



**RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES  
ET SA REPONSE**

**SAS AP-HP INTERNATIONAL**

(75)

Exercices 2017 à 2020

Observations délibérées le 11 janvier 2022



## TABLE DES MATIÈRES

<b>SYNTHÈSE.....</b>	<b>5</b>
<b>RECOMMANDATIONS DE REGULARITE ET DE PERFORMANCE.....</b>	<b>7</b>
<b>PROCÉDURE.....</b>	<b>8</b>
<b>OBSERVATIONS.....</b>	<b>8</b>
<b>1 LA CRÉATION D'UNE FILIALE DE L'AP-HP POUR EXPORTER SON SAVOIR-FAIRE TECHNIQUE.....</b>	<b>8</b>
1.1 La stratégie de renforcement du rayonnement international de l'AP-HP.....	8
1.1.1 L'AP-HP plus grand CHU de France.....	8
1.1.2 Un objectif de rayonnement international de l'AP-HP incluant l'exportation de prestations de services.....	9
1.1.3 Le contexte national favorable aux exportations de prestations de service dans le secteur de la santé.....	10
1.2 Le nouveau statut des filiales hospitalières favorable à l'exportation des savoir-faire des CHU.....	11
1.2.1 Le principe de spécialité des établissements publics de santé limite la valorisation de leur expertise internationale.....	11
1.2.2 Un assouplissement juridique introduit en 2015.....	12
1.2.3 Une filiale créée pour exporter le savoir-faire de l'AP-HP.....	12
<b>2 LA GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ ÉTROITEMENT CONTROLÉE PAR SON ACTIONNAIRE UNIQUE.....</b>	<b>14</b>
2.1 La création de la société SAS AP-HP International.....	14
2.1.1 La régularité de la procédure.....	14
2.1.2 Deux conventions encadrent les moyens partagés par l'AP-HP et sa filiale.....	15
2.2 La surveillance et le contrôle par l'AP-HP sont effectifs.....	17
2.2.1 Le contrôle des décisions.....	17
2.2.2 La surveillance par l'AP-HP.....	18
2.2.3 L'articulation avec la direction des relations internationales de l'AP-HP.....	18
<b>3 LA CROISSANCE DE L'ACTIVITÉ FONDÉE SUR UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT PRUDENTE.....</b>	<b>19</b>
3.1 Une activité étendue dans le secteur du conseil et de l'investissement en santé.....	19
3.2 Une stratégie prudente et encadrée.....	20
3.2.1 La stratégie définie à la création de la filiale.....	20
3.2.2 Un comité d'engagement pour accompagner la stratégie commerciale.....	21
3.2.3 L'exigence d'un niveau élevé de prévention des risques éthiques.....	21
3.3 Un volume d'activité croissant concentré sur quelques contrats.....	22
3.3.1 La diversification des zones géographiques et de l'offre de prestations.....	22
3.3.2 L'activité concentrée sur quatre contrats majeurs.....	24

3.3.3	L'enjeu de constituer des groupements de réponse .....	25
3.3.4	Des prévisions d'activité croissantes malgré la crise sanitaire mondiale .....	26
3.3.5	Le suivi de l'exécution des contrats devrait être renforcé .....	27
3.4	L'actualisation des orientations stratégiques .....	27
3.4.1	Renforcer la démarche de commercialisation pour soutenir la croissance de l'activité .....	27
3.4.2	Un modèle économique à réorienter vers plus de contrats importants.....	28
<b>4</b>	<b>UNE SITUATION FINANCIÈRE SATISFAISANTE.....</b>	<b>30</b>
4.1	L'organisation financière et comptable .....	30
4.1.1	Le suivi et le contrôle des budgets .....	30
4.1.2	L'important volume des produits à recevoir s'explique par le décalage des facturations .....	31
4.2	Des produits et charges qui évoluent au même rythme que le chiffre d'affaires.....	33
4.2.1	Un doublement des recettes en quatre ans grâce à la progression de l'activité.....	33
4.2.2	Les frais de personnel et de consultants forment l'essentiel des charges d'exploitation .....	33
4.3	Des résultats positifs croissants qui ont permis le versement de dividendes.....	34
4.4	Un besoin de trésorerie croissant couvert en 2020 par l'actionnaire .....	35
<b>5</b>	<b>LE FONCTIONNEMENT DE LA FILIALE DEPENDANT DES COMPÉTENCES DES AGENTS DE L'AP-HP .....</b>	<b>36</b>
5.1	Le faible nombre de salariés directement embauchés .....	36
5.1.1	La progression continue des effectifs .....	37
5.1.2	La gestion des personnels salariés de la filiale .....	37
5.1.3	La mise à disposition de personnel selon des modalités irrégulières .....	38
5.2	La mobilisation des compétences de l'AP-HP par la SAS AP-HP International .....	39
5.2.1	Les prestations de services principalement réalisées par des experts et des consultants issus de l'AP-HP.....	39
5.2.2	La procédure d'autorisation et de contrôle au sein de l'AP-HP .....	41
5.3	Le suivi des frais de mission.....	42
	<b>ANNEXES.....</b>	<b>44</b>

## SYNTHÈSE

### **Un statut juridique adapté aux activités internationales de l'AP-HP**

Premier hôpital européen, l'AP-HP bénéficie d'un rayonnement international et réalise de nombreuses coopérations. Sa stratégie internationale repose sur l'exportation de son savoir-faire dans la gestion de projets hospitaliers ou sanitaires, qui diversifie ses ressources financières.

Alors que le cadre juridique des établissements publics de santé restreint l'exportation de services, le législateur a créé en 2015 un statut de filiale hospitalière de CHU. Celle de l'AP-HP a été créée en 2016. Ses statuts organisent un contrôle approfondi de l'actionnaire.

### **La croissance de l'activité repose sur quelques contrats**

La SAS AP-HP est présente sur le marché international croissant et concurrentiel du conseil, de l'assistance technique et de la formation dans le domaine de la santé. Les zones d'intervention ont évolué pour se concentrer sur l'Afrique et l'Amérique latine.

La progression continue du chiffre d'affaires, y compris en 2020 (2,4 M€), résulte de la croissance des contrats et de la diversification des prestations. Toutefois 85 % du chiffre d'affaires reposent sur quatre contrats. Un rééquilibrage est nécessaire pour atteindre l'objectif du doublement du chiffre d'affaires en deux ans.

### **Les prestations réalisées valorisent l'expertise et les compétences de l'AP-HP**

Une importante part de l'activité est réalisée par des experts et consultants embauchés ponctuellement. En quatre ans, 146 agents de l'AP-HP ont accompli 221 missions, soit 86 % des missions des consultants externes, pour une rémunération de 0,7 M€. Les interventions et le remboursement des frais sont contrôlés. La mobilisation et le renouvellement de ce vivier d'experts constitue un enjeu pour répondre à des contrats importants. À terme, la croissance de l'activité devrait davantage s'appuyer sur des compétences extérieures.

Les effectifs permanents ont plus que doublé en quatre ans (12,8 ETP en 2020) en lien avec la progression de l'activité. Les personnels sont employés par la société ou mis à disposition par l'AP-HP suivant un dispositif auquel la société s'est engagée à mettre fin.

### **Des résultats financiers excédentaires**

La progression des dépenses, principalement des frais de personnel, est cohérente avec celle du chiffre d'affaires. Les frais fixes sont maîtrisés. Depuis sa création, la société est excédentaire, ce qui a permis le versement d'un dividende de 50 000 € en 2018 et 2019. Le fonds de roulement croît grâce au report des résultats. Toutefois, les modalités de facturation génèrent des difficultés de trésorerie qui ont été surmontées par une avance d'actionnaire.

### **Concilier la politique des risques avec les nouvelles orientations stratégiques**

Vingt ans après la coûteuse déconvenue de la précédente tentative d'exportation de prestations de service, l'AP-HP a déployé un dispositif de suivi des projets et des risques de sa filiale. Outre l'étroit contrôle opéré sur sa gouvernance par l'AP-HP, le cadre juridique applicable impose à la filiale des obligations d'information, qui sont respectées et ont été renforcées par la création d'un comité d'engagement. Les comptes sont certifiés par un

commissaire aux comptes. La société dispose d'une politique de prévention des risques éthiques.

La stratégie et le positionnement veillent à éviter tout risque financier et à multiplier les expériences réussies. L'objectif de valorisation de l'expertise de l'AP-HP à l'étranger est atteint grâce aux avantages du statut de filiale (moyens humains spécifiques, détachement de personnel, candidatures en groupement ou consortium) et aux compétences des personnels de l'AP-HP.

Dans le cadre de la stratégie prudentielle de l'actionnaire, la progression du chiffre d'affaires devrait être adossée à la diversification des contrats.

À l'issue de son contrôle, la chambre formule une recommandation visant à améliorer la performance de la gestion.

## RECOMMANDATIONS DE REGULARITE ET DE PERFORMANCE

*La chambre adresse les recommandations<sup>1</sup> reprises dans la présente section.*

### La recommandation de performance :

Recommandation performance 1 : Établir un outil de pilotage des projets permettant un suivi en coût complet (recettes, coûts y compris indirects et frais de structure). ..... 27

---

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

## PROCÉDURE

La chambre régionale des comptes Île-de-France a procédé à l'examen des comptes et de la gestion de la SAS AP-HP International, pour les exercices 2017 à 2020.

Les différentes étapes de la procédure, notamment au titre de la contradiction avec le dirigeant, 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 n° 1.

La chambre régionale des comptes Île-de-France, délibérant en sa 2<sup>ème</sup> section, a adopté le présent rapport d'observations définitives.

Ont participé au délibéré, qui s'est tenu le 11 janvier 2022 sous la présidence de M. Jean-Claude MAXIMILIEN, président de la deuxième section : M. Frédéric MAHIEU, premier conseiller, Mme Athéna FOOLADPOUR, première conseillère, M. Pierre CAILLE-VUARIER, premier conseiller, et M. Augustin DE VREGILLE, conseiller.

Ont été entendus :

- en son rapport, M. Pierre CAILLE-VUARIER, assisté de Mme Naïma OUTALAAAYNT
- en ses conclusions, sans avoir pris part au délibéré, la procureure financière.

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 SAS au rapport d'observations définitives, qui lui a été adressé le 11 février 2022, a été reçue par la chambre le 4 mars 2022. Cette réponse est jointe en annexe au présent rapport.

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

## OBSERVATIONS

### **1 LA CRÉATION D'UNE FILIALE DE L'AP-HP POUR EXPORTER SON SAVOIR-FAIRE TECHNIQUE**

À partir de 2012, l'AP-HP a développé au niveau international, une activité de prestation de services pour valoriser son expertise dans le conseil, l'assistance et la formation.

La capacité des établissements publics de santé à réaliser des activités industrielles et commerciales étant restreinte, c'est à la faveur d'une évolution législative que les centres hospitaliers et universitaires (CHU) ont été autorisés en 2015 à créer des filiales et souscrire des participations dans des sociétés commerciales.

#### **1.1 La stratégie de renforcement du rayonnement international de l'AP-HP**

##### **1.1.1 L'AP-HP plus grand CHU de France**

L'assistance publique – hôpitaux de Paris (AP-HP) est un établissement public de santé, composé de 39 sites hospitaliers dont 35 en région Île-de-France. Son statut de CHU lui

permet de pouvoir traiter toutes les pathologies. Plus grand hôpital d'Europe, sa capacité était en 2019 de 20 098 lits, dont 2 823 places d'hôpital de jour.

L'AP-HP a réalisé 8,3 millions de prises en charge en 2018, dont 1,4 million de séjours « MCO » (médecine, chirurgie, obstétrique) et 1,5 million de passages aux urgences. C'est le premier employeur en Île-de-France avec plus de 89 900 équivalent temps plein (ETP), dont 19 200 personnels médicaux. Ses dépenses atteignent 7,4 Md€ en exploitation et 0,4 Md€ en investissement (2019). Elle 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. L'AP-HP est la 8<sup>ème</sup> institution mondiale de volume de publications en recherche médicale<sup>2</sup>. Ses instances décisionnelles sont le conseil de surveillance, présidé par la maire de Paris, le directoire, dirigé par le directeur général, et la commission médicale d'établissement présidée par un médecin élu par les personnels médicaux.

### 1.1.2 Un objectif de rayonnement international de l'AP-HP incluant l'exportation de prestations de services

Confronté à de fortes tensions financières, l'AP-HP poursuit depuis le milieu des années 2010 une politique de diversification des ressources qui est unique parmi les établissements publics de santé français, par le volume des recettes dégagées et par la diversité des moyens (mécénat, valorisation de son patrimoine immobilier privé, accueil de patients non-résidents, valorisation de brevets, etc.). Cette volonté de valoriser de nouvelles ressources figure dans le projet d'établissement (2015-2019) et dans le plan de transformation de l'AP-HP (2019-2023) « Oikéiosis ».

Cette diversification concerne également l'exportation de prestations de services hospitaliers (hors soins), valorisant le savoir-faire et l'expertise de l'AP-HP, qui est identifiée comme contribuant au rayonnement international de l'AP-HP à l'étranger. Confiée à une filiale hospitalière, le développement de cette activité figure parmi les objectifs du projet d'établissement pour la période (2021-2025).

L'exportation de prestations de services n'est que l'un des axes de la politique internationale de l'AP-HP, dont les priorités fixées dans le projet d'établissement sont en la coopération hospitalière avec les pays disposant des systèmes de santé les moins performants<sup>3</sup> et le rayonnement de la médecine française (accueil de médecins et d'étudiants étrangers, formations, recherche, etc.), dont certaines, minoritaires, sont génératrices de revenus (deuxième avis médical rémunéré ou accueil des patients non-résidents).

#### Encadré n° 1 : L'activité de la direction des relations internationales de l'AP-HP

Créée en 2013, la direction des relations internationales<sup>4</sup> est rattachée au directeur général de l'AP-HP, et comprend 7,2 ETP (2020). Cette direction est chargée du suivi et de la promotion des accords internationaux de l'AP-HP, de la valorisation internationale de ses savoir-faire, de coordonner les actions de coopération et de l'accueil des patients internationaux relevant d'une tarification spécifique. Elle assure aussi la supervision et la communication de la SAS AP-HP International.

Entre 2014 et 2019, 62 accords-cadres de coopération ont été signés avec des hôpitaux étrangers, et 58 projets de coopérations institutionnelles ont été réalisés (douze dans le domaine mère-enfant, onze sur les maladies chroniques, six sur les urgences et SAMU, six sur les maladies transmissibles, etc...) avec des mises à disposition ponctuelles de personnels médicaux, paramédicaux ou administratifs.

<sup>2</sup> SCImago international ranking, 2020.

<sup>3</sup> La coopération internationale des établissements publics de santé est rendue possible par les articles L. 6134-1 et R. 6134-1 du code de la santé publique. Elle peut être financée par l'établissement, par les missions d'intérêt général (ARS) ou par lors des appels à projets PRPH (projet réseaux et partenariats hospitaliers) et de l'APCHI (appel à projets de coopération hospitalière internationale), financés par la DGOS et l'AFD et pilotés par la fédération hospitalière de France (FHF).

<sup>4</sup> Ses attributions sont fixées par les arrêtés directoriaux du 26 mai 2014 et du 30 juillet 2018 relatifs aux missions et à l'organisation de la direction générale à laquelle elle est rattachée.

En 2020, 17 missions à l'étranger ont été réalisées, avec un effectif d'un à quatre agents de l'AP-HP, déployés pour des actions humanitaires (Liban, Arménie...) ou de représentation. Par ailleurs, l'AP-HP a créé un label « qualité et sécurité des soins AP-HP » qui a vocation à améliorer la qualité des soins dans ses hôpitaux partenaires.

La direction aux relations internationales définit également la stratégie d'accueil et de formation des professionnels étrangers : l'AP-HP a accueilli en 2019 plus de 440 étudiants « faisant fonction d'interne », 35 résidents étrangers des hôpitaux de Paris et 130 stagiaires. En outre, l'AP-HP reçoit de 20 à 40 délégations étrangères par an (deux en 2020 en raison du Covid-19) et procède à des dons de matériels réformés à des associations humanitaires.

En outre, en 2020, des actions relatives à la gestion de la crise sanitaire et de développement de solutions innovantes ont été mises en place, avec huit webinaires d'information et de communication sur le Covid-19, l'organisation de réseaux de professionnels (réanimateurs) et des partenariats de recherche clinique.

### 1.1.3 Le contexte national favorable aux exportations de prestations de service dans le secteur de la santé

Depuis 1998 et l'adoption des objectifs du millénaire pour le développement par l'ONU, la santé est l'un des critères du développement durable. Alors qu'en 2017, 34 % des habitants n'avaient pas accès aux soins de base<sup>5</sup>, la demande mondiale dans le secteur sanitaire et médical est croissante. La réduction des inégalités de santé est une composante de l'action internationale (Fonds Mondial, Unitaïd, OMS, etc.), avant même la pandémie mondiale de Covid-19, et une priorité pour de nombreux pays en développement (la construction d'hôpitaux représentait un marché mondial de 37 Md€ en 2018<sup>6</sup>).

La santé figure parmi les priorités diplomatiques françaises, avec notamment l'adoption en mars 2017 d'une « stratégie de la France en santé mondiale », qui porte notamment sur la santé publique, et qui s'inscrit dans l'agenda 2030 des objectifs de développement durable de l'ONU. Outre les contributions aux organismes multilatéraux<sup>7</sup>, la France développe une importante politique régionale et bilatérale pour le développement de la santé, y compris directement par le ministère des solidarités et de la santé.

Depuis plusieurs années, la stratégie française en matière d'action internationale pour la santé s'est renforcée grâce à plusieurs opérateurs. L'Agence française de développement (AFD) est le principal opérateur de la coopération bilatérale française pour le développement, et intervient sous forme de prêts ou de subventions aux États ou à des organismes publics ou privés. En revanche, Expertise France est une agence de coopération technique qui ne finance pas de projets majeurs mais met à disposition des compétences ou coordonne différents intervenants à la demande de l'AFD ou du ministère de l'Europe et des affaires étrangères.

La santé est aussi un secteur économique majeur, avec l'objectif de favoriser les exportations<sup>8</sup>, que ce soit avec Business France<sup>9</sup> qui accompagne et promeut les entreprises exportatrices françaises, ou avec French Healthcare, une association destinée à fédérer les acteurs et dont la SAS AP-HP International est membre (l'AP-HP étant observateur).

Parmi ces nombreux acteurs, la SAS AP-HP International intervient comme acteur privé, selon les opportunités, mais fréquemment avec des opérateurs publics français (25 % de ses contrats et 30 % de son chiffre d'affaires sont réalisés pour le compte ou à travers le financement d'opérateurs publics français), sans être chargé de mettre en œuvre les politiques publiques.

<sup>5</sup> Objectif de développement durable de l'ONU n° 3.8.1. Universal Health Coverage (Sustainable Development Goals Target 3.8), WHO, 2017.

<sup>6</sup> Rapport du directeur général sur la création d'une filiale pour assurer des prestations de services et d'expertises au niveau international (Conseil de surveillance de l'AP-HP du 15 décembre 2016), page 3, données Transparency Market Research.

<sup>7</sup> Unitaïd, Alliance pour le vaccin (Gavi), Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, etc...

