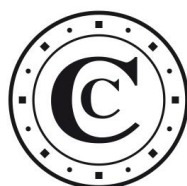


Cour des comptes



ORGANISMES BÉNÉFICIAIRES DE DONS

FÉDÉRATION FRANÇAISE DE CARDIOLOGIE

Exercices 2017 à 2021

Sommaire

PROCÉDURES ET MÉTHODES	5
SYNTHÈSE	7
AVIS DE CONFORMITÉ	11
RECOMMANDATIONS	13
INTRODUCTION	15
CHAPITRE I PRÉSENTATION DE LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE CARDIOLOGIE	17
I - DES MISSIONS SOCIALES ALLIANT RECHERCHE ET PRÉVENTION	17
A - Des missions statutaires originales dans le milieu des associations médicales.....	17
B - Une fédération de 27 associations régionales de cardiologie et de 260 clubs cœur et santé couvrant tout le territoire.....	18
C - Les membres de l'association.....	19
D - L'absence de projet stratégique : une carence à combler.....	20
II - UNE GOUVERNANCE CARACTÉRISÉE PAR LA PLACE PRÉPONDERANTE DES CARDIOLOGUES	21
A - Des organes statutaires dont la composition ne reflète pas la diversité des missions sociales.....	21
B - L'organisation : la gouvernance de gestion.....	25
C - Des progrès à réaliser en matière de fonctionnement démocratique et de prévention des conflits d'intérêts selon les contrôleurs externes.....	27
D - Des procédures de contrôle interne et de maîtrise des risques à renforcer.....	27
E - La gestion et la prévention des conflits d'intérêts.....	28
III - UNE SITUATION FINANCIÈRE MARQUÉE PAR UNE TENDANCE À L'ACCROISSEMENT DES RÉSERVES	30
A - Un pilotage budgétaire à parfaire.....	30
B - Une trésorerie multipliée par deux en cinq ans qui illustre les difficultés de la FFC à engager ses ressources.....	32
C - Une fédération principalement financée par des ressources issues de la générosité du public, en particulier des libéralités.....	35
CHAPITRE II LE RESPECT DES OBLIGATIONS LIÉES À L'APPEL PUBLIC À LA GÉNÉROSITÉ	39
I - DES OBLIGATIONS DE DÉCLARATION PRÉALABLE D'APPEL À DONNS RESPECTÉES	39
II - UN COMPTE D'EMPLOI ANNUEL DES RESSOURCES À COMPLÉTER	40
A - Le respect des obligations de publication et de présentation des comptes.....	40
B - Une ventilation des ressources et des emplois à revoir.....	40
C - L'évolution décorrélée des ressources et des emplois.....	47
III - UNE COMMUNICATION FINANCIÈRE IMPRÉCISE ENVERS LE DONATEUR	48
A - La légère diminution des ratios de missions sociales après le retraitement des CER.....	48
B - Des incohérences entre les comptes publiés et les documents de communication financière.....	50

CHAPITRE III LA COLLECTE DES RESSOURCES AUPRÈS DU PUBLIC	53
I - UNE STRATÉGIE DE COLLECTE MULTICANAL	53
A - Des axes stratégiques à formaliser	53
B - Une diversification des vecteurs d'appel à dons sur la période 2017-2021.....	54
C - Un coût de coordination des prestataires substantiel, des partenariats peu développés	56
II - UNE ÉVOLUTION À LA HAUSSE DE LA COLLECTE ET DES FRAIS D'APPEL À DONS	57
A - Une évolution contrastée du nombre de dons entre 2017 et 2021.....	57
B - Des frais d'appel à la générosité en hausse	58
C - Une qualité inégale des indicateurs de rentabilité	58
III - LE TRAITEMENT SÉCURISÉ DES DONS ET L'ÉMISSION DES REÇUS FISCAUX.....	59
A - Un traitement de la collecte externalisé et sécurisé.....	59
B - Un respect lacunaire des obligations en matière de protection des données personnelles	60
IV - LE TRAITEMENT DES LEGS ET DES LIBÉRALITÉS : UNE RESSOURCE IMPORTANTE, UNE GESTION À CONSOLIDER	61
A - Un volume important de legs et libéralités qui connaît une baisse récente	61
B - Un traitement des legs et libéralités en cours de professionnalisation	62
CHAPITRE IV LES MISSIONS SOCIALES	65
I - INFORMER ET ÉDUCER LE PUBLIC EN VUE DE LA PRÉVENTION DES MALADIES CARDIOVASCULAIRES : UNE MISSION SOCIALE FORTEMENT AFFECTÉE PAR LA CRISE SANITAIRE.....	65
A - La diffusion des messages de prévention ralentie par la crise sanitaire	65
B - Des actions de prévention menées par les associations de cardiologie régionales et promues par la FFC	66
II - PROMOUVOIR ET FAVORISER LA RECHERCHE EN CARDIOLOGIE : UNE MISSION SOCIALE QUI S'EST PROFESSIONNALISÉE	67
A - La définition d'une stratégie de financement de la recherche	67
B - Une formalisation des procédures de sélection et de suivi des projets financés.....	68
C - Le suivi de la réalisation des projets, amélioré sur le principe mais compromis dans les faits	69
D - Un écart important entre les crédits engagés et les crédits effectivement versés	69
III - INFORMER LE PUBLIC SUR LES GESTES QUI SAUVENT : UNE MISSION SOCIALE PEU DYNAMIQUE AU REGARD DES ENJEUX DE SANTÉ PUBLIQUE	70
IV - AIDER À LA RÉADAPTATION DES CARDIAQUES ET COORDONNER LES ASSOCIATIONS DE CARDIOLOGIE : UNE VOLONTÉ D'HOMOGENÉISER ET DE SOUTENIR LES ACTIONS DES ASSOCIATIONS RÉGIONALES	72
A - Une volonté de resserrer les liens avec les associations régionales	72
B - La commission « AC-CCS-Patients » : une instance de dialogue avec les régions	73
C - Une forte baisse de l'activité locale due à la crise sanitaire	74
V - LES DISPOSITIFS EMBRYONNAIRES DE MESURE DES RÉSULTATS MIS EN PLACE PAR L'ORGANISME	74
ANNEXES	77

Procédures et méthodes

En application des dispositions de l'article L. 111-9 et L. 111-10 du code des juridictions financières, la Cour des comptes exerce deux missions à l'égard des organismes bénéficiant de dons :

- elle contrôle le compte d'emploi des ressources collectées auprès du public afin de vérifier la conformité des dépenses engagées aux objectifs poursuivis par l'appel public à la générosité ;
- elle vérifie la conformité des dépenses financées par des dons ouvrant droit à un avantage fiscal aux objectifs de l'organisme bénéficiaire. Ces contrôles ont pour particularité de porter sur des fonds privés, alors que la plupart des autres missions de la Cour concernent l'emploi de deniers publics.

La procédure et les pouvoirs d'investigation de la Cour sont définis par le code des juridictions financières (notamment ses articles R. 143-28 et suivants). Comme pour les autres contrôles, la procédure est collégiale et contradictoire ; elle peut comporter l'audition des dirigeants de l'organisme (article L. 143-0-2). Les observations définitives de la Cour sont adressées au représentant légal de l'organisme (article L. 143-2) et publiées (article R. 143-18) avec la réponse de l'intéressé. Celui-ci doit communiquer les observations définitives de la Cour au conseil d'administration et à l'assemblée générale de l'organisme lors de la première réunion qui suit leur transmission par la Cour (article L. 143-2).

Lorsque la Cour atteste de la non-conformité des dépenses financées par les dons aux objectifs de l'appel public à la générosité ou aux objectifs de l'organisme dans le cas de dons ouvrant droit à un avantage fiscal, elle assortit son rapport d'une déclaration de non-conformité (article L. 143-2 et article D. 143-29), accompagnée d'une synthèse du rapport. Cette déclaration est rendue publique (affichage à la Cour des comptes et mise en ligne sur son site internet) et transmise au ministre chargé du budget et aux présidents des commissions des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat. En application des dispositions de l'article 1378 *octies* du code général des impôts, le ministre chargé du budget peut, par arrêté publié au Journal officiel, suspendre de tout avantage fiscal les dons, legs et versements effectués au profit de l'organisme visé dans la déclaration. Dans le cas contraire, il adresse un rapport motivé au Premier président de la Cour des comptes et aux présidents des commissions des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat.

Dans ce cadre, la Cour des comptes a effectué le contrôle du compte d'emploi des ressources collectées auprès du public par la Fédération française de cardiologie (FFC) sur les exercices 2017 à 2021, afin de vérifier la conformité des dépenses engagées, d'une part, aux objectifs poursuivis par l'appel à la générosité publique, d'autre part, aux objectifs de l'association.

Le contrôle a fait l'objet d'une procédure contradictoire. Un relevé d'observations provisoires a été adressé le 15 septembre 2022 au président de la FFC, à l'ancienne présidente de la FFC, au directeur général des finances publiques et au directeur des libertés publiques et des affaires juridiques. Un extrait du rapport a été adressé à l'ancien directeur général. La Cour a reçu entre les 18 et 19 octobre 2022 les réponses du président de la FFC, ainsi que de l'ancienne présidente et directeur général de la FFC.

Le présent rapport a été délibéré le 10 novembre 2022 par la cinquième chambre de la Cour des comptes, présidée par M. Arnaud Oseredczuk président de section et composée de Mme Amélie Lefèvre, conseillère référendaire et de Mme Alexandra Debuys, conseillère référendaire en service extraordinaire, en qualité de rapporteuses, assistées de Mme Ghislaine Morin, vérificatrice, M. Franck Hervio, conseiller maître, et Mme Marie Reynier, conseillère maître en service extraordinaire, en qualité de contre-rapporteuse.

Le comité du rapport public et des programmes de la Cour des comptes, composé de M. Moscovici, Premier président, Mme Camby, rapporteure générale du comité, M. Gilles Andréani, Mme Annie Podeur, M. Christian Charpy, Mme Catherine Démier, M. Jean-Yves Bertucci, Mme Véronique Hamayon, M. Nacer Meddah, présidentes et présidents de chambre, MM. Christian Martin, Frédéric Advielle, Bernard Lejeune, Mmes Sophie Bergogne et Valérie Renet, présidentes et présidents de chambre régionale des comptes, ainsi que M. Gautier, Procureur général, a été consulté sur le projet de rapport le 22 novembre 2022. Le premier président en a approuvé la publication le 26 janvier 2023.

*

**

Les rapports de la Cour des comptes sur les organismes faisant des appels publics à la générosité sont accessibles en ligne sur le site internet de la Cour des comptes et des chambres régionales et territoriales des comptes : www.ccomptes.fr

Synthèse

Une refonte des statuts inachevée et une réflexion stratégique sur l'emploi des ressources et des réserves à accélérer

La Fédération française de cardiologie (FFC) rassemble 27 associations régionales de cardiologie qui réalisent sur le terrain les actions d'accompagnement des patients et de prévention en s'appuyant sur 260 clubs cœur et santé couvrant tout le territoire.

L'enquête de la Cour porte sur la période couvrant les mandats de deux présidents de la fédération, pendant lesquels plusieurs chantiers de modernisation ont été lancés : la réalisation pour la première fois d'un projet associatif, la création des services de la recherche et de la mobilisation des régions, la mise en place de commissions spécialisées, la labellisation par le Don en confiance, le projet de rénovation des statuts. Néanmoins, plusieurs sujets ont cristallisé des tensions au sein du conseil d'administration. Ces conflits internes ont entraîné un retard important dans la définition du nouveau projet associatif et retardé la rénovation des statuts.

Cette dernière, pourtant nécessaire, est aussi bloquée par la réticence de la fédération à faire évoluer sa gouvernance dans le sens d'une plus grande attention portée à la démocratie associative, comme demandé par le ministère de l'intérieur. Est ainsi posée la question de l'organisation de la gouvernance de la FFC, qui porte en elle des germes de dysfonctionnement, notamment en accordant des doubles votes pour certains membres du conseil d'administration.

Derrière les conflits internes et la question de la gouvernance, c'est aussi, en réalité la stratégie de l'association et la hiérarchie de ses priorités qui est en jeu. S'orientet-elle vers des objectifs de société savante destinée à collecter principalement des fonds pour la recherche, et qui a alors vocation à maintenir une gouvernance resserrée autour de professeurs de cardiologie ? S'agit-il d'une fédération qui promeut avant tout la prévention, et entend animer les associations locales qui reposent sur les bénévoles, ce qui commanderait alors, par cohérence, d'ouvrir davantage à ces derniers l'accès à ses instances de décision ? Il appartient à la fédération, entre ces deux modèles polaires, de clarifier, dans son projet stratégique en construction, la pondération qu'elle entend donner à moyen terme à ses différentes missions (indépendamment des fluctuations liées à la récente pandémie), de manière à tenir aux donateurs un discours clair sur les actions qu'elle entend promouvoir. Son projet doit ainsi s'attacher à décliner ses priorités, clairement hiérarchisées, en un plan d'actions assorti d'objectifs quantitatifs et qualitatifs, dans un calendrier précis. Il devra définir un budget pluriannuel pour chacune de ces actions. La gouvernance adéquate s'en déduira d'elle-même et les sources de conflits en seront d'autant contenues.

Par ailleurs, la fédération a commencé à renforcer la prise en compte des enjeux éthiques dans son fonctionnement, même si un certain nombre de réformes institutionnelles n'ont pas encore été mises en œuvre.

Enfin, malgré les recommandations exprimées dans le cadre de plusieurs audits¹, la gestion actuelle de la fédération est toujours marquée par une absence de dispositif de maîtrise des risques. Les contrôles réalisés au cours de l’instruction de la Cour ont mis en lumière de nombreuses anomalies qui démontrent une insuffisance du contrôle interne.

La trésorerie de la FFC, déjà élevée avant la crise sanitaire, a augmenté fortement au cours des deux derniers exercices (24 M€ en 2020-2021) par l’effet conjugué de la forte baisse des dépenses de missions sociales et de la hausse des produits de collecte. Ce haut niveau de trésorerie impose d’engager une réflexion sur la politique de placement de la FFC et surtout d’engager des dépenses de missions sociales, ce qu’attendent les donateurs. Si un certain niveau de réserves prudentielles est évidemment acceptable, compte tenu des aléas caractérisant les legs qui constituent une source de financement importante de la fédération, celui-ci doit être défini au niveau le plus juste à l’issue d’une analyse objective. Mener à bien la définition du nouveau projet associatif et le décliner en stratégie d’emploi de ces ressources issues de la générosité du public est donc non seulement une urgence pour clarifier le positionnement de l’association au plan des principes, mais aussi pour accélérer l’utilisation effective des fonds collectés.

Un compte d’emploi annuel des ressources dont les règles d’affectation des coûts surestiment légèrement le poids des missions sociales

Seules les annexes aux comptes d’emploi des ressources (CER) de la période sous revue, approuvées chaque année en même temps que les comptes, comportent des informations concernant les charges à rattacher exclusivement ou partiellement en missions sociales, en frais de collecte et en frais de fonctionnement.

Ces annexes auraient donc dû servir de cadre de référence à la FFC, notamment pour les imputations des dépenses aux emplois du CER, ce qui n’a pas été le cas. Les retraitements effectués par la Cour font ressortir une diminution des dépenses imputables aux missions sociales.

En ce qui concerne l’emploi des ressources, le respect des objectifs figurant dans l’appel à dons et donc de la volonté des donateurs n’a pas été parfait du fait de difficultés techniques. C’est, en particulier, au moins le cas de la campagne annuelle centrée sur le soutien à la recherche. Enfin, le contrôle de la Cour a mis en lumière, pour plusieurs exercices, des incohérences entre les comptes et les informations financières publiées. Ceci est d’autant plus problématique qu’une partie de ces incohérences a été signalée dans des rapports antérieurs, parfois anciens, traduisant pour la fédération une difficulté à remettre en question ses modes de fonctionnement.

L’information financière des donateurs, pour ces différents motifs, ne donne pas aux donateurs une image suffisamment précise sur l’emploi des ressources.

¹ Cf. rapports d’audit de deux cabinets en 2015 et 2020 et rapports de Don en confiance, organisme privé labellisateur, entre 2019 et 2022.

Une collecte dynamique, mais une mise en œuvre lacunaire des obligations RGPD

La collecte des dons (hors les legs et libéralités) est en hausse depuis l'exercice 2018-2019 aboutissant à un montant de 6,5 M€ à la fin juin 2021, au prix d'une hausse de 15 % des frais de collecte sur la période examinée. Le traitement des dons et l'émission des reçus fiscaux font l'objet d'une gestion rigoureuse par le prestataire et l'accès à la base de données des donateurs révèle un niveau de sécurité satisfaisant.

En revanche, la mise aux normes au titre du Règlement général sur la protection des données personnelles (RGPD) demeure lacunaire dans le recueil du consentement ou la durée de conservation des données.

Des missions sociales fortement affectées par la crise sanitaire, des actions au développement inégal

La mission de prévention des maladies cardio-vasculaires, dont les dépenses ont chuté de 45 % entre 2016 et 2021, a été fortement affectée par la crise sanitaire. La mission de financement de la recherche en cardiologie a été professionnalisée au cours de la période, tout en bénéficiant d'un budget en augmentation jusqu'en 2019-2020 : les projets de recherche sont désormais tous sélectionnés après appels à projets par la commission scientifique. De nombreux projets de recherche ont cependant pris du retard durant la crise sanitaire, appelant à renforcer le suivi de leur réalisation.

La FFC a lancé plusieurs actions pour améliorer la coordination des associations régionales. Les indicateurs du réseau montraient une progression constante de l'activité du réseau sur le début de la période de contrôle, même si la crise sanitaire les a ensuite affectés.

Le dynamisme des missions sociales de la FFC apparaît donc contrasté. Toutes ont été affectées par la crise sanitaire. Les dépenses de missions sociales ont ainsi baissé de 3,7 M€ (- 37 %) entre 2018 et 2021.

La FFC doit s'attacher, par une clarification de sa stratégie et une mobilisation de sa trésorerie, à retrouver une dynamique positive sur les missions sociales qu'elle entend effectivement prioriser.

Avis de conformité

À l'issue de son contrôle, au regard des diligences qu'elle a effectuées et dans la limite des prérogatives que lui confèrent les articles L. 111-9 et L. 111-10 du code des juridictions financières, et en application de l'article R. 143-11 du même code, la Cour des comptes constate que les dépenses engagées par la Fédération française de cardiologie, au cours des exercices 2017 à 2021, sont conformes aux objectifs poursuivis par l'appel public à la générosité, d'une part, et aux objectifs poursuivis par l'association, d'autre part.

Toutefois, la Cour émet deux réserves :

1. La présentation du compte d'emploi annuel des ressources augmente artificiellement les dépenses consacrées aux missions sociales, en y incluant des frais de fonctionnement de l'organisme (assurance, expertise comptable) et des frais de collecte de dons. En conséquence, la communication ne donne pas aux donateurs une information suffisamment précise sur l'emploi des ressources.
2. La trésorerie de la FFC a nettement augmenté sans que cette évolution soit entièrement expliquée par le contexte de la crise sanitaire. Elle traduit une difficulté à employer les sommes collectées auprès du public au profit de la réalisation de ses missions sociales.

Recommandations

La Cour formule les recommandations suivantes :

Améliorer le pilotage de la FFC

1. Dans le cadre du projet associatif à adopter lors de l'assemblée générale de 2023 : hiérarchiser les priorités stratégiques, planifier les activités associées ainsi que les budgets correspondants, et mobiliser en conséquence la trésorerie accumulée ;
2. Finaliser en assemblée générale de 2023 la réforme des statuts, en clarifiant la répartition des compétences entre les instances de gouvernance et en diversifiant leur composition pour refléter les missions sociales ;
3. Mettre en place des déclarations d'intérêts pour les administrateurs, les membres de la commission scientifique et les salariés en responsabilité, et formaliser les départs des membres du bureau, du conseil d'administration et de la commission scientifique dans les procès-verbaux ;
4. Mettre en place un contrôle interne permettant de veiller au respect des procédures.

