 M€ supplémentaires attribuée par le conseil d'administration de la Fondation à la recherche sur le Covid le 30 avril 2020, qui a permis le financement de l'ensemble des projets Covid validés. La Fondation et la DRCl ont étroitement travaillé sur le suivi des projets de recherche ou des besoins liés au Covid, financés par ces enveloppes.

Une nouvelle stratégie pour une fondation qui devient redistributrice

La crise de la Covid 19, en lui permettant d'élargir son périmètre d'intervention, a conduit la Fondation de l'AP-HP à s'interroger sur l'évolution de ses statuts et la poursuite de sa transformation en fondation reconnue d'utilité publique (cf. supra). La réflexion est en cours.

Elle a aussi amené la Fondation de l'AP-HP à revoir sa stratégie, sa gouvernance et son positionnement par rapport à l'AP-HP. Un cabinet⁴⁶ l'a assistée dans la définition d'une nouvelle stratégie triennale. Trois axes identifiés fin 2019 ne pouvaient être mis en œuvre à l'époque en raison des statuts de la Fondation de l'AP-HP. Ils peuvent dorénavant relever de son champ de compétence. Il s'agit de :

- promouvoir l'humain au cœur de l'hôpital (amélioration de la prise en charge des patients, conditions de travail, etc.) ;
- encourager la médecine du futur (recherche et innovation) ;
- défendre la santé pour tous (accès au soin, lien ville-hôpital, maladies rares, etc.).

⁴¹ Conseil d'administration du 29 mai 2020.

⁴² Montant prélevé en deux mois, cf. conseil d'administration du 29 mai 2020.

⁴³ Annexe du conseil d'administration du 29 mai 2020 relative au taux de prélèvement

⁴⁴ Source : PV CA du 30 mars 2020.

⁴⁵ Source conseil d'administration du 30 mars 2020.

⁴⁶ Etude du cabinet impact 46 présenté lors du conseil d'administration du 25 septembre 2020.

Des groupes de travail doivent définir les programmes qui seront financés, les modalités de sélection, d'évaluation, d'accompagnement et de contrôle des projets.

L'adoption « d'une culture de l'impact » est au cœur de la mise en œuvre de cette nouvelle stratégie. Grâce à la notoriété acquise lors de la campagne collective Covid, il ne s'agit plus de se faire connaître auprès de l'AP-HP mais de voir en quoi la Fondation de l'AP-HP peut permettre à l'AP-HP de faire « un pas de plus »⁴⁷. Ce peut être le premier pas à l'instar du fonds d'amorçage Covid. La Fondation de l'AP-HP doit accompagner et évaluer les projets qu'elle finance en privilégiant la valeur que ceux-ci apportent aux bénéficiaires finaux. Des indicateurs d'impact devront être définis⁴⁸.

Les orientations stratégiques 2020-2023 prévoient un travail de préparation de l'outil pour les fondations abritées à l'automne 2020, pour le cas où des opportunités s'ouvriraient, mais ce ne sera pas une voie de développement de l'activité. La préférence va à un travail coordonné avec les directions du mécénat des GHU. Celles-ci ont un lien fonctionnel avec la direction du mécénat et de la philanthropie de l'AP-HP qui a rejoint la direction de la communication et du mécénat. Leur coordination avec leur direction locale de la communication en est accrue. Tous les outils de collecte resteront ceux des hôpitaux avec leur nom et seul le lien du formulaire de don amènera vers le compte bancaire de la fondation, qui gèrera les fonds.

L'importance des fonds collectés pose la question de leur gestion et de l'affectation des dons non fléchés qui, jusque-là, servaient à financer la structure (cf. infra). L'affectation des dons non fléchés va constituer une activité importante pour le conseil d'administration, seul compétent pour décider de l'utilisation des fonds libres d'affectation, ainsi que pour le conseil scientifique⁴⁹. La Fondation de l'AP-HP se rapproche du modèle des fondations redistributrices en sélectionnant des projets, en reversant les fonds et en assurant leur bonne utilisation.

La Fondation de l'AP-HP s'est interrogée sur son besoin de financement et la stratégie de collecte, notamment sur la question de la fidélisation des donateurs. Le conseil d'administration⁵⁰ a défini une nouvelle politique de prélèvements pour frais de gestion. Dorénavant, l'application du taux de 8 % ne se fait que pour les dons inférieurs à 2 M€ et les prestations de service. En ce qui concerne les dons non fléchés⁵¹ lorsque le financement de la structure est assuré, ils peuvent financer les missions sociales.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

L'activité de la Fondation de l'AP-HP a augmenté rapidement, qu'il s'agisse des fonds collectés (passés de 1,4 M€ en 2016 à 4,1 M€ en 2019) ou des projets financés.

La pandémie de la Covid 2019 et les 40 M€ collectés ont amené la Fondation de l'AP-HP à repenser sa stratégie, sa gouvernance et son positionnement par rapport à l'AP-HP en devenant une fondation de plus en plus redistributrice et pas seulement opératrice.

⁴⁷ Conseil d'administration du 25 septembre 2020.

⁴⁸ Note présentée au conseil d'administration du 25 septembre 2020 et note transmise par la fondation concernant les orientations stratégiques.

⁴⁹ Conformément au règlement intérieur le conseil scientifique fournit son expertise dans la mise en œuvre de la politique de recherche. Il intervient pour les dons non fléchés ou fléchés sur un domaine mais sans spécification de l'équipe.

⁵⁰ Conseil d'administration du 29 mai 2020

⁵¹ Les dons non fléchés étaient jusque-là entièrement affectés au financement de la structure.

3.3 Une gestion permettant la maîtrise des risques financiers et juridiques

3.3.1 Le suivi budgétaire et la mise en œuvre de la comptabilité analytique

L'équipe financière et comptable comprenait en 2019⁵² une directrice des finances, un comptable et un chargé des achats et du suivi budgétaire.

À l'arrivée de la directrice des finances en 2019, toutes les procédures dons, ventes de prestations, achats, notes de frais, ont été actualisées puis validées par le commissaire aux comptes⁵³. La procédure de facturation est également formalisée.

La mise en place de la comptabilité analytique répond notamment au besoin d'identifier les dépenses de fonctionnement, les frais d'appel à la générosité du public et les missions sociales pour élaborer en fin d'exercice le compte emplois ressources⁵⁴. Elle permet aussi de différencier les produits et charges de la structure de ceux des projets et fonds de recherche.

Les fonds collectés pour un projet ou pour un fonds de recherche font l'objet d'un suivi budgétaire spécifique⁵⁵. Il se traduit comptablement par la création d'un fonds dédié permettant le rattachement de chaque don au projet ou au fonds de recherche souhaité par le donateur. Ce suivi budgétaire comprend les projections pour les mois à venir. Les produits de facturation⁵⁶ sont suivis par nature et en fonction de leur destination⁵⁷, c'est-à-dire par projets ou fonds de recherche. Aucune dépense n'est engagée si elle n'est pas financée. Les demandes d'achat d'équipement par les équipes de recherche sont validées par le directeur de la Fondation, son adjoint ou la directrice des finances.

La Fondation de l'AP-HP est en cours d'acquisition d'un système d'information intégré compte tenu de la gestion de plus de 300⁵⁸ budgets.

3.3.2 Le respect de la notion d'intérêt général

Conformément à l'article 8 de la loi du 009-879 du 21 juillet 2009, une fondation hospitalière doit être créée pour la réalisation d'une ou plusieurs œuvres ou activités d'intérêt général et à but non lucratif. En l'occurrence, l'intérêt général est une notion fiscale visée dans les articles 200 (particuliers) et 238 bis (entreprise) du code général des impôts précisant les critères d'éligibilité des dons pour les réductions d'impôt. Les trois critères fondamentaux qui définissent l'intérêt général sont : un but non lucratif ; une gestion désintéressée ; un fonctionnement qui ne profite pas à un cercle restreint de personnes.

Ce dernier critère suppose que les membres de l'organisme et leurs ayants droits ne peuvent pas être déclarés attributaires d'une part quelconque de l'actif, sous réserve du droit de reprise des apports. L'article 1^{er} des statuts de la Fondation précise que l'affectation des biens, droits ou ressources est irrévocable.

⁵² Cf. organigramme en date du 2 septembre 2019.

⁵³ Sources : rapport moral et financier de 2019.

⁵⁴ Cf. note relative à la comptabilité analytique transmise par la Fondation et guide de la Cour des comptes sur les organismes faisant appel à la générosité du public.

⁵⁵ Source : réponse à la question 42 du questionnaire relatif aux modalités de gestion des fonds collectés et de suivi de leur affectation.

⁵⁶ Cf. note relative à la comptabilité analytique transmise par la Fondation

⁵⁷ Cf. tableau de suivi des facturation transmis par la Fondation

⁵⁸ Entretien du 8 septembre 2021 avec la directrice des finances.

Le respect du caractère non lucratif de l'activité

Le caractère non lucratif de l'activité exercée par la Fondation de l'AP-HP détermine le respect de son statut de fondation hospitalière et son non assujettissement à l'impôt sur les sociétés et à la taxe sur la valeur ajoutée pour l'exercice de ses activités⁵⁹.

La Fondation exerce des activités lucratives notamment en matière de recherche cliniques pour le compte d'un promoteur industriel ou lorsque les médecins dispensent des formations ou transmettent leur expertise à des entreprises, pour lesquelles la Fondation est rémunérée.

Un organisme, dont l'activité principale est non lucrative, peut réaliser des opérations de nature lucrative à condition qu'elles soient accessoires⁶⁰. Pour pouvoir identifier si l'activité non lucrative demeure prépondérante⁶¹, les activités commerciales doivent être dissociables de l'activité non lucratives. Cela suppose qu'elles correspondent à des prestations de nature différente, ce qui n'exclut pas une certaine complémentarité dès lors que les deux activités sont effectivement distinctes.

En 2018 et 2019, la part des activités lucratives était respectivement 16 % et 28 %⁶².

Il faut pouvoir isoler comptablement les recettes et les dépenses afférentes, d'une part, au secteur d'activités exonérées et, d'autre part, au secteur d'activités lucratives assujetties.

Afin de s'assurer du caractère accessoire de ces activités lucratives, la Fondation de l'AP-HP doit avoir mis en place les outils permettant de s'assurer comptablement du rattachement des produits et charges à chacune de ses catégories.

Le suivi budgétaire réalisée par la Fondation par fonds de recherche et par projets permet cette différenciation, à l'exception des fonds mixtes regroupant des activités de prestations de service et des projets de recherche.

Si le suivi budgétaire permet d'identifier les produits issus des prestations lucratives, les charges ne le sont pas. Les charges de personnel, constituées par le bénévolat des médecins, sont valorisées depuis 2019, globalement dans les comptes annuels sans être précisés comptablement par prestations.