<sup>8</sup> Cette stratégie inclut également le renforcement de l'attractivité médicale de la France pour les patients étrangers (« Rapport sur la valorisation de l'accueil des patients étrangers », Jean de Kervasoudé, mars 2015, remis aux ministres des affaires étrangères et du développement international, et des affaires sociales, de la santé et des droits des femmes).

<sup>9</sup> Cette agence est issue de la fusion en 2014 d'Ubifrance et de l'Agence française pour les investissements internationaux.

Fréquemment sollicitée pour porter des projets de coopérations internationales ou d'appui, l'AP-HP réoriente certaines demandes à sa filiale.

---

## **CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

---

*L'AP-HP est le premier hôpital européen. Son projet d'établissement vise à renforcer son rayonnement international grâce principalement à des partenariats et des coopérations avec des hôpitaux étrangers. La stratégie internationale de l'AP-HP prévoit aussi la diversification des ressources financières, dont l'exportation de prestations de services en matière hospitalière (hors soins) confiée à une filiale. De plus, l'ouverture internationale de l'AP-HP contribue à la politique d'exportation de l'expertise française en matière de savoir-faire hospitalier.*

*La filiale SAS AP-HP International intervient dans un marché en forte croissance, qui est une priorité de l'aide publique française au développement, avec une forte demande d'expertise des États étrangers et des bailleurs internationaux.*

---

## **1.2 Le nouveau statut des filiales hospitalières favorable à l'exportation des savoir-faire des CHU**

### **1.2.1 Le principe de spécialité des établissements publics de santé limite la valorisation de leur expertise internationale**

Les missions des établissements publics de santé sont définies aux articles L. 6111-1 et L. 6111-2 du code de la santé publique, et comprennent le diagnostic, le traitement et les soins des malades, des blessés et des femmes enceintes, avec ou sans hébergement, l'aide médicale urgente, et des activités de formation et de prévention. L'article L. 6141-1 du même code précise que « *leur objet principal n'est ni industriel ni commercial* »<sup>10</sup> ; et comme tout établissement public, ils doivent respecter le principe de spécialité défini à leur création<sup>11</sup>.

C'est par dérogation que l'alinéa 1 de l'article L. 6145-7 du même code autorise ces établissements de santé à assurer à titre subsidiaire des prestations de service et à exploiter des brevets et des licences. Mais elles ne doivent pas être réalisées au préjudice de leurs missions<sup>12</sup> et doivent respecter les règles de la comptabilité et de la commande publiques, sous la contrainte des plafonds de ressources et d'emplois appliqués à l'établissement. Ces restrictions limitaient l'obtention d'appels d'offres internationaux par des CHU français, en raison du recours « *à des montages complexes, parfois peu orthodoxes voire illégaux* »<sup>13</sup> pour pouvoir candidater aux marchés publics internationaux ou présenter des réponses groupées avec des entités privées. De plus, ils ne peuvent pas accéder à une garantie bancaire, manier

---

<sup>10</sup> L'ancien article L. 714-14 du code de la santé publique, jusqu'en 2005, ne permettait d'activités que « *dans le respect de ses missions* ».

<sup>11</sup> Le principe de spécialité est l'un des critères de l'établissement public, avec l'autonomie et le rattachement, car cette structure juridique n'a pas de compétence générale. Le champ d'action d'un établissement public est circonscrit au périmètre de ses missions (CE, 26 octobre 1908, « Commune de Labastide-St-Pierre » ; CE, Sect., 4 mars 1938, « Consorts Le Clerc »). Le Conseil d'État a ensuite retenu une acceptation plus souple de ce principe, en ce qui concerne les activités industrielles et commerciales (Conseil d'État, avis de l'Assemblée générale, 7 juillet 1994, « EDF-GDF »), si elles sont le complément normal de ses missions et directement utiles pour l'amélioration des conditions d'exercice de celle-ci (CE, 29 décembre 1999, « Société consortium français de localisation »).

<sup>12</sup> L'article D. 6145-48 du code de la santé publique prévoit que le développement de ces prestations de services doit s'effectuer à moyens constants. L'article R. 6145-49 précise qu'elles « *sont développées dans la limite des moyens matériels et humains indispensables à l'exécution des missions définies aux articles L. 6111-1 et L. 6112-1* » et précise l'affectation des produits issus de ces activités.

<sup>13</sup> Rapport n° 2498 fait au nom de la commission spéciale chargée d'examiner, le projet de loi pour la croissance et l'activité, Assemblée nationale, Tome I, volume II, 19 janvier 2015.

des fonds étrangers ou mettre du personnel à disposition d'un client, possibilités pourtant nécessaires à l'exécution des prestations demandées.

### 1.2.2 Un assouplissement juridique introduit en 2015

Pour que l'expertise hospitalière française puisse mieux se positionner sur ce marché international, concurrentiel et en pleine croissance, la loi du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques a modifié le cadre juridique applicable en le rapprochant de celui des universités. L'objectif du Gouvernement (suggéré par l'AP-HP, seul organisme auditionné par la commission parlementaire) était de favoriser l'exportation de l'expertise des CHU, ce qui contribue à les valoriser et à augmenter leurs recettes.

L'article 177 de la loi précitée a modifié l'article L. 6145-7 du code de la santé publique, dont la nouvelle rédaction permet la création de filiales de CHU en limitant leur objet aux prestations de services<sup>14</sup>, à l'expertise au niveau international, à la valorisation des activités de recherche et à l'exploitation des brevets.

Cette exception au principe de spécialité des établissements publics de santé est encadrée. Les conditions et limites des nouvelles dispositions ont été précisées par le décret n° 2016-211 du 26 février 2016 relatif aux filiales et aux prises de participation des centres hospitaliers universitaires (à la rédaction duquel l'AP-HP a été associée) et par l'arrêté du même jour.

Seuls les CHU peuvent créer une filiale ou prendre des participations dans des sociétés commerciales, après délibération de leur conseil de surveillance. Leur objet est limité par l'article L. 6145-7 du code de la santé publique aux prestations de services et d'expertise au niveau international, à la valorisation des activités de recherche et à leurs résultats ainsi qu'à l'exploitation des brevets et des licences. La prise de participations au capital d'une société est limitée par l'article R. 6145-76 du code de la santé publique aux entreprises dont l'objet social est en lien avec un ou plusieurs objets listés à l'article R. 6145-75 du code précité.

Ces possibilités sont conditionnées au respect de plusieurs indicateurs financiers (article R. 6145-74 du code de la santé publique), et à l'examen par le directeur général de l'ARS de la prise de risques financiers (article R. 6145-78).

### 1.2.3 Une filiale créée pour exporter le savoir-faire de l'AP-HP

Malgré le cadre juridique en vigueur, l'AP-HP avait depuis 2012 exporté son expertise (formation de médecins et infirmiers à la médecine de catastrophe au Brésil, études pour la rénovation ou l'ouverture d'hôpitaux à Hanoï, Abidjan, Accra ou Libreville...), en ayant remporté en 2014 avec deux autres partenaires l'appel d'offre relatif à la construction d'un CHU de 500 lits à Constantine (Algérie), projet qui a été ensuite annulé.

**Tableau n° 1 : Contrats signés par l'AP-HP avant la création de sa filiale**

	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre de contrats	2	6	4	6	9
Chiffre d'affaires en €	ND	ND	ND	254 178	391 216

Sources : 'AP-HP

Son expérience antérieure et la volonté de positionner sa filiale créée en 2016 comme un acteur indépendant ont conduit l'AP-HP à rester l'unique actionnaire.

<sup>14</sup> Un amendement adopté par l'Assemblée nationale en première lecture, et auquel l'AP-HP a contribué, avait ajouté la possibilité aux filiales des CHU de réaliser des prestations de services, et non plus seulement d'expertise, à l'étranger.

## Encadré n° 2 : Le précédent échec du GIE « Hôpitaux de France » et de la SA « Hôpitaux de Paris International »

En 1979, dans le cadre du plan de construction d'établissements pénitentiaires « Prison 13 000 », le groupement d'intérêt économique « Hôpitaux de France » est créé pour construire les structures de soins des nouveaux établissements. Ce GIE d'un capital de 4,5 MF réunit cinq banques françaises et cinq hôpitaux : l'AP-HP, qui en est le principal partenaire avec 1,5 MF de capital, l'AP-HM, les hospices civils de Lyon et ceux de Strasbourg et le CHU de Toulouse. La mise en place d'un GIE pour le projet s'explique par la volonté de concéder à des acteurs privés la réalisation du plan « Prison 13 000 » et de saisir les opportunités de « *vendre à l'étranger le savoir-faire des grands hôpitaux publics français* » dans un marché des produits de santé mondialisé et dynamique, deux missions différentes cependant confiées au même organisme.

Or, l'activité du GIE ne s'est pas étendue et celui-ci a été constamment déficitaire, sans pouvoir achever le principal contrat obtenu à l'étranger (la construction de l'hôpital Kasr El Aïni au Caire), ses pertes ayant été supportées par les établissements de santé membres.

Pour relancer cette activité internationale et dépasser les limites juridiques du GIE, celui-ci a été transformé en mai 1990 en société anonyme « Hôpitaux de Paris International » (HPI), avec transfert des contrats en cours, avec l'objectif d'exporter le savoir-faire de l'AP-HP, devenue désormais son principal actionnaire, en proposant des prestations à l'étranger (vente et livraison d'équipements hospitaliers, maîtrise d'ouvrage déléguée, ingénierie et gestion hospitalière).

À la suite du contrôle des comptes et de la gestion de l'AP-HP par la CRC Ile-de-France des exercices 1990 à 1993, la Cour des comptes a consacré un chapitre du rapport public annuel 1995 à l'échec de cette société anonyme<sup>15</sup>.

Dès sa création la société s'est trouvée sous-capitalisée. En effet, à la suite du retrait d'un établissement bancaire lors de la constitution de la SA, l'AP-HP s'est retrouvée détentrice de 91 % du capital et non de 48 %, et seulement 1,1 MF de capital a été appelé au lieu de 6 MF. En outre, le montage juridique de la société a été entaché d'irrégularités, la réglementation en vigueur ne permettant pas aux établissements hospitaliers de participer à une société commerciale. Le choix du dirigeant de la société a été qualifié « *d'hasardeux* » par la Cour des comptes, et suivi d'une augmentation conséquente des frais de gestion<sup>16</sup>. Lancée sans étude de marché préalable, avec de nombreuses fautes de gestion dans le suivi de son activité par l'AP-HP, la société a connu un échec commercial qui ne rendait plus possible la poursuite de l'activité. L'AP-HP a apporté en 1992 près de 19 MF en avances en compte courant pour faire face aux dettes et contrats en cours. Revendue en décembre 1992 à l'Institut Necker pour un franc symbolique<sup>17</sup>, l'entreprise est aussitôt renommée. Les pertes de l'AP-HP dépassent 20 MF (3,1 M€).

Deux ans après la création de la filiale de l'AP-HP, 27 des 31 autres CHU français se sont regroupés sous l'égide de la Fédération hospitalière de France (FHF) et ont créé en mars 2019 la SAS French University Hospital – International (FUHI), dont l'objet social est proche, mais qui comprend également la possibilité de valoriser les activités de recherche et d'exploiter commercialement des brevets et des licences.

L'objet de la filiale AP-HP International ne porte que sur une partie des activités mentionnées à l'article L.6145-7 du code de la santé publique, les activités internationales, mais pas la valorisation des brevets et de la recherche<sup>18</sup>, dont la valorisation est assurée depuis 1992 par un service interne, l'Office de transfert de technologie et de partenariats industriels (OTT&PI)<sup>19</sup>. L'AP-HP n'a pas transféré à sa filiale la valorisation des brevets, considérant cette activité comme trop différente des missions confiées à la filiale.

<sup>15</sup> Rapport public annuel Cour des comptes - 2<sup>ème</sup> partie : Les collectivités territoriales. - 25. La société « Hôpitaux de Paris international », 30 juin 1995.

<sup>16</sup> Rapport sur les relations entre l'Assistance Publique de Paris et la société anonyme hôpitaux de Paris international (HPI) exercices 1990 à 1993. Lettre d'observations au directeur général de SA-HPI, n° 95-360, 28 juillet 1995.

<sup>17</sup> La couverture du passif a été réalisée par mandat en date du 21 juillet 1992. La chambre avait également observé que ce versement avait été comptabilisé comme subvention par l'AP-HP et comme avance en compte courant par la société « Hôpitaux de Paris international ».

<sup>18</sup> L'AP-HP détient en 2020, grâce à son activité de recherche, 650 brevets actifs et 220 licences, qui ont généré 16 M€ de recettes supplémentaires : recettes directes d'exploitation, vente de produits pharmaceutiques, licences (concession des brevets détenus par l'AP-HP) ou partenariats industriels.

<sup>19</sup> L'Office de Transfert de Technologies & Partenariats Industriels (OTT&PI) est un pôle du département de la recherche clinique et du développement de l'AP-HP. Il a été créé en 1992 pour faciliter le transfert de la recherche clinique, des inventions des médecins, les publications scientifiques vers le secteur industriel. Il aide, accompagne et soutient les personnels médicaux et pharmaciens au dépôt de brevets. Il s'emploie également à nouer des partenariats avec les réseaux des universités, les chambres de commerces et d'industrie ainsi que les acteurs de l'industrie des produits de santé. Cette activité de valorisation de la recherche a été évaluée très positivement en 2019 par le haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES).

## **CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

Le cadre juridique applicable aux établissements publics de santé limitait les possibilités de valorisation internationale par l'AP-HP de ses compétences et de son expertise dans la gestion de projets hospitaliers ou sanitaires. La création du statut de filiale hospitalière, réservée aux CHU, est destinée à leur permettre de développer l'offre de prestations de services et d'expertise au niveau international, de valoriser leurs activités de recherche et leurs résultats ainsi qu'à l'exploitation de brevets et de licences, et de répondre à des appels d'offres internationaux. En 2016, l'AP-HP a été le premier CHU à créer une filiale hospitalière, qui a repris les activités commerciales en cours.

## **2 LA GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ ÉTROITEMENT CONTROLÉE PAR SON ACTIONNAIRE UNIQUE**

### **2.1 La création de la société SAS AP-HP International**

#### **2.1.1 La régularité de la procédure**

La loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques rend possible la création d'une filiale par un CHU en encadrant la procédure de création, et en la conditionnant à l'examen du directeur général de l'ARS (article R. 6145-78 du code de la santé publique).

Cette autorisation est destinée à s'assurer d'une situation financière saine et de documents budgétaires réguliers, pour que la création d'une filiale ou la prise de participations dans une entreprise ne grève pas la soutenabilité du CHU actionnaire.

**Tableau n° 2 : Respect des conditions financières cumulatives par l'AP-HP**

<b>Critères fixés par l'arrêté du 26 février 2016</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Total des produits du compte de résultat supérieur ou égal à 500 M€ (CRPP uniquement)	7,2 Md€	7,3 Md€	7,5 Md€
Compte de résultat excédentaire ou, à défaut, un déficit inférieur à 1 % des produits (CRPP uniquement)	- 48,8 M€ (- 0,7 %)	- 38,8 M€ (- 0,5%)	- 43,5 M€ (- 0,6 %)
Durée apparente de la dette inférieure à 10 ans ;	7,8 années	7,3 années	11,3 années

Source : CRC Île-de-France, Rapport sur la gouvernance et la situation financière de l'AP-HP, 2020

Les trois conditions posées par l'article 2 de l'arrêté du 26 février 2016 pris en application de l'article R. 6145-74 du code de la santé publique, sont remplies pour chacun des deux exercices qui précèdent la création de la filiale (2014 et 2015) et le directeur général de l'ARS Île-de-France a rendu un avis favorable le 22 novembre 2016. La chambre observe toutefois, qu'au regard de la dégradation de la situation financière de l'AP-HP, ces conditions n'ont plus été remplies depuis.

La procédure de création de filiale ou de prise de participation prévue à l'article R. 6145-77 du code de la santé publique complétée par l'arrêté du 26 février 2016 a été respectée en ce qui concerne les consultations de la commission médicale d'établissement, du comité technique d'établissement central et du CHSCT<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> Ce point, inscrit à l'ordre du jour, n'a pas été examiné au cours de la réunion.

Le conseil de surveillance du 15 décembre 2016 a approuvé la création de la filiale qui a été créée juridiquement le 30 décembre 2016 avec un capital social de la société de 250 000 € détenu en intégralité par l'AP-HP, actionnaire unique.

Par ailleurs, les obligations de transparence prévues aux articles R. 6145-82 et R. 6145-83 du code de la santé publique sont respectées (publication sur le site internet de l'établissement des informations relatives à sa filiale).

### 2.1.2 Deux conventions encadrent les moyens partagés par l'AP-HP et sa filiale

Les relations entre l'AP-HP et sa filiale AP-HP International sont organisées par deux conventions, dont le contenu respecte les obligations fixées à l'article R. 6145-79 du code de la santé publique<sup>21</sup>. Ces conventions mettent en œuvre la séparation des deux personnes morales dans le respect de l'article R. 6145-48 dudit code (les moyens matériels et humains du CHU ne peuvent être utilisés pour réaliser les prestations de services commercialisées).

La première, une convention générale, conclue le 15 décembre 2016, a fait l'objet de six avenants. Outre des précisions d'ordre rédactionnel, ils ont entériné les évolutions de la société relatives aux agents et matériels mis à disposition, la surface des locaux ainsi que les redevances versées en contrepartie.

La seconde convention, signée le 20 mars 2017 et modifiée trois fois, concerne uniquement les locaux mis à disposition (135 m<sup>2</sup> dans le V<sup>ème</sup> arrondissement de Paris, dans un bâtiment partagé notamment avec la direction des relations internationales de l'AP-HP) et le loyer correspondant. Celui est comparable aux prix du marché dans ce quartier de Paris. L'organisation institutionnelle de la SAS AP-HP International préserve le contrôle exercé par son actionnaire unique.

L'AP-HP a créé sa filiale sous le régime de la société par actions simplifiées (SAS)<sup>22</sup> dotée de règles de fonctionnement et d'organisation souples, définies surtout par ses statuts<sup>23</sup>. Ces derniers organisent un contrôle étroit par l'AP-HP et prévoient les informations que sa filiale doit lui transmettre à ce titre.

#### Encadré n° 3 : Les sociétés par actions simplifiées

Les sociétés par actions simplifiées (SAS) sont régies par les articles L. 227-1 à L. 227-20 du code de commerce. Elles peuvent être formées par un ou plusieurs actionnaires.  
Le principal intérêt de la SAS réside en la simplicité de son cadre juridique qui offre une très grande souplesse et peu de contraintes aux actionnaires, ce qui permet de l'adapter aux évolutions de la société. La création d'une SAS ne comporte pas de prérequis particulier. La responsabilité de l'actionnaire est limitée au montant de ses apports.  
L'article L. 227-5 du code de commerce dispose que « *les statuts fixent les conditions dans lesquelles la société est dirigée* ». Leur contenu fixe des règles d'organisation et de fonctionnement en adéquation avec l'activité de la société, ses objectifs ou pour prévenir toute difficulté à venir entre les associés.  
La désignation du président, personne physique ou morale, par les statuts est obligatoire et constitue la seule obligation relative à l'organisation interne. Le président d'une SAS est assimilé à un salarié au sens de la sécurité sociale et peut recevoir une rémunération pour son mandat social. Il est responsable civilement et pénalement des actes commis au titre de son mandat. La société peut également prévoir dans ses statuts un directeur général qui exerce les fonctions d'administration, de gestion et de représentation aux côtés du président. Il bénéficie également du statut d'assimilé-salarié.  
Enfin, la SAS est, par principe, imposée à l'impôt sur les sociétés mais peut opter pour une imposition à l'impôt sur le revenu.