Sécuriser les procédures comptables, financières et réglementaires

5. Garantir le respect de la volonté des donateurs en identifiant les dons affectés et en fiabilisant leur suivi dans la comptabilité ;
6. Préciser les règles d'élaboration du compte d'emploi annuel des ressources (CER), faire délibérer les instances de gouvernance sur ces principes et s'assurer de leur application ;
7. Mettre les procédures en conformité avec les exigences du Règlement général sur la protection des données personnelles.

Introduction

La Fédération française de cardiologie (FFC), association de loi 1901 créée en 1964 par deux cardiologues, est reconnue d'utilité publique depuis 1977. Elle fédère 27 associations régionales de cardiologie indépendantes, réparties sur tout le territoire, principalement autour de la réalisation des missions suivantes : prévenir les maladies cardiovasculaires, promouvoir la recherche en cardiologie, informer sur les gestes qui sauvent, et aider à la réadaptation des malades.

Les 260 clubs cœur et santé, rattachés aux associations régionales, constituent les échelons de base de la fédération, les plus proches des malades. Avant la crise sanitaire, près de 18 000 patients cardiaques étaient membres de ces structures, dénuées de la personnalité juridique, contrairement aux associations régionales et à la fédération.

La fédération, dont le siège se situe à Paris, est présidée par un cardiologue élu pour quatre ans au sein d'un bureau de neuf membres. Un conseil d'administration et une assemblée générale complètent ses instances de gouvernance. D'un point de vue administratif, la déléguée nationale dirige une équipe de 22 agents, dont huit cadres.

En 2021, les ressources de la fédération, issues presque exclusivement de la générosité publique, se sont élevées à 14 M€. Les legs et libéralités constituent les recettes les plus importantes, suivis des dons des particuliers. Ses emplois ont représenté 10,6 M€. La fédération dispose d'une trésorerie nette abondante, de 24,1 M€, en hausse de 57 % sur cinq exercices, et qui correspond à plus de deux ans de charges décaissables.

La FFC mène ses missions sociales par la réalisation d'actions soit en propre (actions de prévention par des campagnes d'information, la conception et la diffusion de centaines de milliers de brochures, l'organisation d'évènements, et par le financement de projets de recherche), soit par le soutien de projets des associations régionales et des clubs (aide à la réadaptation des cardiaques, information sur les gestes qui sauvent), ou l'appui pour l'organisation de grands évènements, tels que les Parcours du cœur. Elle a l'ambition de structurer ces diverses interventions dans le cadre de plusieurs commissions, qui réunissent, notamment, des représentants des associations régionales et des clubs.

Après une présentation de la fédération et de sa situation financière (I), le rapport examine successivement le respect de ses obligations liées à l'appel public à la générosité (II), la collecte de ses ressources auprès du public (III) et l'emploi de ces ressources en missions sociales (IV).

Chapitre I

Présentation de la Fédération française de cardiologie

I - Des missions sociales alliant recherche et prévention

A - Des missions statutaires originales dans le milieu des associations médicales

Fondée en 1964 par deux cardiologues, la Fédération française de cardiologie (FFC) est une association reconnue d'utilité publique depuis 1977². Les statuts en vigueur ont été approuvés par l'assemblée générale extraordinaire du 3 décembre 2004 et par l'arrêté du 6 janvier 2006 du ministre de l'intérieur.

Selon l'article 1^{er} des statuts, la fédération française de cardiologie a pour but :

- d'informer et d'éduquer le public en vue de la prévention des maladies cardiovasculaires ;
- de promouvoir et favoriser la recherche en cardiologie ;
- d'informer le public sur les gestes qui sauvent ;
- d'apporter une aide à la réadaptation et à la réinsertion des cardiaques ;
- de coordonner, dans le cadre statutaire, les actions des diverses associations adhérentes ;
- d'assurer des actions de formation médicales, paramédicales et grand public ;
- d'assurer la représentation de l'ensemble auprès des diverses instances nationales et internationales.

Si les statuts définissent sept missions sociales pour la FFC, les éventuelles actions de coordination des associations régionales, de formation médicale et de représentation de la fédération ne donnent pas lieu à compte rendu dans le rapport d'activité et dans les documents de collecte, qui se concentrent sur les quatre premières missions énoncées précédemment.

² Décret du 22 décembre 1977.

La FFC est la seule association reconnue d'utilité publique ayant à la fois des missions de prévention, d'accompagnement à la réadaptation des patients cardiaques et de financement de la recherche dans le domaine cardiovasculaire. Certaines fondations financent la recherche cardiovasculaire dans le cadre de leur mission générale de financement de la recherche médicale, comme la Fondation pour la recherche médicale, la Fondation de France ou la Fondation AP-HP. D'autres sont plus spécialisées, comme la Fondation de recherche sur l'hypertension artérielle ou la Fondation Cœur et artères. Dans le domaine de la prévention, l'ancienne présidente de la FFC et l'ancien directeur général ont fondé en 2020 le fonds de dotation Agir pour le cœur des femmes qui organise des actions de prévention spécialisées sur la santé cardiovasculaire des femmes. La FFC n'a pas établi de partenariat avec ces différents organismes.

Il serait utile que la fédération précise les actions conduites pour assurer chacune des missions sociales et mette en cohérence leur présentation dans les statuts, les comptes annuels, le compte d'emploi annuel des ressources, le cas échéant le rapport d'activité et les documents relatifs à la collecte de dons. À ce sujet, selon les règlements comptables, l'organe délibérant doit valider la définition de ses missions sociales. Un audit réalisé en 2015 recommandait déjà de rédiger une définition pour chaque type de mission sociale et de les présenter au conseil d'administration pour approbation. La FFC n'a pas délibéré à ce sujet.

Les maladies cardiovasculaires

En France, plus 15 millions de personnes sont prises en charge pour maladie cardio vasculaire, risque cardio vasculaire ou diabète. Chaque année, ce sont 40 000 personnes qui meurent d'un arrêt cardiaque.

Ces maladies regroupent un ensemble de troubles affectant le cœur et les vaisseaux sanguins, qui comprennent principalement : les cardiopathies coronariennes, les maladies cérébro-vasculaires, les artériopathies périphériques, les cardiopathies rhumatismales, les cardiopathies congénitales, les thromboses veineuses profondes et les embolies pulmonaires. Elles exposent à de nombreuses complications aiguës ou chroniques : infarctus du myocarde, accident vasculaire cérébral, insuffisance cardiaque, etc. Des facteurs socio environnementaux (ressources économiques, travail, etc.), métaboliques (hypertension, obésité, diabète, etc.), et comportementaux (tabagisme, alcool, etc.) contribuent aux risques de maladies cardiovasculaires.

B - Une fédération de 27 associations régionales de cardiologie et de 260 clubs cœur et santé couvrant tout le territoire

La Fédération française de cardiologie regroupe 27 associations régionales de cardiologie (AC) réparties sur le territoire national, y compris en outre-mer (Antilles, Guyane).

Ces associations régies par la loi du 1^{er} juillet 1901, dotées de leurs propres statuts, ont pour missions principales la réalisation d'actions de prévention, l'aide à la réadaptation de personnes souffrant d'une maladie cardio-vasculaire grâce aux clubs cœur et santé, et l'initiation aux gestes qui sauvent. Leurs salariés (20 ETP pour 257 salariés en 2019) sont essentiellement des intervenants à temps partiel (kinésithérapeutes, infirmières, coaches sportifs ayant reçu une formation adéquate, etc.) pour l'encadrement des séances de réadaptation au sein des 260 clubs cœur et santé. Ces structures, rattachées aux associations régionales, proposent aux personnes cardiaques de suivre un entraînement physique régulier afin de lutter contre les récidives de leur maladie.

Les clubs proposent également des formations (ateliers diététiques, formation aux gestes qui sauvent), des conférences centrées sur la prévention, etc. Les associations comme les clubs sont gérés au quotidien par des bénévoles, mais présidés par un cardiologue. La « charte fédérale AC et FFC » définit les droits et les devoirs des différentes entités. La FFC établit conjointement avec les associations régionales les règles générales de fonctionnement de la fédération, verse à celles-ci des dotations financières et prend en charge leurs prestations d'expertise comptable et de paye. Celles-ci s'engagent à respecter les statuts, le règlement intérieur et la charte de la fédération, et réalisent sur le terrain les actions de la fédération en utilisant des outils communs.

C - Les membres de l'association

La Fédération française de cardiologie comprend plusieurs types de membres, qui doivent être agréés par le conseil d'administration :

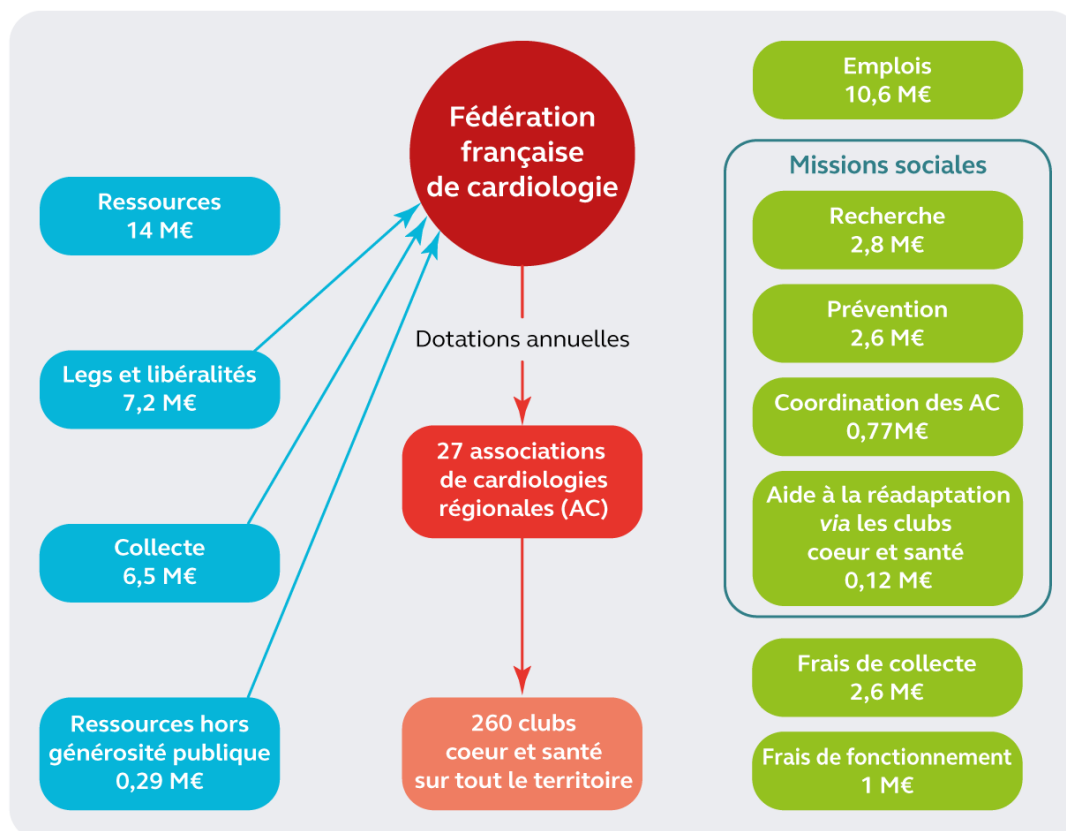
- des personnes morales (les associations de cardiologie régionales) ;
- des personnes physiques :
 - les membres actifs, présentés par le bureau et parrainés par deux membres du conseil d'administration ;
 - les membres bienfaiteurs ;
 - les membres d'honneur, auxquels le conseil d'administration a conféré cette qualité en raison de leur contribution aux buts poursuivis par la fédération ;
 - les cardiologues parrainant les clubs cœur et santé.

La cotisation annuelle est de 152 € pour les associations régionales de cardiologie et de 15 € pour les membres actifs, les membres bienfaiteurs et les cardiologues parrainant les clubs cœur et santé. Les membres d'honneur ne sont pas tenus de payer une cotisation.

Depuis 2016, la fédération s'est élargie de 26 à 27 associations régionales avec l'adhésion de l'association Antilles en mai 2018. *A contrario*, l'association de cardiologie de Guyane est toujours adhérente à la FFC alors qu'elle n'est plus active mais pas encore dissoute. Le nombre de cardiologues référents a augmenté sur la période avec l'ouverture de nouveaux clubs cœur et santé. De même, de nouveaux membres actifs ont été régulièrement cooptés en conseil d'administration. En 2020-2021, la FFC comptait 455 membres, mais aucun membre bienfaiteur (contrairement aux associations de cardiologie). Néanmoins, la méthode de décompte de ses membres par la FFC conduit à compter plusieurs fois une même personne à différents titres³ sans que la FFC ait apporté d'explications satisfaisantes sur ce point.

³ Par exemple, le Pr A., président de la commission scientifique, est compté à la fois au titre de l'association régionale qu'il préside, au titre de membre actif et au titre de cardiologue référent.

Schéma n° 1 : présentation de la FFC (chiffres de l'exercice 2020-2021)



Source : Cour des comptes

D - L'absence de projet stratégique : une carence à combler

L'assemblée générale de décembre 2016 a approuvé les axes prioritaires du premier projet associatif triennal (2017-2020) de la FFC qui identifiait trois thèmes : cœur de femmes (améliorer la santé cardio-vasculaire de la femme), cœur de juniors (lutter contre la baisse de capacités cardio-vasculaires des enfants, - 25% depuis 1971), cœur de séniors (apporter la preuve scientifique de l'intérêt pour le patient et la société de la réadaptation).

Cette assemblée générale a affecté 5 M€ de réserves au projet associatif, complétés à hauteur de 0,3 M€ un an plus tard. La FFC n'a pas encore réalisé le bilan de ce projet associatif, qui ne serait présenté qu'à l'assemblée générale de décembre 2022. Néanmoins, le bilan financier révèle un écart très net entre l'enveloppe prévue (5,3 M€) et les crédits effectivement engagés (2,5 M€). Les crédits dépensés correspondent principalement à des campagnes de prévention sur les trois thèmes évoqués précédemment et au financement d'une grande étude sur les maladies cardiovasculaires des femmes (étude E3N, cf. chapitre IV).

La réflexion sur le projet associatif, comme sur la stratégie de l'association, a été retardée du fait de la crise sanitaire mais aussi en raison des difficultés de gouvernance rencontrées par l'association. Les grandes orientations d'un nouveau projet ont finalement été approuvées en conseil d'administration le 8 avril 2022. La FFC s'est engagée à l'adopter lors de l'assemblée générale de juin 2023. Ce document, pour acquérir une véritable dimension stratégique, et traduire l'ambition de la fédération, devra hiérarchiser ses priorités pour les années à venir. Il devra s'attacher à les décliner en plan d'actions assortis d'objectifs quantitatifs et qualitatifs,

dans un calendrier précis. Il devra définir un budget pluriannuel pour chacune de ces actions et les financer grâce à la trésorerie disponible. Enfin, il prévoira de rendre compte régulièrement aux instances de gouvernance de l'évolution du projet stratégique, dans une perspective plus générale de son évaluation. Compte tenu de l'importance des réserves dont dispose désormais l'association (voir *infra*), il est en effet primordial de définir la façon de les engager au plus vite pour la réalisation des missions sociales.

II - Une gouvernance caractérisée par la place prépondérante des cardiologues

A - Des organes statutaires dont la composition ne reflète pas la diversité des missions sociales

1 - Des statuts inadaptés dont la révision a pris beaucoup de retard

Les statuts actuels de la FFC datent de 2004. Ils avaient été révisés à la suite du premier contrôle de l'inspection générale des affaires sociales.

Selon l'article V des statuts, la fédération est administrée par un conseil d'administration, composé de 35 personnes, élues parmi les différentes catégories de membres dont se compose l'assemblée générale⁴. Alors que la FFC affirme dépendre de l'engagement des bénévoles des associations de cardiologie pour conduire ses activités, elle ne leur accorde qu'une place très limitée dans ses instances de gouvernance. Ainsi, son conseil d'administration est très largement composé de cardiologues : 19 présidents d'associations de cardiologie régionales, deux cardiologues parrainant les clubs cœur et santé, quatre cardiologues de l'AC d'Île-de-France et deux des autres AC. Seuls huit membres non cardiologues sont également élus par et parmi les membres non cardiologues de la fédération.

La clarification de la stratégie de la fédération et son positionnement, notamment entre recherche et prévention, devrait permettre de clarifier également l'importance réelle donnée aux bénévoles dans ses actions. Elle pourrait constituer une occasion de s'assurer que celle-ci est bien reflétée dans sa gouvernance conformément aux principes de la démocratie associative.

Selon l'article XII des statuts, le conseil d'administration élit parmi ses membres un bureau composé du président et du président sortant (tous deux non rééligibles à leur poste), du premier vice-président, qui a vocation à devenir président au terme de son mandat si sa candidature est bien validée par l'élection, de trois vice-présidents, d'un secrétaire général, d'un secrétaire général adjoint et d'un trésorier (tous rééligibles une fois).

Selon la FFC, les dispositions concernant la quasi-automaticité de l'élection du vice-président, et la présence au bureau de l'association des présidents actuels et futurs visent à favoriser la continuité du pilotage de l'association. Les graves difficultés constatées au cours de la période de contrôle, dans le contexte de tensions apparues entre la présidente et le premier vice-président (voir *infra*) doivent cependant conduire s'interroger sur les avantages et inconvénients de cette organisation particulière.

⁴ L'article VIII des statuts précise que « L'assemblée générale comprend les associations de cardiologies régionales adhérentes représentées par un représentant légal en exercice ou toute autre personne dont l'habilitation aura été notifiée au conseil d'administration, les membres actifs personnes physiques, les membres bienfaiteurs, les membres d'honneur, les cardiologues parrainant les clubs cœurs et santé. »

Après l'échec de la première démarche de rénovation des statuts en 2017-2018, ce chantier a été relancé par la nouvelle gouvernance issue des élections de 2019. De nouveaux statuts ont été approuvés par l'assemblée générale du 29 janvier 2021, notamment afin de préciser le partage des compétences entre :

- l'assemblée générale et le conseil d'administration en matière de budget : le projet de nouveaux statuts précise utilement que le conseil d'administration « *prépare les budgets et contrôle leur exécution* » et l'assemblée générale « *vote le budget de l'exercice suivant* » ;
- le conseil d'administration et le président en matière de dépenses : plus conformes aux statuts types des associations reconnues d'utilité publique, les statuts en préparation précisent que « *le président peut procéder au règlement des dépenses conformément aux orientations délibérées par l'assemblée générale et le conseil d'administration, dans la limite du budget voté.* » ;
- les différentes instances en matière de gestion des ressources humaines : les projets de statuts précisent à cet égard que le conseil d'administration « *fixe les conditions de recrutement et de rémunération des salariés de l'association* » et que « *le(la) président(e) nomme le(la) délégué(e) national(e) de l'association, fixe sa rémunération, et met fin à ses fonctions, après avis du conseil d'administration* ».

Toutefois, certaines questions de fond restent à traiter avec le ministère de l'intérieur. Les points suivants seraient de nature à bloquer l'approbation en Conseil d'État :

- la catégorie des membres bienfaiteurs n'est pas éligible au conseil d'administration, alors que tous les membres de l'association doivent l'être ;
- la formulation actuelle instaure une double représentation des membres des collèges « membres actifs » et « présidents des associations de cardiologie », ce qui est contraire au principe de fonctionnement démocratique ;
- l'éligibilité pour devenir membre du bureau est restreinte aux seuls membres actifs, à l'exclusion des autres catégories ;
- la disposition prévoyant un siège au conseil d'administration réservé au président sortant n'est pas conforme aux statuts types ;
- ainsi que la disposition prévoyant la possibilité pour un administrateur de disposer de deux pouvoirs au conseil d'administration au lieu d'un seul.