Afin de pouvoir s'assurer du caractère prépondérant de l'activité non lucrative, la chambre invite la Fondation de l'AP-HP à affiner le suivi comptable des charges et produits des activités lucratives. Dans sa réponse, la Fondation de l'AP-HP indique opérer un suivi « au cas par cas » et travailler à un système de suivi général intégré au système d'information.

Recommandation performance 1 : Afin d'assurer la sectorisation des activités lucratives, mettre en place un suivi budgétaire et comptable précis des charges et produits relatifs aux activités lucratives.

Le respect du caractère désintéressé de la gestion :

La définition du caractère désintéressé de la gestion à but non lucratif est codifiée à l'article 261-7-1°-d) du code général des impôts.

⁵⁹ Les organismes à but non lucratif sont redevables de l'impôt sur les sociétés pour leurs revenus patrimoniaux (revenus fonciers, bénéfices agricoles, revenus de capitaux mobiliers), cf. Instruction fiscale 4-H-5-98 du 15 septembre 1998

⁶⁰ Cf. instruction fiscale 4-H-5-98 du 15 septembre 1998

⁶¹ Cf. BOFIP

⁶² Cf. annexe 6 sur les comptes de résultat

Une gestion est considérée comme désintéressée si les trois conditions suivantes⁶³ sont remplies :

- l'association est gérée à titre bénévole par des personnes n'ayant elles-mêmes ou par personne interposée aucun intérêt direct ou indirect dans les résultats de l'exploitation. Toutefois, il est admis, sous certaines conditions, que l'association puisse rémunérer ses dirigeants en contrepartie des sujétions imposées par leurs fonctions. Seules les personnes désignées pour diriger l'association peuvent être rémunérées ;
- l'association ne procède à aucune distribution directe ou indirecte de bénéfice sous quelque forme que ce soit ;
- les membres de l'organisme et leurs ayants droits ne peuvent pas être déclarés attributaires d'une part quelconque de l'actif sous réserve du droit de reprise des apports.

Les résultats excédentaires de la Fondation de l'AP-HP durant la période sous revue ont été affectés aux fonds propres⁶⁴, conformément au cadre juridique prévu d'une fondation.

Pour qu'un dirigeant⁶⁵ puisse percevoir une rémunération, cela doit être prévu dans les statuts et voté par l'organe délibérant. L'article 4 des statuts de la Fondation de l'AP-HP précise que les fonctions de membre du conseil d'administration sont assurées à titre bénévole. Le président ne perçoit donc pas de rémunération.

Le directeur salarié de la Fondation de l'AP-HP, s'il assiste au conseil d'administration à titre consultatif, n'en est pas membre. Il dispose de pouvoirs nécessaires à l'exercice de ses fonctions par délégation du président. Il ne peut être considéré comme un dirigeant. Sa rémunération est inférieure à trois fois le plafond de la sécurité sociale⁶⁶ et un comité composé du président et de deux membres issus du collège des personnalités qualifiées a été créé en 2019 pour fixer les éléments de sa rémunération.

3.3.3 La formalisation des procédures d'achat

L'article L. 1211-1 de la commande publique⁶⁷ dispose que les pouvoirs adjudicateurs sont 2° « Les personnes morales de droit privé qui ont été créées pour satisfaire spécifiquement des besoins d'intérêt général ayant un caractère autre qu'industriel ou commercial, dont :

- a) Soit l'activité est financée majoritairement par un pouvoir adjudicateur ;
- b) Soit la gestion est soumise à un contrôle par un pouvoir adjudicateur ;
- c) Soit l'organe d'administration, de direction ou de surveillance est composé de membres dont plus de la moitié sont désignés par un pouvoir adjudicateur ;

3° Les organismes de droit privé dotés de la personnalité juridique constitués par des pouvoirs adjudicateurs en vue de réaliser certaines activités en commun. »

La Fondation de l'AP-HP est contrôlée par l'AP-HP qui compose plus de la moitié du conseil d'administration. La Fondation de l'AP-HP est soumise aux règles de la commande publique.

⁶³ Cf. guide de la Cour des comptes relatif au contrôle des organismes faisant appel à la générosité du public

⁶⁴ Cf. comptes financiers

⁶⁵ Site internet du ministère de l'intérieur

⁶⁶ Pour les associations au-delà de 200 000 euros de ressources moyennes sur trois exercices, le dirigeant ne peut être rémunéré plus de fois le plafond de la sécurité sociale.

⁶⁷ Applicable à la Fondation depuis 2019. De 2016 à 2019 la Fondation était soumise à l'ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015.

L'article 7 de son règlement intérieur précise qu'elle est soumise à l'application de l'ordonnance de 2005. La Fondation de l'AP-HP a mis en place des procédures qui permettent de préciser le rôle des différents acteurs ainsi que les procédures mises en place en fonction du montant des marchés passés en dessous du seuil de l'appel d'offre⁶⁸.

L'article 3 du code de la commande publique indique « Les acheteurs et les autorités concédantes respectent le principe d'égalité de traitement des candidats à l'attribution d'un contrat de la commande publique. Ils mettent en œuvre les principes de liberté d'accès et de transparence des procédures, dans les conditions définies dans le présent code. Ces principes permettent d'assurer l'efficacité de la commande publique et la bonne utilisation des deniers publics. »

La Fondation de l'AP-HP dispose de procédures pour les marchés inférieurs aux seuils d'appel d'offres. Ces procédures n'indiquent pas précisément les modalités de la procédure adaptée prévue pour les achats supérieurs à 40 000 €. Il est précisé qu'un seul devis est demandé en dessous de 40 000 €. Or, la production d'un seul devis ne permet pas de garantir le choix de l'offre pertinente⁶⁹. La chambre invite la Fondation de l'AP-HP à solliciter plusieurs devis lorsque le besoin exprimé permet de mettre en concurrence plusieurs prestataires.

La Fondation de l'AP-HP n'a pas rédigé de procédures relatives aux appels d'offres, n'ayant pas eu besoin de passer des marchés au-dessus des seuils. Toutefois, en raison de l'augmentation de son activité et des ressources disponibles, elle a confié une mission d'accompagnement à un prestataire extérieur pour l'accompagner dans la formalisation de la procédure pour les marchés supérieurs aux montants des procédures adaptées. Dans sa réponse, la Fondation de l'AP-HP indique avoir fait appel à un cabinet juridique pour lancer un marché à procédure adaptée. Le choix du recours à une expertise extérieure pour les marchés importants doit aller de pair avec la sécurisation de la procédure d'achat en-dessous des seuils, dont font justement partie les contrats avec lesdits prestataires extérieurs.

Recommandation performance 2 : Achever l'élaboration des procédures d'achat public en veillant à ce que les modalités de passation permettent de garantir la liberté d'accès et le choix de l'offre pertinente.

3.3.4 Une politique effective de prévention des conflits d'intérêts et d'atteinte à la probité

La loi n° 2013-907 du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique ne vise pas, parmi les personnes assujetties à une déclaration auprès de la Haute autorité pour la transparence de la vie publique, les membres du conseil d'administration d'une fondation. Toutefois, la Fondation AP HP pour la recherche va au-delà de dispositions qui lui sont applicables en prévoyant dans ses statuts⁷⁰ que les membres du conseil d'administration, des comités et du conseil scientifique sont tenus, lors de leur prise de fonction, d'établir une déclaration d'intérêts adressée par courrier au président du conseil d'administration.

La politique de prévention des conflits d'intérêts est rappelée à l'article 5 du règlement intérieur. Il y a conflit d'intérêts lorsqu'un membre participe à une décision qui pourrait avantager un projet dans lequel lui-même et/ou des proches collaborateurs sont impliqués. Les membres en situation de conflits d'intérêts ne prennent part ni aux votes ni aux discussions sur le projet concerné.

⁶⁸ Jusqu'à la date du contrôle, la Fondation n'a passé aucun marché en procédure d'appel d'offre. Aucune procédure d'appel d'offre n'a été rédigé. Toutefois, en raison de l'augmentation de l'activité et de la passation à venir de marchés en procédure adaptée, la Fondation indique vouloir être accompagné par un cabinet afin de mettre en place les outils et méthode adaptés (Cf. réponse 61 au questionnaire).

⁶⁹ Article R 2122-8 du code de la commande publique.

⁷⁰ Article 16 des statuts

Rapport d'observations définitives

Au cours du conseil d'administration du 17 juin 2019, le contrat de prestations avec la société Medlink a été évoqué. La Fondation de l'AP-HP a contractualisé avec Sanofi R&D en mars 2018 pour une prestation d'expertise réalisée par l'actuel vice-président de la Fondation (qui n'occupait pas alors les deux fonctions) et par un sous-traitant, Medlink, en lien avec un projet de recherche développé par SANOFI depuis 2010, faisant l'objet de conventions annuelles. Cette convention qui aurait dû être signée par l'association Robert Debré pour la Recherche Médicale a été dirigée vers la Fondation. Le montant de la prestation réalisée par Medlink justifiait un appel d'offres. La Fondation de l'AP-HP n'a pas réalisé cette mise en concurrence au motif que les liens étaient déjà établis avec Medlink. Le vice-président a certifié par écrit n'avoir pas de lien d'intérêt avec le sous-traitant. Le commissaire aux comptes a pris acte de la décision de la Fondation de l'AP-HP mais a demandé que les membres du conseil d'administration en soient informés. Une expertise juridique a été demandée pour traiter ce type de situation.

Les membres du conseil d'administration, des comités et du conseil scientifique exercent leur fonction à titre bénévole. Ils peuvent se faire rembourser les frais de transport et d'hébergement qu'ils ont personnellement engagés sur production des pièces justificatives des dépenses acquittées. Les pièces justificatives figurent dans les dossiers.

En ce qui concerne la collecte et ses relations avec les donateurs, la Fondation de l'AP-HP a rédigé une charte du mécénat. Cette dernière rappelle l'importance que la Fondation accorde aux principes suivants : l'indépendance, la transparence, l'impartialité, le consentement, la reconnaissance ainsi que les cas de potentiels conflits d'intérêt.

Lors de la collecte Covid 19, la Fondation de l'AP-HP a refusé quelques dons en raison des atteintes à la probité potentielle.

Une charte de référent de fonds de recherche existe.

Une politique de prévention des conflits d'intérêt est mise en œuvre à destination des membres des instances de gouvernance, des donateurs et des personnes intervenant dans les champs d'activité de la Fondation de l'AP-HP.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La gestion de la Fondation de l'AP-HP est marquée par la préoccupation constante de transparence et de prévention des risques.