<sup>21</sup> Cette convention précise notamment les apports de toute nature effectués par le centre hospitalier universitaire ; la mise à disposition ou le détachement éventuel de personnels du centre hospitalier universitaire ; le cas échéant, les locaux et autres moyens mis par le centre hospitalier universitaire à la disposition de sa filiale. »

<sup>22</sup> Le II de l'article R. 6145-74 du code de la santé publique laisse les CHU libres de choisir pour leurs filiales entre le statut de société anonyme à directoire et conseil de surveillance ou de société par actions simplifiées avec conseil de surveillance.

<sup>23</sup> Les statuts du 15 décembre 2016 ont été modifiés une fois par l'associé unique, le 4 avril 2017, en sa qualité d'actionnaire unique par acte sous-seing privé conformément à l'article 13.5 des statuts, pour étendre les pouvoirs du conseil de surveillance (article 17-4-d-j à l).

## L'actionnaire unique

Dans le cas où une SAS ne compte qu'un seul actionnaire, l'article L. 227-1 du code de commerce prévoit que ce dernier exerce les compétences dévolues au collège d'actionnaires et peut prendre seul les décisions collectives.

L'associé unique, représenté par le directeur général de l'AP-HP, est seul compétent pour les décisions relatives à la vie de la société. Le titre IV des statuts relatif aux décisions de l'associé unique lui réserve d'importants pouvoirs de direction et de contrôle dans la vie de la société. Il dispose d'un pouvoir de décision unilatéral et peut être consulté sur toute question. Les conventions passées entre des tiers et des membres de la société lui sont également annuellement présentées et soumises à son approbation.

Conformément aux statuts, l'associé unique a procédé à la nomination du président, du directeur général et des deux personnalités qualifiées du conseil de surveillance dans l'acte constitutif de la société en date du 15 décembre 2016 pour des durées respectives d'un an, de deux ans et de trois ans. Il a procédé à la nomination de son représentant au conseil de surveillance, dont il est membre de droit, par acte sous seing privé du même jour modifié par l'acte du 17 septembre 2018.

## L'assemblée générale

L'assemblée générale des actionnaires ne comprend que l'actionnaire unique, convoqué spécialement, et dont les décisions prennent la forme d'actes sous seing privé. L'article L. 225-100 du code de commerce prévoit la réunion de l'assemblée générale ordinaire « au moins une fois par an, dans les six mois de la clôture de l'exercice », ce qui a été respecté.

**Tableau n° 3 : Assemblées générales de la SAS AP-HP International**

2017	2018	2019	2020	2021
Néant	29 mai 2018	29 mai 2019	3 juin 2020	8 juin 2021

*Sources : rapports semestriels de la SAS AP-HP International 2017-2020 et procès-verbaux des réunions du conseil de surveillance de l'AP-HP International*

Conformément aux statuts (titre IV) et à l'article L. 227-9 du code de commerce, les assemblées générales ont approuvé les comptes de l'exercice précédent, affecté les résultats, examiné les conventions signées<sup>24</sup>.

Toutefois, les statuts ont été actualisés le 4 avril 2017, un quadrimestre après la création de la SAS, sans réunion d'une assemblée générale extraordinaire pour approuver les modifications apportées aux statuts.

## Les mandataires sociaux

Les articles 10 et suivants des statuts prévoient que le président assure la représentation légale de la société. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société dans les limites des attributions fixées par les statuts à l'associé unique dans l'acte de nomination. Un directeur général a aussi été désigné et dispose des mêmes pouvoirs que le président. En l'absence de répartition a priori des compétences, cette direction bicéphale suppose sur une unité de vue.

L'associé unique a procédé à la nomination du président et du directeur général dans l'acte constitutif en date du 15 décembre 2016 reprenant les dispositions des statuts. Les contrats de mandats sociaux prévoient, tant pour le président que le directeur général, une

<sup>24</sup> L. 227-10 du code de commerce, ici les mandats sociaux et conventions entre l'AP-HP et sa filiale.

rémunération au titre de leur mandat, effectives à partir de la deuxième année à la place d'une rémunération comme salarié de la société.

### Le conseil de surveillance

Principale instance de gouvernance, le conseil de surveillance de la SAS AP-HP International se compose de six membres<sup>25</sup> nommés ou désignés *intuitu personæ* par l'actionnaire unique l'AP-HP, dont deux personnalités qualifiées. Sa composition a changé quatre fois depuis 2017, pour tenir compte du renouvellement du directeur général adjoint et du directeur des affaires juridiques de l'AP-HP. Les dirigeants de la SAS AP-HP International sont membres invités.

L'examen des procès-verbaux du conseil de surveillance montre que les discussions sont nourries sur l'ensemble des actions et orientations de la société, les personnes qualifiées apportant un éclairage extérieur alimenté de leur expérience du secteur privé.

**Tableau n° 4 : Composition du conseil de surveillance**

Président du conseil de surveillance, membre de droit		
Directeur général de l'Assistance Publique - Hôpitaux de Paris		
Membres nommés par l'actionnaire pour le représenter	Membres désignés par l'actionnaire	Membres nommés par l'actionnaire en tant que personnalités qualifiées
Directeur(rice) général(e) adjoint(e) de l'AP-HP	Directeur(rice) de la direction aux relations internationales de l'AP-HP	Première personnalité qualifiée
Directeur(rice) des affaires juridiques de l'AP-HP		Seconde personnalité qualifiée

Source : documents de la SAS AP-HP International

Conformément aux statuts, le conseil de surveillance se réunit au moins une fois par an pour adopter le budget et le programme d'activités pour les trois ans à venir, le rapport annuel d'activité et arrêter les comptes, ce qui a été respecté avec trois réunions par an en moyenne. Chaque conseil de surveillance fait l'objet d'un procès-verbal exhaustif et signé.

## 2.2 La surveillance et le contrôle par l'AP-HP sont effectifs

Près de vingt ans après le coûteux échec de la société anonyme « Hôpitaux de Paris International », les relations entre l'AP-HP et la SAS AP-HP International ont été organisées pour que l'établissement public de santé conserve le contrôle de la stratégie et de la gestion de sa filiale commerciale

### 2.2.1 Le contrôle des décisions

Les statuts de la filiale aménagent un pouvoir de direction et de contrôle de l'AP-HP sur sa filiale. Outre le pouvoir prépondérant détenu au conseil de surveillance, l'AP-HP dispose de compétences propres statutaires relatives aux évolutions stratégiques de la filiale, à l'approbation des comptes annuels et aux conventions entre la société et ses dirigeants<sup>26</sup>. L'actionnaire unique bénéficie aussi d'un pouvoir de décision unilatérale sans consultation ni information préalable du conseil de surveillance.

Pour éviter que les déficits ne soient supportés par l'AP-HP, les statuts prévoient que les pertes doivent être reportées et imputées sur les bénéfices ultérieurs jusqu'à leur apurement. Si les

<sup>25</sup> Les fonctions de membres du conseil de surveillance sont bénévoles.

<sup>26</sup> Conformément à l'article L. 227-10 alinéa 4 du code de commerce.

pertes cumulées représentent plus de la moitié du capital, il sera décidé de dissoudre la société ou de réduire le capital à due concurrence (articles L. 225-48 et R. 225-166 du code de commerce). Enfin, l'AP-HP ne supportera les éventuelles pertes de sa filiale qu'à hauteur de ses apports (alinéa 1 de l'article L. 227-1 du code de commerce).

## 2.2.2 La surveillance par l'AP-HP

Conformément à l'article R. 6145-80 du code de la santé publique le représentant légal de la filiale doit informer le directeur général de la stratégie de développement, lui communiquer le budget annuel et tout projet de contrat ou de réponse à un appel d'offres, ainsi qu'un rapport annuel. La mise en œuvre de cette obligation est précisée par la convention entre l'AP-HP et sa filiale qui prévoit la remise d'un rapport semestriel sur l'état de la situation et les perspectives d'ordre stratégique et financier pour les trois années à venir, au conseil de surveillance, au directeur général de l'AP-HP et au comité d'engagement. Ces rapports sont établis et débattus à chaque conseil de surveillance. La SAS AP-HP International a régulièrement établi ce rapport annuel.

**Tableau n° 5 : Rapports remis par la SAS AP-HP International à l'AP-HP  
(application du 3° du III en de l'article R. 6145-80 du code de la santé publique)**

2017	2018	2019	2020
29 avril 2018	19 mars 2019	20 avril 2020	20 avril 2021

*Sources : rapports semestriels de la SAS AP-HP International*

Enfin, l'activité de la SAS AP-HP International fait l'objet d'un suivi régulier par les instances de l'AP-HP, sous la forme d'un bilan annuel présenté au directoire et au conseil de surveillance, en opérant une distinction avec les activités de la direction des relations internationales.

## 2.2.3 L'articulation avec la direction des relations internationales de l'AP-HP

La répartition des compétences et des champs d'action entre la SAS AP-HP International et la direction des relations internationales de l'AP-HP réserve les activités de conseil stratégique, de conception ou d'assistance à maîtrise d'ouvrage, qui sont des projets de grande envergure disposant de financements des États ou de bailleurs internationaux, à la SAS AP-HP International.

Les activités de formation à l'étranger sont partagées car elles peuvent être un facteur de rayonnement de l'AP-HP ou une première prestation (renforcement de capacités) par la SAS AP-HP International. Ainsi, il revient à la direction des relations internationales de réaliser les missions de coopération et de suivre les partenariats avec les hôpitaux étrangers, l'accueil des visites étrangères ou la réalisation de formations en France, qui contribuent au rayonnement de l'institution.

### **CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

*La création de la filiale internationale de l'AP-HP en 2016 est conforme aux textes. Ses obligations d'information envers son actionnaire sont respectées.*

*Les statuts de la SAS AP-HP International définissent les instances et leur composition. Ils organisent un large contrôle sur la société par son actionnaire unique en préservant des circuits de décisions courts et opérationnels sans confusion entre les deux organismes. Le conseil de surveillance exerce ses missions de contrôle et d'orientation.*

Les règles de gouvernance de la SAS AP-HP International, issues du cadre réglementaire autant que de la volonté de l'AP-HP de prévenir la survenance d'un défaut d'information ou de vigilance, permettent une information et un suivi correct des projets et des risques auxquels l'AP-HP pourrait être exposée.

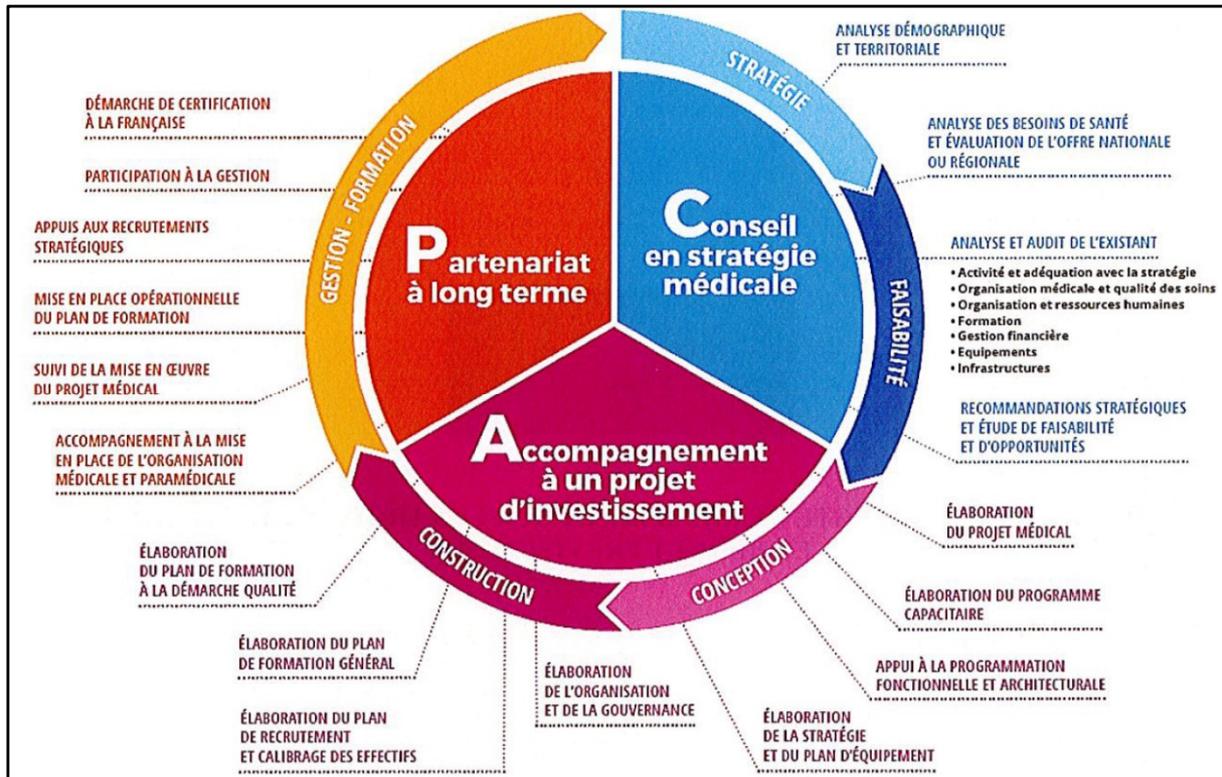
### 3 LA CROISSANCE DE L'ACTIVITÉ FONDÉE SUR UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT PRUDENTE

#### 3.1 Une activité étendue dans le secteur du conseil et de l'investissement en santé

La SAS AP-HP International, filiale commerciale du plus grand établissement hospitalier d'Europe, valorise les compétences des personnels (médecins, soignants, directeurs, ingénieurs, architectes ou informaticiens) de l'AP-HP. Ses activités ne relèvent ni de l'action humanitaire ou de la coopération, qui sont confiées à la direction des relations internationales de l'AP-HP, ni d'actions de soins, mais de prestations de services exportées à l'étranger.

AP-HP International a pour objet (article 3 des statuts), conformément aux articles L. 6145-7 et R. 6145-75 du code de la santé publique, « d'assurer des prestations de services et d'expertise au niveau international ». Ses interventions répondent aux besoins locaux pour améliorer l'accès aux soins de base ou les structures de santé, en s'appuyant sur l'image d'excellence de la médecine hospitalière française et l'expertise de l'AP-HP.

Schéma n° 1 : L'offre commerciale de la SAS AP-HP International



Source : SAS AP-HP International

La société intervient, seule ou conjointement avec d'autres partenaires (architectes, société d'ingénierie ou de BTP), dans quatre domaines :

- **les activités de conseil en stratégie médicale** (offre de soin, système de santé, projet d'établissement, restructuration d'un service...) et les études de faisabilité préalables à la réalisation d'un projet d'investissement (études liminaires), qui sont des missions courtes, de quelques semaines à quelques mois ;
- **l'accompagnement à la conception ou à la construction d'un projet d'investissement public ou privé**, comme la construction d'un établissement de santé ou d'un nouveau bâtiment, comprenant les activités d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) ou d'assistance technique à maîtrise d'ouvrage (ATMO), la pré-programmation architecturale, la définition des équipements, les estimations de coûts et de business plan, l'élaboration des cahiers des charges et l'accompagnement dans le choix des prestataires, un suivi de la réalisation du projet... ;
- **les activités de formation**, dans le secteur médical, paramédical, technique ou administratif, soit avec un accueil à Paris dans les services de l'AP-HP<sup>27</sup>, soit sous la forme de séminaire ou de cours à Paris ou chez le client. Les produits les plus commercialisés ont été la recherche clinique, le management hospitalier, l'urgence pré-hospitalière et la formation des infirmières ;
- **les activités de conseil en gestion ou en management**, destinés à accompagner le client, avec l'appui d'experts et d'intervenants de l'AP-HP, mais sans se substituer aux personnels du client. Cela recouvre également l'accompagnement à la certification, la démarche qualité et la labellisation. Par exemple, la SAS AP-HP International propose un « label qualité et sécurité des soins AP-HP ».

En 2020, la conception, l'ingénierie et la supervision (AMO) constituent 54 % du chiffre d'affaires, le conseil stratégique et en gestion 24 % et la formation (le secteur le plus important en nombre de contrats) 22 %, malgré l'annulation de plusieurs sessions du fait du Covid-19.

## 3.2 Une stratégie prudente et encadrée

### 3.2.1 La stratégie définie à la création de la filiale

La SAS AP-HP International était la première filiale hospitalière créée en France pour développer des activités d'exportation de prestations de services. Les priorités de stratégies initiales furent d'accroître rapidement le chiffre d'affaires sans exposer l'AP-HP à des déficits ou des risques financiers, ni entacher l'image de l'institution.

En plus de la reprise des contrats antérieurement signés par l'AP-HP, la SAS AP-HP International s'est dans un premier temps positionnée sur les marchés où l'expertise de ses personnels pouvaient être aisément valorisée, avec des prestations de services circonscrites. Puis les priorités stratégiques ont été déterminées progressivement en fonction des opportunités commerciales.

Outre les enjeux de sécurité dans certains pays, contracter avec des États étrangers comporte également une incertitude relative aux évolutions institutionnelles et politiques. La SAS AP-HP International évalue, au cas par cas, les risques encourus, en lien avec le ministère de l'Europe et des affaires étrangères, les représentations diplomatiques et économiques dans le pays et après l'examen du comité d'engagement.

---

<sup>27</sup> Celle-ci étant remboursées des ressources utilisées.

### 3.2.2 Un comité d'engagement pour accompagner la stratégie commerciale

L'article 3.4 de la convention entre l'AP-HP et sa filiale du 15 décembre 2016 crée un comité d'engagement, destiné à la coordination stratégique entre l'AP-HP et sa filiale en émettant un avis sur les propositions de décisions stratégiques<sup>28</sup>, de nature à exposer la filiale à un risque commercial ou financier supplémentaire, ou à un risque d'image, dont les conséquences pourraient rejaillir à terme sur l'actionnaire unique.

La création de ce comité d'engagement vise également à mettre en œuvre l'obligation, prévue par le décret du 26 février 2016 précité, de transmettre les décisions stratégiques au directeur général de l'AP-HP.

La chambre souligne que l'examen des projets stratégiques par le comité d'engagement ne se substitue pas à l'obligation d'informer le directeur général de l'AP-HP, qui n'est pas membre du comité d'engagement, de tout projet de contrat ou de réponse à un appel d'offres (article R. 6145-80-III-1° du code de la santé publique).

Le comité d'engagement comprend quatre membres : un représentant de la direction économique, financière, de l'investissement et du patrimoine (DEFIP) de l'AP-HP, la directrice de la délégation aux relations internationales de l'AP-HP, les président et directeur général de la SAS AP-HP International. La présidence du comité d'engagement est assurée par le représentant de la DEFIP. Les procès-verbaux des réunions du comité d'engagement montrent son rôle effectif dans l'examen des risques l'accent étant mis sur la stratégie et les finances plutôt que sur la prospection. Il s'est réuni deux fois en 2017 et 2018 et une fois en 2019.