Le délai de rénovation des statuts, engagée dès 2017, est révélateur des difficultés rencontrées dans la gouvernance de la fédération mais également d'une réticence de celle-ci à se mettre en question. Il importe désormais que la FFC prenne en compte les points relevés par le ministère de l'intérieur afin de faire aboutir dans les plus brefs délais la réforme de ses statuts, quand bien même elle demeure particulièrement attachée aux dispositions sur la succession de la présidence et sur la double représentation.

2 - Des instances à la tenue régulière, mais aux compétences imprécises

Comme prévu dans ses statuts, pendant les trois premières années de la période sous revue, la FFC a bien tenu une assemblée générale par an en décembre de l'année N afin d'approuver les comptes annuels de l'exercice précédent N-1, le budget prévisionnel de l'exercice en cours, le rapport de gestion et le rapport moral du président. Néanmoins, pour les trois derniers exercices, l'assemblée générale n'a pas été tenue dans les délais impartis (six mois au plus tard après la clôture des comptes).

Les procès-verbaux des assemblées générales de 2017, 2019 et 2020 ne permettent pas de vérifier que le quorum est bien atteint, les listes des membres de l'association, des présents et des pouvoirs n'y étant pas annexées. On note de plus une incohérence entre le niveau du quorum (fixé à un quart des membres de la FFC par les statuts) et le nombre de membres indiqué par la FFC au cours de l'instruction. Par exemple, le quorum est indiqué à 27 pour les assemblées générales de décembre 2017 et de décembre 2019, alors que le nombre de membres était bien supérieur à 108. La FFC n'a pas été en mesure d'apporter une explication sur ce point. Les procès-verbaux des dernières assemblées générales indiquent en revanche précisément le décompte des membres.

Si la participation réelle des membres est faible en début de période (14 présents en 2016, 13 en 2017), elle atteint une trentaine de membres en 2018 et 2020, puis une cinquantaine en 2021, l'assemblée générale ayant été organisée en visioconférence.

Deux assemblées générales extraordinaires ont également été organisées sur la période, pour les élections au conseil d'administration le 21 juin 2019 (51 membres présents) et pour le vote sur les nouveaux statuts et le nouveau règlement intérieur le 29 janvier 2021 (57 membres présents). Le bureau et le conseil d'administration se réunissent six ou sept fois par an, le bureau se tenant le matin même du conseil d'administration. Si les membres du bureau sont globalement bien présents aux réunions, la présence au conseil d'administration est plus aléatoire, celui-ci réunissant en général une quinzaine de personnes présentes sur la trentaine de membres.

L'organisation quasi systématique du bureau le matin même du conseil d'administration, avec des ordres du jour très proches, ne paraît pas efficiente, le bureau se transformant en pré-conseil d'administration destiné simplement à valider les propositions qui seront présentées l'après-midi. Le rôle d'impulsion et de préparation du bureau n'est donc pas assuré. Il est nécessaire de revoir la fréquence des réunions du conseil d'administration et du bureau et de densifier les réunions du bureau pour le transformer en véritable instance de préparation de dossiers, d'impulsion et de suivi de l'activité de la FFC. Selon la FFC, il est envisagé dans le projet de statut que des bureaux complémentaires en amont des conseils d'administration puissent être programmés.

Enfin, les statuts prévoient une commission scientifique et un comité d'éthique. Quatre commissions spécialisées ont également été instituées au cours de la période de contrôle, comme le permettent les statuts (art. 14) : la commission « Parcours du cœur », la commission « association de cardiologie-club cœur et santé-patients » (installée en septembre 2015), la commission « gestes qui sauvent » (créée en 2016) et la commission « cœur de femmes » (créée en 2017).

3 - Un mandat précédent marqué par un clivage très fort au sein du conseil d'administration

a) Une présidence fragilisée par un risque de conflit d'intérêts

La période de contrôle recouvre la deuxième partie du mandat de l'ancienne présidente (jusqu'au 20 juin 2019) et la première partie du mandat du président actuel. L'examen des procès-verbaux des conseils d'administration de la FFC révèle que la deuxième partie du mandat de l'ancienne présidente a été marquée par un clivage au sein du conseil d'administration.

Des oppositions ont été exacerbées à la suite de la mise en place de conventions règlementées (cf. chapitre I). Celles-ci ont révélé qu'une rémunération avait été versée à un proche de la présidente, par l'association de cardiologie Nord-Pas-de-Calais, qu'elle présidait également à l'époque. Au cours du bureau du 10 février 2017, les administrateurs ont ainsi découvert que l'association de cardiologie Nord-Pas-de-Calais avait versé 54 850 € à la société de ce proche au titre de prestations de communication pour 2015-2016.

Il a été indiqué que le choix d'avoir recours à un proche avait été réalisé après mise en concurrence, et que cette rémunération correspondait à des prestations réelles. Il est apparu cependant que cette situation était connue des membres du précédent bureau, qui avaient demandé à la présidente de s'engager à y mettre fin avant son élection.

Après des discussions tendues, le bureau a demandé à l'AC Nord-Pas-de-Calais de limiter désormais le montant des prestations à 35 000 € ; niveau respecté par la suite. Cette situation a conduit à la démission de deux membres du bureau, qui sont cependant restés membres du conseil d'administration. Le conseil d'administration a, par la suite, fait apparaître une opposition tranchée entre les soutiens de la présidente et ceux du premier vice-président, qui avait vocation à lui succéder à la fin de son mandat. Ce conflit a perturbé la vie de la fédération et invite donc à réexaminer pour l'avenir la règle de la succession quasi automatique par le premier vice-président : si elle cherche à établir une continuité, elle s'avère impraticable en cas de désaccord entre ces personnalités.

b) L'échec de la première démarche de rénovation des statuts

L'audit de fonctionnement réalisé par un cabinet au début du mandat de l'ancienne présidente et à sa demande avait relevé le décalage entre les statuts de la fédération et les statuts types des associations reconnues d'utilité publique et notait également la trop forte emprise des cardiologues⁵ sur les trois instances (bureau, conseil d'administration, assemblée générale).

Au cours des réunions suivantes, des désaccords sont apparus sur le mode d'élection et la durée du mandat du président, sur fond de divergences stratégiques entre la présidente et certains administrateurs, dont son successeur de principe. Certains administrateurs ont remis en cause la nécessité de rénover les statuts. Lors du conseil d'administration du 9 mars 2018, les administrateurs ont été partagés entre ceux qui défendaient l'idée d'un mandat du président renouvelable et ceux qui souhaitaient maintenir l'accès à la présidence du premier vice-président en fonction, finalement sauvegardé dans le projet de statuts actuellement encore en discussion.

c) Des tensions très vives pour l'organisation des élections

Dans ce contexte opposant deux parties pour la présidence de la fédération, les tensions au sein du conseil d'administration ont été très vives pendant la période de préparation des élections au conseil d'administration de 2019, les adversaires assistant au conseil en présence de leur avocat.

⁵ L'audit mentionnait en particulier que « la composition des membres du conseil d'administration de la fédération gagnerait à être ouverte à des personnes qualifiées extérieures à la « famille » des médecins cardiologues ».

Pour assurer sa réélection à la tête d'une association régionale, le vice-président s'est présenté dans une autre région que celle dont il était issu. La présidente a alors assigné en référé la FFC, qui avait validé cette candidature, devant le tribunal de grande instance de Paris. Sans statuer sur le fond, celui-ci a ordonné à la Fédération française de cardiologie de retirer des listes cette candidature litigieuse⁶. C'est finalement une troisième personnalité qui a été élue.

Après le changement de gouvernance, le nouveau président ayant affirmé sa volonté d'apaisement, l'ambiance est redevenue plus sereine au sein des instances. On note cependant que deux membres du conseil d'administration, également membres de l'ancien bureau, ont démissionné lorsque le conseil d'administration a coopté l'ancien premier vice-président, en remplacement d'un membre du conseil d'administration démissionnaire.

B - L'organisation : la gouvernance de gestion

1 - Une augmentation de l'effectif pour répondre aux enjeux prioritaires

La Fédération française de cardiologie compte un effectif d'une vingtaine de salariés, en augmentation régulière sur la période de contrôle (sauf en 2019, cf. *infra*), qui a vu également la création de nouveaux services (cf. liste complète dans le tableau ci-après) :

- « mobilisation des régions » créé en 2017 pour renforcer les relations entre le siège et les régions (cf. chapitre IV) ;
- « recherche » créé en 2018.

Un poste de responsable relation grands bienfaiteurs a également été créé en 2019, afin d'établir des relations durables avec de grands donateurs (dons et legs).

Tableau n° 1 : effectif des salariés du siège de la FFC au 31 décembre

Salariés	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Chargé de mission auprès présidente</i>	1	1	1	0		
<i>Déléguée nationale</i>					1	1
<i>Gestion administrative et financière</i>	3	4	4	4	5	4
<i>Communication</i>	4	4	4	3	4	3
<i>Collecte et partenariat</i>	5	5	5	6	5	4
<i>Libéralités</i>	2	2	2	0	1	1
<i>Relations grands bienfaiteurs</i>				1	1	1
<i>Mobilisation des régions</i>		1	2	1	4	7
<i>Recherche</i>			1	2	0	1
<i>Informatique</i>	1	1	1	1	1	1
<i>Maintenance</i>	1	1				
Total	17	19	20	18	22	23

Source : Cour des comptes d'après organigrammes de la FFC

⁶ Le tribunal a considéré que le risque que faisait peser l'irrégularité éventuelle de la candidature du premier vice-président sur l'aboutissement de la démarche de labellisation « Don en confiance » par la FFC, association reconnue d'utilité publique, créait un dommage imminent qu'il convenait de prévenir.

L'effectif de la FFC à Paris a connu des mouvements importants avec, en particulier, une vague de départs avant la période de contrôle de la Cour, puis plusieurs départs de cadres en 2019 et 2020 (chargé de mission auprès de la présidente, responsable libéralités, communication, mobilisation des régions, recherche) dus aux graves difficultés de gouvernance rencontrées par l'association. De longues vacances de poste et des difficultés de recrutement sur des postes stratégiques en ont ralenti l'activité (service communication, service recherche, systèmes d'information, notamment⁷).

2 - La nomination contestée d'un directeur général en 2019

Alors qu'elle pilotait directement les services depuis le départ du délégué national au début de son mandat, la présidente a engagé la procédure de recrutement d'un nouveau responsable, désormais nommé directeur général, un an avant l'arrivée à échéance de son mandat. La procédure de recrutement a été réalisée de façon classique, avec le recours à un cabinet de recrutement, et en y associant le premier vice-président. Celui-ci, ainsi que plusieurs administrateurs, avaient néanmoins contesté à plusieurs reprises l'opportunité de lancer cette procédure à la fin de son mandat.

Le choix s'est porté sur un profil de dirigeant de haut niveau, avec une rémunération annuelle de 120 000 € net, qui a pris ses fonctions en avril 2019. Lors du conseil d'administration du 19 septembre 2019, le nouveau président a annoncé sa décision de négocier une rupture conventionnelle avec le directeur général, le bureau ayant décidé à la majorité de ne pas continuer à travailler avec lui. Dans le cadre de cette négociation, il est apparu qu'un avenant, signé par le bénéficiaire du contrat de travail, la présidente, un vice-président et le trésorier, avait été passé au contrat de travail du directeur général, afin d'augmenter l'indemnité due en cas de licenciement dans les deux ans. Son indemnité de rupture conventionnelle, passée de six mois à un an de salaire brut, a ainsi été fixée à 150 000 €. Au regard du climat de défiance en interne, cet avenant avait été déposé auprès des avocats du directeur général et de la FFC, avant que l'indemnité ne soit effectivement versée.

La nouvelle gouvernance a finalement choisi de nommer la responsable administrative et financière, déléguée nationale, avec un niveau de rémunération rehaussé à 90 000 € brut annuel.

⁷ Poste de responsable communication pourvu depuis octobre 2022 après une vacance officielle depuis mai 2022 après plusieurs mois d'arrêt maladie, poste de responsable de la recherche vacant pendant près de deux ans, poste de responsable informatique vacant entre la fin d'année 2021 et juin 2022.

C - Des progrès à réaliser en matière de fonctionnement démocratique et de prévention des conflits d'intérêts selon les contrôleurs externes

Comme indiqué précédemment, l'inspection générale des affaires sociales (IGAS) a contrôlé la Fédération française de cardiologie en 2004 puis en 2008⁸ : la refonte des statuts, la révision du règlement intérieur et la mise en place d'une charte organisant les relations entre la fédération et les associations de cardiologie régionales ont permis des avancées dans le fonctionnement démocratique de la fédération. L'inspection appelait toutefois la FFC à renforcer la part des missions sociales dans ses emplois pour la porter de 50 % (en 2006-2007) à 70 % dans un délai de trois ans.

Deux audits du fonctionnement ont été réalisés en 2015 et 2020 à la suite du changement de gouvernance et à la demande des présidents successifs. En cinq ans d'intervalle, les deux consultants ont alerté les dirigeants de la FFC sur la procédure de prévention des risques de conflits d'intérêts qui était insuffisamment sécurisée et sur l'application lacunaire des procédures en l'absence d'un contrôle interne rigoureux.

Après le refus d'accorder, en 2019, le label « Don en confiance » du fait de risques de conflits d'intérêts, la fédération l'a obtenu en 2020, avec la demande de mettre en place :

- des garanties de respect, par les associations régionales, des principes et des exigences de Don en confiance⁹ ;
- un dispositif cohérent de contrôle interne (cartographie des risques, recueil des procédures prévues, etc.) sous la responsabilité du conseil d'administration et pour l'ensemble des structures dans le périmètre de l'agrément.

Les deux rapports intermédiaires suivants de Don en confiance rappellent, notamment, l'importance de mettre en place ces contrôles internes à la FFC.

D - Des procédures de contrôle interne et de maîtrise des risques à renforcer

Dès 2015, l'audit externe préconisait de renforcer les contrôles internes, notamment grâce à la réalisation d'une cartographie des risques. À ce jour, la fédération ne s'est toujours pas dotée de cet outil demandé par Don en confiance dans le cadre du processus de labellisation.

La FFC a indiqué à la Cour que de premiers groupes de travail sur différents processus¹⁰ avaient été lancés en octobre 2022 avec l'objectif qu'une première matrice de cartographie des risques soit présentée à Don en confiance pour le début d'année 2023.

Au cours du contrôle, un échantillon non représentatif d'une centaine de factures réparties sur quatre exercices (2017-2018 à 2020-2021) et sur six comptes de charges a été analysé. De nombreuses anomalies ont été constatées et sont présentées dans le tableau suivant :

⁸ Inspection générale des affaires sociales, *Contrôle du compte d'emploi des ressources collectées auprès du public par la Fédération Française de Cardiologie*, octobre 2003 et *Contrôle thématique des modalités et frais de collecte de six organismes faisant appel à la générosité du public*, août 2008.

⁹ Révision de la Charte fédérale de 2004 qui régit les relations entre la FFC et les AC et rédaction d'un guide pratique à destination des associations de cardiologie et des clubs cœur et santé.

¹⁰ Gouvernance, activité courante, financement de la recherche, bénévolat, communication et informatique.

Tableau n° 2 : anomalies par compte de charges (exercices 2017-2018 à 2020-2021)

Comptes	Intitulés généraux	Nombre de factures contrôlées	Montant total des factures contrôlées (en €)	Nombre d'anomalies	% anomalies / factures contrôlées	Montant total avec anomalies (en €)	% anomalies / factures contrôlées
611	Sous-traitance générale	30	1 078 518	11	37 %	549 008	51 %
613	Locations	4	100 914	1	25 %	54 963	54 %
622	Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	16	253 359	4	25 %	136 800	54 %
623	Publicité, publications, relations publiques	8	2 147 146	5	63 %	1 322 796	62 %
625	Déplacements, missions et réceptions	32	139 771	18	56 %	45 053	32 %
626	Frais postaux et de télécommunications	3	301 573	1	33 %	222 445	74 %
Total		93	4 021 282	40	43 %	2 331 065	58 %

Source : Cour des comptes

Ces anomalies révèlent un manque de rigueur (absence de devis ou de marché, discordance entre devis et facture sans explication, absence d'informations sur la prestation effectuée), dans le droit fil de ce qui a pu être observé lors des audits externes récents. Le respect de la procédure de remboursement des frais souffre également de manquements : remboursement de billets de première classe sans justificatif, remboursement supérieur au forfait repas ou hébergement, absence de note de frais et de liste d'émargement, erreurs d'imputation comptable, etc.

E - La gestion et la prévention des conflits d'intérêts

1 - Une volonté de transparence traduite par la mise en place de conventions réglementées depuis 2015

Depuis l'exercice 2015-2016, le commissaire aux comptes de la FFC a mis en place, conformément aux dispositions de l'article L. 612-5 du code du commerce, des conventions règlementées.

Pour les exercices sous-revue, elles correspondent à trois types de situation :

- le financement au titre d'un projet de recherche obtenu par l'équipe d'un administrateur de la FFC ;
- la rémunération d'un proche de la présidente de la FFC ;
- la rémunération, en tant que salariée d'une association régionale, d'une des membres du conseil d'administration de la FFC.

L'usage des conventions règlementées par la FFC est actuellement limité à la fédération ; celle-ci devrait œuvrer pour que les associations régionales l'adoptent.

2 - Le renforcement du volet éthique à partir de 2018

Alors que la déclaration des intérêts des administrateurs et de certains membres de la FFC était une recommandation de Don en confiance, et avait été annoncée à plusieurs reprises lors de conseils d'administration, celle-ci n'a jamais été mise en œuvre. Cette situation est critiquable compte tenu des difficultés traversées par l'association en matière de risques de conflits d'intérêts.

Cependant, la première charte éthique de la Fédération française de cardiologie a été approuvée par le conseil d'administration du 9 mars 2018. Elle a également été étendue aux associations régionales de cardiologie.

Une des premières décisions de la nouvelle gouvernance a été la création du comité d'éthique prévu dans les statuts et non mis en place. Ce comité a pour mission de faire évoluer si nécessaire la charte éthique, d'examiner les conflits d'intérêts au sein de la fédération et d'approuver le choix des prestataires, se réunissant ainsi en commission d'appel d'offres. Il est encore peu étoffé et constitué de trois personnes : un ancien président de la FFC, un président d'association de cardiologie et un ancien dirigeant d'entreprise. Sa composition apparaît ainsi encore trop proche des intérêts de la fédération et doit être revue.

La charte éthique pose le principe de l'interdiction de tout partenariat entre la FFC et les entreprises pharmaceutiques, agroalimentaires et de matériel médical. Tirant les conséquences des difficultés rencontrées, la version actuelle de la charte, qui a été durcie par rapport à la première version, impose que les membres du conseil d'administration, de la commission scientifique¹¹ et de toute autre commission, ainsi que certains salariés clés, s'engagent à « *s'interdire tout intéressement personnel direct ou indirect ; prévenir les conflits d'intérêts notamment par la renonciation sans exception de toute convention passée entre eux, leur conjoint ou concubin, leur famille, et les sociétés et groupements dans lesquels ils ont des intérêts directs ou indirects, avec la fédération et les associations régionales de cardiologie de la FFC* ».