Un suivi budgétaire rigoureux est exercé et une comptabilité analytique existe pour élaborer le compte emplois-ressources. Une politique de prévention des conflits d'intérêts et d'atteinte à la probité est mise en œuvre.

Des améliorations sont nécessaires en matière de formalisation des procédures de passation des marchés publics et de suivi des données des activités lucratives par la comptabilité analytique.

4 UNE SITUATION FINANCIÈRE SAINTE

4.1 Des comptes certifiés sans réserve

Le règlement n° 99-01 du 16 février 1999⁷¹ du comité de la réglementation comptable « relatif aux modalités d'établissement des comptes annuels des associations et fondations » s'impose à toutes les associations et fondations soumises par des dispositions législatives ou réglementaires à l'obligation d'établir des comptes annuels. Aux termes de l'article R. 6141-62 du code de la santé publique, les fondations hospitalières sont dans l'obligation d'établir leurs comptes annuels. Ainsi ledit règlement s'applique à la Fondation de l'AP-HP. Conformément à l'article précité, les comptes doivent être certifiés par un commissaire aux comptes.

Aucune réserve n'a été émise par le commissaire aux comptes sur les comptes de la Fondation de l'AP-HP au cours de la période examinée. Jusqu'en 2019, l'année comptable correspondait à l'année civile. L'importance de l'activité de fin d'année et la nécessité d'investir et de redistribuer les fonds a posteriori a conduit à modifier l'année comptable qui s'étend dorénavant du 1^{er} octobre au 30 septembre⁷².

Le commissaire aux comptes vérifie que les modalités retenues pour l'élaboration du compte d'emploi annuel des ressources⁷³ sont conformes aux dispositions des règlements du comité de la réglementation comptable. L'objectif du compte d'emploi de ressources est de garantir la qualité de l'information financière à l'attention des donateurs. Pour les exercices 2016 à 2019, aucune réserve n'a été formulée.

Le tableau de suivi des fonds dédiés annexé aux comptes financiers 2019 présente une erreur substantielle en ce qui concerne les fonds restant à engager. Il indique un montant de 8 457 203 € au lieu de 4 632 801 €. Cette erreur est indiquée et corrigée en annexe des comptes financiers 2020-2021.

La chambre estime que le conseil d'administration devrait adopter les comptes 2019 corrigés.

Tableau n° 3 : Évolution des fonds dédiés entre 2016 et 2019

Fonds dédiés sur subventions de fonctionnement affectées (en €)	2016	2017	2018	2019
Montant initial	150 000			
Fonds à engager en début d'exercice	150 000	958 940	2 921 783	6 561 217
Virement de fonds	0	0	0	-16 215
Utilisation au cours de l'exercice	0	89 344	339 386	2 669 826
Engagements à réaliser sur nouvelles ressources affectées	808 940	2 052 188	3 978 819	757 625
Fonds restant à engager en fin d'exercice	958 940	2 921 783	6 561 217	4 632 801

Sources : comptes financiers provisoirement rectifiés par la CRC

⁷¹ Ce règlement a été mis à jour par le règlement 2018-06 du 5 décembre 2018 relatif aux comptes annuels des personnes morales de droit privé à but non lucratif entré en vigueur le 1er janvier 2020.

⁷² Conseil d'administration du 29 mai 2020 point 1 de la discussion.

⁷³ Les organismes faisant appel à la générosité du public et dont les dons reçus au cours de l'un des deux exercices précédents ou de l'exercice en cours excède un seuil fixé par décret (seuil fixé à 153 000 € par le décret n° 2019-504 du 22 mai 2019) doivent établir un compte emplois ressources. Ce compte emplois ressources précise notamment l'affectation des dons par type de dépenses.

4.2 Un bilan fonctionnel structurellement favorable⁷⁴ reflétant la rapide progression de l'activité

Le bilan de la Fondation de l'AP-HP présente des ressources stables presque équivalentes à l'actif circulant. Ceci s'explique par la nature de la Fondation qui a vocation à collecter des dons. Par ailleurs, son actif immobilisé est pratiquement inexistant jusqu'en 2018, date de la souscription au capital du crédit coopératif⁷⁵ (cf. supra).

L'augmentation en 2020 de 2,3 M€ correspond à la parcelle dont l'AP-HP lui a fait don en vue de la procédure de transformation en fondation reconnue d'utilité publique. Sa contrepartie financière apparaît au passif dans les fonds propres sans droit de reprise⁷⁶. Le report à nouveau des excédents contribue à l'augmentation des fonds propres.

La Fondation n'a pas de dette. Ses dettes à court terme sont limitées aux comptes de tiers.

Tableau n° 4 : Bilans fonctionnels de 2016 à 2020

En €	2016	2017	2018	2019	2020
Emplois stables : actif immobilisé (titres immobilisés + terrain)	15	15	305 000	305 000	2 605 000
Emplois circulants	1 371 781	3 501 508	7 491 138	9 380 308	44 757 586
<i>dont créances</i>	1 192 097	2 880 157	4 351 798	3 551 965	4 457 356
<i>dont disponibilités</i>	846 775	2 587 517	3 948 967	5 816 409	40 269 723
<i>dont charges constatées d'avance</i>	436	541	5 331	11 934	30 506
Total de l'actif	1 371 796	3 501 524	7 796 139	9 685 308	47 362 586
Ressources stables	1 303 826	3 213 883	6 958 717	9 012 184	46 566 083
<i>dont Fonds propres</i>	344 886	292 099	397 500	554 981	4 831 243
<i>dont Fonds dédiés sur autres ressources</i>	958 940	2 921 784	6 561 217	8 457 203	41 734 840
Passifs circulants : emprunts et dettes	67 970	287 640	837 421	673 124	796 503
Total du passif	1 371 796	3 501 524	7 796 139	9 685 308	47 362 586

Source : comptes financiers

L'évolution des données du bilan traduit la progression de l'activité de la Fondation de l'AP-HP. Le total du bilan passe de 0,350 M€ en 2015 à 9,7 M€ en 2019 puis à 47,3 M€ en 2020 en raison de la collecte de dons Covid 19.

La Fondation n'ayant pas mis en place de politique de placements financiers (cf. infra), les disponibilités liées aux montants des collectes demeurent importantes notamment dans la composition de l'actif.

Tableau n° 5 : Évolution des disponibilités et dons collectés

En €	2016	2017	2018	2019	2020
Disponibilités	846 775	2 587 517	3 948 967	5 816 409	40 269 723
Total de l'actif	1 371 796	3 501 524	7 796 139	9 685 308	47 362 586
Part des disponibilités dans l'actif	62%	74%	51%	60%	85%
Dons collectés	1 057 281	3 442 766	5 734 506	4 102 149	47 834 484

Source : comptes financiers et comptes emplois ressources

⁷⁴ Cf. annexe n°4

⁷⁵ Cette opération apparaît bien dans la balance des comptes 2018 au compte 271.

⁷⁶ Elle est comptabilisée au compte 102400 Autres fonds propres sans droit de reprise.

4.3 Un budget excédentaire

L'article 11 des statuts indiquent que le budget ne peut être voté et exécuté avec un déséquilibre supérieur à la fraction consommable annuelle de la dotation. Durant la période sous revue, le budget a toujours été élaboré et exécuté en excédent⁷⁷.

Le résultat net comptable d'exploitation avant impôt sur les bénéficiaires et engagements à réaliser s'est élevé de 1,0 M€ en 2016 à 3,7 M€ en 2018 pour baisser à 2,0 M€ en 2019, année qui enregistre une diminution des recettes d'environ 1,0 M€⁷⁸.

Tableau n° 6 : Résultats nets comptables

En €	2016	2017	2018	2019	2020 ⁷⁹
Total des produits	1 280 086	3 739 351	6 904 469	5 941 603	51 365 516
Total des charges	279 879	1 789 848	3 156 351	3 889 497	49 376 101
Résultat	1 000 207	1 949 503	3 748 118	2 052 106	1 989 416

Source : comptes certifiés de la Fondation

La Fondation de l'AP-HP a perçu 18 M€ de produits sur la période 2015-2019, dont 3,1 M€ de productions / services vendus, 13,6 M€ de dons affectés et 0,9 M€ de dons non affectés. Les charges se sont élevées à 9,1 M€ dont 2,1 M€ pour les achats et prestations externes, 4,8 M€ de frais de personnel, 0,275 M€ d'impôts et taxes et 1,9 M€ d'autres charges d'exploitation.

Les principaux produits sont les ressources liées à la générosité du public et les prestations de service comptabilisées en production vendue.

Les dépenses salariales constituent le premier poste de dépense du cycle d'exploitation suivi des achats de marchandise.

L'année 2020 n'est pas représentative du fait de la collecte exceptionnelle de dons Covid-19.

4.3.1 Les coûts relatifs à la collecte de fonds

La Fondation de l'AP-HP différencie le coût de la collecte⁸⁰ et les frais d'appel à la générosité du public. La notion de frais d'appel à la générosité du public, l'une des rubriques du compte emplois ressources, prend en compte le coût de la collecte et les charges de personnel correspondantes. Ces dernières sont calculées à partir des quotes-parts des salaires ventilées entre les différentes missions et validées annuellement par le conseil d'administration⁸¹ conformément à ce que prévoit le règlement comptable n° 2018-12.

Ainsi, à titre d'exemple, le salaire du directeur de la Fondation de l'AP-HP est ventilé à 30 % entre les missions de collecte. La Fondation intègre dans les frais d'appels à la générosité du public le coût des actions menées en direction des entreprises.

⁷⁷ Cf. annexe 6

⁷⁸ En 2018, le montant des dons a connu un pic avec l'intégration du fonds de dotation Henri Mondor et le don d'un grand mécène.

⁷⁹ Comptes provisoires, l'année comptable ayant été modifiée.

⁸⁰ Le coût de la collecte regroupe les frais relatifs aux campagnes de collecte, à la communication, aux impressions, au référencement sur internet...

⁸¹ Le règlement comptable n°2008-12 prévoit que la comptabilité analytique est arrêtée par l'organe chargé d'arrêter les comptes de la fondation soit en l'occurrence le conseil d'administration.

Tableau n° 7 : Augmentation des frais d'appel à la générosité du public par rapport au montant collecté

€	2016	2017	2018	2019
Frais d'appel générosité du public	43 639,69	260 578,97	336 123,71	339 079,30
Dons collectés	1 057 280,60	3 442 765,85	5 734 505,91	4 102 148,97
Ratio frais d'appels à la générosité du public/ dons collectés	4,1 %	7,6 %	5,9 %	8,3 %

Source : retraitement de la CRC à partir des comptes emplois ressources

Le ratio des frais d'appel à la générosité du public sur les montants collectés augmente entre 2016 et 2019. Les frais d'appel à la générosité du public ayant été multipliés par plus de sept entre 2016 et 2019 alors que les dons collectés l'ont été par plus de trois. Toutefois, en neutralisant l'année 2016, celle de la mise en œuvre opérationnelle de la Fondation et du premier exercice comptable, les frais d'appel à la générosité du public ont augmenté de 30 % entre 2017 et 2019 et les dons collectés à 19,15 %.