Mais les réunions semestrielles apparaissent décalées par rapport au rythme de négociation des contrats. Le comité d'engagement a donc décidé le 20 juillet 2018 de n'être saisi que des contrats finalisés et non des projets en cours de préparation.

Selon la société, le comité d'engagement évoluera vers un comité de revue des projets en cours afin de réaliser le suivi des risques sans conditionner les négociations contractuelles. De nouvelles dispositions sont prévues par la convention-cadre entre la société et l'AP-HP à partir de 2022 afin de respecter l'article R. 6145-80 du code de la santé publique qui prévoit l'information du directeur général de l'AP-HP sur les projets stratégiques.

### 3.2.3 L'exigence d'un niveau élevé de prévention des risques éthiques

La politique éthique a été définie dès la première année de la filiale en réponse aux exigences de sécurité juridique et de préservation de son image imposées par l'AP-HP<sup>29</sup>. Elle a été mise en œuvre avec un niveau élevé d'exigence.

La politique en matière de « *compliance* » ou conformité repose sur l'adoption en mai 2017 d'une charte éthique, non contraignante, qui vise « à *promouvoir un comportement professionnel exemplaire dans le respect des valeurs de son actionnaire principal, l'AP-HP* ». Cette charte, à laquelle doivent adhérer tous les partenaires et les cocontractants de la filiale, est complétée par une procédure interne rédigée en juin 2017. À partir d'une vérification réalisée systématiquement sur des bases de données spécialisées, la SAS AP-HP International cherche à prévenir les risques de conflits d'intérêt, les risques financiers, de gouvernance ou politiques. La SAS AP-HP International peut également demander au cas par

---

<sup>28</sup> Ces décisions stratégiques sont définies au c) de l'article 3.3 de la convention du 15 décembre 2016. Elles sont de trois natures : les décisions ayant une prévision de recette de plus de 500 000 € en 12 mois, une zone géographique nouvelle ou la réalisation d'un nouveau type de prestation.

<sup>29</sup> Ces engagements sont notamment rappelés à l'article 5 de la convention du 15 décembre 2016 entre l'AP-HP et sa filiale.

cas (sous-traitant, partenaire, nouveau client...) de remplir un questionnaire « *Know your client* » destiné à identifier tout facteur de risque.

Enfin, la société a fixé des règles internes en matière de cadeaux et invitations et, sans être concernée par les obligations de la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique du 9 décembre 2016, elle a organisé des formations et séminaires de prévention à la corruption à destination des personnels de la filiale en 2017 et 2018.

### **CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

*La SAS AP-HP International exporte des prestations de conseil. Elle intervient au niveau international dans le secteur du conseil, de l'assistance technique, de l'assistance à maîtrise d'ouvrage et de la formation dans le domaine de la santé. Depuis l'origine, les zones géographiques ciblées ont évolué en fonction des contrats remportés.*

*Pour répondre à sa préoccupation d'éviter tout risque financier ou d'image, l'AP-HP a constitué avec sa filiale un comité d'engagement chargé d'examiner les risques potentiels. En outre, depuis sa création, la SAS AP-HP International met en œuvre une politique étoffée de prévention des risques éthiques.*

## **3.3 Un volume d'activité croissant concentré sur quelques contrats**

### **3.3.1 La diversification des zones géographiques et de l'offre de prestations**

À la création de la filiale AP-HP International plusieurs projets en cours lui avaient été transférés (construction d'un hôpital pédiatrique à Téhéran, missions en Côte d'Ivoire et au Congo) mais la société a rapidement signé de nouveaux contrats, notamment des études de faisabilité et des prestations de formation. À sa création, AP-HP International a pu s'appuyer sur des prospects identifiés. Mais dès la première année elle a signé des contrats, notamment des études de faisabilité et des prestations de formation.

Les prévisions initiales de chiffre d'affaires ont été dépassées la première année, avec ensuite une diversification des types de prestations proposées, notamment en matière d'accompagnement aux investissements (assistance à maîtrise d'ouvrage, accompagnement de projet, etc.) qui sont des montants de plus grande ampleur. La signature de plusieurs contrats pluriannuels a permis une meilleure visibilité à moyen terme, avec un roulement pour éviter les brusques variations d'activité. La progression a été plus modeste ensuite (+18,5 % en 2019, +3,5 % en 2020, notamment du fait du Covid-19).

**Tableau n° 6 : Évolution du nombre de contrats et du chiffre d'affaires**

En €	2017	2018	2019	2020
Nombre de contrats signés dans l'année	18	11	13	12
Nombre de contrats contribuant au chiffre d'affaires de l'année	16	18	25	16
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 292 583</b>	<b>2 001 615</b>	<b>2 371 173</b>	<b>2 454 774</b>

Source : rapports de gestion et rapports financiers de la SAS AP-HP International

Sur ses différents contrats, la SAS AP-HP International est tantôt l'unique contractant, tantôt le partenaire dans le cadre d'un groupement, y compris comme chef de file. Les deux-tiers des contrats sont signés avec des personnes publiques étrangères (États ou établissements publics de santé). Ils représentent les trois-quarts du chiffre d'affaires. Les opérateurs français

d'aide publique au développement (Expertise France, Agence française de développement, etc.) et les bailleurs internationaux financent certains des projets publics concernés, mais la SAS AP-HP International contracte avec le bénéficiaire sans être le sous-traitant des bailleurs internationaux.

**Tableau n° 7 : Répartition du chiffre d'affaires en valeur et des contrats<sup>30</sup> par continent**

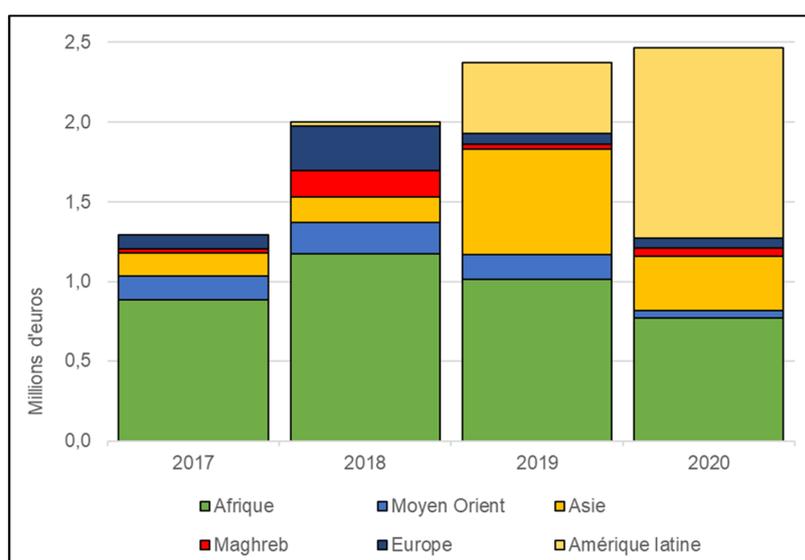
	2017		2018		2019		2020	
	CA	Contrats	CA	Contrats	CA	Contrats	CA	Contrats
Asie	146 263	6	158 356	5	662 741	12	345 014	2
Moyen Orient	151 804	1	197 480	2	153 231	2	48 079	3
Afrique	882 191	5	1 173 950	6	1 014 764	6	766 867	5
Maghreb	24 946	1	167 280	1	31 976	2	48 681	1
Europe <sup>31</sup>	87 356	3	275 935	4	66 269	1	63 093	3
Amérique latine	-	-	28 615	1	442 190	2	1 193 040	2
<b>Total</b>	<b>1 292 560</b>	<b>16</b>	<b>2 001 616</b>	<b>19</b>	<b>2 371 172</b>	<b>25</b>	<b>2 464 774</b>	<b>16</b>

Source : Rapports semestriels de l'AP-HP de 2017 à 2020, chiffres retraités par la CRC

Les zones géographiques privilégiées avaient été initialement énumérées, en ciblant les pays où les relations avec la France sont privilégiées, et en s'appuyant sur les coopérations préexistantes entre l'AP-HP et des partenaires locaux. Mais la répartition géographique a finalement reflété les opportunités rencontrées, après les premiers contrats obtenus, la multiplication des contacts sur place et un accès accru aux projets et aux décideurs.

En 2020, la SAS AP-HP International a réalisé la moitié de son chiffre d'affaires en Amérique latine (principalement au Pérou et au Paraguay), un tiers en Afrique subsaharienne (Bénin, Côte d'Ivoire, etc...), le reste de son activité étant réalisé en Asie du Sud-Est (Vietnam) et en Europe de l'est. L'internationalisation a été plus rapide qu'attendue. En revanche, le marché européen est moins accessible à un nouvel entrant en raison de l'intensité de la concurrence.

**Graphique n° 1 : Répartition géographique du chiffre d'affaires**



Source : Rapports semestriels de l'AP-HP de 2017 à 2020, chiffres retraités par la CRC

<sup>30</sup> Le nombre de contrats par exercice est le total de ceux générant du chiffre d'affaires. Un même contrat peut être compté sur plusieurs exercices.

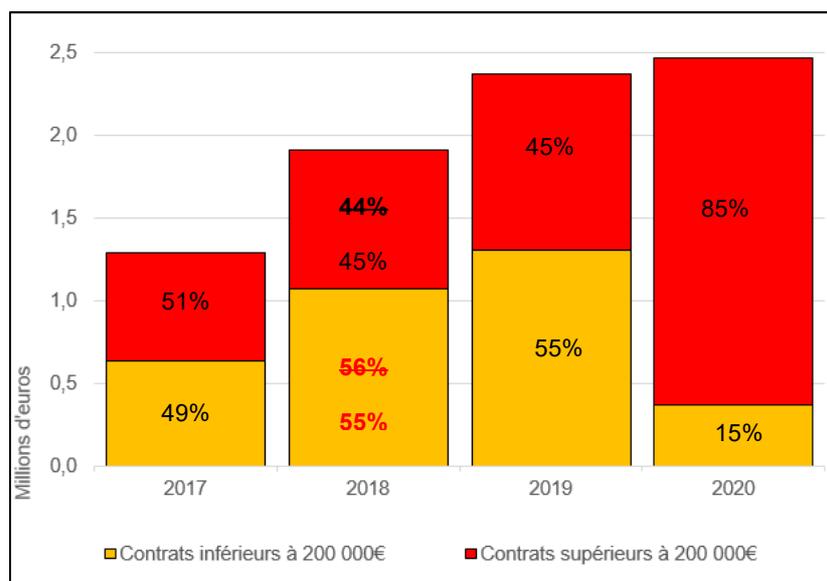
<sup>31</sup> France et Turquie incluses.

### 3.3.2 L'activité concentrée sur quatre contrats majeurs

Corollairement à l'augmentation du nombre de contrats en cours, les diversifications géographiques et du type de prestations réalisées permettent une dilution des risques géographiques et d'envisager des perspectives de croissance favorable. Mais la croissance de la SAS AP-HP International a principalement reposé sur quelques contrats majeurs, pluriannuels, dans lesquels la SAS AP-HP International intervient dans le cadre d'un groupement avec d'autres entreprises.

Cette forte concentration du chiffre d'affaires sur quelques clients expose la société à un risque financier en cas de défaillance ou de retard de l'un de ceux-ci.

**Graphique n° 2 : La répartition du chiffre d'affaires par type de contrats**



Source : Rapports semestriels de l'AP-HP 2017-2020, chiffres retraités par la CRC

#### **Une mission d'assistance technique à maîtrise d'ouvrage (ATMO) pour la construction d'un centre hospitalier universitaire de référence au Bénin**

La construction du CHU de référence d'Abomey-Calavi (434 lits) est l'un des projets du programme d'actions du gouvernement béninois « Bénin Révélé » lancé en 2016. Le CHUR ambitionne d'être l'établissement le plus important et le plus moderne de l'Afrique de l'ouest. Le coût total du projet est d'environ 116 milliards de francs CFA (175 M€).

Après avoir conduit plusieurs études sur les besoins hospitaliers du Bénin pour le gouvernement béninois, la SAS AP-HP International a été retenue en 2020 pour assurer l'assistance technique à maîtrise d'ouvrage. Le projet médical du CHUR vise à proposer plusieurs spécialités médicales de pointe. La SAS AP-HP International réalise des études préalables et de pré-programmation, des programmes et études opérationnelles, des programmes de plans d'équipement et de maintenance, des plans de formation, et le schéma directeur informatique.

#### **Une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) pour la modernisation du CHU de Treichville (Côte d'Ivoire)**

La modernisation du CHU de Treichville une commune d'Abidjan, va équiper cet établissement de 658 lits d'un plateau médical de pointe ainsi qu'un centre d'imagerie médicale. Ce projet lancé en 2018 fait partie d'un programme du ministère de la santé et de l'hygiène publique ivoirien pour améliorer l'offre et la qualité des soins. Il est porté par un fonds privé

d'investissement, dans le cadre d'un partenariat public-privé de 2,1 M€ signé en 2018. La SAS AP-HP International est sous-traitante de ce fonds d'investissement, et élabore le projet médical, le plan d'équipement médical et le programme fonctionnel et technique, puis assurera le suivi des chantiers et du démarrage de l'activité de ces domaines.

La SAS AP-HP International réalise depuis 2018 une mission d'assistance à la maîtrise d'ouvrage et de conseil auprès d'un fonds d'investissement privé en Côte d'Ivoire pour la conception, la construction et/ou la réhabilitation, l'équipement, la maintenance et le financement d'un CHU à Treichville (Abidjan). Dans cette opération en partenariat public privé avec le gouvernement ivoirien, la SAS AP-HP International a mené les études de faisabilité, et élabore et conduit la procédure de choix de la maîtrise d'œuvre pour le compte de son client et l'accompagnera pendant toute la durée du projet.

### **Une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) pour la construction d'un hôpital au Moyen-Orient**

La construction de l'hôpital pédiatrique de Téhéran avait été initiée par l'Institut Zanjireh Omid en lien avec l'association française La Chaîne de l'espoir. D'une capacité de 500 lits, il doit remédier au manque de moyens matériels et humains en chirurgie pédiatrique spécialisée, notamment du fait de l'embargo international.

Un contrat d'assistance à maîtrise d'ouvrage avait été signé fin 2017, pour cinq ans, avec des partenaires privés à but non lucratif, pour construire un hôpital pédiatrique. Le contrat avec la SAS AP-HP International prévoyait la réalisation du projet médical et des orientations stratégiques, du programme social et de ressources humaines, et un volet formation des personnels médicaux, ainsi qu'un accompagnement au démarrage.

Mais du fait des sanctions américaines contre l'Iran en matière de flux financiers internationaux, et malgré la solvabilité du client, les premières prestations réalisées n'ont pu être recouvrées et ont conduit au provisionnement des créances, tandis que la construction a été interrompue.

### **Une mission d'AMO pour la construction et la réhabilitation d'hôpitaux à Lima et Cuzco (Pérou) - 2020**

Dans le cadre d'un accord intergouvernemental signé entre le Pérou et la France en juin 2020, un groupement constitué d'un bureau d'études et de la SAS AP-HP International a été désigné pour réaliser une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage auprès du ministère de la santé du Pérou en vue de poursuivre l'extension de l'hôpital Antonio Lorena à Cuzco (314 lits, 17 mois de travaux) et de suivre la réhabilitation de l'hôpital Sergio Bernales à Lima (525 lits, 34 mois de travaux). Ce projet comprend la réalisation de nouvelles infrastructures aux normes sismiques, le renouvellement de l'équipement médical, et un important volet de formation des personnels.

#### **3.3.3 L'enjeu de constituer des groupements de réponse**

Les principaux contrats de la société sont issus de partenariats avec des entreprises de construction ou d'ingénierie tandis que la SAS AP-HP International réalise l'évaluation des besoins, le volet médical et ses composantes opérationnelles. Elle intervient en effet dans un marché globalisé et fortement concurrentiel de la construction hospitalière, avec des groupes privés internationaux de conseil, de santé ou du BTP. Or, les acteurs français de cette filière sont fragmentés entre d'une part des entreprises d'ingénierie et de BTP et d'autre part celles de conseil et de gestion hospitaliers, comme la SAS AP-HP International, ce qui rend nécessaire la constitution des groupements.

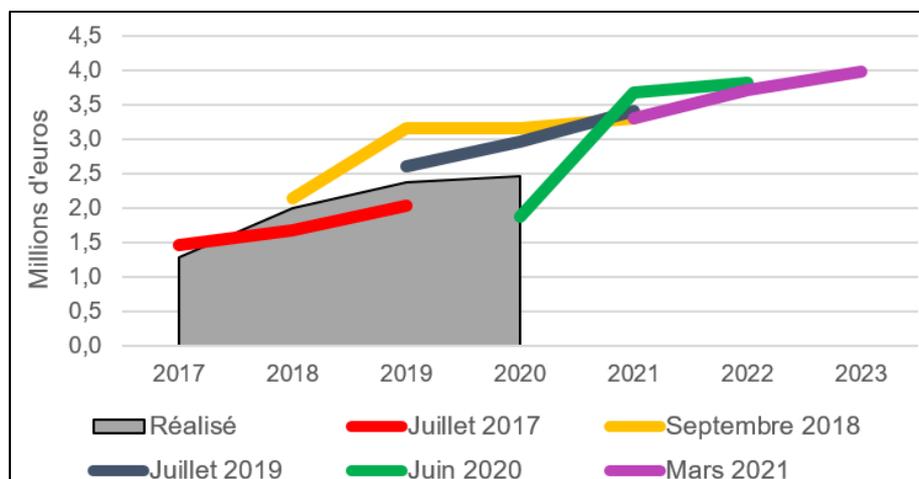
La création de groupements est un prérequis pour proposer une réponse à un appel d'offres, et obtenir l'attribution de projets majeurs. Les premiers partenaires potentiels identifiés ont été des grandes entreprises internationales ou leur sous-traitant, de préférence français, ayant une antenne ou un partenaire local. Ce dernier point leur apporterait une maîtrise du cadre économique et juridique local et leur permettrait de remplir cette condition lorsqu'elle est exigée sur un marché. Plusieurs accords ont été conclus avec des groupes français du BTP pour constituer des offres, sans obtenir des réponses positives à des appels d'offres.

### 3.3.4 Des prévisions d'activité croissantes malgré la crise sanitaire mondiale

Les perspectives de croissance de la filiale sont positives malgré le contexte sanitaire et la forte incertitude sur les prévisions. Elles sont établies à partir d'hypothèses tenant compte des projets en cours et de leur rythme d'avancement. Bien que marquées par l'incertitude liée au contexte sanitaire et à l'ampleur du rebond attendu, la SAS AP-HP International envisage une progression de son chiffre d'affaires de 66 % en trois ans, et a maintenu les recrutements envisagés.

Le chiffre d'affaires réalisé est proche des prévisions trimestrielles actualisées.