La charte éthique définit les procédures de sélection des prestataires de la fédération. Elle impose ainsi une mise en concurrence systématique des prestataires sur la base d'un cahier des charges pour toute mission supérieure à 10 000 € HT, et un choix opéré par une commission d'appel d'offres nommée par le conseil d'administration. Elle n'interdit pas la soumission de projets de recherche par les membres du conseil d'administration, de la commission scientifique ou d'autres commissions ou par leurs proches, mais interdit toute démarche d'influence du membre en question vis-à-vis des personnes impliquées dans la sélection ou décision. En outre, les membres de la commission scientifique ne doivent pas évaluer, ni participer à la partie de réunion qui examine un projet déposé par eux-mêmes ou par un proche collaborateur. Enfin, ils ne peuvent pas recevoir, au nom du laboratoire qu'ils représentent, plus de deux financements dans le cadre des appels d'offres « Équipe » pendant leur mandat de quatre ans.

¹¹ Qui se prononce sur le financement de projets de recherche.

Cependant, les membres de la commission scientifique n'ont pas rempli de déclaration d'intérêt préalable permettant d'identifier leurs proches collaborateurs. En outre, les déports ne portent que sur l'examen du projet dans le cadre duquel le membre est en conflit d'intérêts et non pas sur l'analyse de l'ensemble des projets soumis dans le cadre de l'appel à projets, ce qui peut permettre une influence, par exemple par une notation plus sévère des autres projets. Enfin, il apparaît que les déports ne sont pas retracés dans les procès-verbaux de la commission scientifique. Concernant l'allocation des dotations aux associations régionales, la charte ne prévoit aucune disposition, alors que c'est le bureau de la FFC qui décide chaque année des dotations et que certains membres du bureau président une association régionale (comme le président de la FFC, par exemple). À la suite de ces observations, reprenant son engagement ancien mais non encore honoré, la FFC s'est engagée à « *mettre en place une procédure de déclaration des intérêts pour les médecins et non médecins pour le conseil d'administration de novembre 2022* », ce qui ne réglerait qu'une partie des questions soulevées ici.

Enfin, la charte éthique impose notamment de « *veiller à la transparence des trois plus hautes rémunérations annuelles versées par la Fédération française de cardiologie* ». Or, les comptes annuels ne les présentent pas et indiquent simplement que « *les membres du conseil d'administration ne perçoivent aucune rémunération au titre de cette fonction* ». Il conviendrait que la FFC respecte les règles qu'elle s'est elle-même fixées en présentant dans les comptes annuels les trois plus hautes rémunérations des salariés, éventuellement sous forme d'un montant agrégé. Celles-ci s'élèvent à 220 982 € en 2021 (salaires bruts annuels et primes) et correspondent aux salaires de la déléguée nationale, de la responsable de la collecte et des partenariats et de la responsable des libéralités.

III - Une situation financière marquée par une tendance à l'accroissement des réserves

A - Un pilotage budgétaire à parfaire

Les exercices annuels de la FFC s'étendent de la période sous revue du 1^{er} juillet au 30 juin. Chaque année, le budget initial puis révisé est présenté pour approbation au conseil d'administration puis à l'assemblée générale. Toutefois, l'assemblée générale, qui se réunit habituellement une fois par an, en décembre, se prononce sur un budget en cours d'exécution depuis 6 mois. De plus, cette présentation est partielle, ne faisant pas référence au budget N-1 (initial ou réalisé). En l'absence de budget réalisé, celui-ci a été reconstitué à partir des écritures comptables enregistrées sur l'axe budgétaire. Cette reconstitution s'est révélée malaisée car un rapprochement entre la centaine de lignes d'affectation et les huit sous-budgets composant le budget de la fédération a été nécessaire (cf. annexe n° 2).

Si les ressources sont bien appréhendées (écart inférieur à 6 % entre les prévisions révisées et l'exécution), les dépenses sont systématiquement inférieures au budget révisé (de 12 % à 19 %). Les écarts les plus significatifs portent sur le projet associatif (cœur de femmes, cœur de juniors, cœur de séniors). Ainsi, en 2018-2019, la consommation s'élevait à 0,97 M€ pour un budget initial de 0,49 M€ porté à 1,44 M€ lors de sa révision. En 2019-2020, année du changement de gouvernance, la budgétisation était d'environ 2 M€ pour une consommation de 0,7 M€.

Tableau n° 3 : exécution budgétaire du projet associatif

En €		Cœur de femmes	Cœur de juniors	Cœur de séniors	Total projet associatif
2016-2017	Réalisé	30 000	8 000	7 000	45 000
2017-2018	Voté	234 000	400 000	100 000	734 000
	Révisé	600 000	27 000		627 000
	Réalisé	582 234	27 636	498	610 368
2018-2019	Voté	291 600	100 000	100 000	491 600
	Révisé	441 600	100 000	900 000	1 441 600
	Réalisé	273 310		693 177	966 487
2019-2020	Voté	900 000	650 000	480 000	2 030 000
	Révisé	900 000	598 351	480 000	1 978 351
	Réalisé	367 928	365 906	252	734 086
2020-2021	Voté	250 000			250 000
	Révisé				
	Réalisé	175 022		22 752	197 774
Total réalisé		1 428 494	401 542	723 679	2 553 715

NB : Le projet associatif initialement décidé était triennal (2017-2020). Néanmoins, la fédération a poursuivi l'affectation des dépenses sur les axes du projet associatif au cours de l'exercice 2020-2021.

Source : Cour des comptes d'après budgets et grands livres de la FFC

L'utilisation par la FFC, depuis le 1^{er} juillet 2021, d'un progiciel de gestion, interconnecté à la comptabilité, doit permettre de présenter un budget montrant les évolutions stratégiques décidées par la gouvernance. S'agissant de la comptabilité, elle est tenue au moyen du logiciel SAGE par une comptable, sous la supervision d'un responsable administratif et financier. Chaque opération fait l'objet d'un enregistrement comptable, budgétaire et, depuis 2016, analytique. L'expert-comptable établit la présentation des comptes annuels, qui comportent le compte d'emploi annuel des ressources et, depuis l'exercice 2020-2021, le compte de résultat par origine et destination (CROD). Il est également chargé de la comptabilité des 27 associations régionales.

B - Une trésorerie multipliée par deux en cinq ans qui illustre les difficultés de la FFC à engager ses ressources

L'actif net de la Fédération française de cardiologie s'élève à 33,37 M€ en 2020-2021. Première année d'application du nouveau règlement comptable, il intègre les biens et les créances reçus par legs ou donations, jusqu'alors présentés hors-bilan, pour un montant de 5,5 M€¹².

Un nouveau cadre comptable pour les personnes morales de droit privé sans but lucratif

Le règlement ANC 2018-06 s'applique aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2020. Il prévoit :

- la mise en place de deux nouveaux documents comptables :
 - un compte d'emploi annuel des ressources (CER) resserré sur les seuls produits issus de la générosité du public, avec la comptabilisation du mécénat et des cotisations sans contrepartie ;
 - un compte de résultat par origine et destination (CROD), qui présente toutes les ressources de l'association.
- la valorisation des biens reçus par legs et donations : jusqu'à l'arrêté des comptes de l'exercice 2020, le règlement 2008-12 s'appliquait : les biens étaient comptabilisés au fur et à mesure des encaissements et des décaissements liés à leur cession, les biens non encore cédés faisaient l'objet d'une comptabilisation en engagements reçus hors bilan, nets de charges pouvant grever le bien.

Les biens reçus sont désormais comptabilisés dès leur acceptation par le conseil d'administration avec une incidence à la fois sur le bilan et le compte de résultat. À la clôture de l'exercice, les biens et les créances (assurances-vie, liquidités, etc.) reçus par legs ou donations, constituant des ressources potentielles pour les prochains exercices, sont inscrits à l'actif du bilan. Le solde net des biens non encore cédés est enregistré au passif du bilan dans les fonds reportés liés aux legs ou donations. Au compte de résultat, est enregistré le solde des produits et des charges liés à la vente des legs, donations et assurances-vie intervenue au cours de l'année.

- le reclassement des fonds associatifs sans droit de reprise :
 - d'une part, en fonds propres statutaires correspondant aux fonds reçus lors de la constitution de la fédération. Ils sont considérés comme non-issus de la générosité du public ;
 - et, d'autre part, en fonds propres complémentaires considérés comme issus de la générosité publique.

Hors intégration des dossiers de legs acceptés (5,5 M€), le total de l'actif a augmenté de 21 % sur un an et de 53 % depuis 2016-2017.

¹² Le service des libéralités a recensé les dossiers de legs ouverts à la date du 30 juin 2020, puis les dossiers acceptés à partir du 1^{er} juillet 2020 par le conseil d'administration. Il a également déterminé la valeur des actifs et des passifs (dettes, provision et frais de notaire) de chaque dossier, pour pouvoir procéder à l'enregistrement des legs à l'ouverture de l'exercice 2020-2021. L'expert-comptable a transmis les tableaux de cadrage entre les fichiers du service des libéralités et les écritures comptables. La comptabilisation réalisée, qui respecte le nouveau règlement, n'appelle pas d'observations particulières.

Tableau n° 4 : bilan simplifié de 2016-2017 à 2020-2021

En M€	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021*
ACTIF					
<i>Actif immobilisé net</i>	2,20	2,18	2,11	2,03	4,44
<i>dont biens reçus par legs ou donations destinés à être cédés</i>					2,56
<i>dont participations et créances rattachées</i>	2,17	2,15	2,08	1,99	1,85
<i>Actif circulant</i>	15,99	20,82	21,17	20,94	28,92
<i>dont créances reçues par legs ou donations</i>					2,99
<i>dont valeurs mobilières de placement</i>	6,46	6,48	6,50	6,50	6,56
<i>dont disponibilités</i>	8,92	13,09	13,10	12,51	17,52
Total de l'actif net	18,19	23,01	23,29	22,97	33,37
PASSIF					
<i>Fonds propres</i>	15,09	16,87	16,97	15,74	19,31
<i>dont fonds associatifs sans droit de reprise</i>	6,25	6,25	6,25	6,25	6,25
<i>dont autres réserves / réserves pour projets associatifs</i>	5,10	5,71	5,70	4,83	4,83
<i>dont report à nouveau</i>	2,43	3,13	4,92	5,89	4,66
<i>Excédent ou déficit de l'exercice</i>	1,31	1,78	0,10	- 1,23	3,57
<i>Fonds reportés et dédiés</i>	0,63	0,58	0,40	0,31	5,94
<i>Dettes</i>	2,39	5,48	5,83	6,47	7,66
<i>dont autres dettes*</i>	0,88	2,64	4,34	4,89	5,29
Total du passif	18,19	23,01	23,29	22,97	33,37

* Application du nouveau règlement comptable n° 2018-06

** Comprendant essentiellement les engagements donnés au titre de la recherche

Source : Cour des comptes à partir des comptes annuels de la FFC

La FFC dispose à la fois de fonds propres importants (19,3 M€ soit 58 % du passif en 2020-2021) et d'une trésorerie nette abondante (24,1 M€ soit 53 % de l'actif) du fait d'un besoin en fonds de roulement structurellement négatif.

Les fonds propres enregistrent une hausse de 28 % grâce à quatre exercices bénéficiaires affectés majoritairement par l'assemblée générale au report à nouveau qui passe de 2,4 M€ en 2016-2017 à 4,7 M€ en 2020-2021. Le solde excédentaire a également alimenté les « autres réserves / réserves pour projets associatifs » constituées pour financer les trois axes du projet associatif lancé en 2017 auxquels se sont ajoutés des items au cours des années suivantes. Ces réserves sont restées stables (5,2 M€ en moyenne annuelle).

Les constats réalisés en 2008 par l'IGAS concernant la « difficulté à mobiliser concrètement la partie de ces fonds prévue pour les projets de l'année en cours et un report de la majeure partie de leur montant sur l'exercice suivant » restent d'actualité.

Le besoin en fonds de roulement de la fédération progresse fortement en valeur absolue pour atteindre - 4,4 M€ en 2019-2020¹³ principalement du fait de la hausse continue des « autres dettes » constituées presque exclusivement par les bourses et le financement de projets de recherche, octroyés mais non encore décaissés. S'il est normal que les financements décidés par la commission scientifique réunie avant la clôture des comptes au 30 juin soient comptabilisés en engagements, des projets anciens figurent toujours dans les comptes de la fédération, dans l'attente de leur clôture. Ainsi, sur 5,2 M€ d'engagements inscrits au titre de l'année 2020-2021, 1,25 M€ a été décidé lors de la commission scientifique du 3 juin 2021, mais 0,8 M€ a été attribué entre septembre 2016 et juin 2018 (correspondant à 28 % des dotations accordées au cours de cette période) et n'a pas encore été soldé, ni la nature des projets ni la crise sanitaire ne pouvant à elles seules expliquer ce retard.

Enfin, la trésorerie nette est en hausse de 57 % sur cinq exercices. Elle correspond à l'équivalent de plus de deux ans de charges décaissables, et est composée de disponibilités (17,5 M€ soit un doublement en cinq ans) et de valeurs mobilières de placement pour un montant stable sur la période (6,6 M€).

Tableau n° 5 : évolution de la trésorerie de la FFC

En M€	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021*
<i>Fonds de roulement</i>	14,17	15,85	15,34	14,47	21,26
<i>Besoin en fonds de roulement</i>	- 1,21	- 3,72	- 4,26	- 4,54	- 2,82
<i>Trésorerie nette</i>	15,38	19,57	19,60	19,01	24,08
<i>Charges d'exploitation décaissables*</i>	11,07	12,94	13,21	11,93	10,61
<i>Charges d'exploitation décaissables* / 365 jours</i>	0,03	0,04	0,04	0,03	0,03
<i>Trésorerie / charges décaissables (en nb de jours)</i>	507	552	542	581	829

* Application du nouveau règlement comptable n° 2018-06. ** hors dotation aux amortissements

Source : Cour des comptes à partir des comptes annuels de la FFC

La trésorerie est constituée de placements sécurisés et peu rémunérateurs (moins de 1 % de la trésorerie nette). En 2019, la FFC a remboursé par anticipation et sous l'impulsion du nouveau directeur général le solde (0,54 M€) de l'emprunt de 1,2 M€ contracté pour l'acquisition du siège social de la fédération, *via* la SCI Maison du cœur¹⁴. Malgré ce rachat, la trésorerie avait progressé de 28 000 € à la clôture des comptes 2018-2019. Au début de l'année 2019, le conseil d'administration a approuvé la recherche d'un nouveau partenariat financier, afin de dynamiser la politique de placement, mais celle-ci n'a pas abouti. La nouvelle gouvernance a également souhaité réviser sa politique en 2020 qui n'aurait abouti que très récemment à un premier placement de 2 M€ approuvé par le conseil d'administration du 17 juin 2022. Cette tendance à la thésaurisation pose la question du respect de la volonté du donateur.

¹³ En 2016-2017, il était de - 1,2 M€. En 2020-2021, suite à l'application du nouveau règlement comptable, il était de - 2,8 M€. Après retraitement (ancien plan comptable), le besoin de fonds de roulement était estimé à - 5,8 M€.

¹⁴ Association détenue à 50 % par la FFC et à 50 % par l'association Société française de cardiologie.

Si la FFC met en avant, non sans raison, la nécessité de se prémunir contre les conséquences de la grande variabilité d'une année sur l'autre des legs et des libéralités qui constituent sa première source de financement, elle doit mener une réflexion argumentée sur le niveau souhaitable de réserves à constituer pour faire face à cette volatilité sans mettre en péril sa capacité d'action pluriannuelle.

Dans un contexte de reprise de l'inflation, la fédération devra, lorsqu'elle aura une visibilité sur sa stratégie et sur le niveau de réserve prudentielle effectivement nécessaire, anticiper l'évolution de sa trésorerie et optimiser sa politique de placement en conséquence.

C - Une fédération principalement financée par des ressources issues de la générosité du public, en particulier des libéralités

La FFC connaît deux périodes contrastées, avant et après la crise sanitaire (cf. annexe n° 3).

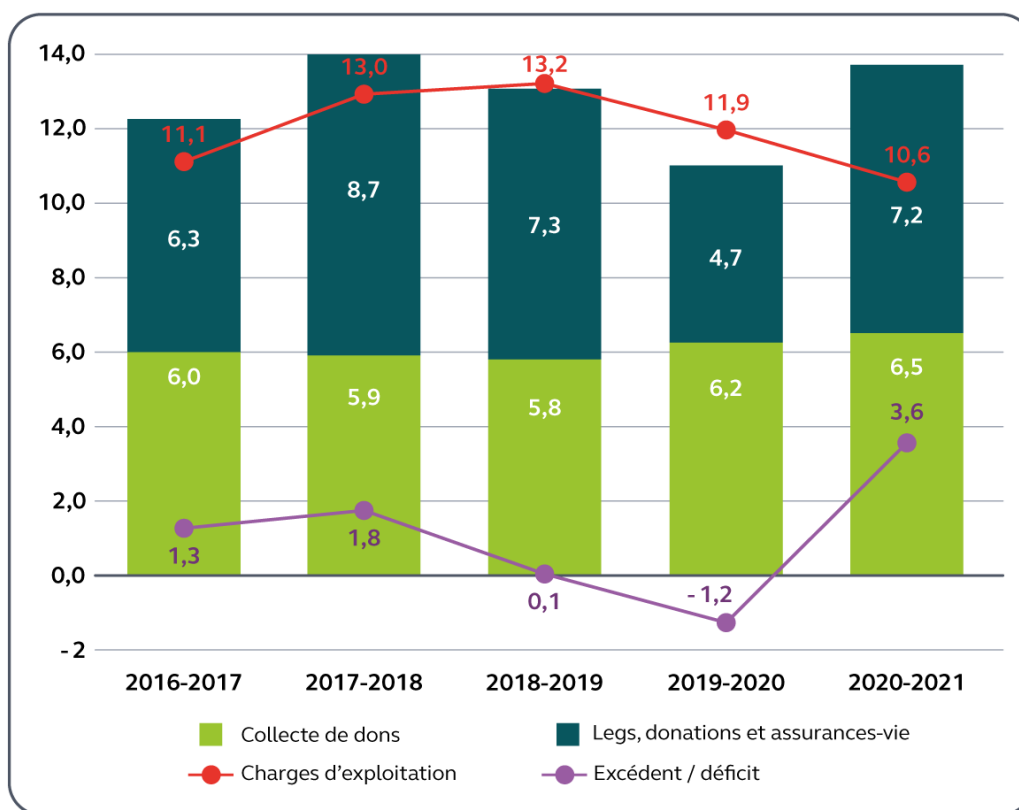
La première période (2016-2017 à 2018-2019) se caractérise par le développement d'actions visant à améliorer la visibilité de la fédération et par un recentrage sur la mission de prévention (campagnes de prévention sur les thèmes du projet associatif, création de films et achats d'espaces publicitaires, financement de grands projets de recherche). Elle s'illustre également par la modernisation et la professionnalisation de son fonctionnement (externalisation de la collecte de dons, refonte du système informatique, création de trois postes et recrutement d'un nouveau délégué général en avril 2019). En conséquence, les charges d'exploitation, qui représentent plus de 99 % du total des charges, augmentent de 19 % sur la période (+ 16 % pour les charges externes et + 20 % pour les salaires et charges sociales). Les produits issus de la générosité du public représentent plus de 99 % des ressources de la FFC. Ils connaissent une progression moindre que les dépenses (+ 7 %). Les legs, donations et assurances-vie constituent la majorité des produits de la fédération mais le montant total varie par nature fortement d'un exercice à l'autre : + 2,5 M€ soit + 40 % entre 2017 et 2018 et - 1,4 M€ soit - 16 % entre 2018 et 2019. En conséquence, l'excédent de l'exercice est passé de 1,3 M€ en 2017 à 102 244 € en 2019.