L'augmentation des frais d'appel à la générosité du public résulte du recrutement de six personnes⁸² de 2017 à 2019 dont la totalité du temps de travail ou une partie est ventilée dans la mission collecte⁸³. Ces frais constituent des coûts fixes. C'est ainsi que les frais d'appel à la générosité du public ont augmenté plus que proportionnellement aux coûts de la collecte.

Le retour sur collecte est important⁸⁴. En 2016, pour un 1 € de frais d'appel à la générosité du public, la Fondation de l'AP-HP a collecté 24 €. Il est de 12 € pour 1 € dépensé en 2019⁸⁵.

Tableau n° 8 : Évolution du coût de la collecte et des frais d'appel à la générosité du publique d'une année sur l'autre

€	2016	2017	Évolution 2016/2017 (en %)	2018	Évolution 2017/2018 (en %)	2019	Évolution 2018/2019 (en %)
Coût de la collecte ⁸⁶	17 003	76 687	351	92 452	21	84 280	-9
Frais d'appel à la générosité du public	43 640	260 579	497	336 124	29	339 079	1

Source : Retraitement de la CRC à partir des comptes emplois ressources et du tableau de suivi du budget transmis par la Fondation

4.3.2 L'objectif d'une autonomie financière de la structure en deux ans est atteint

La Fondation a atteint l'objectif de l'autonomie en deux ans, soit le financement des charges de structure sans utilisation de ressources liées à une subvention de l'AP-HP ou à la consommation de la dotation financière⁸⁷. Les frais de structure sont financés par l'activité générée par la Fondation : les dons non fléchés intégralement destinés à financer la structure, les prélèvements appelés auparavant « frais de gestion » sur les montants collectés et les prestations de service ainsi que les produits financiers.

⁸² Les personnes recrutées sont, en 2017 la responsable du développement, le chargé de mécénat, la chargée de communication et l'assistance ressources humaines, en 2018, le chargé de gestion financière et comptable, et, en 2019, le comptable.

⁸³ Cette répartition est arrêtée par le conseil d'administration lors de la présentation du CER.

⁸⁴ À noter que les frais d'appel à la générosité du public prennent en compte les actions menées à destination des entreprises qui représentent une part importante des dons collectés. Il ne s'agit donc pas d'un ratio prenant en compte stricto sensu les frais de collecte auprès des particuliers et le montant des dons collectés auprès d'eux.

⁸⁵ 1 057 280,60/43 639,69 et 4 102 148,97 / 339 079,30.

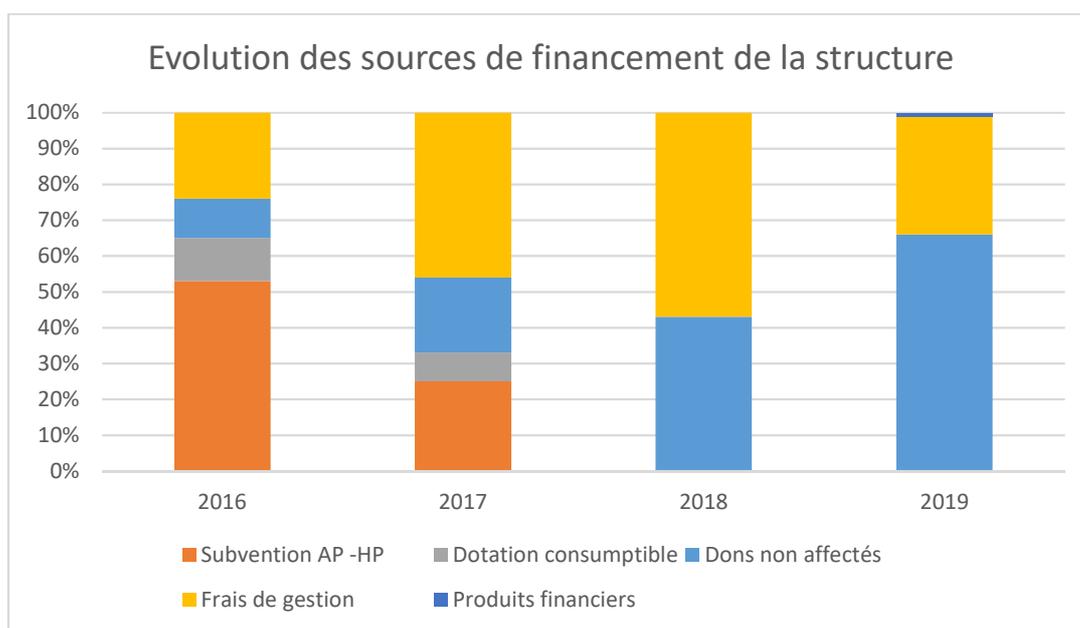
⁸⁶ Également dénommé fundraising dans le tableau de suivi budgétaire.

⁸⁷ Cf. document intitulé « stratégie 2019-2021 » présenté en annexe du conseil d'administration du 5 octobre 2018.

Tableau n° 9 : Évolution des sources de financement de la structure par catégorie

Sources de financement	2016		2017		2018		2019	
	€	%	€	%	€	%	€	%
Subvention AP – HP	180 000	53	120 000	25	0	0	0	0
Dotation consommable	40 000	12	40 000	8	0	0	0	0
Dons non affectés ⁸⁸	37 103	11	102 625	21	326 700	43	474 486	66
Prélèvements « ex frais de gestion »	81838	24	225 614	46	433 637	57	241 586	33
Produits financiers	0		1 203	0	3 800	0	7 431	1
Total	338 941		489 442	100	764 137	100	723 511	

Source : rapports moraux et financiers de la Fondation AP-HP pour la recherche et tableau des budgets transmis par la Fondation



Source : rapports moraux et financiers de la Fondation AP-HP pour la recherche

En 2016, première année de plein exercice de la Fondation, les charges de structure ne sont financées qu'à hauteur de 35 % par les produits de l'activité. Dès 2017, la subvention de l'AP-HP et la consommation de la dotation deviennent minoritaires dans le financement de la structure. En 2018, l'autonomie financière est atteinte. La Fondation a consommé une partie de sa dotation initiale conformément à ses statuts⁸⁹.

Cette évolution résulte notamment de la forte augmentation des dons non fléchés qui passent de 37 103 € en 2016 à plus de 400 000 € en 2019 et à près de 1,1 M€ en 2020 en raison notamment de la collecte Covid 19. La majorité de ces dons non affectés proviennent de trois à quatre grands mécènes qui s'engagent sur plusieurs années à financer la structure.

En ce qui concerne les produits financiers, les statuts restent peu précis. Le règlement intérieur n'apporte aucune information complémentaire. L'article 10 des statuts mentionne que les fonds de la dotation peuvent être placés conformément à la liste mentionnée à l'article R. 931-10-21 du code de la sécurité sociale.

⁸⁸ Ces dons non affectés représentent 3,5% des dons en 2016, 3% en 2017, 5,7% en 2018 et 11,76% en 2019.

⁸⁹ L'article 10 des statuts de la Fondation stipule que la dotation initiale s'élève à 200 000€ dont une partie non consommable de 20 000 €. Les 180 000 restants ne peuvent être consommés annuellement qu'à concurrence de 20 % du total de la dotation.

La Fondation indique n'avoir pas effectué à ce jour de placement pour sa dotation initiale⁹⁰. L'article 11 des statuts indique que les produits financiers font partie des ressources de la Fondation sans précision. La Fondation de l'AP-HP a souscrit quatre contrats correspondant à des placements sur livret et à une souscription en capital.

Tableau n° 10 : Les placements financiers de la Fondation

Organisme	Type de contrats	Montants	Date	Signataire
Crédit coopératif	Livret agir Fondation	10 € à l'ouverture	28/06/2017	Directeur
Crédit coopératif	Souscription de capital/ placement à court terme	304 984,75€	13/02/2018	Directeur
Crédit Mutuel	Libret OBNL		15/05/2020	Président
Crédit Agricole	Csl association		22/07/2020	Directrice des finances

Source : Contrats transmis par la Fondation

Le directeur de la Fondation a délégué pour signer les contrats d'ouverture de compte bancaire⁹¹. La chambre constate que la directrice des finances ne bénéficie pas de la même délégué. La procuration bancaire transmise à la chambre concerne les opérations pouvant être effectuées après l'ouverture de compte. L'ouverture « Csl association » souscrite auprès du crédit agricole n'apparaît pas régulière. La chambre invite la Fondation à préciser le périmètre des attributions déléguées à la directrice, comprenant notamment l'ouverture d'un compte et les actes de gestion qui s'y rattachent, dans le cadre de la refonte des délégations engagée avec le conseil juridique.

À compter de 2017, date de la souscription du premier contrat, la Fondation de l'AP-HP perçoit les produits des placements financiers qui sont peu significatifs au regard des autres produits.

À la suite de la collecte exceptionnelle en 2020 Covid 19, elle a décidé de définir une politique de placements financiers pour sécuriser et faire fructifier sa trésorerie. À cette fin, elle s'est dotée d'un comité des placements financiers dont le rôle est de donner des avis au conseil d'administration.

L'évolution des charges de structure accompagne le développement de l'activité

Les charges de structure comprennent les frais de personnel et de fonctionnement dont les coûts de la collecte. Elles augmentent moins vite que les produits. Elles sont multipliées par 8 entre 2016 et 2020 alors que les produits sont multipliés par 10,3. Les charges de structure augmentent entre 2016 et 2019⁹².

⁹⁰ Courriel du directeur de la Fondation du 23 septembre 2021

⁹¹ La délégué du Président de la Fondation au directeur indique ce dernier est habilité à négocier, conclure et signer et autoriser tous accords et en particulier sans que cette liste soit limitative, tous marchés, baux et contrats de location et acceptation de cautions dont le montant maximal est d'un million d'€.