**Graphique n° 3 : Les prévisions et réalisations de chiffre d'affaires**



*Le chiffre d'affaires réalisé est en gris.*

*Source : données issues des rapports des conseils de surveillance de la SAS AP-HP International, retraitements CRC.*

D'une part, le volume prévisionnel de contrats attendus n'avait pas été atteint, conduisant à un changement de méthode en 2019 pour ne retenir que les contrats dont la réalisation est assurée. La chambre invite la société à distinguer à l'avenir ses objectifs de contrats de son carnet de commandes fermes, dont l'exécution peut démarrer ou se poursuivre sur plusieurs exercices.

D'autre part, cet écart s'explique aussi par des reports ou des retards de démarrage des projets du fait des clients, mais aussi en raison de l'absence de mise en œuvre de certains contrats signés, du fait d'alternances politiques, de financement incomplet ou d'absence de démarrage du projet par le client.

La crise sanitaire mondiale consécutive à la pandémie de Covid-19 a entraîné un retard dans l'avancement de nombreux projets, avec le report de nombreuses formations prévues et l'interruption de la plupart des projets en cours. Une baisse du chiffre d'affaires de 46 % par rapport à 2019 avait été anticipée en 2020. Mais celui-ci a finalement progressé de 3,6 %, tout d'abord grâce au démarrage de deux nouveaux projets majeurs (au Bénin et au Pérou), dont la négociation était antérieure au Covid, et qui ont représenté la moitié du chiffre d'affaires de

2020. Ensuite, un rattrapage partiel des missions de formation et de conseils a eu lieu en fin d'exercice.

Les activités de prospection réalisées durant la pandémie ont été suivies par la contractualisation de plusieurs nouveaux projets début 2021.

Ce rattrapage devrait se prolonger avec un rebond des projets relatifs à la santé publique qui peuvent susciter des prestations de conseil, conduisant la SAS AP-HP International à maintenir les recrutements envisagés.

Enfin, la valorisation de l'expertise et du savoir-faire de l'AP-HP lors de la gestion du covid-19 sous forme de formations sur l'adaptabilité et la gestion de crise est envisagée pour répondre à une demande croissante en matière de formations relatives au covid-19. Cela pourrait permettre le développement de l'offre de formations dont la demande peine à décoller. En effet, la réalisation de ces activités avec des sous-traitants locaux n'est pas encore opérationnelle<sup>32</sup>. La délivrance d'un label « qualité et sécurité des soins AP-HP » a été reporté une fois surmontés les impacts de la pandémie de Covid-19 sur le développement de l'activité.

### 3.3.5 Le suivi de l'exécution des contrats devrait être renforcé

La politique tarifaire de SAS AP-HP International n'est pas uniforme mais ajustée à la politique commerciale et la nature du projet. Les offres remises détaillent les prestations proposées par consultants et tarifs journaliers. La SAS AP-HP International réalise une facturation totale ou, selon l'avancement du contrat, des facturations partielles.

Un suivi par projet des coûts directs est réalisé sur la base de la comptabilité analytique et du coût des salariés recrutés pour le projet, mais les frais de structure et le coût des salariés permanents ne sont pas répartis.

Ces manques ne permettent pas de suivre le taux de marge de chacun des projets, alors que les tarifs et les marges sont spécifiques à chaque contrat. Un outil de pilotage des projets permettrait de suivre l'avancement des projets en cours, notamment pour évaluer le volume des travaux ou services exécutés, et d'en simplifier la facturation partielle. La SAS AP-HP International disposait à sa création d'un logiciel de gestion de projet qui s'est révélé insatisfaisant pour suivre l'activité.

**Recommandation performance 1 : Établir un outil de pilotage des projets permettant un suivi en coût complet (recettes, coûts y compris indirects et frais de structure).**

La société a indiqué qu'elle déploiera un outil de suivi des projets en 2022.

## 3.4 L'actualisation des orientations stratégiques

### 3.4.1 Renforcer la démarche de commercialisation pour soutenir la croissance de l'activité

La prospection commerciale a représenté 80 projets en 2017, de 40 à 50 projets par an depuis, par contacts directs plutôt que par des salons professionnels ou des appels d'offres. En effet, seulement trois contrats sont issus d'appels d'offre (mais ils représentent 20 % du chiffre d'affaires), les autres ayant été conclus de gré-à-gré.

<sup>32</sup> Les projets de partenariats locaux pour distribuer les formations bien qu'à des stades de discussions avancées ne se sont jamais concrétisés.

Les appels d'offres tendent cependant à être systématiques pour les projets internationaux de grands volumes. À plusieurs reprises, la SAS AP-HP International n'a pas été retenue lors de ces procédures. Elle a alors engagé une réflexion sur les causes de ses échecs, notamment sur la formulation des réponses techniques. Après plusieurs appels d'offres infructueux, la SAS AP-HP a engagé une réflexion sur les causes de ces échecs, notamment quant à la formulation des réponses techniques, et le plus souvent en raison d'un prix plus élevé, qui est souvent le critère déterminant, dans un contexte de forte concurrence. Il convient également de souligner que les restrictions des déplacements à l'étranger depuis février 2020 retardent la prospection de nouveaux projets.

Actuellement, une demi-douzaine de personnes contribuent en fonction de leurs spécialités ou zones géographiques à identifier les nouvelles opportunités. Actuellement, la stratégie commerciale de la société repose principalement sur le président et le directeur-général, ainsi que deux cadres. Cette stratégie repose pour une bonne part sur la notoriété de l'AP-HP et sur le réseau économique français à l'étranger. La stratégie commerciale de la société n'est pas débattue en conseil de surveillance alors qu'elle fait partie des orientations générales.

L'activité de prospection commerciale consiste en des missions à l'étranger, réalisées depuis 2017 (séminaires, congrès, délégations d'entreprises françaises, démarches ciblées...) mais également en un travail constant d'identification des besoins et de veille des appels d'offres.

À l'origine, les documents nécessaires à la commercialisation de l'offre ont été réalisés par un consultant indépendant (charte graphique, brochure commerciale et site internet). La promotion quant à elle repose sur le site internet trilingue de l'entreprise. Depuis 2019, une brochure trilingue présente et détaille les prestations de service de la SAS AP-HP Internationale. Le développement de la promotion a été envisagé par le conseil de surveillance pour accroître le nombre de contrats et maintenir la croissance du chiffre d'affaires.

Aux faibles dépenses de promotion s'ajoute le besoin de structurer l'offre commerciale, avec des offres « sur catalogue » permettant de standardiser les réponses pour réduire les coûts de certaines missions récurrentes ou pouvant être proposées à plusieurs clients.

Nécessaire au rééquilibrage du portefeuille d'activités et à son renouvellement, la croissance du chiffre d'affaires nécessitera des moyens pour la prospection de nouvelles commandes et pour la structuration de l'offre commerciale.

L'objectif de croissance de 66 % de son chiffre d'affaire en trois ans et la nécessité de rééquilibrer voire de renouveler son portefeuille d'activité se poursuivra avec les mêmes outils de promotion et de commercialisation. La stratégie commerciale est, selon la société, déjà suffisamment structurée, et son renforcement alourdirait les frais de structure.

### **3.4.2 Un modèle économique à réorienter vers plus de contrats importants**

Les premières années de la SAS AP-HP International ont permis de contracter de nombreux contrats de durée limitée avec un faible risque financier. La volonté de l'AP-HP de limiter son exposition au risque financier ou d'image de sa filiale tempère le dynamisme commercial de celle-ci. L'accroissement du chiffre d'affaires, qui justifie le statut juridique de cette filiale hospitalière par rapport à la réalisation des prestations directement par l'établissement public de santé, repose sur quelques marchés pluriannuels récents. Ceux-ci présentent une possibilité de rentabilité supérieur mais nécessitent des avances de trésorerie. En 2020, cela a conduit l'AP-HP à verser une avance en compte courant.

L'AP-HP a actualisé ses objectifs en 2021 en choisissant de poursuivre le développement du chiffre d'affaires (doublement d'ici à 2022) et la croissance des effectifs de la SAS AP-HP International, en maintenant un résultat annuel positif sans exigence de dividendes à court

terme. Pour atteindre ces objectifs, la SAS AP-HP International devra accélérer le rééquilibrage de son chiffre d'affaires sur un plus grand nombre de contrats.

Or malgré sa croissance, la société reste de petite taille et peut difficilement répondre aux grands projets sans partenaires ni solliciter des avances ou garanties bancaires. Cela nécessite une évolution de son modèle économique et la recherche de contrats plus importants, aux durées longues, qui pourraient inclure notamment la gestion déléguée d'établissement. La croissance du chiffre d'affaires repose sur une marge de manœuvre restreinte puisqu'elle nécessite davantage de contrats importants, une sollicitation plus fréquente des compétences internes à l'AP-HP et une prise de risque supérieure.

La gestion déléguée d'un établissement à l'étranger n'est pas actuellement prévue parmi les services proposés par la SAS AP-HP International malgré des besoins importants, son intérêt économique, et le fait que de nombreux pays en voie de développement recourent à des partenariats public-privé pour faire construire et gérer leurs nouveaux hôpitaux. Cela augmenterait très fortement le chiffre d'affaires, mais avec une exposition au risque supérieure aux activités actuelles, notamment financier, et la nécessité de nombreux recrutements. En effet, la gestion déléguée d'un hôpital implique l'affectation dans celui-ci d'une équipe de direction et médicale complète pour une longue durée. Enfin, la société ne peut en l'état actuel du droit créer une société de projet dédiée.

La SAS AP-HP International s'interroge sur ces nouveaux marchés. Elle a lancé en 2021 un appel d'offre auprès de cabinets d'études pour une mission d'accompagnement stratégique, afin d'étudier les contraintes juridiques et le risque financier que représenteraient la gestion déléguée d'établissements de santé étrangers.

---

### **CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

---

*Le chiffre d'affaires de la SAS AP-HP International a régulièrement augmenté, y compris en 2020 malgré la crise sanitaire (2,4 M€), grâce à la croissance du nombre de contrats et la diversification des prestations et des zones géographiques. En revanche, 85 % du chiffre d'affaires en 2020 sont provenus de seulement quatre contrats, ce qui doit conduire à une stratégie de diversification accrue pour équilibrer les risques.*

*La stratégie et le positionnement de la filiale ont été conduits avec prudence depuis 2017 afin d'éviter tout risque financier, en accumulant les expériences, notamment en matière de prospection et de contractualisation. L'objectif de valoriser l'expertise de l'AP-HP à l'étranger a été atteint, avec une activité croissante, en s'appuyant sur les avantages du statut de la filiale (moyens humains spécifiques, détachement de personnel, candidatures en groupement ou consortium) et les compétences des personnels de l'AP-HP.*

*Assurer la progression du chiffre d'affaires est souhaitable pour que la SAS AP-HP International diversifie son portefeuille d'activités afin d'éviter sa concentration sur quelques projets. Mais remporter davantage de marchés significatifs repose non seulement sur le renforcement de la prospection et la structuration de l'offre commerciale mais aussi l'évolution du modèle économique, en partie initiée, vers des appels d'offres plus importants avec une offre groupée avec d'autres partenaires. Cette évolution devra être compatible avec la gestion prudente demandée par l'actionnaire unique.*

---

## 4 UNE SITUATION FINANCIÈRE SATISFAISANTE

L'article L. 211-3 du code des juridictions financières indique que la chambre régionale des comptes s'assure de « la régularité des recettes et dépenses décrites dans les comptabilités des organismes relevant de sa compétence. Elle s'assure de l'emploi régulier des crédits, fonds et valeurs ».

### 4.1 L'organisation financière et comptable

La SAS AP-HP International étant soumise à la taxe sur la valeur ajoutée, les chiffres mentionnés dans le rapport sont présentés en hors taxes.

#### 4.1.1 Le suivi et le contrôle des budgets

Chaque conseil de surveillance examine la situation budgétaire, son exécution et l'évolution du chiffre d'affaires. Il n'existe pas de tableaux de bord. La comptabilité analytique est tenue par projet et des situations intermédiaires sont établies.

Le budget prévisionnel est approuvé par le conseil de surveillance en début d'année. Il est établi à partir du portefeuille de contrats et de prospects en cours, pondéré selon la probabilité d'achèvement ou d'obtention. Ces critères ont été resserrés à la demande du conseil de surveillance : depuis 2019 seuls les projets certains ou en cours de signature sont pris en compte.

#### La production des comptes annuels

Les comptes financiers de la SAS AP-HP International et leurs annexes ont été adoptés par le conseil de surveillance dans le délai de six mois suivant leur clôture (article L. 232-21 du code de commerce).

La SAS AP-HP International n'était pas tenue de faire certifier ses comptes par un commissaire aux comptes<sup>33</sup>. Toutefois, elle a souhaité recourir à cette sécurisation supplémentaire. Depuis 2017, les comptes ont été certifiés sans réserve.

#### Les processus comptables internes

La tenue des comptes et la réalisation des payes sont réalisées par un cabinet comptable prestataire et la chambre a constaté quelques erreurs d'imputation de charges.

Les procédures d'enregistrement font intervenir plusieurs agents. Les virements sont saisis par les salariés, avec des procurations sur le compte, et validés sur l'interface bancaire par l'un des deux représentants légaux. Les virements font l'objet d'un suivi et d'un pointage. Dans le cadre du contrôle de la chambre, la SAS AP-HP International a résilié en mai 2021 la procuration d'un salarié parti en décembre 2018.

La SAS AP-HP International n'est pas assujettie aux règles de la commande publique pour ses achats<sup>34</sup>. La chambre a constaté l'absence de contrats avec certains sous-traitants,

<sup>33</sup> L'article L.227-9-1 du code de commerce le rend obligatoire en cas de dépassement de deux des trois seuils suivants : 4 M€ de total bilan, 8 M€ de chiffre d'affaires, 50 salariés.

<sup>34</sup> Les règles de la commande publique s'appliquent aux personnes morales de droit public et à celles de droit privé reconnues pouvoirs adjudicateurs dans certaines situations. C'est notamment le cas des « personnes morales de droit privé qui ont été créées pour satisfaire spécifiquement des besoins d'intérêts général ayant un caractère autre qu'industriel ou commercial » (deuxième alinéa de l'article L. 1211-1 du code de la commande publique) et dont cumulativement l'activité, la gestion et la direction dépendent d'un pouvoir adjudicateur, ce qui n'est pas le cas de la SAS AP-HP International, qui n'intervient que dans le champ industriel et commercial.

justifiée par la SAS par la faiblesse des montants concernés. En l'absence de contrats, la chambre invite à systématiser la signature par l'un des mandataires des devis transmis par les entreprises.

La double validation systématique de chaque flux financier et de chaque commande est un enjeu majeur du contrôle interne.

### Les immobilisations

Il n'existe pas de livre d'inventaire, qui n'est plus obligatoire pour les SAS depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016. Les biens de la société se limitent au matériel informatique qui fait l'objet d'un suivi. Les immobilisations et leurs amortissements sont correctement enregistrés. La typologie des immobilisations et les règles d'amortissement sont décrites dans les comptes financiers. Alors que le nom « AP-HP » contribue par sa notoriété à la décision de recourir à cette SAS, la marque n'est pas valorisée dans l'actif immobilisé.

#### 4.1.2 L'important volume des produits à recevoir s'explique par le décalage des facturations

Les opérations comptables de fin d'exercice de la SAS AP-HP International se caractérisent par d'importants volumes de produits et de charges rattachés à l'exercice, conformément au principe comptable d'indépendance des exercices.

**Tableau n° 8 : Les charges et produits rattachés**

En € HT	2017	2018	2019	2020
Produits à recevoir	316 569	163 361	738 631	2 279 070
Charges à payer	85 232	283 705	279 496	478 981

Source : rapports financiers de la SAS AP-HP International

L'importance des charges à payer est causée, outre les factures fournisseurs, par la transmission tardive des factures des consultants relevant du statut d'autoentrepreneurs. La chambre rappelle que le statut juridique des autoentrepreneurs doit être établi avant le départ en mission du consultant (voir infra).

L'importance des produits à recevoir s'explique essentiellement par le volume des factures à établir. Ce montant correspond aux prestations réalisées au cours de l'exercice mais non encore facturées au client. Le montant des produits à recevoir est déterminé en fin d'exercice en fonction du degré d'avancement de chaque contrat en cours et selon les modalités de facturation prévues par celui-ci, le plus souvent à l'achèvement d'un livrable et en prix forfaitaire et global de la prestation conformément aux stipulations contractuelles. Ces factures à établir contribuent néanmoins au chiffre d'affaires de l'exercice, dont elles représentent 31,1 % en 2019 et 92,7 %<sup>35</sup> en 2020.

**Tableau n° 9 : L'écart entre le chiffre d'affaires et les factures encaissées par exercice**

En € HT	2017	2018	2019	2020
Chiffre d'affaires	1 292 583	2 001 615	2 371 173	2 454 774
Clients - Factures à établir	316 045	161 591	736 520	2 275 932
<b>Part de chiffre d'affaires en FAE</b>	<b>24,5 %</b>	<b>9,1 %</b>	<b>31 %</b>	<b>93 %</b>

Source : rapports financiers de la SAS AP-HP International

<sup>35</sup> Ce montant majeur en 2020 est compensé par l'importance des avances reçues au cours de l'exercice.

Cette méthodologie, concertée dès le premier exercice entre la SAS AP-HP International, le comptable et l'expert-comptable, est conforme aux normes comptables (articles 622-2 et suivants du plan comptable général<sup>36</sup>).

Cette systématisation du recours aux factures à établir, même si elle est régulière, génère un important décalage entre le chiffre d'affaires déclaré et le volume des factures émises, puis recouvrées. Par conséquent, alors que la société rencontre peu de difficultés de recouvrement auprès de ses clients, cette émission tardive des factures conduit ponctuellement à des difficultés de trésorerie, mais également à un décalage croissant entre les montants du chiffre annuel constatés et les montants réellement encaissés.

Ainsi, la chambre observe que ce montant facturable retenu dans les comptes n'est pas forcément émis au cours de l'exercice suivant. Une comparaison entre les factures à établir de début d'exercice et celles établies en fin d'exercice montre que plusieurs sont reportées à nouveau parmi les factures à établir de l'exercice suivant sans avoir été adressées au client. Pour la société, ces reports s'expliquent par des prestations en cours dont les facturations ne peuvent contractuellement être émises. Elle indique facturer dès que cela est contractuellement possible et insérer systématiquement un acompte de démarrage.

La chambre invite la SAS AP-HP International à émettre plus régulièrement ses factures et à développer dans ses contrats le versement d'avances par le client au démarrage des missions.

### **Le recouvrement des créances clients**

Conformément à l'article D.441-6 du code de commerce, le rapport de gestion présente les factures reçues et émises non réglées à la date de clôture de l'exercice. Malgré plus de 0,3 M€ non recouverts au-delà de 90 jours après l'émission des factures, à la date du 31 décembre 2020, l'importance des créances clients à l'origine du besoin de fonds de roulement s'explique par le montant des factures à établir. En 2018, trois créances sur un client iranien, d'un montant total de 103 488 €, non réglées du fait des sanctions à l'égard de son pays malgré la solvabilité du client, ont été dépréciées et provisionnées.