Les deux exercices suivants (2019-2020 et 2020-2021) sont marqués par la pandémie qui a contraint la fédération à adapter ses activités : annulation des Parcours du cœur en 2020 puis création d'une formule connectée en 2021, annulation de la campagne media fin 2020, report des journées nationales 2020, net ralentissement de la distribution de brochures, etc. Les charges d'exploitation ont ainsi été réduites de 1,3 M€ la première année (- 10 %) et de 1,9 M€ la seconde (- 15 %)¹⁵. Les charges externes connaissent une baisse cumulée de 37 % sur deux ans. Les produits, après une baisse de 16 % entre 2018-2019 et 2019-2020 (- 2 M€), connaissent une

¹⁵ Suite au changement de méthodes comptables en 2020, les charges d'exploitation incluent désormais le report en fonds dédiés. Ce sont des ressources affectées, perçues dans le cadre de la générosité du public, d'une convention de subvention ou du versement d'une contribution financière et non encore utilisées. Pour l'exercice 2020-2021, leur montant est de 561 704 € et correspond principalement à un legs destiné à financer des projets pour le service de cardiologie de l'hôpital Villeneuve à Montpellier. À périmètre constant (format 2019-2020), la baisse des charges d'exploitation s'élève à 1,9 M€.

forte hausse en 2020-2021 (près de 3 M€)¹⁶. Ces mouvements s'expliquent par la variation erratique des montants des legs et assurances-vie encaissés alors que la collecte de dons¹⁷ repart à la hausse (6,2 M€ en 2019-2020 et 6,5 M€ en 2020-2021). En 2019-2020, la baisse des charges n'a pas compensé celle des ressources, ce qui a conduit à un déficit de 1,2 M€, le premier depuis 2013. L'exercice suivant a connu une hausse des ressources dans un contexte d'activité restreinte et de diminution des dépenses entraînant un excédent de 3,57 M€ représentant le quart des produits de l'exercice 2020-2021.

Graphique n° 1 : charges d'exploitation, collecte de dons, legs, donations et assurances-vie et résultat d'exercice (en milliers d'€)



Source : Cour des comptes à partir des comptes annuels de la FFC et avant retraitement des dons dans le cadre du CER/CROD

Exercice 2020-2021 : application du nouveau règlement comptable n° 2018-06.

¹⁶ Depuis le changement de méthodes comptables, les produits d'exploitation incluent les reprises de fonds dédiés. Celles-ci correspondent à l'utilisation du legs pour la recherche lyonnaise pour un montant de 123 000 € en 2020-2021.

¹⁷ Il n'a pas été possible de rapprocher les données de la collecte de dons entre, d'une part, celles inscrites dans le compte de résultat et, d'autre part, celles inscrites dans le CER/CROD comme il sera indiqué dans le chapitre III.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Au cours de la période de contrôle, plusieurs actions ont été engagées pour moderniser le fonctionnement de la FFC : réalisation pour la première fois d'un projet associatif, création des services de la recherche et de la mobilisation des régions, mise en place de commissions spécialisées, labellisation par le Don en confiance, rénovation des statuts. Néanmoins, une situation de risque de conflit d'intérêts a créé un clivage important au sein du conseil d'administration provoquant une crise de gouvernance. Plusieurs sujets ont pâti des tensions engendrées : la rénovation des statuts, l'organisation des élections au conseil d'administration et le recrutement du directeur général en 2019, dont le nouveau bureau a rapidement décidé de se séparer. Ainsi, les dispositions censées garantir la continuité de la gouvernance, à savoir la désignation d'un premier vice-président devenant presque automatiquement président au terme de son mandat et la garantie d'un siège au bureau pour le président sortant, se sont révélées un facteur de dysfonctionnement en cas de désaccord entre ces personnalités. Les difficultés de gouvernance ont entraîné un retard important pour la définition du nouveau projet associatif et pour la rénovation des statuts, qui sont toujours en cours de discussion avec le ministère de l'intérieur.

Cette dernière, pourtant nécessaire, est aussi bloquée par la réticence de la fédération à faire évoluer sa gouvernance dans le sens d'un plus grand respect de la démocratie associative, comme demandé par le ministère de l'intérieur.

Derrière les conflits internes et la question de la gouvernance, c'est aussi, en réalité la stratégie de l'association et la hiérarchie de ses priorités qui est en jeu. Il appartient à la fédération de clarifier dans son projet stratégique en construction la pondération qu'elle entend donner à moyen terme à ses différentes missions (indépendamment des fluctuations liées à la récente pandémie), de manière à tenir aux donateurs un discours clair sur les actions qu'elle entend promouvoir. Son projet doit aussi s'attacher à décliner ces priorités, clairement hiérarchisées, en un plan d'actions assorti d'objectifs quantitatifs et qualitatifs, dans un calendrier précis. Il devra définir un budget pluriannuel pour chacune de ces actions. La gouvernance adéquate s'en déduira d'elle-même et les sources de conflits en seront d'autant contenues.

Le dispositif de prévention des conflits d'intérêts a été renforcé. Il reste cependant à mettre en place des déclarations d'intérêts et à mieux formaliser les départs au sein des instances. Par ailleurs, le bureau doit retrouver son rôle et la fréquence de réunions nécessaires à la préparation des dossiers, à l'impulsion et au suivi des activités du siège.

Malgré les recommandations exprimées dans le cadre de plusieurs audits, la gestion actuelle de la FFC est toujours marquée par une absence de dispositif de maîtrise des risques. Les contrôles réalisés au cours de l'instruction ont mis en lumière de nombreuses anomalies qui démontrent une insuffisance du contrôle interne.

Le montant de trésorerie de la FFC a atteint deux années de charges décaissables augmentant fortement au cours des deux derniers exercices par l'effet conjugué de la forte baisse des dépenses de missions sociales et de la hausse des produits de collecte, en partie du fait de la pandémie, mais aussi d'une difficulté persistante à engager les fonds. Ce niveau de trésorerie impose d'accélérer la dépense en faveur des missions sociales. La définition d'un nouveau projet associatif incluant une stratégie d'emploi des ressources issues de la générosité du public est un préalable à la nécessaire mobilisation de la trésorerie dans la mesure où elle excéderait le niveau, à déterminer, de la réserve prudentielle nécessaire. De plus, une réflexion doit être engagée sur la politique de placement.

La Cour formule les recommandations suivantes :

- 1. dans le cadre du projet associatif à adopter lors de l'assemblée générale 2023 : hiérarchiser les priorités stratégiques, planifier les activités associées ainsi que les budgets correspondants, et mobiliser en conséquence la trésorerie accumulée ;*
 - 2. finaliser en assemblée générale de 2023 la réforme des statuts, en clarifiant la répartition des compétences entre les instances de gouvernance et en diversifiant leur composition pour refléter les missions sociales ;*
 - 3. mettre en place des déclarations d'intérêts pour les administrateurs, les membres de la commission scientifique et les salariés en responsabilité, et formaliser les départs des membres du bureau, du conseil d'administration et de la commission scientifique dans les procès-verbaux ;*
 - 4. mettre en place un contrôle interne permettant de veiller au respect des procédures.*
-

Chapitre II

Le respect des obligations liées à l'appel public

à la générosité

I - Des obligations de déclaration préalable d'appel à dons respectées

La FFC, qui fait appel à la générosité publique au moyen de campagnes nationales, entre dans le champ d'application de la loi du 7 août 1991¹⁸. Celle-ci lui impose une déclaration préalable d'appel à générosité publique précisant ses objectifs auprès de la préfecture, et l'établissement d'un compte d'emploi annuel des ressources, dont la Cour des comptes peut assurer le contrôle.

La fédération a rempli, pour quatre années de la période sous revue, ses obligations au titre de la loi en transmettant à la préfecture de Paris et d'Île-de-France des déclarations préalables d'appel à dons. La déclaration pour l'année 2017 n'a été envoyée à la préfecture qu'en octobre 2017. L'association a pu produire l'ensemble des récépissés de la préfecture.

Dans ses déclarations, la FFC a précisé les modalités des campagnes projetées, les donateurs ciblés et le nombre de messages à envoyer. Toutefois, seule la déclaration de l'année 2021 renseigne les objectifs poursuivis par la FFC dans le cadre de cet appel public, qui indiquent quatre de ses missions sociales : informer pour prévenir les maladies cardio-vasculaires, aider les cardiaques à se réadapter, financer la recherche, initier aux gestes qui sauvent. La fédération doit continuer à renseigner les objectifs qu'elle poursuit dans ses appels à dons, en complément des modalités de collecte.

¹⁸ Loi n° 91-772 du 7 août 1991 relative au congé de représentation en faveur des associations et des mutuelles et au contrôle des comptes des organismes faisant appel à la générosité publique.

II - Un compte d'emploi annuel des ressources à compléter

A - Le respect des obligations de publication et de présentation des comptes

Les comptes annuels (y compris les comptes d'emploi annuel des ressources - CER) certifiés des associations et fondations recevant plus de 153 000 € de dons doivent être publiés au Journal officiel¹⁹. La FFC a partiellement respecté cette obligation. Ainsi, ses comptes ont été publiés en janvier 2018 pour l'exercice 2016-2017, et en janvier 2022 à la faveur du lancement du contrôle de la Cour, pour les exercices suivants. Les comptes 2020-2021 ont été déposés fin août 2022.

Les comptes de la période sous revue ont été régis par les règlements comptables n° 2008-12 pour les exercices 2016-2017 à 2019-2020 et n° 2018-06 pour l'exercice 2020-2021. Conformément aux prescriptions, les comptes annuels certifiés comprennent un compte d'emploi annuel des ressources assorti d'une annexe, ainsi qu'un compte de résultat par origine et destination (CROD) pour l'exercice 2020-2021. Ces documents respectent la présentation formelle exigée par les deux règlements comptables précités.

B - Une ventilation des ressources et des emplois à revoir

1 - L'absence de délibération spécifique sur le CER

Dans les annexes aux CER de la période figurent différentes informations concernant la définition des missions sociales, les règles et méthodes comptables, les précisions quant aux compositions des ressources²⁰ et à leurs modalités d'affectation par type d'emplois. Les comptes et leurs annexes sont approuvés chaque année par les organes délibérants de la FFC.

Toutefois, la fédération n'a pas été en mesure de présenter les délibérations, ni aucun autre document validé par sa gouvernance, garantissant la permanence des méthodes d'élaboration du CER. Les règlements comptables le lui imposent pourtant, afin de définir notamment ses missions sociales, et l'affectation de ses ressources par type d'emplois²¹. Au regard des constats présentés par la Cour, la FFC a mentionné l'approbation par son conseil d'administration d'un document détaillant les règles d'imputation de son CER, en septembre 2022, sans toutefois l'avoir communiqué à la Cour.

En interne, la fédération rattache chaque dépense et chaque recette à l'un de ces axes, tout au long de l'exercice. L'expert-comptable n'intervient pas dans le choix des axes analytiques et d'affectation des charges, mais peut procéder à certains retraitements lors de la clôture des comptes.

¹⁹ Loi n° 2003-709 du 1^{er} août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations.

²⁰ Les annexes de la période mentionnent une décision, non datée, du conseil d'administration concernant les distinctions à retenir entre ressources issues de la générosité du public et les autres, qui n'a pas été présentée.

²¹ Règlement de 2008, points 1.3 et 2.2.

2 - Une ventilation des ressources dans le CER à préciser

a) Des imputations en ressources issues de la générosité publique variables dans les comptes au fil des exercices

La FFC a transmis le détail, pour chaque exercice, de son grand livre et des axes analytiques qui en découlent. Ces documents n'apparaissent pas cohérents avec les CER établis par l'expert-comptable, qui, en complément, a présenté ses tableaux de passage.

L'expert-comptable a précisé qu'il corrigeait les erreurs d'imputations évidentes, notamment entre les rubriques de générosité publique (« dons manuels ») et hors générosité publique (« subventions », « autres produits »). Pour autant, dans les CER qu'il a retravaillés, le classement entre ressources considérées comme issues de la générosité publique et les autres a pu varier selon les années.

Le règlement de 2008 classe les versements des entreprises dans la catégorie « autres fonds privés ». Alors que la fédération a perçu près de 94 000€ à ce titre sur la période, cette rubrique n'a jamais été utilisée pour les CER de 2016-2017 à 2019-2020. Les pratiques des associations sur ce point étaient variables avant la mise en œuvre du règlement de 2018, qui a tranché la question. Ainsi, à partir de l'exercice 2020-2021, les versements des entreprises sans contrepartie doivent être comptabilisés en « mécénat » dans les ressources de générosité publique. L'existence d'une contrepartie au don, pour les entreprises, conditionne l'inscription en « autres ressources »²².

Les recettes de collecte pour les Parcours du cœur ont également connu des imputations variables sur la période. Ainsi, elles ont été comptabilisées en tant que « subvention et autres concours publics »²³ dans les CER de 2016-2017 à 2018-2019. En revanche, elles figurent comme des « autres produits liés à l'appel à la générosité publique » en 2019-2020. Enfin, en 2020-2021, elles demeurent dans les produits de générosité publique, mais en tant que « dons manuels ».

Les produits financiers ont représenté un peu plus de 350 000 € pour la période. Les produits issus des placements de la générosité publique, conformément aux règlements comptables et aux annexes aux CER, doivent être considérés comme des ressources de celle-ci. Les autres produits de placements sont, quant à eux, affectés en « autres produits ». Dans ses annexes aux CER, la FFC considère ainsi, à tort, que les intérêts de son compte courant SCI²⁴ (plus de 150 000 € pour la période) relèvent des autres produits, au contraire des revenus des autres placements de la trésorerie (plus de 200 000 €) issue de la générosité du public, alors qu'ils devraient être traités de la même manière.

²² La rubrique « mécénat » du CER et du CROD, de 6 657 €, concerne des reversements à l'occasion des Parcours du cœur. Dans la nouvelle rubrique « contributions financières sans contrepartie » du CROD figurent, selon les précisions de l'annexe, les recettes versées par des entités à but non lucratif. En l'occurrence, il s'est agi, pour la plus grande partie, d'une subvention de l'association « alliance contre le tabac ».

²³ Ressources hors générosité du public.

²⁴ La FFC détient une participation au capital de la SCI « La maison du cœur », qui lui a permis d'acheter ses bureaux parisiens, avec la Société Française de Cardiologie. Dans le cadre d'une convention de trésorerie avec cette structure, la fédération a consenti une avance en compte courant rémunéré, qui lui procure chaque année une partie de ses produits financiers.

La fédération a bénéficié de 88 158 €²⁵ de versement des associations régionales, pour le remboursement de personnel mis à disposition. Ces recettes ont été retraitées par le comptable afin de figurer en « autres produits non liés à la générosité du public », comme le prévoit l'annexe au CROD. Le ministère chargé de la santé a versé les subventions les plus importantes de la période sous revue en 2020-2021, comptabilisées hors ressources de générosité publique (en subventions et autres concours publics), pour 77 742 €. Les cotisations des adhérents n'ont pas été comptabilisées en tant que ressources de générosité publique entre 2016-2017 et 2019-2020, ce qui était possible jusqu'à la mise en application du règlement de 2018. Conformément au nouveau texte en vigueur, la FFC a affecté les cotisations en ressources de générosité publique (moins de 26 000 € pour la période), dans le CER et le CROD de l'exercice 2020-2021.

Pendant la période sous revue, les règlements comptables ont été globalement respectés.

b) L'affectation rigoureuse des legs et libéralités

Entre 2017-2021, les legs et libéralités représentent 52 % des ressources de la fédération, soit 34 M€ pour 65 M€. La part des legs affectés n'a cessé d'augmenter entre 2016-2017 et 2019-2020²⁶. Cette affectation résulte de la volonté du testateur, qui peut décider de consacrer ses fonds à une association régionale ou à une des missions sociales défendue par celle-ci, ou par la fédération.

La FFC les retrace dans ses tableaux de suivi, avec des codes spécifiques, qui lui permettent de les inscrire en comptabilité analytique en tant que « legs et donations affectés ». Les montants ont été repris au CER dans la rubrique du même nom jusqu'en 2019-2020. Au moment de l'acceptation des dossiers de legs aux conseils d'administration, la volonté d'affectation est également précisée. À partir de 2020-2021, la ligne n'est plus renseignée dans le nouveau CER, conformément à la réglementation. Dans la comptabilité analytique, près de 111 000 € ont néanmoins été inscrits au titre des legs affectés. Sur la base d'un échantillon de dossiers, l'instruction a pu vérifier l'affectation par les testateurs à une cause particulière, et leur mention dans la comptabilité.

c) Le non-respect de l'affectation des dons dans certains cas

Les dons représentent la deuxième source de revenus de la fédération, pour 47 %, soit 30 M€ entre 2017 et 2021. Leur affectation à un usage particulier résulte soit d'une volonté clairement exprimée, soit de la réponse à une campagne ciblée sur une action identifiée²⁷.

Dans les CER entre 2016-2017 et 2019-2020, les « dons manuels non affectés et affectés » sont distincts, grâce à l'utilisation de deux lignes « produits » différentes. Les dons non affectés de la période représentent une part infime du total et ont diminué d'année en année : de 3,6 % en 2016-2017 à 0,04 % en 2019-2020.

Avec la mise en œuvre du règlement comptable de 2018, pour l'exercice 2020-2021, ces deux lignes sont fusionnées en une seule dans le nouveau CER : « dons manuels ». L'axe « dons affectés » a toutefois été maintenu en comptabilité analytique et devrait donc permettre d'en assurer précisément le suivi. Après analyse des appels à générosité du public, les montants constatés en « dons fléchés » ne sont pas corrects.

²⁵ Pour les exercices 2019-2020 et 2020-2021.

²⁶ 6 % de legs affectés en 2016-2017, 9 % en 2017-2018, 15 % en 2018-2019 et 21 % en 2019-2020.

²⁷ Cf. le règlement 2008-2012.

À titre d'exemple, la maquette d'un mailing d'appel à dons de mai 2020 (exercice 2019-2020) s'intitule « *Les thérapies cellulaires, une voie d'avenir à soutenir pour traiter et réparer le cœur abîmé* ». La générosité du donateur est sollicitée de la façon suivante : « *en faisant un don à la FFC, vous permettez aux chercheurs et aux médecins de concevoir et de mettre à disposition plus rapidement des traitements innovants.* ». Cette campagne a permis de collecter 135 000 €. Or, dans le CER, seuls 2 690 € de dons ont été affectés cette année-là. Certes, un astérisque renvoie à quelques lignes d'avertissement, en petits caractères, spécifiant que « *la FFC se réserve la possibilité d'affecter une partie de ses fonds à ses autres missions : informer pour prévenir, initier aux gestes qui sauvent, et aider les malades cardiaques à se réadapter* ». La proportion affectée dans le cas d'espèce à la mission de recherche apparaît toutefois particulièrement faible par rapport au montant collecté. Don en confiance, dans son rapport d'instruction de 2019, indiquait déjà que le maintien de la comptabilisation des dons en générosité non affectée devrait conduire à des textes d'appel moins directement orientés vers la recherche.

Interrogée sur la faiblesse des dons affectés au regard du caractère précis de certains appels à dons, la FFC a fait valoir des difficultés d'ordre technique pour rapprocher les données de la collecte et la comptabilité analytique, dont elle connaissait pourtant l'existence depuis au moins 2018. En effet, à la demande de la FFC, l'expert-comptable a retraité les comptes 2017-2018, afin d'augmenter les dons affectés. La fédération invoquait déjà des difficultés d'imputation entre le logiciel Alizé et la comptabilité. La demande de retraitement n'a pas été renouvelée lors des exercices suivants et les montants en « dons fléchés » n'ont cessé de diminuer. La FFC a indiqué lors de la phase de contradiction avec la Cour des comptes avoir résolu ce problème qu'elle qualifiait de « *technique* », sans pour autant que la Cour ait été en mesure de vérifier ce point.