⁹² L'année 2020 n'est pas prise en compte en raison des produits exceptionnels liés à la collecte. Si la comparaison intègre 2020, alors les charges augmentent moins vite (multipliés par 8) entre 2016 et 2020 que les produits qui sont multipliés par 10,3

Tableau n° 11 : Évolution des charges et des produits entre 2016 et 2020

€	2016	2017	2018	2019	2020
CHARGES					
Frais de personnel	95 458	334 999	477 028	470 195	712 035
Fonctionnement	58 222	158 895	181 707	246 213	559 512
dont coût de la collecte	17 003	76 687	92 452	84 280	393 940
dont honoraires spécialistes extérieurs (expert-comptable, CAC...)	14 640	41 216	58 502	78 058	109 377
Total	153 680	493 894	658 735	716 407	1 271 546
PRODUITS					
Consommation dotation	40 000	40 000	0	0	0
Subvention AP-HP	180 000	120 000	0	0	0
Intérêt capital	0	1 203	3 800	7 439	9 042
Prélèvements pour frais de gestion ⁹³	81 838 ⁹⁴	225 614	433 637	371 891	2 064 427
Revenu immobilier					79 871
Total	220 006	489 449	764 137	859 053	2 278 410

Source : Tableau des budgets transmis par la Fondation

Le premier poste de dépense de la structure est constitué par les charges de personnel qui représentent en moyenne les deux tiers des charges. Elles augmentent entre 2016 et 2020 afin d'accompagner le développement rapide de la structure⁹⁵. La Fondation veille au caractère soutenable des frais de personnel. Le budget exécuté en matière de charges de personnel est proche du budget prévisionnel. Les effectifs au 31 décembre passent de deux agents en 2016 à 11 agents en 2020 et ne conduisent pas à une augmentation du taux de prélèvement pour financer la structure.

Tableau n° 12 : Les frais de personnel relatifs aux charges de structure

€	2016		2017		2018		2019		2020
	Prévisionnel	Réalisé	Prévisionnel	Réalisé	Prévisionnel	Réalisé	Prévisionnel	Réalisé	Réalisé
Total frais de structure	124 770	153 680	508 480	493 894	630 000	658 735	770 000	716 407	1 271 546
Frais de personnel	92 600	95 458	367 200	334 999	477 000	477 028	510 000	470 195	712 035

Source : Tableau transmis par la Fondation

Des contributions en nature non valorisées

En application de l'article L. 2125-1 du code général de la propriété publique⁹⁶, par convention signée le 18 août 2017, la Fondation de l'AP-HP bénéficie de la mise à disposition à titre gratuit de locaux appartenant à l'AP-HP⁹⁷. L'AP-HP prend en compte les coûts de leur usage.

Le règlement ANC n° 2018-06 impose la communication des informations relatives aux contributions volontaires en nature à compter du 1^{er} janvier 2020. Il définit à l'article 211-1 une

⁹³ Les prélèvements pour frais de gestion sont constitués de l'ensemble des dons non fléchés et d'un prélèvement de 8 % sur les dons fléchés et les prestations de service.

⁹⁴ La Fondation indique dans la transmission du tableau que le montant des prélèvements pour frais de gestion n'était pas présenté dans le rapport annuel 2016.

⁹⁵ Le rapport moral et financier 2018 indique que le résultat comptable excédentaire a été obtenu par l'augmentation importante de l'activité et qu'un renforcement des ressources humaines sera nécessaire pour en assurer la gestion en 2019.

⁹⁶ L'article L2125-1 du code général de la propriété des personnes publiques indique que « l'autorisation d'occupation ou d'utilisation du domaine public peut être délivrée gratuitement aux associations à but non lucratif qui concourent à la satisfaction d'un intérêt général. »

⁹⁷ Plusieurs avenants ont été adoptés actant de l'occupation de nouveaux bureaux en lien avec l'augmentation du personnel.

contribution volontaire en nature comme « *l'acte par lequel une personne physique ou morale apporte à une entité un travail, des biens ou des services à titre gratuit* ». Ceci correspond à :

- des contributions en travail : bénévolat, mises à disposition de personnes ;
- des contributions en biens : dons en nature redistribués ou consommés en l'état ;
- des contributions en services : mises à disposition de locaux ou de matériel, prêt à usage ;
- la fourniture gratuite de services. ».

Cette valorisation est incluse dans les comptes de classe huit. Elle est présentée en pied du compte de résultat⁹⁸ mais n'exerce pas d'impact sur le résultat de l'exercice.

En application de la norme comptable, la Fondation de l'AP-HP comptabilise désormais les contributions en nature, estimées à 187 000 € au titre du bénévolat correspondant à 935 heures de bénévolat, réalisées par des experts scientifiques, et 80 036 € au titre de la mise à la mise à disposition à titre gratuit par l'AP-HP des locaux (72 747 €) et du matériel informatique (7 290 €). Ces contributions sont comptablement significatives puisque les premières représentent près de 4 % des charges de personnel et les secondes un peu plus de 6 % des charges de structure : la Fondation de l'AP-HP remplit les conditions pour les comptabiliser⁹⁹. Afin que ces données transmettent l'image la plus sincère et fidèle des activités, il conviendrait d'aligner le libellé des comptes sur les formulations retenues par le plan comptable¹⁰⁰.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La Fondation de l'AP-HP bénéficie d'une situation financière saine. Ses comptes sont certifiés sans réserve. Elle présente un bilan fonctionnel structurellement favorable avec une importante part de l'actif circulant en raison des fonds collectés. Son budget est excédentaire.

L'objectif de l'autonomie financière a été atteint en deux ans grâce à l'augmentation des dons non fléchés et à celle des charges de personnel qui a suivi la croissance de l'activité.

Le retour sur collecte est important. En 2016, pour un euro de frais d'appel à la générosité du public, la Fondation de l'AP-HP a collecté 24 €. Il est de 12 € pour 1 € dépensé en 2019.

5 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La Fondation de l'AP-HP est accompagnée par un avocat spécialisé du cabinet Barthélémy pour les sujets de ressources humaines et l'organisation des élections professionnelles.

La gestion de la paie est externalisée auprès de l'expert-comptable, le cabinet Léo Jégard, qui se charge de la rédaction des bilans sociaux depuis 2018. Ces bilans ne comportent que des tableaux et des graphiques et aucun texte explicatif.

⁹⁸ Article 211-3 du règlement ANC

⁹⁹ L'article 211-2 du règlement ANC précise que les contributions volontaires en nature sont valorisées et comptabilisées si les deux conditions suivantes sont remplies : la nature et l'importance des contributions volontaires en nature sont des éléments essentiels à la compréhension de l'activité de l'entité ; l'entité est en mesure de recenser et de valoriser les contributions volontaires en nature.

¹⁰⁰ Par exemple « Emplois des contributions volontaires en nature » au lieu de « Charges des contributions volontaires en nature », faire disparaître la ligne « mise à disposition gratuite de biens et services » absente du plan comptable, etc...

5.1 L'effectif présente une moyenne d'âge jeune et un taux de rotation élevé

Pour la période entre le 1^{er} janvier 2015 et le 31 décembre 2017, un seul document a pu être produit par la Fondation sur les effectifs, recensant 28 entrées et six sorties soit 22 employés à fin 2017 représentant, selon le compte de gestion certifié 2017, 13,76 ETP. À partir de l'exercice 2018, les données sont celles des bilans sociaux.

Tableau n° 13 : Données sur les effectifs

Effectifs au 31/12	2018	2019	2020	2020/2018 (en %)
Hommes	13	12	24	84,6
dont CDI	7	9	11	57,1
dont CDD	6	3	13	116,7
Femmes	31	28	38	22,6
dont CDI	17	16	19	11,8
dont CDD	14	12	19	35,7
Total	44	40	62	40,9
dont CDI	24	25	30	25,0
dont CDD	20	15	32	60,0
Total ETP	32,53	37,97	> 50 ETP	
dont cadres	10,45	13,04	nd	
dont non cadres	22,08	23,93	nd	
Taux d'absentéisme	2,61	4,53	4,03	54,4
dont maladie	0,63	0,65	1,97	212,7
Nombre de jours d'absence	242,07	472,00	504,00	108,2
dont maternité paternité	89,00	144,00	201,00	125,8
dont maladie	58,00	68,00	246,00	324,1
dont accident du travail / trajet	6,00	0,00	0,00	-100,0
dont activité partielle	0,00	0,00	39,00	
dont absences diverses	89,07	260,00	18,00	-79,8
Taux de turn over	46,59	68,75	43,55	
Entrées	31	26	38	
Sorties	10	29	16	
Âge moyen				
dont hommes	37	37	34	-8,1
dont femmes	38	39	40	5,3
Ancienneté moyenne en mois				
dont hommes	11	20	18	63,6
dont femmes	12	16	20	66,7

Source : bilans sociaux - ETP : CAC et PV du conseil d'administration

Il peut être relevé le doublement des effectifs en 2018 pour 32,53 ETP. Malgré une diminution de 4 personnes en 2019, le nombre d'ETP progresse à 37,97. Le développement de l'activité lié à la crise sanitaire en 2020 conduit à recruter 22 personnes supplémentaires et le seuil des 50 ETP est dépassé.

L'âge moyen était en 2020 de 40 ans pour les femmes contre 38 en 2018 et 34 ans pour les hommes contre 37 en 2018. Il s'agit donc dans l'ensemble d'une population plutôt jeune.

L'ancienneté, forcément faible vu l'existence récente de l'organisme, progresse pour atteindre 18 mois chez les hommes et 20 mois chez les femmes.

Il convient de relever la très forte proportion de contrats à durée déterminée qui représente encore la moitié des contrats d'embauche en 2020. Cela explique le taux très élevé de rotation¹⁰¹ sur la période qui atteint 68,75 % en 2019. La fondation indique que certains de ces contrats sont liés à des projets et à leur financement. Par conséquent la durée des seconds conditionne celle des premiers.

La proportion de cadres (47 % des effectifs en 2018 et 54 % en 2019) est également atypique mais compréhensible au vu des qualifications à l'embauche et de l'organisation de l'activité en projets.

Enfin, le taux d'absentéisme demeure faible sur la période malgré une hausse de 54,4 % portée par les congés de maternité et paternité d'une part (+ 126 %) et les congés maladie en 2020 liés à la crise sanitaire.

5.2 Une gestion administrative rigoureuse qui doit se moderniser

La gestion des ressources humaines repose sur une équipe de 1,5 ETP et un traitement largement manuel des dossiers et des données.

5.2.1 Une équipe très restreinte

L'équipe dédiée à la gestion des ressources humaines est très réduite. Elle est composée de la directrice des finances et des ressources humaines à 50 % sur cette mission et de son assistante.

L'assistante a pour missions :

- la gestion administrative des embauches et des sorties de personnel ;
- la préparation des variables de paie, l'envoi au gestionnaire de paie, le contrôle et l'envoi des bulletins de salaire ;
- le suivi administratif des salariés ;
- les relations avec les organismes sociaux et la médecine du travail ;
- la gestion des agendas, planification des réunions, prise de rendez-vous, communication générale aux salariés ;
- la préparation des documents administratifs pour le comité social et économique et le suivi de ses travaux ;
- l'archivage et le classement.