**Tableau n° 10 : Les créances clients**

<b>En € HT</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Clients et comptes rattachés	67 546	278 556	605 223	542 815
Clients - Factures à établir	316 045	161 591	736 520	2 275 932
Clients - douteux	0	77 616	103 488	103 488
<i>dont créances dépréciées</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>- 103 488</i>	<i>- 103 488</i>
<b>Total des créances clients</b>	<b>383 591</b>	<b>414 275</b>	<b>1 341 742</b>	<b>2 818 747</b>
Progression des créances clients	+ 383 591	+ 30 684	+ 927 467	+ 1 477 005

Source : rapports financiers de la SAS AP-HP International

<sup>36</sup> Ces dispositions, qui laissent le choix de comptabiliser les contrats de long terme selon la méthode à l'achèvement et la méthode à l'avancement, est complété par l'avis du Conseil national de la comptabilité (CNC) n°99-10 du 23 septembre 1999 relatif aux contrats à long terme. Ces modalités sont décrites dans chaque rapport financier annuel (partie règles générales).

## 4.2 Des produits et charges qui évoluent au même rythme que le chiffre d'affaires

### 4.2.1 Un doublement des recettes en quatre ans grâce à la progression de l'activité

Tableau n° 11 : Les produits d'exploitation

En € HT	2017	2018	2019	2020
Chiffre d'affaires	1 292 583	2 001 615	2 371 173	2 464 774
Autres produits	12	9 333	4 184	2 171
Subvention de l'État – apprentis	0	0	0	4 667
<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>1 292 594</b>	<b>2 010 948</b>	<b>2 375 356</b>	2 471 568

Source : rapports financiers de la SAS AP-HP International retraités par la CRC

Le chiffre d'affaires de la société, calculé selon la méthode de l'avancement (cf. supra), constitue l'essentiel de ses recettes. Il comprend non seulement les factures émises, mais également celles qui restent à établir à l'issue du rattachement à l'exercice des prestations réalisées. Les autres recettes sont des remboursements ou des régularisations relatives aux payes ou aux devises.

### 4.2.2 Les frais de personnel et de consultants forment l'essentiel des charges d'exploitation

Tableau n° 12 : Les charges d'exploitation

En € HT	2017	2018	2019	2020
<b>Frais directs des projets<sup>37</sup></b>	<b>421 467</b>	<b>564 459</b>	<b>799 039</b>	<b>709 798</b>
<b>Frais généraux</b>	<b>160 907</b>	<b>250 292</b>	<b>196 398</b>	<b>192 228</b>
<i>Locations et charges immobilières (AP-HP)</i>	18 042	34 995	44 963	49 731
<i>Honoraires</i>	35 158	65 910	32 122	31 008
<i>Frais de déplacement / prospection</i>	67 026	74 660	62 107	41 499
<i>Informatique (AP-HP)</i>	5 417	7 917	5 511	5 904
<i>Autres informatiques et documentation</i>	5 491	5 773	9 297	9 926
<i>Autres frais généraux</i>	23 254	46 318	17 444	46 873
<i>Amortissements</i>	20	4 719	5 916	7 286
<i>Dons à la Fondation AP-HP</i>	6 500	10 000	5 000	-
<b>Charges de personnel</b>	<b>415 920</b>	<b>780 173</b>	<b>970 037</b>	<b>1 015 018</b>
<i>Salariés de la SAS AP-HP International<sup>38</sup></i>	162 405	519 467	753 400	717 703
<i>Personnel mis à disposition (AP-HP)</i>	253 515	260 706	216 638	297 316
<b>Impôts et taxes<sup>39</sup></b>	<b>2 882</b>	<b>39 015</b>	<b>17 444</b>	<b>30 291</b>
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>1 001 176</b>	<b>1 633 939</b>	<b>1 982 919</b>	<b>1 947 336</b>

Source : données de la SAS AP-HP International, retraitées par la CRC

Les charges d'exploitation ont progressé très rapidement, doublant en deux ans au rythme du chiffre d'affaires. Les trois-quarts des charges d'exploitation sont des dépenses de personnel ou de consultants (personnel de la SAS AP-HP International ou affectées à un projet). Les frais de déplacement (en frais généraux ou affectés à un projet) représentent un cinquième

<sup>37</sup> Le montant est différent de celui de la SAS AP-HP International de 6 776 € en 2019, car la provision créée n'est pas prise en compte parmi les charges d'exploitation.

<sup>38</sup> Le coût du personnel recruté uniquement pour un projet figure dans les frais directs des projets.

<sup>39</sup> Les impôts et taxes payés à l'étranger figurent dans les frais directs des projets. En l'absence de convention fiscale avec l'État concerné la SAS AP-HP International est imposée sur place.

des dépenses, sauf en 2020. Les frais généraux sont les différents coûts fixes relatifs à la gestion administrative de la structure et des locaux, l'externalisation de la comptabilité et de la paye, mais également des dépenses de prospection et de communication.

Les frais directement imputés aux projets représentent un tiers des charges, sans représenter la totalité des coûts liés aux projets faute de ventilation analytique de l'ensemble des charges de personnel.

**Tableau n° 13 : Les frais directs des projets**

En € HT	2017	2018	2019	2020
Déplacements, missions et per diem	254 380	205 031	316 911	169 383
Sous-traitance (autoentrepreneurs)	91 904	156 242	300 864	332 674
Personnel en CDD affecté à un projet	-	139 266	71 683	21 143
Impôts et taxes	-	-	-	144 638
Autres	75 184	63 919	109 580	41 959
<b>Frais directs des projets<sup>40</sup></b>	<b>421 467</b>	<b>564 459</b>	<b>799 039</b>	<b>709 798</b>

Source : données de la SAS AP-HP International (balances analytiques), retraitées par la CRC

Enfin, la chambre observe que la SAS AP-HP International a versé en trois ans 21 500 € à la fondation de l'AP-HP pour la recherche, un don à la portée symbolique entre les deux entités rattachées à l'AP-HP qui a permis de diminuer l'impôt sur les sociétés conformément aux textes<sup>41</sup>.

### 4.3 Des résultats positifs croissants qui ont permis le versement de dividendes

**Tableau n° 14 : L'évolution du résultat net**

En € HT	2017	2018	2019	2020
Produits d'exploitation	1 292 594	2 010 948	2 375 356	2 471 568
Charges d'exploitation	1 001 176	1 633 939	1 982 919	1 947 336
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>291 418</b>	<b>377 009</b>	<b>392 438</b>	<b>524 232</b>
Intérêts et produits financiers				6 776
Intérêts et charges financières			6 776	1 852
Résultat financier			- 6 776	4 924
Produits exceptionnels				
Charges exceptionnelles		104 593		
<b>Résultat exceptionnel</b>		<b>- 104 593</b>		
Impôt sur les sociétés	98 920	96 455	108 283	146 244
<b>Excédent ou déficit</b>	<b>192 498</b>	<b>175 961</b>	<b>277 379</b>	<b>382 912</b>
Taux de marge	19,2 %	10,8 %	14,0 %	19,7 %

Source : rapports financiers de la SAS AP-HP International

Le résultat courant est positif chaque année depuis la création de la société. Ces résultats reflètent le choix de gestion d'une croissance maîtrisée des dépenses et de la comptabilisation des produits selon leur état d'avancement au 31 décembre, et non selon l'émission des factures.

<sup>40</sup> Le montant est différent de celui des données de la SAS AP-HP International en 2019, car la provision créée n'est pas prise en compte parmi les charges d'exploitation (6 776 €).

<sup>41</sup> Une réduction de l'impôt sur les sociétés de 60 % des sommes versées, dans la limite de 0,5 % du chiffre d'affaires (article 238 bis du code général des impôts), qui s'applique également entre filiales ou entités d'un même organisme.

Le résultat net est croissant sur la période – la baisse entre 2017 et 2018 est la conséquence du provisionnement d'une créance à hauteur de 103 488 € – avec un taux de marge également croissant.

Ces résultats positifs ont permis dès la première année le versement de 50 000 € de dividendes à l'actionnaire unique, l'AP-HP, puis autant l'année suivante. En 2020, l'anticipation d'une dégradation des résultats du fait de la crise sanitaire avait conduit à ne pas reconduire ce versement de dividendes mais à accroître les fonds propres, ce qui a été reconduit l'année suivante.

**Tableau n° 15 : L'évolution des fonds propres**

En € HT	2017	2018	2019	2020
Capital	250 000	250 000	250 000	250 000
Réserve légale	0	25 000	25 000	25 000
Résultat de l'exercice	192 498	175 961	277 379	382 912
Report à nouveau	0	117 498	243 459	520 838
<b>Fonds propres</b>	<b>442 498</b>	<b>568 459</b>	<b>795 838</b>	<b>1 178 750</b>

Source : rapports financiers de la SAS AP-HP International

De 2017 à 2020, les fonds propres se sont renforcés de 0,4 M€ à 1,2 M€ grâce à l'inscription en réserves des résultats cumulés successifs, ce qui permettra de soutenir la croissance de SAS AP-HP International, notamment au démarrage d'importants projets pluriannuels.

#### 4.4 Un besoin de trésorerie croissant couvert en 2020 par l'actionnaire

Le suivi de trésorerie a été renforcé à partir de septembre 2018 malgré un chiffre d'affaires croissant, et a été évoqué à plusieurs reprises par le conseil de surveillance. En effet, l'allongement des délais de paiement des clients et le volume des factures à établir pour des prestations réalisées (produits à recevoir) a fortement accru son besoin de fonds de roulement. La croissance future du chiffre d'affaires accroîtra ce besoin en l'absence de facturation plus rapide des clients par la SAS AP-HP International ou de versements d'avances au démarrage des contrats.

**Tableau n° 16 : Le besoin de fonds de roulement**

En € HT	2017	2018	2019	2020
Actifs circulants	454 923	515 500	1 503 280	3 183 855
Créances clients et comptes rattachés	383 591	414 275	1 341 742	2 818 747
Autres créances diverses (y.c. écarts de conversion actif)	69 933	64 752	155 735	85 930
Avances et acomptes versés	0	664	0	260 555
Charges constatées d'avance	1 399	35 809	5 803	18 623
Passifs circulants	458 795	577 677	872 426	2 408 185
<b>Besoin de fonds de roulement</b>	<b>- 3 872</b>	<b>- 62 177</b>	<b>630 854</b>	<b>775 670</b>
Charges courantes	1 001 176	1 633 939	1 982 919	1 947 336
BFR en nombre de jours de charges courantes	- 1	- 14	116	145

Source : rapports financiers annuels

Si des garanties bancaires ont été obtenues lors de réponses à des appels d'offres ou de tensions de trésorerie, une avance en compte courant de 0,5 M€ a été consentie par l'actionnaire unique à sa filiale en septembre 2020. Lors de tensions de trésorerie une avance en compte courant de 0,5 M€ a été consentie par l'actionnaire unique à sa filiale en septembre 2020. Cette avance, rémunérée, constitue la seule dette de la SAS AP-HP International qui a

retrouvé en 2021 des niveaux de trésorerie suffisants pour son activité après l'encaissement de plusieurs avances sur des nouveaux contrats.

Cette avance en compte courant a fait l'objet d'une convention entre l'actionnaire et la filiale le 27 juillet 2020 (visée par le contrôle financier de l'AP-HP le 21 juillet 2020). Les obligations prévues par l'article L. 227-10 du code de commerce sur les conventions réglementées ont été respectées.

**Tableau n° 17 : Évolution de la trésorerie**

En € HT	2017	2018	2019	2020
Fonds de roulement	431 938	555 902	794 542	1 669 379
Besoin en fonds de roulement	- 3 872	- 62 177	630 854	775 670
<b>Trésorerie nette</b>	<b>435 810</b>	<b>618 079</b>	<b>163 688</b>	<b>893 709</b>
Variation annuelle de la trésorerie nette	0	182 269	- 454 391	730 021
Charges courantes	1 001 176	1 633 939	1 982 919	1 947 336
Trésorerie en nombre de jours de charges courantes	159	138	30	168

Source : rapports financiers annuels

### **CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

*Les comptes de la SAS AP-HP International sont tenus correctement et retracent fidèlement son activité. Des processus internes distinguant les tâches et le recours volontaire à la certification des comptes par un commissaire aux comptes contribuent à minimiser les risques.*

*Depuis sa création, la SAS AP-HP International a été excédentaire chaque année, ce qui a permis le versement de dividendes à l'actionnaire en 2018 et 2019. La progression des dépenses, surtout due aux frais de personnel, est cohérente avec celle du chiffre d'affaires, tandis que les frais fixes sont maîtrisés.*

*Cependant, malgré la croissance de son fonds de roulement grâce aux résultats reportés, la SAS AP-HP International a rencontré des tensions de trésorerie en raison des délais de recouvrement de ses factures et surtout de la tardiveté des facturations à laquelle elle doit remédier.*

## **5 LE FONCTIONNEMENT DE LA FILIALE DEPENDANT DES COMPÉTENCES DES AGENTS DE L'AP-HP**

La SAS AP-HP International dispose de ses propres personnels (salariés ou mis à sa disposition) et recourt à des experts, essentiellement issus de l'AP-HP, temporairement recrutés pour réaliser tout ou partie d'un contrat de prestation de services.

### **5.1 Le faible nombre de salariés directement embauchés**

Outre son président et son directeur général, la SAS AP-HP International comprend en 2021 onze salariés (dont huit en CDI) et trois agents mis à disposition par l'AP-HP. L'organigramme de la structure distingue des chargés de projets, qui réalisent la contractualisation, l'organisation et le suivi des projets, et des experts techniques, mais tous agissent avec une importante polyvalence. Cette mobilisation des ressources en interne telle qu'elle est effectuée permet à la filiale de limiter les recrutements externes et donc de maîtriser les coûts variables par projet.

### 5.1.1 La progression continue des effectifs

Contrairement à un établissement public de santé<sup>42</sup>, la SAS AP-HP International peut consacrer des moyens spécifiques à une activité industrielle et commerciale, et notamment des salariés spécialement recrutés à cet effet.

**Tableau n° 18 : Évolution des effectifs en ETP de la SAS AP-HP International**

Au 31 décembre de l'exercice	2017	2018	2019	2020
ETP réels	4,89	9,85	11,31	12,76
dont ETP au sens de l'URSSAF	4,27	8,55	9,69	10,56
dont ETP hors URSSAF (mandats sociaux) <sup>43</sup>	0,62	1,3	1,62	2,20

Source : rapports semestriels de la SAS AP-HP International 2017-2020

Leur nombre a progressé dès la fin du premier exercice, pour accompagner la croissance du chiffre d'affaires et du nombre de contrats et absorber le surcroît d'activité. La SAS AP-HP International prévoit un effectif de 17 ETP (+ 2) en 2022. Ce nombre n'inclut pas les stagiaires et apprentis (par exemple deux alternants en 2020-2021, sur des fonctions de chargés de projets), mais comprend les personnes expatriées dans le cadre d'un projet.

La hausse des ETP a été réalisée par augmentation des quotités de travail des agents mis à disposition et par des recrutements externes, notamment en CDD. Ces évolutions des effectifs sont examinées au sein du conseil de surveillance.

### 5.1.2 La gestion des personnels salariés de la filiale

Les dépenses de personnel représentent la moitié des charges d'exploitation. Au cours de la crise sanitaire de 2020, la SAS AP-HP International a poursuivi ses activités en télétravail, et a bénéficié de l'aide de l'État (activité partielle et réduction des cotisations sociales).

**Tableau n° 19 : Les dépenses de personnel de la SAS AP-HP International**

En € HT	2017	2018	2019	2020
Salariés de la SAS AP-HP International	162 405	519 467	753 400	717 703
Personnels mis à disposition (AP-HP)	253 515	260 706	216 638	297 316
Personnels en CDD affecté à un projet	-	139 266	71 683	21 143
<b>Total des dépenses de personnel</b>	<b>415 920</b>	<b>919 439</b>	<b>1 041 721</b>	<b>1 036 162</b>
Total des charges d'exploitation	1 001 176	1 633 939	1 982 919	1 947 336
<b>Proportion sur les charges d'exploitation</b>	<b>41,5 %</b>	<b>56,3 %</b>	<b>52,5 %</b>	<b>53,2 %</b>

Source : données de la SAS AP-HP International, retraitées par la CRC

Un accord collectif sur l'organisation de la durée du temps de travail a été adopté en mars 2021. Cet accord participe à la politique de fidélisation des personnels sous contrats de droit privé et d'harmonisation avec ceux mis à disposition par un centre hospitalier en réduisant les écarts de temps de travail.

Le conseil de surveillance du 29 mai 2019 a déterminé la politique d'intéressement<sup>44</sup> sous la forme d'une prime à la performance versée à l'ensemble des collaborateurs (CDI, CDD,

<sup>42</sup> L'article R. 6145-48 du code de la santé publique indique que les activités subsidiaires des établissements publics de santé doivent être réalisées dans la limite des moyens matériels et humains indispensables à leurs missions initiales.

<sup>43</sup> L'augmentation des ETP « hors URSSAF » correspond à l'accueil d'alternants et à la décision de rémunérer le mandat social du président de la SAS AP-HP International. Ce dernier, médecin à la retraite, était employé en CDI jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2018.

<sup>44</sup> Les accords de participation ne sont obligatoires qu'au-delà de cinquante salariés.

détachements, fonctionnaires mis à disposition<sup>45</sup>, mandataires sociaux) avec une condition d'ancienneté de trois mois. L'accord d'intéressement, conforme aux articles L. 3311-1 à L. 3315-5 du code du travail, prévoit le déclenchement de la prime à des conditions de croissance du chiffre d'affaires et du résultat d'exploitation. Les critères de répartition choisis sont le salaire et l'ancienneté, cela à des fins de fidélisation du personnel.

Lorsque le dispositif d'intéressement est enclenché, son enveloppe globale correspond à 15 % du résultat d'exploitation (10 038 € en 2019, 18 559 € en 2020). En raison de la crise du Covid-19, aucune prime d'intéressement n'a été versée en 2021 sur les résultats de 2020.

### 5.1.3 La mise à disposition de personnel selon des modalités irrégulières

Au 31 décembre 2020, quatre agents fonctionnaires de l'AP-HP et un agent d'un autre centre hospitalier francilien étaient mis à disposition de la SAS AP-HP International, avec des conventions de mise à disposition signées entre les deux entités. La chambre observe que certaines ont été signées postérieurement au changement de quotité de temps de travail.

Les modalités de mise à disposition figurent dans la convention du 15 décembre 2016 passée entre l'AP-HP et sa filiale. Les remboursements annuels sont effectués par trimestre et conformes aux conventions, comprenant les ajustements de quotités de travail des agents. Ils représentent 0,16 M€ en 2017, 0,21 M€ en 2018, 0,20 M€ en 2019 et 0,29 M€ en 2020.

Ces mises à disposition d'agents d'un CHU sont autorisées par l'article R. 6145-79 du code de la santé publique<sup>46</sup>, qui a été créé dans la partie réglementaire de ce code par le décret n° 2016-211 précité du 26 février 2016 relatif aux filiales et aux prises de participation des centres hospitaliers universitaires.

Toutefois, l'un des agents mis à disposition ne relève pas de ce CHU mais d'un autre établissement qui ne pouvait le mettre à la disposition de la SAS AP-HP International. Cette dernière, le Centre national de gestion et l'autre établissement public de santé se sont engagés à régulariser cette situation en 2022.

Depuis 2017, cinq agents de l'AP-HP dont un agent contractuel ont été mis à disposition de la SAS AP-HP International.