3 - Une ventilation des emplois dans le CER dont les principes varient et qui repose sur des choix contestables

a) L'absence de suivi en comptabilité analytique des actions conduites au titre d'une des missions sociales

Le point « généralités », dans les annexes des exercices 2016-2017 à 2019-2020, souligne que les missions sociales correspondent aux statuts de l'association : prévenir les maladies cardiovasculaires, financer la recherche en cardiologie, inciter le public à se former aux gestes qui sauvent, aider la réadaptation des cardiaques, et coordonner les associations adhérentes. Dans un point suivant, intitulé « les emplois », figurent de nouveau les missions sociales, en précisant les dépenses réalisées pour l'exercice. La mission « gestes qui sauvent » n'y apparaît pas. Si la mission sociale « gestes qui sauvent » donnent lieu à des actions, il convient de pouvoir les tracer dans les comptes à l'instar des autres missions sociales prioritaires.

b) Les principes de répartition des charges entre les missions sociales, les frais de collecte et les frais de fonctionnement adoptés par la fédération

Dans les annexes, les différents postes d'emplois du CER indiquent les charges directes et indirectes imputées. Les modalités de répartition retenues pour les charges directes ne sont toutefois pas précisées. Dans la pratique, les charges indirectes sont rattachées à plusieurs postes. Ainsi, le poste missions sociales « prévention » indique que « *les loyers et charges financières sont calculés d'après le critère « surface », et les autres charges réparties selon*

une clé de répartition par destination de dépenses ». Ces coûts de structure sont également ventilés sur deux autres missions sociales (recherche, aide à la réadaptation), sur les frais de collecte et de fonctionnement. Les salaires et les charges de service sont affectés à chaque poste de dépense (les quatre missions sociales, les frais de collecte et de fonctionnement) selon la participation des agents aux différentes actions.

La fédération n'a pas apporté de précision sur ces principes à l'occasion de la transition vers le nouveau règlement comptable, même si l'annexe de l'exercice 2020-2021 comporte un nouveau paragraphe intitulé « *principes d'affectation des charges* ». Il y est indiqué que les dépenses du poste missions sociales « *comprennent les charges directement affectables à une mission sociale et les charges indirectes réparties selon des clés de répartition (m² et/ou la masse salariale)* ». En interne, la FFC ne disposait pas d'un document consolidé récapitulant les principes retenus. À la demande de la Cour, elle a réalisé un tableau indiquant les principales modalités de répartition des charges en précisant que les responsables de service indiquent sur les devis et factures reçus la ventilation qu'ils souhaitent appliquer, ce qui a pu être vérifié lors de contrôles sur place et sur pièces.

Selon la FFC, les principes d'affectation des charges aux missions selon la nature de ces charges sont stables, mais dans la pratique les clés de répartition peuvent évoluer en fonction de la réalisation des dépenses.

c) Des incohérences entre les annexes aux CER et la réalité des imputations de certaines charges, entre dépenses de fonctionnement, de missions sociales et de collecte

Pourtant, des incohérences ont été relevées entre ce document interne, les annexes aux CER et la réalité des imputations dans les comptes.

Ainsi, les frais de fonctionnement, selon les annexes au CER, incluent notamment les assurances et les honoraires d'expertise comptable de la FFC et des 27 associations de cardiologie. Ces rattachements sont conformes aux règlements comptables de la période. En effet, le règlement de 2018²⁸ souligne que les frais de fonctionnement comprennent les charges engagées pour la gouvernance et la gestion de l'entité. Il cite certaines dépenses à rattacher dans cette rubrique : « *les frais de fonctionnement comprennent notamment les charges affectées aux activités suivantes : gouvernance, communication, ressources humaines, comptabilité et gestion financière, juridique, moyens généraux, informatique* ».

Or, certains de ces frais ont été en pratique imputés sur les missions sociales :

- les honoraires d'expertise comptable, à partir de 2018-2019. Suivant les conseils de son commissaire aux comptes, à la suite de son audit de 2015, la FFC a en effet estimé que les charges relatives à l'expertise des associations régionales pouvaient y être rattachées. Pourtant, le rapport de l'IGAS indiquait déjà clairement en 2004²⁹ : « *Tout ce qui concerne le suivi de la comptabilité (...) des associations régionales relève des coûts de fonctionnement de la FFC* » ;
- les dépenses d'assurance, pendant toute la période.

²⁸ Art. 432-13 du règlement de 2018.

²⁹ Résumé du rapport, p. 2.

Pour les frais de collecte, les annexes indiquent qu'ils regroupent les dépenses de conseil en stratégie, rédaction, conception, fabrication et affranchissement des publipostages. Ces frais ne sont indiqués dans aucun autre poste de dépenses. Or, un autre document de la FFC décrivant la pratique effective contredit ces principes. Ainsi, si les enveloppes porteuses et retours sont bien affectées intégralement en frais d'appels à dons, les frais de création, d'impression et d'affranchissement des documents joints sont affectés pour partie en missions sociales. Pour la période sous revue, ces dépenses ont été rattachées à hauteur de 48 % en mission sociale et 52 % en frais de collecte³⁰, pour les campagnes dites de fidélisation, c'est-à-dire destinées aux personnes qui ont déjà effectué un don. La FFC a justifié cette imputation par la diffusion régulière de messages de prévention, simultanément à l'appel à dons.

Au cours des dernières années, plusieurs envois ont en effet comporté des messages de prévention spécifiques, par exemple pour lutter contre le cholestérol, pour rappeler les gestes qui sauvent, ou encore les « *Gestes barrières aux maladies cardio-vasculaires* ». L'imputation partielle en mission sociale est donc acceptable, à condition de définir pour chaque campagne la part réelle des messages de prévention dans l'appel global. À cet égard, la répartition retenue par la FFC a été notamment examinée pour le mailing « *De tout Cœur* » au début d'année 2021. Les coûts de conception de la carte de vœux annuelle de la FFC ont été répartis à parts égales entre les missions sociales et les frais de collecte, alors que le retraitement réalisé (cf. annexe n° 4) estime à 81 % les dépenses à intégrer en frais de collecte au lieu des 48 % pratiqués par la FFC pour cette campagne.

Par ailleurs, les campagnes de fidélisation axées uniquement sur l'appel à générosité, tout comme les campagnes de prospection, ont été, à tort, imputées en partie sur les missions sociales. Ce point avait déjà été soulevé par le rapport de l'IGAS de 2004³¹. À titre d'exemple, en 2020-2021, sur onze campagnes courrier de fidélisation, six avaient uniquement pour objectif de rechercher des fonds.

Pour les charges de personnels, les annexes aux CER indiquent qu'elles sont ventilées en missions sociales et en frais de recherche de fonds, en fonction de la nature de leurs activités. Ainsi, certaines équipes (recherche, mobilisation des régions) sont affectées à 100 % aux missions sociales recherche et coordination des régions. Les salaires du personnel administratif (comptabilité, gestion) et de la direction sont, quant à eux, censés être rattachés aux frais de fonctionnement. Ces éléments ne correspondent pas entièrement à la réalité des imputations.

De fait, la FFC a indiqué que l'affectation des charges de personnels pouvait varier en fonction de la réalité des tâches accomplies. Elles sont donc réparties selon un pourcentage de temps de travail des salariés, sur chaque grande catégorie du CER, par le biais d'un tableur mensuel renseigné par les responsables de service. Les charges de la responsable administrative et financière et de la déléguée nationale, en 2021 ont été rattachées respectivement pour 35 % et 45 % en missions sociales, mais l'analyse montre que ces pourcentages présentent un caractère forfaitaire et non liés à un suivi de l'activité réelle.

³⁰ La FFC indiquait dans le document une répartition de 45 % en mission sociale et 55 % en collecte.

³¹ Résumé du rapport, p. 6 : « *La clef de répartition doit donc être justifiée et correspondre à la part réelle de la prévention dans les appels à générosité publique* ».

d) *L'instabilité des pourcentages de répartition au cours de la période sous revue*

Le règlement comptable de 2008, confirmé par celui de 2018, indique³²: « ces règles d'affectation ou de répartition des coûts aux missions sociales devront être clairement explicitées dans les notes explicatives et garder un caractère permanent. Ainsi tout changement de ces règles devra être justifié ». Or, non seulement les imputations des charges sont différentes de ce qu'indiquent les annexes, mais les pourcentages varient également d'une année sur l'autre, sans que l'on puisse en connaître le motif.

Le tableau ci-après illustre les variations concernant les frais d'expertise comptable (1,1 M€ pour toute la période).

Tableau n° 6 : répartition par emplois des frais d'expertise comptable et de commissaire aux comptes

Emplois du CER	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
<i>Frais de collecte - traitement des dons</i>	0,4 %				
<i>Frais de fonctionnement</i>	99,6 %	100 %	33 %	27 %	72 %
<i>Frais de fonctionnement - charges exceptionnelles</i>	0 %	0 %	0 %	18 %	0 %
<i>Missions sociales – coordination des AC</i>	0 %	0 %	67 %	55 %	28 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Source : Cour des comptes à partir des comptes financiers de la FFC

Les frais d'assurance (0,27 M€ pour toute la période) ont également connu une grande variation d'imputations de la période. La dépense totale pour ces frais engagés en 2019-2020 (près de 60 000 €) a même été éclatée en huit postes différents, pour des montants parfois particulièrement faibles (2 € en frais de collecte « recrutement des nouveaux donateurs »).

Sur le fond, la FFC a justifié l'imputation de ces frais en mission sociale, en indiquant la nécessité d'assurer les associations régionales, qui disposent pourtant de la personnalité juridique, et en leur sein les activités des clubs cœur et santé. Selon elle, ces frais indirects pour les associations régionales doivent être rattachés à la mission sociale « prévention », ce qui ne peut être retenu, puisqu'il ne s'agit pas de coûts qui disparaîtraient si la mission sociale n'était pas réalisée, ni mis en œuvre spécifiquement pour la réalisation d'une mission sociale (cf. règlements comptables de 2008 et 2018). En tout état de cause, ces éléments n'expliquent pas la variation des imputations au fil des exercices.

En ce qui concerne l'imputation des campagnes de collecte en mission sociale, les pourcentages changent également d'une année sur l'autre, voire pendant un même exercice alors que ces appels sont de nature identique. À titre d'exemple, les courriers sur les avantages liés à la défiscalisation ont connu des affectations stables entre 2016-2017 et 2018-2019, à 82 % en frais de collecte. À partir de 2019-2020, deux envois sur le sujet sont réalisés au cours du même exercice. Le premier est affecté à 42 % seulement en frais de collecte, alors que 60 % y sont rattachés pour le courrier de rappel. L'année d'après, 55 % sont rattachés en collecte pour le premier envoi et 67 % pour la relance. Ces différences n'ont pas été expliquées par la FFC.

³² Point 1.3 du règlement de 2008.

Plusieurs points témoignent ainsi des lacunes importantes concernant l'élaboration du CER. La FFC a posé dans ses annexes certains principes d'imputation conformes aux règlements comptables, mais ne les a pas intégralement respectés pendant la période sous revue. Ce fut le cas lorsqu'elle a ventilé partiellement en frais de mission sociale les dépenses d'expertise comptable, de frais d'assurance, de masse salariale des agents de direction et des finances. Il en va de même lorsque la FFC a imputé des frais de campagnes d'appel à dons en partie en mission sociale, arguant de la diffusion simultanée de messages de prévention. Cette imputation partielle s'est faite au-delà de la part réelle des messages de prévention dans l'appel, et parfois sans lien avec ces messages.

Enfin, les différents rattachements aux postes d'emplois du CER n'ont cessé de varier pendant la période, sans explications, ce qui ne respecte pas les règlements comptables.

C - L'évolution décorrélée des ressources et des emplois

1 - Des ressources en augmentation sensible pendant la période sous revue, portées par la générosité du public

Les ressources de la FFC, qui ont progressé de 14 % (cf. annexe n° 5), sont composées à près de 99 % de produits liés à la générosité du public. Dans ces produits, ce sont les legs qui ont le plus augmenté, avec 15 % entre 2016-2017 et 2020-2021. Les dons manuels ont, quant à eux, progressé de près de 10 % sur la période.

De 2016-2017 à 2019-2020, les ressources non issues de la générosité publique diminuent régulièrement, et représentent de 1,2 % à 0,3 % du total des ressources. Elles connaissent une progression importante en 2020-2021 (+ 95 % en comparaison avec le montant de 2016-2017), principalement due à la subvention du ministère chargé de la santé et à la contribution de l'alliance contre le tabac précitées. Cette hausse est toutefois à relativiser, compte tenu de la faiblesse des ressources hors générosité publique.

2 - Une diminution globale des emplois, particulièrement marquée pour les dépenses de missions sociales à partir de 2019-2020 en raison de la crise sanitaire

Les emplois se réduisent de 10 %, la part relative des missions sociales dans le total des dépenses diminue, et celle des frais de fonctionnement s'accroît, en conséquence du contexte sanitaire.

Tableau n° 7 : part et évolution des emplois de la période sous revue (en €)

Emplois	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	Var. 2017-2021
<i>Missions sociales</i>	8 026 106	10 004 245	10 072 949	8 042 241	6 386 552	- 20 %
<i>Part des missions sociales/total</i>	72 %	77 %	76 %	67 %	63 %	- 12 %
<i>Frais de recherche de fonds</i>	2 343 468	2 295 282	2 421 268	2 911 747	2 693 306	15 %
<i>Part des frais de recherche de fonds</i>	21 %	18 %	18 %	24 %	27 %	27 %
<i>Frais de fonctionnement</i>	759 639	695 729	760 092	1 003 139	1 001 792	29 %
<i>Part des frais de fonctionnement</i>	7 %	5 %	6 %	8 %	10 %	43 %
Total des emplois	11 129 213	12 995 257	13 254 310	11 957 127	10 061 203	- 10 %

Source : Cour des comptes d'après CER de la FFC

Alors que les actions de prévention représentaient plus de 57 % des emplois en moyenne pendant les trois premiers exercices, la part des dépenses dans ce domaine a fortement diminué à partir de 2019-2020, au profit de la recherche. Viennent ensuite les dépenses liées à la coordination des associations régionales (« frais de coordination ») et enfin, pour 3 % sur la période, l'aide à la réadaptation des malades. La recherche devient, quant à elle, le premier poste de dépenses à partir de 2019-2020, représentant 46 % du total. Elle est la seule mission sociale en augmentation pendant la période (+ 31 %), quand les autres missions de la fédération connaissent une diminution importante.

Tableau n° 8 : part et évolution des dépenses de missions sociales (en €)

Emplois	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	Variation
<i>Prévention</i>	4 734 612	5 795 137	5 687 415	3 099 619	2 627 003	- 45 %
<i>% de la mission/total</i>	59 %	58 %	56 %	39 %	41 %	- 30 %
<i>Recherche</i>	2 193 068	2 981 049	2 704 374	3 723 122	2 863 575	31 %
<i>% de la mission/total</i>	27 %	30 %	27 %	46 %	45 %	64 %
<i>Aide à la réadaptation</i>	224 522	309 291	355 789	267 588	124 289	- 45 %
<i>% de la mission/total</i>	3 %	3 %	4 %	3 %	2 %	- 30 %
<i>Frais de coordination</i>	873 903	918 768	1 325 371	951 912	771 686	- 12 %
<i>% de la mission/total</i>	11 %	9 %	13 %	12 %	12 %	11 %
<i>Total missions sociales</i>	8 026 105	10 004 245	10 072 949	8 042 241	6 386 553	- 20 %

Source : Cour des comptes d'après comptes annuels de la FFC

Les frais de fonctionnement, tels qu'enregistrés par la fédération dans le compte emploi ressources, progressent d'un tiers sur la période. Si une partie correspond à un investissement dans la rénovation des outils numériques, une part significative concerne les honoraires d'avocats liés aux contentieux rencontrés par la Fédération touchant à son organisation.

III - Une communication financière imprécise envers le donateur

A - La légère diminution des ratios de missions sociales après le retraitement des CER

La FFC présente des ratios relatifs à ses dépenses de missions sociales par rapport à l'ensemble de ses emplois. Les CER de la période ont été retraités par la Cour, en prenant en considération les éléments indiqués précédemment. Les frais d'assurance et d'expertise comptable sont soustraits des frais de missions sociales et de collecte. Puis, les frais engagés pour des campagnes d'appels à dons, qui ne portent aucun message en lien avec les missions sociales, sont retirés de celles-ci pour être ajoutés en frais de collecte.

Il n'a pas été possible de retraiter les dépenses de masse salariale de la direction de la fédération et de la responsable administrative et financière, faute de données à rapprocher de la comptabilité. De la même façon, seules les campagnes de publipostage de fidélisation ont été retraitées, et non les appels à dons par courriel, ou les publipostages de prospection. Il est ainsi probable que les dépenses de missions sociales soient moindres que celles indiquées dans le tableau ci-après. Ainsi retraités, les CER de la période sous revue connaîtraient une évolution du poste de « frais de fonctionnement », et une diminution des missions sociales, qui s'établiraient à 61 % en 2020-2021.

Tableau n° 9 : ratios du CER retraités (à titre indicatif) pendant la période sous revue

<i>Emplois du CER</i>	CER présenté (en €)	Ratio présenté	CER retraité (en €)	Ratio retraité
2016-2017				
<i>Frais de collecte</i>	2 343 468	21 %	2 381 632	22 %
<i>Frais de mission sociale</i>	8 026 106	72 %	7 931 388	71 %
<i>Frais de fonctionnement</i>	759 639	7 %	816 190	7 %
2017-2018				
<i>Frais de collecte</i>	2 295 109	18 %	2 225 389	17 %
<i>Frais de mission sociale</i>	10 004 245	77 %	9 941 685	77 %
<i>Frais de fonctionnement</i>	695 729	5 %	828 181	6 %
2018-2019				
<i>Frais de collecte</i>	2 421 268	18 %	2 455 071	19 %
<i>Frais de mission sociale</i>	10 072 949	76 %	9 806 111	74 %
<i>Frais de fonctionnement</i>	760 092	6 %	993 125	7 %
2019-2020				
<i>Frais de collecte</i>	2 911 747	25 %	2 986 978	25 %
<i>Frais de mission sociale</i>	8 042 241	67 %	7 744 616	65 %
<i>Frais de fonctionnement</i>	1 003 139	8 %	1 221 685	10 %
2020-2021				
<i>Frais de collecte</i>	2 693 306	27 %	2 759 354	28 %
<i>Frais de mission sociale</i>	6 386 552	63 %	6 207 594	61 %
<i>Frais de fonctionnement</i>	1 001 792	10 %	1 094 253	11 %

Source : CER de la FFC, retraitement Cour des comptes

B - Des incohérences entre les comptes publiés et les documents de communication financière

La FFC communique les informations sur sa situation financière grâce à son site internet et à des envois aux donateurs. Elle publie ainsi sur son site, pour les deux derniers exercices, ses comptes et les comptes combinés³³ avec les associations régionales, ainsi qu'un document de synthèse, « *L'essentiel* ». Les rapports de l'expert-comptable et du commissaire aux comptes pour les comptes de la fédération, ainsi que le rapport d'activité 2019-2020, sont également accessibles.

Dans les comptes disponibles en ligne, les CER de la période sous revue sont presque illisibles, mis à part celui de l'exercice 2019-2020, ce qui doit être corrigé dans les prochaines publications.