La directrice prend en charge tout le reste, y compris les chantiers structurants et l'animation de la réflexion et des travaux au sein du comité social et économique. Le directeur et le directeur adjoint apporte leur concours à la réflexion et la gestion des cas complexes ou inédits. La fondation indique qu'une personne a été spécifiquement embauchée à plein temps en 2021 pour, parmi d'autres missions, suivre l'application des accords d'entreprise.

5.2.2 Une gestion rigoureuse mais manuelle des dossiers qui a atteint ses limites

L'examen de la tenue des dossiers des employés est réalisé sur le poste de travail de l'assistante. En effet, les pièces des dossiers sont scannées et enregistrées dans des

¹⁰¹ Taux de rotation = [(Nombre de départs au cours de l'année N + Nombre d'arrivées au cours de l'année N) / 2] / Effectif au 1er janvier de l'année N

répertoires nominatifs. Les dossiers sont très complets et comprennent l'ensemble des documents retraçant la carrière de l'employé et/ou justifiant de flux financiers. Le classement dans des sous-répertoires devrait être réalisé.

Les personnels sont informés des données contenues dans le registre des personnels de la fondation qui est informatisé et a fait l'objet d'une déclaration auprès de la Commission nationale de l'informatique et des libertés le 17 octobre 2016. Ces données leur sont communicables sur demande et doivent être conservées cinq ans à compter de la date à laquelle le salarié a quitté l'établissement.

L'importance quantitative des contrats à durée déterminée multiplie les dossiers d'entrée et de sortie identiques pour un CDI ou un CDD. L'assistante gère un flux de courriels et d'appels téléphoniques pour répondre à des demandes de renseignements ou pour réclamer des pièces justificatives manquantes. L'importante rotation du personnel liée aux CDD explique en partie cette situation.

L'externalisation de la paie auprès du cabinet CREATIS n'est pas jugée pleinement satisfaisante par la Fondation. Tous les trains mensuels de paie doivent être corrigés plusieurs fois et ces vérifications sont menées conjointement par la directrice et l'assistante.

Ces tâches, chronophages et sans valeur ajoutée, ne pourront plus être assumées correctement dans les mêmes conditions avec les nouveaux recrutements de personnels de recherche liés au développement de l'activité. Une modernisation de l'organisation du service et des outils de gestion doit être rapidement envisagée.

5.3 Une rapide mise aux normes depuis la création du CSE en 2019

Dès sa mise en place, le comité social et économique s'est attaché à doter la Fondation de tous les documents nécessaires au regard de la croissance rapide de ses effectifs salariés.

5.3.1 Le règlement intérieur de la Fondation

Le règlement intérieur de la fondation, distinct de celui du conseil d'administration, a été élaboré par le CSE. Il devait prendre en compte la dimension multisite, l'articulation avec le règlement intérieur des établissements d'accueil et la distinction entre responsable hiérarchique et responsable fonctionnel. La version finale a été validée par tous les membres du CSE le 12 décembre 2019. Elle a été transmise à l'inspection du travail et au secrétariat-greffe du conseil de prud'hommes. Le règlement intérieur a été communiqué à l'ensemble des salariés et affiché dans les locaux de la Fondation de l'AP-HP. Il comporte en annexe le règlement intérieur de l'AP-HP. Il est entré en application le 1^{er} avril 2021.

Le règlement intérieur de la Fondation de l'AP-HP fixe les droits et devoirs de chaque agent dans l'usage des locaux et les relations professionnelles, les responsabilités hiérarchiques et les sanctions disciplinaires.

5.3.2 L'accord d'entreprise sur les contrats à durée déterminée avec objectif défini

La Fondation souhaitait proposer des contrats à durée déterminée avec objectif défini (CCDOD) à des chercheurs cadres ou ingénieurs (articles L. 1241 et L. 1243 du code du travail), ce qui nécessitait un accord de branche ou d'entreprise signé après le CSE du 21 février 2019.

Conformément à la législation, ces contrats conclus pour un projet précis ont une durée minimale de 18 mois et une durée maximale de 36 mois. La Fondation ne les met en œuvre

que dans le cas où les financements sont fléchés vers un projet et non vers une équipe. Le motif de recours aux CDDOD, indiqué dans l'accord, est « travaux de recherche de nature temporaire » mais un avenant pourra être signé au cas où la Fondation viendrait à élargir son périmètre d'activité afin de pouvoir recourir à ce type de contrat pour les nouvelles missions. Les salariés en CDDOD bénéficient d'une priorité de réembauche en fin de contrat sur leur demande et pour un emploi disponible et compatible avec leurs qualifications et compétences.

Le code du travail prévoit pour les titulaires de ces contrats une aide au reclassement, la validation des acquis de l'expérience (VAE), la priorité de réembauche, l'accès à la formation professionnelle continue et la priorité d'accès aux emplois en CDI dans l'entreprise. Une indemnité égale à 10 % de la rémunération totale brute leur est due en cas de rupture du contrat par l'employeur.

5.3.3 L'accord d'entreprise sur le temps de travail

En matière d'heures supplémentaires (ou complémentaires si temps partiel), étant donné la particularité du financement par projet des postes de recherche, c'est la récupération qui était proposée aux salariés de la Fondation, sauf ceux employés après la dissolution d'une association de service, dont les heures supplémentaires étaient rémunérées, leur réembauche ayant été réalisée à conditions identiques. Il était devenu nécessaire que tous les salariés soient sous le même régime. Pour cela, un accord d'entreprise était nécessaire. Les travaux du CSE ont abouti à un accord signé le 25 mars 2021 et applicable à partir du 1^{er} avril 2021, date à laquelle a été mis en place le système informatique permettant d'enregistrer le temps de travail réalisé. Il fixe les modalités d'organisation du temps de travail incluant les conditions du télétravail.

La durée hebdomadaire du temps de travail passe de 35 heures à 36 heures par semaine et à 1 607 heures par an, journée de solidarité incluse. En contrepartie, chaque salarié bénéficie de 6,5 jours de repos correctifs (ex. RTT) par an.

Les heures supplémentaires sont récupérées dans le cadre d'un repos compensateur d'égale durée incluant la majoration légale ou exceptionnellement à l'initiative de l'employeur payées en partie au taux majoré et/ou récupérées en partie dans le cadre d'un repos compensateur. Pour les salariés en CDD, toutes les heures supplémentaires sont constatées, le cas échéant, en fonction de la moyenne hebdomadaire du temps de travail effectif enregistrée sur la durée de leur contrat. Pour les salariés à temps partiel, les heures complémentaires, limitées au tiers de leur horaire hebdomadaire ou mensuel de référence sans pouvoir atteindre la durée légale de 35 heures, sont majorées conformément aux dispositions légales applicables et traitées comme les heures supplémentaires.

Le contrôle du temps de travail s'effectue à partir de documents établis par la direction (horaire programmé) faisant apparaître le temps de travail de chaque journée avec un récapitulatif hebdomadaire. L'horaire programmé peut être modifié en cas de nécessité par le salarié avec l'accord de son supérieur hiérarchique. S'il ne l'est pas, il sera retenu comme horaire réalisé. Des modalités particulières sont prévues en cas de circonstances exceptionnelles.

L'accord prévoit un statut de cadre dirigeant, impliquant une large indépendance dans l'organisation et la gestion de son temps pour remplir sa mission. L'autonomie dont le cadre dirigeant bénéficie dans la prise de décision fait qu'il relève de l'article L. 3111-2 du code du travail. En conséquence, il bénéficie d'une rémunération forfaitaire non liée au temps consacré à l'exercice de sa mission et n'est pas soumis au régime légal de la durée du travail. Au moment du contrôle de la chambre, aucun salarié n'était concerné.

Les congés ne sont pas évoqués dans l'accord lui-même mais recensés dans un document à part devant figurer dans le guide d'accueil des salariés : 25 jours de congés payés et les jours fériés hors samedi et dimanche. La journée de solidarité est fixée au lundi de Pentecôte, férié et non décompté. Ont été accordés en outre :

- un jour par déménagement ;
- une journée pour les obsèques des grands-parents ;
- une demi-journée suite à un don du sang ;
- les salariées en congé de maternité avec au moins un an d'ancienneté au début du congé (hors congés pathologiques) ont droit au maintien intégral de leur salaire ;
- de même les salariés avec au moins un an d'ancienneté au début du congé de paternité ont droit au maintien intégral de leur salaire durant leur congé de paternité soit 3 jours à prendre immédiatement après la naissance, 11 jours à prendre dans les 4 mois pour les deux premiers enfants et 18 jours pour les enfants suivants.

L'accord autorise deux jours au plus de télétravail par semaine. Le recours au télétravail peut être occasionnel ou récurrent. Des situations individuelles spécifiques (grossesse, reprise aménagée à l'issue d'un arrêt de travail sur recommandation expresse du médecin du travail) ou des circonstances collectives particulières sous réserve que l'employeur soit dans l'impossibilité de mettre en place des mesures de protection adaptées (intempéries, grèves des transports, pics de pollution, menace d'épidémie, etc.) confèrent un droit d'accès au télétravail à tout moment de l'année et tant que la situation perdure. Inversement, l'employeur peut demander à un salarié d'être présent un jour habituellement travaillé pour une raison exceptionnelle en respectant un délai de prévenance minimum de deux jours ouvrés. Le texte détaille très précisément les conditions techniques et juridiques du passage en télétravail.

5.3.4 Les autres travaux

Le CSE a travaillé plus ponctuellement sur d'autres sujets, notamment la politique de formation et les modalités de gestion de la crise sanitaire. A partir d'un modèle de grille d'analyse proposée par Uniformation, le CSE a travaillé à adapter la grille d'entretien professionnel et évaluation aux particularités de la fondation (deux types de responsables et durées des contrats) avec l'objectif d'aboutir fin 2020.

Il a initié la rédaction du document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) mais la crise sanitaire rendant notamment impossibles les visites des locaux pendant les périodes de confinement. Or l'élaboration de ce document est obligatoire dès l'embauche du premier salarié (cf. articles L. 4121-1 à 4121-5 et R. 4121-1 à 4121-4 du code du travail). Son absence est sanctionnée d'une amende pouvant s'élever à 7 500 € pour une personne morale en cas de premier manquement et atteindre 15 000 € en cas de récidive. Elle peut donner lieu au versement de dommages et intérêts aux salariés qui auraient pu prouver un préjudice lié à cette absence. La Fondation de l'AP-HP doit très rapidement et prioritairement se mettre en conformité avec la loi dans ce domaine.