La mise à disposition d'agents titulaires de la fonction publique hospitalière est prévue par la sous-section 2 « Mise à disposition » (articles 48 à 50) de la loi n°86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière<sup>47</sup>. Or, l'article 49 de cette loi ne prévoit pas les filiales de CHU parmi les organismes d'accueil<sup>48</sup> qui sont énumérées comme pouvant bénéficier de la mise à disposition d'un agent de la fonction publique hospitalière<sup>49</sup>.

La loi portant statut de la fonction publique hospitalière et la partie réglementaire du code de la santé publique conduisent à des interprétations différentes qui fragilisent les conventions

---

<sup>45</sup> Un fonctionnaire mis à disposition peut recevoir des compléments de rémunération, justifiés, de l'organisme d'accueil (Il de l'article 7 du décret n° 88-976 du 13 octobre 1988 relatif au régime particulier de certaines positions des fonctionnaires hospitaliers, à l'intégration et à certaines modalités de mise à disposition).

<sup>46</sup> Art. R. 6145-79. – Après approbation de la délibération mentionnée à l'article R. 6145-77, une convention est conclue entre le centre hospitalier universitaire et sa filiale. Cette convention précise notamment: « 1° Les apports de toute nature effectués par le centre hospitalier universitaire ; 2° La mise à disposition ou le détachement éventuel de personnels du centre hospitalier universitaire ; 3° Les modalités opérationnelles de contrôle de la stratégie de la filiale par le centre hospitalier universitaire ; 4° Le cas échéant, les locaux et autres moyens mis par le centre hospitalier universitaire à la disposition de sa filiale.

<sup>47</sup> Dispositions complétées par le décret n° 88-976 du 13 octobre 1988 relatif au régime particulier de certaines positions des fonctionnaires hospitaliers, à l'intégration et à certaines modalités de mise à disposition.

<sup>48</sup> Il s'agit notamment du cas d' « entreprise liée à l'établissement employeur par un marché public, un contrat de partenariat, un bail emphytéotique ou une délégation de service public », la SAS AP-HP International ne relevant d'aucun de ces cas de figure avec l'AP-HP.

<sup>49</sup> Pour les agents contractuels, les mêmes dispositions sont reprises à l'article 31-1 du décret n° 91-155 du 6 février 1991.

concernées. La SAS AP-HP International indique avoir fait prévaloir le texte le plus récent, prévu spécifiquement pour les filiales de CHU.

Il conviendrait que les agents stagiaires ou titulaires concernés soient placés en position de disponibilité avant d'être embauchés par la SAS AP-HP International.

À l'issue du contrôle de la chambre régionale des comptes, la SAS AP-HP International s'est engagée à régulariser ces situations.

## **5.2 La mobilisation des compétences de l'AP-HP par la SAS AP-HP International**

### **5.2.1 Les prestations de services principalement réalisées par des experts et des consultants issus de l'AP-HP**

Le personnel permanent de la SAS AP-HP International contribue aux prestations de services mais la majorité de l'activité est produite par des experts et des consultants extérieurs dont le coût total est de 0,7 M€ en quatre ans. Ce mode de fonctionnement, commun à de nombreuses entreprises de conseil, permet de mobiliser l'expertise la plus adaptée pour réaliser une prestation de services.

La SAS AP-HP International recourt ainsi à plusieurs dizaines d'intervenants extérieurs par an (258 en quatre ans), très majoritairement issus de l'AP-HP, selon différentes formes juridiques qui apportent une grande souplesse et s'adaptent aux missions. Ces missions ponctuelles sont adaptées au portefeuille de contrats de la SAS AP-HP International, qui a un grand nombre de missions courtes. Les recrutements d'experts extérieurs à l'AP-HP concernent en premier lieu les contrats les plus importants, aux durées d'exécution plus longues et moins compatibles avec une activité à temps plein dans les services hospitaliers.

#### **Le personnel de l'AP-HP représente 86 % des missions réalisées par la filiale**

Les compétences internes à l'AP-HP sont privilégiées, sous la forme de mises à disposition remboursées à la SAS AP-HP International ou d'un cumul d'activité pour l'agent, sous la forme de l'autoentreprise, qui tend à devenir la norme.

Le statut d'autoentrepreneur permet d'envoyer facilement un expert sur différentes missions au cours de l'année. La chambre a contrôlé un échantillon des dossiers de 16 experts enregistrés comme autoentrepreneurs. Outre un manque de rigueur dans l'archivage des dossiers, il est observé que trois des neuf autoentrepreneurs se sont inscrits à l'INSEE postérieurement au début de leur mission.

Le contrôle d'un échantillon de dossiers d'autoentrepreneurs par la chambre a révélé le manque de rigueur dans l'archivage. Il est apparu en outre que plusieurs autoentrepreneurs se sont déclarés auprès l'INSEE postérieurement au début de leur mission. La SAS AP-HP International indique avoir mis en place un suivi récapitulatif de l'ensemble des documents devant être transmis et avoir relancé les concernés pour obtenir les documents manquants. Chaque nouvel autoentrepreneur se verra remettre une liste de documents à fournir. La chambre souligne que cette transmission doit être préalable à la mission.

**Tableau n° 20 : Typologie des contrats de consultants et experts intervenants  
auprès de la SAS AP-HP International**

Forme du contrat		Mise à disposition par l'AP-HP	Autoentrepreneur	CDD	Autres	Total
2017	Nombre d'experts	7	15	20	3	<b>45</b>
	Journées (*)	1,5	124,4	6,5	15	<b>147,4</b>
	Rémunérations	13 772	56 700	48 108	8 242	<b>126 823</b>
2018	Nombre d'experts	34	28	11	3	<b>76</b>
	Journées (*)	39,95	293,5	3,5	1	<b>337,95</b>
	Rémunérations	25 959	124 038	38 986	16 303	<b>205 286</b>
2019	Nombre d'experts	52	37	11	3	<b>103</b>
	Journées (*)	0	302,5	33	20	<b>355,5</b>
	Rémunérations	50 047	173 480	22 341	15 930	<b>261 798</b>
2020	Nombre d'experts	4	22	/	8	<b>34</b>
	Journées (*)	2,5	262,8	/	22	<b>287,3</b>
	Rémunérations	815	120 553	/	21 620	<b>142 987</b>

\* Les missions au forfait ne sont pas exprimées en journées de travail.  
Source : données SAS AP-HP International, retraitements CRC

Les CDD d'usage sont utilisés pour des missions ponctuelles pour lesquelles l'expert ne souhaite pas engager les démarches pour se déclarer comme autoentrepreneur en raison des formalités d'enregistrement nécessaires. Enfin, les quelques contrats établis « au forfait » concernent des activités réalisées pour une durée longue pour lequel la facturation ne s'effectue pas sur une base journalière globalement selon l'avancement de la prestation.

Entre 2017 et 2020, 221 missions ont été réalisées par des personnels de l'AP-HP pour la SAS AP-HP International, soit 86 % des missions confiées à des consultants et experts. Elles ont été réalisées par 146 agents, dont sept ont effectué au moins une mission par an depuis 2017.

**Tableau n° 21 : Personnels de l'AP-HP ayant travaillé pour la SAS AP-HP International**

Filières	2017	2018	2019	2020
Personnels médicaux (PH, PUPH, etc.)	22	44	51	8
Personnels paramédicaux (cadre de santé, IDE, etc.)	2	8	6	4
Directeurs d'hôpitaux	12	10	17	4
Autres filières administratives ou techniques	4	9	14	7
<b>Ensemble des personnels AP-HP concernés</b>	<b>40</b>	<b>71</b>	<b>88</b>	<b>23</b>

Source : données SAS AP-HP International, retraitements CRC

Enfin, la refacturation du temps de travail peut être réalisée directement à l'AP-HP si l'agent n'a pas demandé le paiement direct et est intervenu sur son temps de travail (notamment lors des formations)<sup>50</sup>. L'examen d'un échantillon de huit refacturations par la chambre n'appelle pas d'observation.

### L'identification des compétences au sein de l'AP-HP

En 2019, avec l'extension des projets réalisés, l'AP-HP a constitué une liste d'agents disposant de compétences linguistiques et de savoir-faire techniques à partir d'un questionnaire rempli lors des entretiens d'évaluation des directeurs de l'AP-HP. La direction aux relations

<sup>50</sup> La direction des relations internationales réaffecte les sommes au service de l'agent, comme droit de tirage pour des fournitures, documentations ou matériels.

internationales les sollicite selon leurs compétences et leurs disponibilités en cas de besoin spécifique. Les personnels médicaux sont contactés en fonction de leurs spécialités.

Le renouvellement et l'actualisation régulière de ce vivier d'experts (personnels médicaux, paramédicaux et administratifs) qui peut être mobilisé par la SAS AP-HP International est souhaitable pour identifier les compétences et leurs disponibilités, en continuant de s'assurer de la compatibilité avec leurs missions au sein de l'AP-HP.

La sollicitation des jeunes retraités n'est pas systématique même si certains ont participé à des missions pour la SAS AP-HP International.

Identifier et fidéliser les agents ou jeunes retraités de l'AP-HP participant à ces missions sera un enjeu pour la SAS AP-HP International. En effet, le développement de son activité, avec l'obtention de contrats aux volumes et aux durées plus importants, conduira à des besoins grandissants sur des périodes plus longues, qui pourront de moins en moins reposer sur les moyens internes à l'AP-HP mais davantage sur des sous-traitances et surtout sur des recrutements supplémentaires.

### 5.2.2 La procédure d'autorisation et de contrôle au sein de l'AP-HP

Les agents publics ne peuvent en principe cumuler plusieurs activités<sup>51</sup>. Ce principe est applicable aux personnels non médicaux, aux praticiens hospitaliers<sup>52</sup>, aux professeurs des universités – praticiens hospitaliers<sup>53</sup>, aux praticiens attachés, aux praticiens contractuels<sup>54</sup> ainsi qu'aux internes.

La loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires et la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique encadrent et précisent les activités accessoires permises en contrepartie d'obligations de transparence à l'égard de l'administration. Le titre II du décret n° 2020-69 du 30 janvier 2020 relatif aux contrôles déontologiques dans la fonction publique<sup>55</sup> pose le cadre applicable en matière de cumul d'activité et liste les activités autorisées.

Le cumul d'activité est soumis à l'autorisation préalable de l'autorité hiérarchique de l'agent<sup>56</sup>. La direction des affaires juridiques de l'AP-HP a élaboré un guide destiné aux personnels médicaux désireux d'exercer des activités à titre accessoire. La procédure se fait entièrement en ligne grâce à un portail dédié pour l'ensemble des personnels demandeurs, que ce soit pour rejoindre la SAS AP-HP International ou une autre entité. Les demandes de cumul d'activités sont examinées et leur compatibilité avec les missions de l'AP-HP vérifiée. Le circuit de l'approbation du cumul d'activité est, selon le service, suffisamment rapide pour permettre le déploiement des experts sur une mission.

Enfin, les personnels médicaux de l'AP-HP employés ou mis à disposition de la SAS AP-HP International ne sont pas soumis à l'obligation de déclaration des liens d'intérêts entre les

---

<sup>51</sup> En vertu de l'article 25 septies de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983, « le fonctionnaire consacre l'intégralité de son activité professionnelle aux tâches qui lui sont confiées. Il ne peut exercer à titre professionnel une activité privée lucrative de quelque nature que ce soit (...) ».

<sup>52</sup> Article L. 6152-4 du code de la santé publique.

<sup>53</sup> Article 2 du décret du 24 février 1984 portant statut des personnels enseignants et hospitaliers des centres hospitaliers et universitaires.

<sup>54</sup> Article 32 de la loi du 13 juillet 1983 prévoit qu'est applicable aux agents contractuels les dispositions sur le cumul d'activités.

<sup>55</sup> Le décret n° 2020-69 du 30 janvier 2020, publié au Journal officiel du 31 janvier 2020 abroge le décret n° 2017-105 du 27 janvier 2017 relatif à l'exercice d'activités privées par des agents publics et certains agents contractuels de droit privé ayant cessé leurs fonctions, aux cumuls d'activités et à la commission de déontologie de la fonction publique.

<sup>56</sup> Article 9 du décret n° 2020-69 du 30 janvier 2020 relatif aux contrôles déontologiques dans la fonction publique.

entreprises et les professionnels de santé, car la SAS AP-HP International ne relève pas de l'article L. 1453-5 du code de la santé publique<sup>57</sup>.

### 5.3 Le suivi des frais de mission

Les frais de mission remboursés aux agents ont représenté 1,7 % des charges d'exploitation de la société entre 2017 et 2020, en forte progression jusqu'en 2020 date de l'arrêt des déplacements du fait de la crise sanitaire. Cette évolution est cohérente avec l'augmentation de l'activité commerciale et des effectifs.

**Tableau n° 22 : Montants annuels (en €) des frais remboursés par type de salariés**

Exercice	Bénéficiaires	Per diem	Remboursement	Total
2017	AP-HP International	1 975,62	84,62	2 060,24
	Experts extérieurs	8 489,94	150,00	8 639,94
	<b>Total</b>	<b>10 465,56</b>	<b>234,62</b>	<b>10 700,18</b>
2018	AP-HP International	2 871,42	353,68	3 225,10
	Experts extérieurs	17 926,93	2 939,29	20 866,22
	<b>Total</b>	<b>20 798,35</b>	<b>3 292,97</b>	<b>24 091,32</b>
2019	AP-HP International	25 974,08	4 530,62	30 504,70
	Experts extérieurs	22 140,30	928,06	23 068,36
	<b>Total</b>	<b>48 114,38</b>	<b>5 458,68</b>	<b>53 573,06</b>
2020	AP-HP International	9 770,30	3 719,31	13 489,61
	Experts extérieurs	8 245,72	316,60	8 562,32
	<b>Total</b>	<b>18 016,02</b>	<b>4 035,91</b>	<b>22 051,93</b>

Source : tableau de synthèse des frais de mission de la SAS AP-HP International

Les salariés de la SAS AP-HP International, ses mandataires sociaux ainsi que les experts mis à disposition ont droit à la prise en charge de leurs frais de mission. En effet, la SAS AP-HP International a décidé de suivre les modalités définies aux articles 46 à 51 du décret du 12 mars 1986<sup>58</sup> relatif aux modalités de prise en charge des frais occasionnés par les missions et déplacements des agents publics de l'État.

Selon la procédure interne rédigée en 2017, la prise en charge des frais de déplacements se fait soit :

- par le versement avant le départ d'un *per diem* journalier, généralement établi à partir du barème de la direction générale des finances publiques applicable aux agents de l'État, qui correspond à la prise en charge des dépenses d'hébergement et / ou de repas en mission ;
- par le remboursement des frais engagés après l'avance faite par l'agent.

Dans les deux situations les justificatifs des dépenses doivent être produits au retour de la mission.

La chambre a contrôlé un échantillon de 21 dossiers de liquidation des frais de mission sur un échantillon constitué de trois missions effectuées en 2017 et 2020. La chambre constate que

<sup>57</sup> Ne sont concernées que les entreprises produisant ou commercialisant des produits à finalité sanitaire et cosmétique destinés à l'homme (loi du 29 décembre 2011 relative au renforcement de la sécurité sanitaire du médicament et des produits de santé ; ordonnance n° 2017-49 du 19 janvier 2017 relative aux avantages offerts par les personnes fabriquant ou commercialisant des produits ou des prestations de santé ; décret n° 2016-1939 du 28 décembre 2016).

<sup>58</sup> Décret n°86-416 du 12 mars 1986 modifié par le décret du 15 avril 2005 fixant les conditions et modalités de prise en charge par l'État des frais de voyage et de changement de résidence à l'étranger ou entre la France et l'étranger des agents civils de l'État et des établissements publics de l'État à caractère administratif.

l'état des remboursements de frais engagés par les salariés est dressé par les services administratifs à partir des justificatifs mais sans que ce récapitulatif ne soit visé par le salarié concerné.

---

**CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

---

*Les effectifs permanents de la SAS AP-HP International ont plus que doublé en quatre ans (12,8 ETP en 2020) en lien avec la progression de l'activité. Ils sont employés directement par la société ou mis à disposition par l'AP-HP selon un dispositif juridique fragile.*

*Une part importante de l'activité de la société est réalisée par des experts et consultants embauchés pour une ou plusieurs missions, de manière ponctuelle. Ils lui permettent de proposer une offre de compétences étendue à l'ensemble de son secteur d'activité. Ils sont pour 86 % d'entre eux issus de l'AP-HP. Ils sont mobilisés selon différentes formes juridiques qui ont été contrôlées par la chambre.*

*La mobilisation et le renouvellement de ce vivier d'experts au sein de l'AP-HP reste un enjeu pour répondre à des contrats de plus en plus importants. À terme, la croissance de l'activité devra s'appuyer de plus en plus sur des compétences extérieures à l'AP-HP.*

---

## ANNEXES

Annexe n° 1. Déroulement de la procédure .....	45
Annexe n° 2. Tableau récapitulatif des recommandations proposées et de leur mise en œuvre au cours de la procédure du contrôle des comptes et de gestion du présent rapport .....	47
Annexe n° 3. Carte de l'activité géographique de la SAS AP-HP International entre 2017 et 2020 .....	48
Annexe n° 4. Compte de résultat de la SAS AP-HP International .....	49
Annexe n° 5. Bilan de la SAS AP-HP International .....	50
Annexe n° 6. Flux de trésorerie de la SAS AP-HP International .....	52
Annexe n° 7. Glossaire des sigles.....	53

## Annexe n° 1. Déroulement de la procédure

Le contrôle des comptes et de la gestion de la SAS AP-HP International a porté sur les exercices 2017 et suivants. Durant cette période, l'ordonnateur était le suivant :

- Pr. Didier HOUSSIN, à compter du 30 décembre 2016.

*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. 243-21 et par le recueil des normes professionnelles des chambres régionales et territoriales des comptes :*

Ministère public	Nombre	Date
Avis de compétence	1	Avis n° 2021-0034 du 11 février 2021

Instruction	Date	Destinataire/Interlocuteur
Envoi de la lettre d'ouverture de contrôle	25 février 2021 (AR du 1 <sup>er</sup> mars 2021)	Dr Didier HOUSSIN, président.
Entretien de début de contrôle	23 mars 2021	Dr Didier HOUSSIN, président, et M. François SIMON, directeur général.
Entretien de fin d'instruction	7 juillet 2021	Dr. Didier HOUSSIN, président, et M. François SIMON, directeur général.