Quatre rapports d'activité ont été examinés par la Cour³⁴. En 2016-2017 et 2017-2018, ils comprennent en annexe le bilan, le compte de résultat, le CER de la fédération, et le CER combiné (à partir de 2017-2018), qui correspondent bien aux comptes. En revanche, dans le rapport de 2018-2019, les CER de la FFC et les CER combinés ont été mélangés et mal reproduits. Dans le rapport de 2019-2020, une erreur apparaît au passif du bilan : la ligne « dettes » reprend en fait le total, et la ligne total du passif diffère du total de l'actif.

Les dépenses de missions sociales des comptes combinés, reprises dans « *L'essentiel* » 2020-2021 et sur le site internet, ne sont pas exactes. Ces confusions de chiffres dans les documents d'information financière sont sans doute des coquilles. Elles attestent que la FFC a manqué de vigilance concernant sa communication financière.

Sur le fond, les rapports d'activité et autres supports de communication mettent en valeur la progression des ratios consacrés aux missions sociales, en particulier pour les exercices 2016-2017 et 2017-2018. Ils consacrent beaucoup plus de pages à la prévention qu'aux autres missions sociales, et en particulier la recherche.

Cette tendance s'inverse en 2019-2020, ce qui correspond d'ailleurs à l'infléchissement des dépenses de prévention au profit de la recherche, dans les CER. À cet égard, et comme cela sera développé au chapitre IV, le montant présenté ne correspond pas au décaissement des projets de recherche, mais à leur engagement, alors que les écarts sont importants. Cette nuance n'est cependant pas explicite pour le donateur, à la simple lecture des rapports d'activité.

³³ Les comptes combinés, traités par l'expert-comptable et le commissaire aux comptes, sont ceux de la fédération et des associations régionales.

³⁴ Celui de l'exercice 2020-2021 n'était toujours pas publié à la mi-juin 2022.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

La fédération n'a pas été en mesure de présenter les délibérations définissant les méthodes d'élaboration du CER. Les règlements comptables le lui imposent pourtant, afin de définir ses missions sociales, et l'affectation de ses ressources par type d'emplois.

En revanche, dans les annexes aux CER de la période, approuvées chaque année en même temps que les comptes, figurent les principes appliqués pour les charges à rattacher en missions sociales, en frais de collecte et en frais de fonctionnement. Pour l'élaboration de son CER, comme d'ailleurs pour ses autres procédures financières ou de protection des données personnelles, la fédération a en pratique manqué de rigueur.

Ainsi, la FFC a posé dans ses annexes des principes d'imputation conformes aux règlements comptables, mais ne les a pas respectés (imputation partielle en frais de mission sociale des dépenses d'expertise comptable, de frais d'assurance, de masse salariale des agents de direction et des finances sans justification, des frais de campagnes d'appels à dons dénuées de message de prévention).

En ce qui concerne ses ressources, le respect de l'appel à dons et donc de la volonté des donateurs n'a pas été total, du fait de difficultés techniques. C'est en particulier au moins le cas d'une campagne par exercice centrée sur le soutien spécifique à la recherche. Alors que la FFC indique affecter les dons collectés à l'occasion de ces appels sur cette mission sociale, les montants inscrits au CER sur la ligne des dons affectés sont bien inférieurs à ceux portés dans ses tableaux de suivi de collecte.

En conséquence, certaines informations portées à la connaissance des donateurs sont erronées.

La Cour formule les recommandations suivantes :

- 5. garantir le respect de la volonté des donateurs en identifiant les dons affectés et en fiabilisant leur suivi dans la comptabilité ;*
 - 6. préciser les règles d'élaboration du compte d'emploi annuel des ressources (CER), faire délibérer les instances de gouvernance sur ces principes et s'assurer de leur application.*
-

Chapitre III

La collecte des ressources auprès du public

I - Une stratégie de collecte multicanal

Entre 2017 et 2021, la stratégie de collecte de la Fédération française de cardiologie se décline en plusieurs axes ayant pour objectif l'augmentation du vivier des donateurs (collecte grand public) et des testateurs (legs, immobilier et assurance-vie) :

- la fidélisation des donateurs actifs et la relance des donateurs inactifs³⁵ ;
- la prospection de nouveaux donateurs ;
- le développement des legs et libéralités.

A - Des axes stratégiques à formaliser

Sur la période 2017-2021, différents prestataires ont été choisis par la Fédération française de cardiologie pour l'assister en matière de stratégie de collecte et de conseil marketing. Ces prestations couvrent une large palette d'actions : le conseil stratégique, l'accompagnement, le suivi du plan d'actions marketing, notamment pour la prospection, la réactivation, la consolidation et la fidélisation des publics³⁶. S'il n'y a pas eu d'appel à candidatures formalisé en 2016, une consultation a été mise en place en 2018, ainsi qu'en 2022 à l'issue de laquelle un « comité de projet interne³⁷ » a été instauré pour examiner les propositions des prestataires et décider du choix final.

Le cahier des charges de consultation de 2018 explicite la stratégie de collecte multicanal recherchée par la FFC ces dernières années. Celle-ci vise à développer à la fois la collecte auprès du grand public, les libéralités (legs, donations et assurance-vie) et la collecte auprès des grands donateurs. Entre 2017-2021, la fédération s'est aussi attachée en priorité à renforcer la fidélisation des *middle donors*³⁸. Par ailleurs, des actions multiples ont été déployées par le service collecte et partenariats pour développer la synergie web/papier/téléphone, et pour diversifier les différents canaux de collecte (dons par SMS, dons en ligne, *street marketing*, etc.). Si la collecte auprès des « grands donateurs³⁹ » a fait l'objet d'un lot spécifique dès la consultation de 2018, la stratégie de promotion des libéralités n'a toutefois été présentée au conseil d'administration qu'en février 2021.

³⁵ Les donateurs de + 24 mois sont considérés comme des inactifs et sont intégrés dans les mailings de réactivation.

³⁶ Le contrat comprend également l'élaboration du plan média fichiers (PMF), la conception, le contenu des messages, le suivi des échanges de fichiers, les analyses et études de la base donateurs.

³⁷ En 2022, ce comité était composé du Président de la FFC, du premier vice-président, d'un membre du bureau, de la déléguée nationale, de la responsable Collecte et partenariats, de la responsable de la relation Grands Bienfaiteurs et d'un représentant du service communication.

³⁸ Donateur dont le don annuel est supérieur à 200 €.

³⁹ Est considéré comme un « grand donateur », tout donateur ayant une contribution annuelle supérieure à 1 500 €.

Compte tenu du choix d'un nouveau prestataire en 2022, un plan d'action défini et validé par le conseil d'administration permettra de formaliser la stratégie de collecte de la FFC pour la période 2022 - 2025.

Enfin, si la pratique d'échange de fichiers avec d'autres associations est implicitement connue du conseil d'administration à travers les comptes annuels, les produits afférents y étant mentionnés (de l'ordre de 12 607 € pour la période 2017-2021), la typologie des organismes en faisant l'objet n'est pas détaillée. Le rapport intermédiaire n° 2 de Don en confiance de février 2022 observe d'ailleurs l'importance « *d'une validation par le conseil de la politique d'échange de fichiers donateurs* » (exigence I.3.2.4 de la Charte Don en confiance). La FFC a indiqué avoir fait une information en ce sens au conseil d'administration de septembre 2022.

Le plan média fichiers

Le plan média fichiers consiste à recenser, en lien avec l'agence de conseil en marketing, au titre d'une campagne de prospection de nouveaux donateurs, l'ensemble des fichiers qui auront vocation à être soit échangés, soit loués auprès d'organisations du secteur caritatif ou de la presse. Ce plan média fichiers s'appuie également sur des analyses tenant compte à la fois des taux de rendement et du profil des donateurs recrutés.

Plus précisément, les fichiers d'échange sont constitués de l'ensemble des fichiers échangés avec d'autres associations ou organismes de presse qui utilisent donc également les adresses de la FFC pour leur propre prospection. Les « échanges » sont facturés entre associations 26 € du mille. Pour l'année 2021, 284 882 adresses ont ainsi vocation à être échangées par la fédération avec d'autres associations par le biais de ce procédé. Les fichiers de location constituent, quant à eux, des adresses louées dans le secteur privé à un coût au mille plus élevé (en moyenne 200 € HT du mille). En 2021, 477 089 fichiers ont ainsi été loués auprès d'une dizaine d'enseignes.

Ces adresses louées et échangées ne sont pas mises à disposition directe de la FFC, elles sont traitées par un tiers de confiance et hébergées par EDIIS AID (opérateur chargé de l'hébergement de la base de données donateurs et des opérations de traitement de la collecte de la FFC depuis 2016). Les conditions de transfert, de conservation et d'archivage de ces données doivent alors respecter les exigences du Règlement général sur la protection des données personnelles (RGPD), entré en application le 25 mai 2018 (cf. partie III.B de ce chapitre).

Enfin, ce plan intègre également des fichiers internes prélevés à partir du vivier de données des demandeurs de documentation (brochures de prévention) qui sont non donateurs à la FFC (297 817 en 2021) et des fichiers de donateurs dits « inactifs 24-48 mois » (donateurs n'ayant pas fait de dons depuis 24 mois, soit environ 35 000 personnes). En conséquence, en 2021 et à l'issue du processus de déduplication de l'ensemble des fichiers obtenus, la FFC a échangé et loué 626 181 adresses.

B - Une diversification des vecteurs d'appel à dons sur la période 2017-2021

Dans sa stratégie de collecte, la Fédération française de cardiologie privilégie trois vecteurs principaux de collecte : le courrier postal, le digital et l'avis de prélèvement automatique. En 2020-2021, le volume de collecte de dons se répartit pour l'essentiel entre 78 % de courrier postal⁴⁰ *print*, 13 % d'avis de prélèvement automatique et 9 % de collecte digitale réalisée sur internet (campagnes *e-mailing*, dons Facebook, etc.). Les autres dons au titre du Parcours du cœur, les dons *in memoriam*, etc. restent très insignifiants au regard du volume global des dons collectés (6,5 M€ pour la campagne 2020-2021, hors legs et libéralités).

⁴⁰ Publipostage au titre des campagnes de fidélisation, réactivation des inactifs et prospection.

1 - Le poids prépondérant du courrier traditionnel dans la stratégie de la collecte

L'envoi de bulletins d'appel à dons par publipostage constitue le cœur de la stratégie de collecte de la FFC avec 1,6 million de courriers en moyenne envoyés tous les ans afin de fidéliser, relancer ou recruter de nouveaux donateurs et étendre le vivier de donateurs dont la moyenne d'âge s'élève à plus de 75 ans pour la période 2017-2021. Malgré une stratégie de rajeunissement menée ces dernières années, ce public, dont l'âge moyen est de 78 ans en 2017 et de 73 ans en 2021, reste par tradition très attaché au courrier.

2 - Une accélération de la collecte digitale, un poids relatif encore faible

L'appel à dons en ligne a été déployé progressivement à partir des années 2013-2014, puis s'est accéléré lors de la campagne 2016-2017 et enfin récemment en 2020 durant la crise sanitaire de la covid 19. Avec un don moyen pour le canal digital qui s'élève à un peu plus de 87 € pour l'exercice 2020-2021 contre 77 € en 2014, ce vecteur de collecte apparaît plus efficace que les autres canaux de collecte.

Un enjeu fort pour la fédération est désormais d'interfacier le site internet à la base des donateurs afin de permettre la mise en place de cycles automatisés de conversion/transformation d'un premier don sur internet vers un prélèvement automatique, compte tenu des différents parcours utilisateurs du site.

3 - Une synergie recherchée avec d'autres canaux de collecte

Le recours historique au télémarketing (ou télédon) est mis en œuvre depuis déjà longtemps par la FFC, en particulier au titre de la consolidation et de la prospection des nouveaux donateurs. L'objectif principal du télémarketing est de transformer l'appel téléphonique en promesse de dons, voire des dons ponctuels en dons réguliers par la mise en place d'une autorisation de prélèvement automatique (PA). La prise de contact par téléphone est effectuée lors de différents temps forts variables selon les années⁴¹. Les résultats des campagnes de télémarketing sur la période 2016-2019 laissent apparaître des dons moyens autour d'une trentaine d'euros en fonction des périodes.

Le don par SMS a été mis en place en septembre 2018 à la suite d'une demande effectuée auprès de l'Association française du Multimédia mobile (AFMM). Cette collecte permet d'associer des mots clefs à des montants de dons (par exemple : envoyer « CARDIO2 » pour donner 2 € à la FFC). Or, les temps forts comme la Semaine du Cœur (de septembre à octobre) ou des Parcours du cœur (de mars à mai) ou encore les films de prévention (tels que Les Chutes, Journée pourrie en 2018-2019) ne sont pas des vecteurs suffisamment puissants pour générer des dons par SMS. Il y a donc lieu de s'interroger sur l'utilité de ce canal qui a déjà coûté plus de 15 748 €⁴² à la FFC pour un total de dons de 277 €⁴³ de 2018 à 2021.

⁴¹ En 2016, trois campagnes de contacts téléphoniques « *Welcome call PA* » ont été réalisées : en mars, « *Transfo PA fidèles* » en avril mai et une « *relance don* » en décembre.

⁴² À partir des comptes financiers de la FFC.

⁴³ Montant de collecte arrêté au 1^{er} avril 2022.

L'expérimentation récente du *street marketing* à partir de 2019 : deux campagnes ont été menées fin 2019, puis fin 2021⁴⁴ à Paris pour lesquelles l'avis du bureau avait été sollicité, avant d'être présenté au conseil d'administration. Cette initiative doit permettre d'atteindre plusieurs objectifs stratégiques : recruter des nouveaux donateurs en prélèvement automatique, rajeunir la base de donateurs de la FFC, et gagner en visibilité et notoriété.

C - Un coût de coordination des prestataires substantiel, des partenariats peu développés

La mise en œuvre des différents canaux de collecte implique un nombre élevé de prestataires et de sous-traitants, ce qui entraîne un coût de coordination et de gestion pour le service collecte et partenariats loin d'être anodin au regard des effectifs en place. En effet, ce service est composé actuellement d'une cheffe de service et d'un adjoint, ainsi que de deux autres collaborateurs dédiés à des tâches très spécifiques⁴⁵. Une bénévole vient également une fois par semaine pour aider aux travaux d'archivage.

Par contraste, les partenariats sont peu développés. Jusqu'à présent, l'essentiel des partenariats sont institutionnels, avec des écoles, association de parents d'élèves, fédération française d'athlétisme, ministère chargé de la santé, etc. Il existe aussi quelques partenariats avec de grandes sociétés, permettant à la FFC de gagner en visibilité et d'échanger du contenu en matière de prévention et de lutte contre les maladies cardio-vasculaires⁴⁶.

Ces derniers sont étudiés et présentés, au cas par cas, lorsqu'il y a une demande exprimée par une organisation, sans qu'il y ait de stratégie de prospection spécifique menée par la fédération. La nouvelle présidence (depuis 2019) a relevé l'importance « *d'obtenir des engagements plus forts et plus concrets de la part des entreprises, que ce soit du mécénat financier ou du mécénat de compétence*⁴⁷ » et de constituer un « *réseau des entreprises du Cœur* » composé d'entreprises témoignant de leurs relations avec la FFC. Néanmoins, à ce jour, le tableau de suivi des partenaires communiqué ne recense que neuf conventions partenariales actives, dont deux associant un double volet financier et visibilité.

⁴⁴ Cette campagne n'a pas pu être mise en place en 2020 en raison de la crise sanitaire.

⁴⁵ Un personnel gère la relation avec les donateurs (téléphone, *e-mail* et courrier), ainsi que la mise en place des prélèvements automatiques et la gestion des rejets éventuels. Le second assure le suivi du stock des brochures de prévention et numérise les courriers.

⁴⁶ Le principe énoncé dans la charte éthique est de proscrire « *toute convention de partenariat avec des entreprises pharmaceutiques, agro-alimentaires et de matériel médical ou avec toute entreprise ayant des liens avérés (actionnariat, coopération...) avec des entreprises de ces secteurs* » (article 6).

⁴⁷ Procès-verbal du bureau du 8 novembre 2019.

II - Une évolution à la hausse de la collecte et des frais d'appel à dons

A - Une évolution contrastée du nombre de dons entre 2017 et 2021

1 - Une hausse du volume de dons

Après une baisse conjoncturelle sur les exercices 2017-2018 et 2018-2019, le nombre de dons collectés a augmenté de façon significative sur les deux dernières années (+ 12 % à partir de 2020 et + 5 % en 2021). Avec 102 969 dons collectés au 31 juin 2021⁴⁸, le volume de dons, comme indiqué précédemment, a progressé de 13 % entre 2017 et 2021 pour atteindre 6,5 M€ collectés en 2021. La deuxième vague de prospection mise en place au premier semestre 2020 a eu un effet significatif sur le recrutement de nouveaux donateurs mieux ciblés grâce aux travaux de segmentation lancés en 2019-2020.

L'analyse du cycle de consolidation⁴⁹ des donateurs met par ailleurs en évidence que cinq ans après le recrutement, 33 % des donateurs sont toujours fidèles à la FFC. Dans cette perspective de fidélisation, la fédération s'efforce en effet de proposer une relation privilégiée de proximité avec ses donateurs en mettant en place différentes actions à leur profit (un accueil téléphonique cinq jours sur sept par des personnes maîtrisant les causes défendues par la FFC et la relation donateur ; la possibilité d'une consultation téléphonique avec un cardiologue à la demande ; une réponse écrite à chacun des courriers adressés (par voie postale ou par mail) à la FFC ; l'envoi d'une carte de remerciement manuscrite signée du président pour tous les dons de plus de 1 000 €, etc.).

2 - Une base de donateurs actifs en forte croissance depuis l'exercice 2019-2020

Après plusieurs années de baisse consécutives (en particulier baisse de 3 % en trois ans entre 2016 et 2019), la base des donateurs actifs 0-12 est repartie à la hausse de 14 % en 2020 (par rapport à 2015-2016). Cette tendance s'est poursuivie avec un pic à 98 772 donateurs actifs 0-12 mois à la fin juin 2021. En mars 2022, la base de donateurs actifs 0-12 mois s'était toutefois contractée à 95 871, d'après les chiffres de la base de données Alizé. Quant à la volumétrie de la base 0-24 mois, restée constante pendant plusieurs années consécutives, elle a ensuite décliné de 2017 à 2019 pour repartir à la hausse les années suivantes (+ 5 % en 2020 et + 9,5 % en 2021) et atteindre 133 195 donateurs en mars 2022. Le nombre de donateurs en prélèvement automatique⁵⁰ à la fin juin 2021 s'élevait quant à lui à 7 432, ce qui reste encore faible, bien que la FCC ait connu une progression de 7 % réalisée depuis 2018. Toutefois, les investissements engagés au titre du *street marketing* devraient permettre d'accroître la part de prélèvement automatique, qui constitue près de 13 % du volume de collecte en 2020-2021.

⁴⁸ D'après les chiffres issus de la base de données Alizé sur la période examinée.

⁴⁹ Un donateur recruté en fin d'année est sollicité plusieurs fois : à la réception du reçu fiscal avec une brochure de bienvenue et bon de soutien, en janvier mailing de consolidation, dans les six mois : appel téléphonique avec incitation à transformer son don en prélèvement automatique, puis mailing anniversaire si aucun don dans les 12 derniers mois.

⁵⁰ Nombre de mandat SEPA mis en place et encore actifs à la fin juin 2021.

B - Des frais d'appel à la générosité en hausse

L'audit réalisé en 2015 au changement de présidence et déjà cité, mentionnait que « pour une association mature telle que la FFC, un taux moyen des frais consacrés à la collecte de fonds de 20 à 25 % constitue un taux satisfaisant ». Au regard d'une comparaison avec quatre autres associations (Fondation pour la Recherche Médicale, Ligue contre le cancer, Téléthon et Fondation Jérôme Lejeune), le cabinet estimait que la FFC se trouvait dans la fourchette haute du ratio de frais de collecte par rapport à la collecte globale (24 % à partir du CER arrêté « à juin 2014, qui une fois retraité à la suite de clés de répartition non justifiées entre frais de collecte, frais de fonctionnement et missions sociales s'établissait à 34 % »).