5.4 La politique de recrutement

La Fondation de l'AP-HP étant un employeur de droit privé soumis au code du travail, la mise en stage et la titularisation ne sont pas possibles. Concernant les mises à disposition (MAD) d'agents de l'AP-HP, elles sont désormais impossibles. Après une première MAD, contre remboursement, d'un personnel de l'AP-HP à la Fondation de l'AP-HP, le renouvellement n'a pas été permis par le contrôleur financier de l'AP-HP, en raison d'une contradiction dans le texte du décret sur les fondations hospitalières.

Concernant les salariés travaillant au siège de la Fondation, la politique de recrutement suit les principes suivants :

- pour les emplois stables, structurants, sont proposés des CDI ;
- pour les besoins ponctuels sont proposés des CDD et désormais des CDD OD ;
- concernant les salariés travaillant dans les équipes de l'AP-HP, dont le recrutement est permis par les recettes générées par les activités de la Fondation (dons, facturation, etc.), la politique de recrutement suit les contraintes suivantes :
 - les limites budgétaires (pour la durée du contrat notamment : durée du CDD ou du CDD à objet défini) ;
 - la durée du besoin, c'est-à-dire le plus souvent la durée du projet de recherche, éventuellement l'ancienneté du personnel sur le même projet, au sein d'une institution publique, afin que ne soit pas dépassée la durée maximale permise par la Loi Sauvadet.

Pour les CDI, des règles plus précises sont suivies : la Fondation de l'AP-HP ne peut recruter directement en CDI que des personnels pour lesquels des perspectives de recettes peuvent raisonnablement être attendues. Un an complet de salaire doit être immédiatement versé à la Fondation de l'AP-HP ainsi qu'une provision de six mois de salaire pour le premier salarié en CDI et trois mois de salaire pour les suivants, qui serviront à faire face aux aléas (coût d'une rupture anticipée, remplacement pendant un congé long, etc.).

En amont de cette politique de recrutement, la question se pose toujours de savoir si la Fondation ou l'AP-HP doit porter l'emploi. En effet, la Fondation peut recruter directement mais aussi reverser les fonds à l'AP-HP afin que celle-ci recrute le salarié. La décision est alors prise au cas par cas, au vu de la situation dont les principaux éléments sont :

- la nécessité de proposer un salaire attractif (plus facile à la Fondation) ;
- la durée souhaitée du contrat (CDD possiblement plus long à l'AP-HP) ;
- la nécessité de recruter immédiatement en CDI (moins contraint à la Fondation) ;
- le délai de traitement du dossier (plus court à la Fondation) ;
- l'employeur précédent (parfois l'AP-HP elle-même).

5.5 Une politique salariale attractive

Les modalités de revalorisation salariale peuvent être rediscutées d'une année sur l'autre.

Le conseil d'administration du 21 janvier 2019 a approuvé la revalorisation des salaires indexée sur le taux d'inflation des sept salariés de la structure de la Fondation, pour tenir compte de l'inflation depuis leur embauche, et du travail accompli depuis 2016 ainsi que le versement d'une prime exceptionnelle égale à 5 % de leur salaire brut annuel.

Un comité de rémunération, composé du président de la Fondation et de deux personnalités qualifiées, a été mis en place à la demande du directeur qui estimait ne pas pouvoir décider pour lui-même.

En octobre 2020, il a été décidé d'accorder une prime Covid aux salariés, tenant compte de leur implication, de 50 % à 100 % d'un salaire brut mensuel. Le directeur adjoint a demandé à ne pas en bénéficier car il avait eu droit à la prime pour les personnels hospitaliers.

Un document de la Fondation précise pour l'ensemble des salariés les conditions requises pour les revalorisations salariales et le versement de primes exceptionnelles :

- disponibilités financières de la structure, du fonds recherche, de l'opération auquel le salarié est rattaché et perspectives de pérennisation des financements ;
- la revalorisation salariale intervient a posteriori du conseil d'administration approuvant les comptes annuels de l'exercice précédent et peut être rétroactive à partir du 1^{er} janvier de l'année en cours. Elle concerne les personnels en CDI ou les personnels en CDD à l'occasion du renouvellement de leur contrat ou de leur passage en CDI. Le niveau de revalorisation salariale annuelle tient compte :
 - de l'augmentation du coût de la vie (inflation) depuis la dernière augmentation ou depuis l'embauche ;
 - de l'évolution de la fiche de poste du salarié, de la prise en charge de nouvelles responsabilités, d'une évolution vers un poste d'encadrement ;
 - de l'homogénéité de rémunération à métier, fonctions, responsabilités et expériences professionnelles égales ;
 - de la situation du marché du travail et du maintien de l'attractivité de la Fondation en termes de rémunération (métiers en tension).
- le versement d'une prime peut intervenir une fois par an et par salarié en CDI ou à l'issue d'un CDD dans le cadre du versement du solde de tout compte. Le montant de la prime ne peut excéder, sauf cas exceptionnel, un mois de la rémunération brute du salarié, et doit être objectivé par la demande écrite et justifiée du responsable fonctionnel ou n+1 du salarié. Le versement d'une prime exceptionnelle n'est justifié que :
 - si des objectifs personnels ou collectifs, clairement formulés au préalable et objectivés dans leur réalisation, sont atteints ;
 - si le salarié s'est particulièrement investi sur une mission ponctuelle clairement identifiée et dont la réalisation a été constatée.

Les heures supplémentaires effectuées par les salariés sont rémunérées ou récupérées de manière régulière.

Le versement d'une prime exceptionnelle et la revalorisation salariale d'un agent sont soumis à la validation écrite du directeur de la Fondation ou du responsable des affaires générales en son absence. S'agissant du directeur, ils sont soumis à la validation écrite du comité de rémunération constitué au sein du conseil d'administration de la Fondation.

Les représentants du personnel sont informés une fois par an, de manière globale et sans données nominatives, des revalorisations salariales intervenues et primes exceptionnelles versées au cours de l'année.

Les éléments accessoires de rémunération récurrents sont donc très peu nombreux. Il s'agit :

- du remboursement de l'abonnement Navigo à 50 % (pour les abonnements annuels, un mois correspondant aux congés n'est pas pris en charge) ou de l'abonnement Vélib ;
- de la prise en charge à 50% de la complémentaire santé. La fondation propose mais n'impose pas une assurance collective souscrite auprès de la Mutuelle Nationale Hospitalière (MNH) avec un socle de garanties qui fait l'objet du remboursement et des garanties optionnelles entièrement à la charge des salariés ;
- de l'indemnité de télétravail prévue dans l'accord d'entreprise relatif au temps de travail et qui se calque sur l'accord relatif à la mise en œuvre du télétravail dans la fonction

publique du 13 juillet 2021, décret d'application du 26 août 2021. Elle est plafonnée à 50 € par mois (2,50 € par jour de télétravail dans la semaine).

Le pilotage de la masse salariale est un chantier qui démarre et doit s'articuler avec le chantier du système d'information qui a démarré fin 2020.

Tableau n° 14 : Évolution des rémunérations 2018-2020

Rémunération mensuelle théorique temps plein 35h (forfaits jours inclus) (€)	2018	2019	2020	2020/2018
Salaire de base moyen	3 034,07	2 970,24	3 180,54	4,8%
dont hommes	3 341,08	3 192,43	3 254,38	-2,6%
dont femmes	2 927,76	2 860,04	3 134,78	7,1%
Salaire de base médian	2 828,10	2 753,93	2 961,27	4,7%
dont hommes	3 142,48	2 850,00	3 228,53	2,7%
dont femmes	2 668,07	2 665,21	2 787,41	4,5%
Rémunération globale moyenne	3 140,42	3 204,83	3 417,14	8,8%
dont hommes	3 375,72	3 468,97	3 543,60	5,0%
dont femmes	3 058,94	3 073,84	3 340,59	9,2%
Rémunération globale médiane	2 873,20	2 828,11	3 288,31	14,4%
dont hommes	3 250,00	3 000,00	3 382,88	4,1%
dont femmes	2 869,10	2 787,41	3 241,42	13,0%
Coût de revient d'une heure de travail	31,05	31,44	33,20	6,9%
dont hommes	33,38	33,93	33,69	0,9%
dont femmes	30,21	30,10	32,87	8,8%

Source : bilans sociaux de la FHR AP-HP – synthèse de trois tableaux

Le salaire de base moyen comme le salaire de base médian apparaît d'un niveau très attractif au regard de la moyenne d'âge des agents même en tenant compte des niveaux élevés de qualification. De 2018 à 2020, l'augmentation plus forte des salaires féminins a contribué à réduire l'écart de rémunération entre hommes et femmes. Ainsi, la rémunération globale médiane a progressé de 13 % pour les femmes et de 4,1 % pour les hommes, laissant un écart de 141 € en 2020 contre 381 € en 2018 et 213 € en 2019. Le coût de revient d'une heure de travail des hommes et des femmes est quasiment identique en 2020 (écart de 0,82 €).

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La gestion des ressources humaines de la Fondation hospitalière pour la recherche de l'AP-HP est prudente en matière de recrutement et attractive en matière de rémunération. La Fondation ne peut recruter directement en CDI que des personnels pour lesquels les perspectives de recettes peuvent raisonnablement être attendues. Le niveau moyen et médian des rémunérations apparaît très attractif au regard de la moyenne d'âge des agents même en tenant compte des niveaux élevés de qualification. L'amélioration de la parité hommes femmes en matière de rémunération doit être notée.

La croissance rapide des effectifs et la part importante de contrats à durée déterminée obligent cependant la Fondation à moderniser rapidement l'organisation et les outils de la gestion des ressources humaines et à exiger de meilleures prestations de l'expert-comptable en matière de traitement de la paie.

La Fondation porte attention au respect de la législation, à l'anticipation des évolutions et des solutions à y apporter. Néanmoins, elle n'a toujours pas de document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP), ce qui la place dans une situation irrégulière, porteuse de risques financiers et juridiques.