Audience concernant le :	Date d'audience	Participants à l'audience
Rapport d'instruction provisoire	29 juillet 2021	M. Jean-Claude MAXIMILIEN, président de section ; Mme Sarah BIRDEN, première conseillère Mme Athéna FOOLADPOUR, première conseillère ; M. Pierre CAILLE-VUARIER, conseiller ; Mme Héroïse VADON, conseillère ; <i>Assistaient également au délibéré Mme Naima OUTALAYNT, vérificatrice, et Mme Mélanie MENANT, greffière de séance.</i>
Rapport d'instruction définitif	11 janvier 2022	M. Jean-Claude MAXIMILIEN, président de section ; M. Frédéric MAHIEU, premier conseiller ; Mme Athéna FOOLADPOUR, première conseillère ; M. Pierre CAILLE-VUARIER, premier conseiller ; M. Augustin DE VREGILLE, conseiller ; <i>Assistaient également au délibéré Mme Naima OUTALAYNT, vérificatrice, et Mme Mélanie MENANT, greffière de séance.</i>

SAS AP-HP International, exercices 2017 à 2020,  
rapport d'observations définitives

<b>Document</b>	<b>Nombre</b>	<b>Date</b>	<b>Destinataire</b>
Envoi du rapport d'observations provisoires	1	28 septembre 2021 (AR du 29 sept.2021)	M. Didier HOUSSIN, président.
Envoi d'extraits du rapport d'observations provisoires	3 extraits	28 septembre 2021	
Réponses reçues au rapport d'observations provisoire	<b>Nombre</b>		<b>Date</b>
	4		du 29 novembre au 15 décembre 2021
Envoi du rapport d'observations définitives	1	11 février 2022	M. Didier HOUSSIN, président.
Envoi d'extraits du rapport d'observations définitives	/	/	/
Réponses reçues au rapport d'observations définitives Et annexées en fin de ce présent rapport	<b>Nombre</b>		<b>Date</b>
	1		M. Didier HOUSSIN, président.

**Annexe n° 2. Tableau récapitulatif des recommandations proposées et de leur mise en œuvre au cours de la procédure du contrôle des comptes et de gestion du présent rapport**

N° Recom.	Intitulé	Nature (1)	Domaine (2)	Impact financier (3)	Degré d'importance (4)	Degré de mise en œuvre (5)
1	Établir un outil de pilotage de projets permettant un suivi des différents projets en coût complet (recettes, coûts y compris indirects et frais de structure).	Performance	Activité et efficience	Non	Important	NMO

(1) Nature : Régularité, Performance

(2) Domaines : Achats, Comptabilité, Gouvernance et organisation interne, Situation financière, GRH, Situation patrimoniale, Relation avec des tiers.

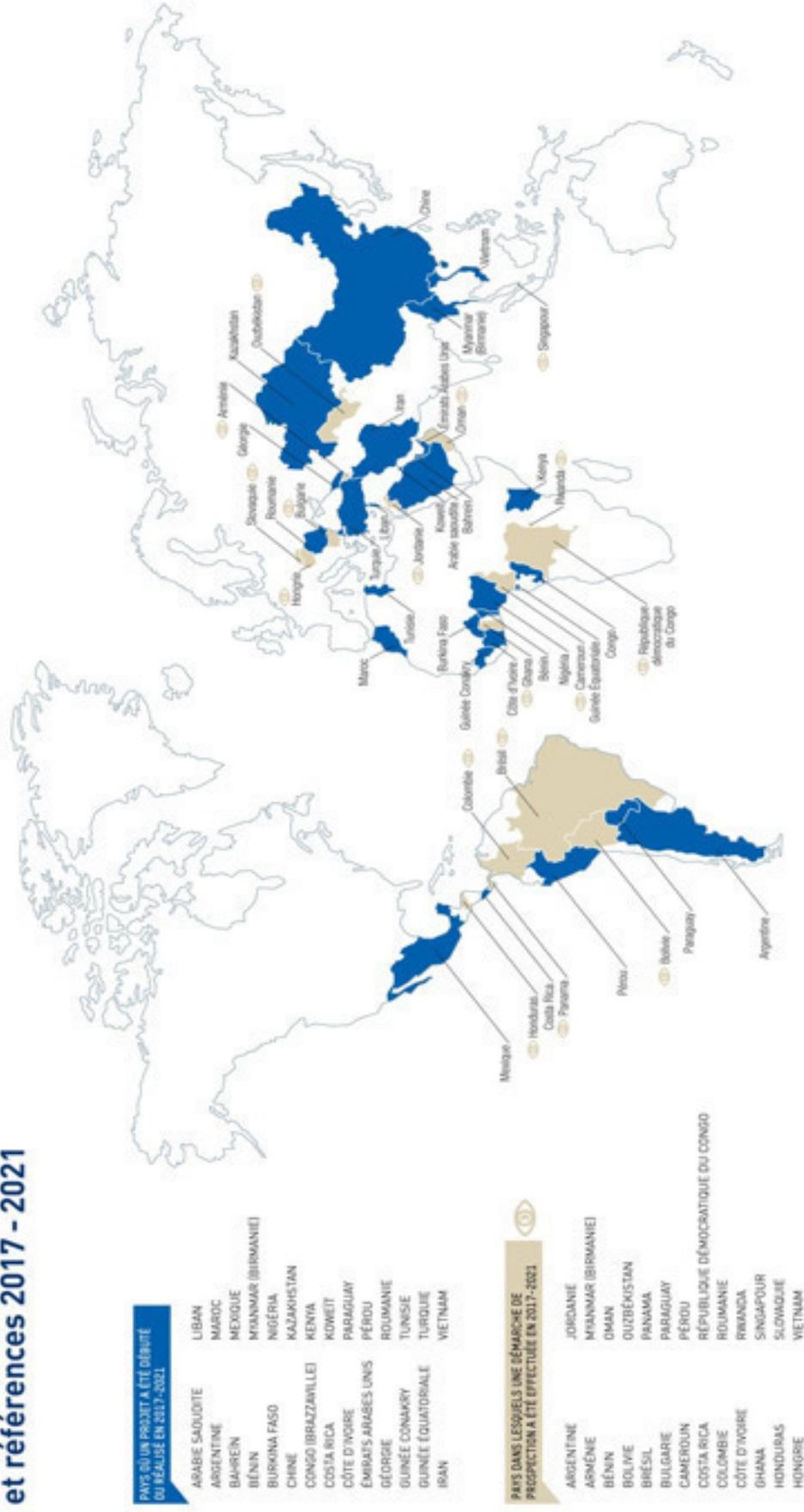
(3) Oui (montant estimé le cas échéant), non.

(4) Majeur – Très important – Important.

(5) Totalemment mise en œuvre (TMO) - Mise en œuvre en cours (MOC) - Mise en œuvre incomplète (MOI) - Non mise en œuvre (NMO) - Refus de mise en œuvre (RMO) - Devenue sans objet (DSO).

Annexe n° 3. Carte de l'activité géographique de la SAS AP-HP International entre 2017 et 2021

### Activité géographique et références 2017 - 2021



#### Annexe n° 4. Compte de résultat de la SAS AP-HP International

En € HT	2017	2018	2019	2020
<b>Produits d'exploitation (I)</b>	<b>1 292 594</b>	<b>2 010 948</b>	<b>2 375 356</b>	<b>2 471 568</b>
Production vendue (chiffre d'affaires)	1 292 583	2 001 615	2 371 173	2 464 774
Subventions d'exploitation	0	0	0	4 667
Reprises sur provisions et amortissements	0	0	0	0
Autres produits	12	9 333	4 184	2 127
<b>Charges d'exploitation (II)</b>	<b>1 001 176</b>	<b>1 737 427</b>	<b>1 982 919</b>	<b>1 947 336</b>
Achats de marchandises	0	0	0	0
Variation de stock	0	0	0	0
Autres achats et charges externes	715 253	940 666	1 103 724	985 991
Impôts, taxes et versements assimilés	2 882	39 015	17 444	176 522
Rémunérations du personnel	211 319	480 056	644 457	590 370
Charges sociales	67 713	165 924	197 394	173 899
Dotations aux amortissements et dépréciations	20	4 719	5 916	7 286
Dotations aux provisions et dépréciations	0	103 488	0	0
Autres charges	3 989	3 559	13 985	13 267
<b>Excédent brut d'exploitation (I – II)</b>	<b>291 418</b>	<b>273 521</b>	<b>392 438</b>	<b>524 232</b>
<i>en % des produits de gestion</i>	<i>22,5 %</i>	<i>13,6 %</i>	<i>16,5 %</i>	<i>21,2 %</i>
+/- Résultat financier	0	0	- 6 776	4 924
+/- Résultat exceptionnel	0	- 1 105	0	0
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>291 418</b>	<b>272 416</b>	<b>385 662</b>	<b>529 156</b>
Participation des salariés aux résultats	0	0	0	0
Impôt sur les sociétés	98 920	96 455	108 283	146 244
<b>Résultat comptable</b>	<b>192 498</b>	<b>175 961</b>	<b>277 379</b>	<b>382 912</b>

Source : comptes financiers

## Annexe n° 5. Bilan de la SAS AP-HP International

### Actif

En € HT	2017	2018	2019	2020
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>Concessions brevets et droits similaires</i>	0	0	0	0
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>10 560</b>	<b>12 557</b>	<b>8 072</b>	<b>11 223</b>
<i>Terrains</i>	0	0	0	0
<i>Constructions</i>	0	0	0	0
<i>Installations techniques, matériel et outillage industriels</i>	0	0	0	0
<i>Autres immobilisations corporelles</i>	10 560	12 557	8 072	11 223
<i>Immobilisations en cours</i>	0	0	0	0
<b>Immobilisations financières</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Actif immobilisé total (I)</b>	<b>10 560</b>	<b>12 557</b>	<b>8 072</b>	<b>11 223</b>
Stocks et en-cours	0	0	0	0
Avances et acomptes versés	0	664	0	260 555
Créances clients et comptes rattachés	383 591	414 275	1 341 742	2 818 747
Autres créances diverses	69 933	64 752	148 959	85 930
Valeurs mobilières de placement	0	0	0	0
Disponibilités	435 810	618 080	163 686	893 709
Charges constatées d'avance	1 399	35 809	5 803	18 623
<b>Actif circulant total (II)</b>	<b>890 733</b>	<b>1 133 579</b>	<b>1 660 191</b>	<b>4 077 564</b>
Écarts de conversion actif (IV)	0	0	6 776	0
<b>Total de l'actif (I + II + III + IV)</b>	<b>901 293</b>	<b>1 146 137</b>	<b>1 675 039</b>	<b>4 088 787</b>

Source : comptes financiers

## Passif

En € HT	2017	2018	2019	2020
<b>Capitaux propres</b>	<b>442 498</b>	<b>568 459</b>	<b>795 838</b>	<b>1 178 750</b>
<i>Capital</i>	250 000	250 000	250 000	250 000
<i>Réserve légale</i>	0	25 000	25 000	25 000
<i>Réserves statutaires ou contractuelles</i>	0	0	0	0
<i>Report à nouveau</i>	0	117 498	243 459	520 838
<i>Résultat de l'exercice</i>	192 498	175 861	277 379	382 912
<i>Subventions d'investissement</i>	0	0	0	0
<b>Autres fonds propres</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Fonds propres total (I)</b>	<b>442 498</b>	<b>568 459</b>	<b>795 838</b>	<b>1 178 750</b>
<i>Provisions pour risques</i>	0	0	6 776	0
<i>Provisions pour charges</i>	0	0	0	0
<b>Provisions pour risques et charges (II)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6 776</b>	<b>0</b>
Dettes financières	0	0	0	501 852
<b>Dettes d'exploitation</b>	<b>399 148</b>	<b>502 406</b>	<b>872 425</b>	<b>2 408 185</b>
<i>Avances et acomptes reçus sur commandes en cours</i>	13 845	0	245 629	1 578 315
<i>Dettes fournisseurs et comptes rattachés</i>	210 895	324 222	451 740	615 586
<i>Dettes fiscales et sociales</i>	174 408	178 184	175 056	214 284
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	0	0	0	0
Dettes diverses	2 000	0	0	0
Produits constatés d'avance	57 646	75 271	0	0
<b>Dettes total (III)</b>	<b>458 795</b>	<b>577 677</b>	<b>872 426</b>	<b>2 910 037</b>
<i>Dont dettes à plus d'un an</i>	444 950	0	0	0
Écarts de conversion passif (IV)	0	0	0	0
<b>Total du passif (I + II + III + IV)</b>	<b>901 293</b>	<b>1 146 137</b>	<b>1 675 039</b>	<b>4 088 787</b>

Source : comptes financiers

## Annexe n° 6. Flux de trésorerie de la SAS AP-HP International

### Besoin de fonds de roulement

En € HT	2017	2018	2019	2020
<b>Actifs circulants</b>	<b>454 923</b>	<b>515 500</b>	<b>1 503 280</b>	<b>3 183 855</b>
Créances clients et comptes rattachés	383 591	414 275	1 341 742	2 818 747
Autres créances diverses (y.c. écarts de conversion actif)	69 933	64 752	155 735	85 930
Avances et acomptes versés	0	664	0	260 555
Charges constatées d'avance	1 399	35 809	5 803	18 623
<b>Passifs circulants</b>	<b>458 795</b>	<b>577 677</b>	<b>872 426</b>	<b>2 408 185</b>
<b>Besoin de fonds de roulement</b>	<b>- 3 872</b>	<b>- 62 177</b>	<b>630 854</b>	<b>775 670</b>
Charges courantes	1 001 176	1 633 939	1 982 919	1 947 336
BFR en nombre de jours de charges courantes	- 1	- 14	116	145

Source : rapports financiers annuels

### Évolution du fonds de roulement

En € HT	2017	2018	2019	2020
+ Apports, réserves et reports (c 10 et 11)	250 000	392 598	518 459	795 838
+ Résultat de l'exercice	192 498	175 861	277 379	382 912
<b>= Fonds propres</b>	<b>442 498</b>	<b>568 459</b>	<b>795 838</b>	<b>1 178 750</b>
+ Dettes financières				501 852
<b>= Ressources stables</b>	<b>442 498</b>	<b>568 459</b>	<b>795 838</b>	<b>1 680 602</b>
+ Provisions pour risques et charges			6 776	
+ Dépréciation des stocks et autres				
<b>= Ressources (a)</b>	<b>442 498</b>	<b>568 459</b>	<b>802 614</b>	<b>1 680 602</b>
Immobilisations incorporelles	0	0	0	0
Immobilisations corporelles	10 560	12 557	8 072	11 223
Immobilisations financières	0	0	0	0
<b>= Emplois (b)</b>	<b>10 560</b>	<b>12 557</b>	<b>8 072</b>	<b>11 223</b>
<b>Fonds de roulement (a-b=c)</b>	<b>431 938</b>	<b>555 902</b>	<b>794 542</b>	<b>1 669 379</b>
Variation du fonds de roulement		123 964	238 640	874 837

Source : rapports financiers annuels

### Évolution de la trésorerie

En € HT	2017	2018	2019	2020
Fonds de roulement	431 938	555 902	794 542	1 669 379
Besoin en fonds de roulement	- 3 872	- 62 177	630 854	775 670
<b>Trésorerie nette</b>	<b>435 810</b>	<b>618 079</b>	<b>163 688</b>	<b>893 709</b>
Variation annuelle de la trésorerie nette	0	182 269	- 454 391	730 021
Charges courantes	1 001 176	1 633 939	1 982 919	1 947 336
Trésorerie en nombre de jours de charges courantes	159	138	30	168

Source : rapports financiers annuels

Les charges courantes sont l'addition des comptes 60, 61, 62, 63, 64 et 65 (charges hors exceptionnelles ou financières).

## Annexe n° 7. Glossaire des sigles

AFD	Agence française de développement
AMO	Assistance à maîtrise d'ouvrage
APCHI	Appel à projets de coopération hospitalière internationale
AP-HP	Assistance publique – Hôpitaux de Paris
BTP	Bâtiments et travaux publics
CA	Chiffre d'affaires
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalier et universitaire
CNC	Conseil national de la comptabilité
CRPP	Compte de résultat prévisionnel principal
CTE	Comité technique d'établissement
DEFIP	Direction économique, financière, de l'investissement et du patrimoine (AP-HP)
DGOS	Direction générale de l'offre de soin
ETP	Équivalent temps-plein
FASEP	Fonds d'études et d'aide au secteur privé
FHF	Fédération hospitalière de France
FUHI	France university hospitals – international
GHU	Groupe hospitalier universitaire
HCERES	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HPI	Hôpitaux de Paris International
IDE	Infirmier diplômé d'État
IS	Impôt sur les sociétés
MAD	Mise à disposition
MCO	Médecine – chirurgie – obstétrique
MIG	Mission d'intérêt général
OTT&PI	Office de transfert de technologie et de partenariats industriels
PH	Praticien hospitalier
PRPH	Projet réseaux et partenariats hospitaliers
PU-PH	Praticien hospitalier – professeur des universités



# REPONSE

du Président de la SAS AP-HP International (\*)

*(\*) 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.*



Chambre Régionale des Comptes  
d'Ile-de-France  
04/03/2022  
G/0169  
ARRIVÉE AU GREFFE



AP-HP INTERNATIONAL  
3, Avenue Victoria  
75184 Paris Cedex 04  
Bureaux :  
10, rue des Fossés  
Saint Marcel  
75005 PARIS

REF : Contrôle n°2021 – 011  
Rapport n°2021 – 0196 R

Monsieur Christian MARTIN  
Président de la Chambre Régionale des  
Comptes d'Ile-de-France  
6, Cours des Roches  
NOISIEL – BP 187  
MARNE LA VALLEE CEDEX 2

Président :  
Didier HOUSSIN  
Tél : 01.40.27.56.21  
[didier.houssin@aphp-international.fr](mailto:didier.houssin@aphp-international.fr)

Paris, le 03 mars 2022

Directeur Général :  
François SIMON  
Tél : 01.40.27.56.21  
[francois.simon@aphp-international.fr](mailto:francois.simon@aphp-international.fr)

Objet : Réponse au rapport d'observations définitives concernant le contrôle des comptes et de la gestion de la société AP-HP International

Monsieur le Président,

Par lettre du 11 février 2022, vous m'avez notifié le rapport d'observations définitives relatif au contrôle des comptes et de la gestion de la société AP-HP International.

En réponse à ces observations définitives, je tiens à vous redire combien ce rapport nous a paru comprendre l'activité spécifique d'AP-HP International, son développement depuis sa création, et sa situation en termes de gestion.

Nous avons particulièrement apprécié le jugement selon lequel les prestations réalisées par AP-HP International ont effectivement permis de valoriser l'expertise et les compétences de l'AP-HP sur la scène internationale.

S'agissant de la fragilité juridique, indiquée dans le rapport provisoire de la Chambre Régionale des Comptes, de la mise à disposition au bénéfice d'AP-HP International de quatre fonctionnaires hospitaliers, nous avons déclenché, comme nous nous y étions engagés, le processus d'extinction de ce dispositif. Je vous informe, par ailleurs, qu'à la suite d'une dénonciation parvenue à AP-HP International en janvier 2022, AP-HP International et l'AP-HP ont pris, en étroite coordination, des mesures adéquates vis-à-vis de l'un de ces personnels mis à disposition par l'AP-HP.

Si le rapport d'observations définitives a souligné le caractère constamment excédentaire des résultats d'AP-HP International depuis sa création, nous avons conscience que des progrès peuvent être faits en matière de gestion. A cette fin, nous nous attacherons à la mise en œuvre de la recommandation de performance, d'activité et d'efficience proposée par la Chambre Régionale des Comptes, à savoir d'établir un outil de pilotage des projets permettant un suivi en coût complet.

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

  
Didier Houssin  
Président d'AP-HP International  
[www.aphp-international.fr](http://www.aphp-international.fr)

Copie : Mr. Martin Hirsch, directeur général de l'AP-HP Président

[didier.houssin@aphp-international.fr](mailto:didier.houssin@aphp-international.fr)





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

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