ANNEXES

Annexe n° 1. Déroulement de la procédure	47
Annexe n° 2. Comptes de gestion.....	48
Annexe n° 3. Glossaire des sigles.....	50

Annexe n° 1. Déroulement de la procédure

Le contrôle des comptes et de la gestion de la Fondation de l'assistance publique des hôpitaux de Paris pour la recherche a porté sur les exercices 2016 à 2020. Durant cette période, les ordonnateurs étaient les suivants :

- Martin Hirsch à compter du 15 décembre 2015 ;

Le tableau ci-dessous retrace les différentes étapes de la procédure définie par le code des juridictions financières aux articles L. 243-1 à L. 243-6, R. 243-1 à R. 243-23 et par le recueil des normes professionnelles des chambres régionales et territoriales des comptes :

Document	Nombre	Date	Destinataire
Envoi du rapport d'observations provisoires	2	21 décembre 2021	M. Martin Hirsch, président de la Fondation de l'AP-HP pour la recherche M. Martin Hirsch, directeur de l'AP-HP
Envoi d'extraits du rapport d'observations provisoires	1	21 décembre 2021	Cabinet Saint Germain Audit
Réponses reçues au rapport d'observations provisoire	Nombre		Date
	1		22 février 2022
Envoi du rapport d'observations définitives	2	15 avril 2022	M. Martin Hirsch, président de la Fondation de l'AP-HP pour la recherche M. Martin Hirsch, directeur de l'AP-HP
Envoi d'extraits du rapport d'observations définitives	/		
Réponses reçues au rapport d'observations définitives annexées en fin de ce rapport	Nombre		Date
	1		6 mai 2022

Annexe n° 2. Comptes de gestion**Bilan**

En €	2016	2017	2018	2019	2020
Actif immobilisé	15	15	305 000	305 000	2 605 000
dont autres : titres immobilisés	15	15	305 000	305 000	305 000
dont immobilisation corporelle : terrains	0	0	0	0	2 300 000
Actif circulant	1 371 781	3 501 508	7 491 138	9 380 308	44 757 586
dont créances	524 570	913 451	3 536 840	3 551 965	4 457 356
- autres créances clients	2 400	99 072	938 593	1 657 761	1 456 502
- taxe sur la valeur ajoutée	0	10 120	39 073	1 141	1 644
- sécurité sociale et autres organismes sociaux	0	0	0	557	3 233
- débiteurs divers	522 170	804 259	2 559 174	1 892 506	2 995 977
dont disponibilités	846 775	2 587 517	3 948 967	5 816 409	40 269 723
dont charges constatées d'avance	436	541	5 331	11 934	30 506
Total de l'actif	1 371 796	3 501 524	7 796 139	9 685 308	47 362 586

En €	2016	2017	2018	2019	2020
Fonds propres	344 886	292 099	397 500	554 981	4 831 243
dont fonds associatifs sans droits de reprise	160 000	120 000	120 000	120 000	2 420 000
- fonds propres statutaires	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
- fonds propres complémentaires	140 000	100 000	100 000	100 000	2 400 000
dont report à nouveau	-6 381	184 886	172 099	293 715	434 981
dont résultat de l'exercice	191 267	-12 787	105 401	141 266	1 976 262
Provisions et fonds dédiés	958 940	2 921 784	6 561 217	8 457 203	41 734 840
dont fonds dédiés sur autres ressources	958 940	2 921 784	6 561 217	8 457 203	41 734 840
Emprunts et dettes	67 970	287 640	837 421	673 124	796 503
dont avances et acomptes reçus sur commandes en cours	0	8 166	17 456		
dont fournisseurs et comptes rattachés	41 519	72 632	101 975	110 916	253 060
dont personnel et comptes rattachés	5 327	33 888	107 582	93 490	144 363
dont sécurité sociale et autres organismes sociaux	20 334	143 512	150 994	141 085	184 845
dont impôt sur les bénéfices	0	289	912	1 785	21 339
dont taxe sur la valeur ajoutée	560	16 518	216 893	191 997	163 111
dont autres impôts, taxes et assimilés	230	10 221	31 348	16 464	21 198
dont autres dettes	0	415	210 261	117 388	9 282
dont produits constatés d'avance	0	2 000	0	0	0
Total du passif	1 371 796	3 501 524	7 796 139	9 685 308	47 362 586

En €	2016	2017	2018	2019	2020
Actif immobilisé (titres immobilisés + terrain)	15	15	305 000	305 000	2 605 000
Actif circulant	1 371 781	3 501 508	7 491 138	9 380 308	44 757 586
dont créances	1 192 097	2 880 157	4 351 798	3 551 965	4 457 356
dont disponibilités	846 775	2 587 517	3 948 967	5 816 409	40 269 723
dont charges constatées d'avance	436	541	5 331	11 934	30 506
Total de l'actif	1 371 796	3 501 524	7 796 139	9 685 308	47 362 586
Fonds propres	344 886	292 099	397 500	554 981	4 831 243
Fonds dédiés sur autres ressources	958 940	2 921 784	6 561 217	8 457 203	41 734 840
Emprunts et dettes	67 970	287 640	837 421	673 124	796 503
Total du passif	1 371 796	3 501 524	7 796 139	9 685 308	47 362 586

Rapport d'observations définitives

Compte de résultat

En €	2016	2017	2018	2019	2020	Cumulé
Production vendue - services	2 800	135 375	1 166 157	1 823 728	1 926 685	5 054 745
Autres produits	220 006	160 007	6	5 137	71	385 227
- versements des fondateurs	180 000	120 000	0	0	0	300 000
- quote-part dotation consommable virée au résultat	40 000	40 000	0	0	0	80 000
- produits divers de gestion courante	6	7	6	5 137	71	5 227
Ressources liées à la générosité du public	1 057 281	3 442 766	5 734 506	4 102 250	47 834 484	62 321 338
- dons manuels	1 057 281	3 442 766	5 734 506	4 102 130	6 847 459	21 334 193
- mécénat	0	0	0	120	40 987 025	40 987 145
Reprise sur amortissements, dépréciations, provisions et transferts de charges	0	0	0	0	17 056	17 056
Utilisations des fonds dédiés	0	89 344	339 386	757 625	1 587 221	2 773 576
Produits d'exploitation	1 280 087	3 827 492	7 240 055	6 688 740	51 365 517	70 551 942
Produits financiers	0	1 203	3 800	7 439	9 042	21 484
Produits exceptionnels	0	0	0	3 050	0	3 050
Autres achats et charges externes	90 921	364 503	642 422	1 020 790	1 287 234	3 412 302
Aides financières	80 875	566 490	525 672	701 414	10 327 211	12 201 662
Impôts, taxes et versements assimilés	910	39 374	106 414	127 967	161 809	436 474
Salaires et traitements	78 236	585 455	1 338 491	1 473 573	1 916 102	5 391 857
Charges sociales	28 938	233 004	542 638	532 186	701 028	2 037 794
Reports en fonds dédiés	808 940	2 052 188	3 978 819	2 669 826	34 864 857	44 524 630
Autres charges	0	0	0	26 749	117 859	144 608
Charges d'exploitation	1 088 819	3 841 014	7 134 456	6 552 505	49 376 101	68 149 327
Charges financières	0	0	0	0	0	0
Charges exceptionnelles	0	180	3 086	3 672	856	7 794
Résultat d'exploitation	191 268	1 949 323	3 745 032	2 048 434		7 927 675
Résultat financier	0	1 203	3 800	7 439	9 042	21 484
Résultat exceptionnel	0	-180	-3 086	-622		-3 888
Impôts sur les bénéfices (-)	0	289	912	1 785	21 339	24 325
TOTAL DES PRODUITS	1 280 086	3 828 695	7 243 855	6 699 228	51 374 558	70 576 473
TOTAL DES CHARGES	1 088 819	3 841 482	7 138 454	6 557 962	49 398 296	68 181 445
EXCEDENTS / INSUFFISANCES	191 267	-12 787	105 401	141 266	1 976 262	2 395 028
Contributions volontaires en nature (produits = charges)	0	0	0	250 500		250 500
Nombre d'heures à 250 €	0	0	0	1002		1 002

Compte d'emploi annuel (en €)	2016	2017	2018	2019
Missions sociales : actions réalisées directement en France	91 185	842 656	2 119 498	2 637 077
Missions sociales : versements à d'autres organismes agissant en France	73 810	554 747	513 942	701 414
Frais de recherche de fonds	43 640	260 579	336 124	339 079
Frais de fonctionnement	71 244	131 312	190 072	210 567
Total des emplois de l'exercice inscrits au compte de résultat	279 879	1 789 294	3 159 635	3 888 137
dont sur ressources collectées auprès du public	248 340	1 479 922	2 095 073	2 828 050
dont sur autres ressources	31 539	309 372	1 064 562	1 060 087

Fonds dédiés sur subventions de fonctionnement affectées (en €)	2016	2017	2018	2019
Montant initial	150 000			
Fonds à engager en début d'exercice	150 000	958 940	2 921 783	6 561 217
Virement de fonds	0	0	0	-16 215
Utilisation au cours de l'exercice	0	89 344	339 386	2 669 826
Engagements à réaliser sur nouvelles ressources affectées	808 940	2 052 188	3 978 819	757 625
Fonds restant à engager en fin d'exercice	958 940	2 921 783	6 561 217	8 457 203

Annexe n° 3. Glossaire des sigles

AP-HP : Assistance Publique - Hôpitaux de Paris

ARS : Agence régionale de santé

CSE : Comité social et économique

CHU : Centre hospitalier universitaire

CNIL : Commission Nationale Informatique et Libertés

CRMBSP : Comité de Recherche en Matière Biomédicale et de Santé Publique

DRCI : Direction de la recherche clinique et de l'innovation

FRUP : Fondation reconnue d'utilité publique

GHU : Groupe hospitalier universitaire

HCERES : Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

HPST (loi) : Hôpital, Patient, Santé et Territoires

LEEM : Les Entreprises du Médicament

MCO : Médecine, Chirurgie, Obstétrique

PHRIP : Programme hospitalier de recherche infirmière et paramédicale

PREPS : Programme de Recherche sur la Performance du Système des Soins

REPONSE

de Monsieur le Président de la Fondation (*)

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



M. Martin Hirsch
Président de la Fondation de l'AP-HP
3 avenue Victoria
75184 Paris Cedex 04

À

M. Christian Martin,
Président
Chambre régionale des comptes
Ile-de-France

Paris, le 06 MAI 2022

Réf : contrôle 2021- 0112 Rapport 2022 056 R.
Objet : réponse au rapport d'observations définitives

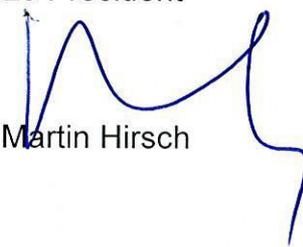
Monsieur le Président,

Vous m'avez adressé en date du 15 avril 2022 le rapport d'observations définitives relatif au contrôle réalisé sur les comptes et la gestion de la Fondation de l'Assistance publique – hôpitaux de Paris pour la recherche, sur les exercices 2016 et suivants.

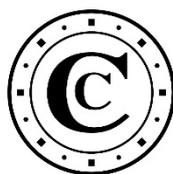
Après lecture du rapport, je n'ai pas d'observation à formuler.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée.

Le Président



Martin Hirsch



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

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

Chambre régionale des comptes Île-de-France

6, Cours des Roches

BP 187 NOISIEL

77315 MARNE-LA-VALLÉE CEDEX 2

Tél. : 01 64 80 88 88

www.ccomptes.fr/fr/crc-ile-de-france