Comme vu ci-après, le ratio des frais de collecte par rapport au total des ressources collectées (examiné dans le tableau n° 10 à partir des chiffres extraits du compte d'emploi des ressources et non retraités) est désormais de l'ordre de 20 % en moyenne entre 2016 et 2021.

On observe toutefois une progression des frais de collecte (+ 15 % en cinq ans), supérieure de 2 points à la progression des ressources collectées sur la période examinée (+ 13 %). Cette progression s'explique notamment par des coûts de publipostage encore élevés et l'investissement porté vers de nouveaux canaux de collecte (recours récent au *street marketing*).

Tableau n° 10 : évolution des frais de collecte 2017-2021 en € dans le CER

En €	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	Var. 2017/2021
Frais de recherche de dons	2 343 468	2 295 109	2 421 268	2 911 747	2 693 306	15 %
Ratio %	19,16 %	15,75 %	18,47 %	26,52 %	19,56 %	n.c
Total des ressources collectées auprès du public (CER)	12 233 460	14 572 195	13 106 868	10 980 771	13 768 116	13 %

Source : Cour des comptes, à partir des données des comptes financiers des CER 2017-2021

C - Une qualité inégale des indicateurs de rentabilité

La responsable collecte et partenariats a mis en place plusieurs tableaux de suivi de la rentabilité pour chacun des principaux canaux de collecte utilisés par la fédération. Il existe par conséquent des données annuelles sur la rentabilité des campagnes de publipostage (fidélisation, prospection, relance des inactifs), ainsi que des campagnes web, des dons *in memoriam*, dons manuels, etc.

Ces tableaux démontrent un suivi fin des principaux indicateurs de rentabilité des principaux canaux de collecte privilégiés par la FFC. Pour chacune des principales actions de levée de fonds, un tableau restitue les données prévisionnelles (nombre d'envois prévus, nombre de retours estimés, montants estimés de la collecte et coût prévisionnel des dépenses), les données réalisées (nombre d'envois réalisés, taux de retours, dépenses réelles et collecte réelle obtenue), ainsi que le don moyen estimé et réel et parfois le rendement (ou ROI⁵¹).

⁵¹ ROI : correspond au rendement pour un euro investi.

Pour autant, il n'existe pas de tableaux de suivi permettant d'apprécier la rentabilité des différentes campagnes lancées par la fédération au titre des campagnes digitales. Les indicateurs de rentabilité par campagne sont réalisés ponctuellement en fonction des années et ne sont pas exhaustifs. Par ailleurs, pour certains canaux spécifiques tels que le télémarketing ou encore le *street marketing*, le service collecte et partenariats privilégie les documents mis à disposition par les sous-traitants, mais ne produit pas en interne ses propres tableaux de bord sur l'évolution de la rentabilité. La mise en place d'un *reporting* spécifique pour évaluer les résultats de ces différents canaux de collecte sur plusieurs années doit être menée à court terme.

Enfin, des écarts apparaissent entre les données de collecte et le flux comptable (imputé sur le numéro de compte 754111 « collecte web »). L'impossibilité de rapprocher certaines données collectes suivies par le service collecte et la comptabilité avait déjà été observée par un cabinet externe en 2015. Compte tenu de ces défaillances, la FFC a indiqué à la Cour le recrutement en 2022-2023 d'un responsable de collecte digitale chargé d'un important volet de contrôle et de *reporting*.

III - Le traitement sécurisé des dons et l'émission des reçus fiscaux

A - Un traitement de la collecte externalisé et sécurisé

Jusqu'en 2016, la Fédération française de cardiologie utilisait une solution informatique interne « Cœur 2000 » pour gérer et héberger ses données et réalisait elle-même ses opérations de *fulfillment*⁵². Cette base de données ne faisant plus l'objet d'évolution, elle risquait à terme de compromettre l'atteinte des objectifs de collecte. Par ailleurs, en vue d'entrer dans la démarche de labellisation « Don en confiance », la FFC se devait de fiabiliser la gestion du traitement de la collecte d'un point de vue de la qualité comme de la traçabilité.

En effet, à la suite de l'audit d'un cabinet externe et de tests effectués sur les reçus fiscaux en 2015, et en dépit de contrôles jugés satisfaisants, un risque avait été identifié sur leur traitement, justifiant une recommandation visant à s'assurer que les reçus fiscaux avaient bien été émis et qu'ils l'avaient été une seule fois. À l'issue d'une consultation lancée en 2016 par la FFC, un prestataire historique sur le marché du *fulfillment* dans le secteur caritatif a été choisi pour la prestation d'« Édition et de routage des reçus fiscaux », ainsi que pour le projet « Hébergement d'une base de données – Processus de collecte de fonds et gestion des stocks ».

Les flux des reçus fiscaux font l'objet d'un cadrage rigoureux, détaillé dans un manuel des procédures remis à jour en avril 2022. Un rapprochement bancaire est, en outre, réalisé par le service financier en lien avec le service collecte et partenariats.

Enfin, l'accès aux données personnelles existantes dans la base des donateurs *via* Alizé est garanti par une classification des utilisateurs par profil avec sécurisation des mots de passe. Les droits accordés aux différents acteurs au sein de la FFC sont en cohérence avec les périmètres de responsabilité du personnel. Les agents qui ont quitté la FFC ont vu par ailleurs leurs droits d'accès supprimés.

⁵² Ce terme regroupe l'ensemble des prestations associées au traitement de collecte de dons : réception, tri, numérisation des dons, saisis et/ou vidéocodage, traitement des moyens de paiement et remises en banques, archivage physique et numérique.

B - Un respect lacunaire des obligations en matière de protection des données personnelles

L'association, en tant que détenteur de données⁵³, doit se conformer à la loi informatique et libertés (art. 8 et chapitre IX) et au Règlement général sur la protection des données personnelles (RGPD), qui est entré en application le 25 mai 2018⁵⁴.

Outre l'obligation de désigner un délégué à la protection des données (DPO), le RGPD emporte plusieurs conséquences en matière de sécurité et de protection des données, telles que l'élargissement des obligations en matière de recueil du consentement ou le droit d'accès et de rectification. En tant que responsable de traitement de données, la FFC doit également tenir un registre de traitement qui doit décrire les parties prenantes (représentant, sous-traitants, co-responsables, etc.), les catégories de données traitées, à quoi servent les données, qui accède aux données et comment elles sont sécurisées⁵⁵.

Plusieurs défaillances dans la mise en œuvre des obligations dans le cadre du RGPD montrent que la fédération n'a pas pris pleinement la mesure de ses responsabilités en sa qualité de responsable de traitements de données dans le cadre de ses obligations dans des domaines aussi fondamentaux que la durée de conservation et d'archivage des données ou le recueil du consentement.

Tout d'abord, si la FFC a indiqué que le responsable informatique était le délégué à la protection des données et qu'il avait effectué des sensibilisations sur les effets de la mise en place du RGPD auprès du réseau des associations régionales, aucun document formalisant cette désignation n'a été présenté.

Ensuite, si un registre de traitement sous format Excel semble avoir été un temps développé par le responsable informatique, ce fichier présente un caractère parcellaire et n'apparaît plus mis à jour depuis 2018. Ce fichier ne fait, en outre, pas apparaître de façon précise et exhaustive, ni la nature des données qui doivent être conservées, ni les durées de conservation et d'archivage choisies afin de garantir le niveau de sécurité adapté au risque. Alors que des travaux ont été initiés dès 2019 avec un prestataire pour concrétiser la mise en conformité au RGPD, la fédération n'a toujours pas signé les nouvelles annexes au contrat, qui visent en particulier à déterminer les différentes durées de conservation en fonction de l'origine des données.

Enfin, au regard du recueil du consentement, certaines mentions relevées dans les appels à dons par *e-mailing* mériteraient d'être clarifiées et ne respectent pas le principe de libre consentement. La phrase suivante : « *Par ailleurs, nous ne vendons pas vos données à des tiers, mais nous permettons ponctuellement à des organismes du secteur caritatif ou de la presse de vous adresser leurs messages* » est imprécise quant aux pratiques d'échanges et de locations mis en œuvre par l'association et n'offre pas la possibilité par une case à cocher de s'opposer à la mise à disposition de ses données. S'il est exact que la fédération ne vend pas de fichiers de données personnelles, une pratique de l'échange de fichiers de données est quant à elle bien mise en œuvre permettant que d'autres acteurs, associations comme organismes de presse, aient accès à certaines données personnelles. Il y a donc lieu dans ces supports d'appel à don par

⁵³ Article 2 de la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés et article 4 du RGPD.

⁵⁴ Article 34 de la loi informatique et libertés et article 32 du RGPD.

⁵⁵ Article 30 du RGPD.

internet d'être plus précis à l'égard du donateur ou prospect en l'informant plus explicitement de l'échange de fichiers de données vers des organismes du secteur associatif ou de la presse et de lui permettre de s'opposer expressément à la mise à disposition de ses données, comme le préconise la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) pour la prospection à des fins caritatives.

En 2019 et 2020, la FFC a cependant mené un important chantier en vue de renouveler et sécuriser les systèmes d'information du siège et des associations régionales. Il a permis de fiabiliser les applications et serveurs informatiques de la FFC et de la doter d'un système d'information plus performant lors de la crise sanitaire de la covid 19.

Afin de relancer ce chantier de mise en conformité au RGPD, la FFC a indiqué recourir à un mécénat de compétences chargé d'un audit RGPD et d'un plan de remédiation. L'avenant sur les durées de conservation et les modalités d'archivage par type de population devrait, toujours selon la fédération, être également signé d'ici la fin d'année 2022 avec le prestataire.

IV - Le traitement des legs et des libéralités : une ressource importante, une gestion à consolider

A - Un volume important de legs et libéralités qui connaît une baisse récente

Comme évoqué précédemment, le volume de legs et libéralités de la Fédération française de cardiologie s'élève à 6,8 M€ par an en moyenne sur la période 2017-2021 (dont 1,3 M€ en moyenne d'assurance-vie), soit près de 53 % des ressources collectées auprès du public. Il s'agit par conséquent de la première ressource financière de la FFC.

D'après la FFC, la baisse marquée du volume des legs et assurance vie en 2019-2020 s'explique en particulier par un travail important mené par la responsable legs et libéralités entre 2015 et 2018 pour encaisser le stock d'arriérés des legs ; elle résulterait donc en partie d'un effet d'optique. Par ailleurs, la FFC surestimait depuis plusieurs années ⁵⁶ le stock final à encaisser, erreur qui a été corrigée à compter de l'exercice 2019-2020.

⁵⁶ Une erreur de formule dans le tableau Excel de suivi du stock final de legs a en effet été relevée à la prise de fonction de la nouvelle responsable legs et libéralités en l'année 2019 après vérification de l'expert-comptable et du commissaire aux comptes.

Tableau n° 11 : évolution des legs et libéralités sur la période 2017-2021

<i>En €</i>	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	Moyenne 2017-2021
<i>Total des legs et libéralités</i>	6 264 187	8 738 454	7 309 210	4 731 006	7 202 120	6 848 995
<i>Nombre de dossiers de legs acceptés par le CA*</i>	20	35	31	30	18	26,8
<i>% total des ressources</i>	51,21 %	59,9 7%	55,77 %	43,08 %	52,31 %	52,96 %
<i>Total des ressources collectées auprès du public</i>	12 233 460	14 572 195	13 106 868	10 980 771	13 768 116	12 932 282

*Nombre au titre d'une année civile). Source : Cour des comptes à partir des comptes financiers 2017-2021 dans CER

Si le poids des legs parmi les ressources collectées remonte en 2020-2021, il s'explique pour l'instant par des encaissements en cours sur des dossiers de successions déjà acceptés par le conseil d'administration. Or, le nombre de nouveaux dossiers de legs acceptés par le conseil d'administration connaît une baisse brutale pour l'exercice 2020-2021 avec seulement 18 dossiers, ce qui laisse présager une réduction à venir de cette ressource financière.

Dans le cadre d'une stratégie de promotion des legs et libéralités présentée au conseil d'administration en février 2021, la FFC a intensifié ses actions de communication auprès des donateurs de la fédération comme des notaires.

B - Un traitement des legs et libéralités en cours de professionnalisation

1 - Une compétence interne renforcée

Jusqu'en 2019, la gestion des libéralités était assurée par deux personnes : une responsable libéralités, arrivée en 2014, et une juriste recrutée en 2017. Ces deux salariés ont quitté la fédération au cours de l'année 2019.

Afin de développer le volet prospection qui n'était pas mis en œuvre par la responsable libéralités, la Fédération française de cardiologie a fait le choix de recruter une responsable « Relation avec les grands bienfaiteurs » en charge du volet « prospection et promotion des libéralités ». Ce recrutement a été réalisé en juin 2019. En mai 2020, une personne issue du notariat a été recrutée afin d'assurer plus spécifiquement le suivi administratif des dossiers de legs et libéralités de la fédération.

2 - Une gestion des dossiers de legs et libéralités amenée à se consolider

L'examen de dossiers de legs de nature différente (immobiliers, assurances-vie, etc.) sur la période contrôlée a mis en évidence un certain nombre de points positifs dans le traitement des dossiers de legs, bien qu'il existe des marges de progression dans le traitement des dossiers consultés.

Tout d'abord, la FFC s'attache à respecter les strictes volontés du défunt. Les procès-verbaux des conseils d'administration démontrent un souci constant porté au respect de la volonté du testateur, en particulier en cas de legs affectés à une mission sociale de la FFC, en général sur des projets de recherche.

Par ailleurs, en cas de vente de biens immobiliers, la fédération s'efforce de demander toujours au moins deux estimations de la valeur des biens réalisées par le service des Domaines ou par des agences immobilières locales comme des offices notariaux. Il n'existe cependant pas toujours le relevé de décompte du notaire permettant de retracer le suivi des encaissements et des décaissements au profit de la fédération.

La responsable libéralités a souhaité quelques mois après son arrivée que les legs présentés pour acceptation au conseil d'administration retracent de manière exhaustive l'actif et le passif des libéralités, ce qui n'était pas le cas dans les présentations faites au conseil d'administration avant 2021.

Cependant, s'il existe un document décrivant la procédure interne de gestion des legs et libéralités, non daté, il s'apparente davantage à une description de certaines règles de gestion internes, dans le cadre d'une prise de consignes, qu'à une procédure précise et exhaustive dûment validée par la direction de la FFC.

Enfin, le contrôle a mis en évidence que le personnel en charge des libéralités travaillait encore essentiellement sur des tableaux Excel de suivi et exploitait assez peu les potentialités de l'outil informatique de gestion des dons et legs. Il conviendra qu'à l'issue de la mise en place du nouveau logiciel Éloge en 2022, le suivi soit renforcé et les règles de gestion des legs et libéralités mises à jour et formalisées pour garantir la bonne information des membres du conseil d'administration.

CONCLUSION ET RECOMMANDATION

Entre 2017 et 2021, la Fédération française de cardiologie a décliné plusieurs axes stratégiques ayant pour finalité commune d'accroître le volume de donateurs (collecte grand public) et de testateurs (legs, immobilier et assurance-vie). Accompagnée par des prestataires spécialisés dans la stratégie de collecte et le conseil en marketing, la fédération s'est attachée à diversifier ses différents canaux de collecte (campagnes digitales, dons par SMS, street marketing) tout en continuant de privilégier les appels à dons par courrier postal.

À la fin juin 2021, l'évolution de la collecte fait apparaître des dons en hausse depuis 2018-2019 avec 102 969 dons pour un montant de 6,5 M€ collectés au titre de la générosité publique (hors les legs et libéralités). La diversification des canaux de collecte et le coût encore élevé des campagnes de publipostage ont entraîné une hausse de 15 % des frais de collecte sur la période examinée. Cette hausse apparaît sous-évaluée, en raison de l'imputation injustifiée de certains frais de collecte en frais de mission sociale constatée sur certaines campagnes de publipostage.

Si les indicateurs de rentabilité sont précis et bien suivis pour les campagnes de publipostage, en particulier pour les campagnes de fidélisation des donateurs, ils restent encore de qualité inégale pour les canaux de collecte les plus récemment mis en œuvre (campagnes digitales, télémarketing, street marketing). La cohérence des données de la collecte avec la comptabilité devra également être fiabilisée, afin de renforcer le pilotage de la performance des canaux de collecte.

Le traitement des dons et l'émission des reçus fiscaux font l'objet d'une gestion rigoureuse par le prestataire choisi et l'accès à la base de données des donateurs révèle un niveau de sécurité satisfaisant. En revanche, la mise aux normes au titre du RGPD demeure lacunaire dans des domaines aussi fondamentaux que le recueil du consentement ou la durée de conservation des données. La fédération n'a, semble-t-il, pas pris toute la mesure des responsabilités qui lui incombent en sa qualité de responsable de traitements de données.

Enfin, si l'ensemble des ressources collectées auprès du public a connu une augmentation de 13 % sur la période 2017-2021, un faible nombre de nouveaux dossiers de libéralités est observé lors du dernier exercice. Le nouveau logiciel mis en place au cours de l'année 2022 devrait contribuer à accélérer la professionnalisation déjà en cours du traitement des legs et les libéralités par le personnel qui en a la charge.

La Cour formule la recommandation suivante :

- 7. Mettre les procédures en conformité avec les exigences du Règlement général sur la protection des données personnelles.*
-

Chapitre IV

Les missions sociales

I - Informer et éduquer le public en vue de la prévention des maladies cardiovasculaires : une mission sociale fortement affectée par la crise sanitaire

La Fédération française de cardiologie assure cette mission sociale d'information du public en vue de la prévention des maladies cardiovasculaires en s'appuyant sur différents vecteurs. Les activités réalisées par la FFC au titre de cette mission ont été fortement affectées par la crise sanitaire.

A - La diffusion des messages de prévention ralentie par la crise sanitaire

La FFC réalise chaque année des campagnes nationales qui mettent en avant des thèmes particuliers (cœur de femmes, sédentarité, cœur de séniors, etc.), sur différents supports : spots de prévention au cinéma ou sur des chaînes nationales, encarts dans la presse, messages sur les réseaux sociaux, participation à des émissions, diffusion de podcast. La campagne « gestes qui sauvent » a été repoussée de 2020 à 2021, afin de ne pas communiquer sur un autre thème que la covid 19 cette année-là. Ces campagnes nationales sont généralement accompagnées de la réalisation d'un « observatoire du cœur » qui fait le point sur les connaissances du grand public. Les données sont disponibles sur le site web de la FFC et envoyées aux donateurs dans le cadre des mailings de collecte. Les messages de prévention sont également diffusés par les lettres d'information envoyées aux donateurs tout au long de l'année, notamment les « lettres du cœur » jusqu'en 2019, les numéros du « cardio conseils » et le journal des donateurs « De tout cœur ».

La FFC a également développé une offre d'une trentaine de brochures, d'une dizaine de pages chacune, qui font le point sur différents sujets organisés par thème (sur les facteurs de risques, la prévention, vivre avec la maladie, etc.). Elles sont mises à disposition des professionnels de santé, et peuvent être commandées gratuitement auprès de la FFC ou téléchargées sur le site web de l'association.

Tableau n° 12 : distribution des brochures entre 2016 et 2020

	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Nombre de brochures commandées</i>	1 060 599	751 189	1 146 520	1 142 780	400 127
<i>Brochures distribuées dans le cadre du partenariat IDS</i>	2 070 000	2 680 000	3 752 000		
<i>Nombre total de brochures mises à disposition</i>	3 130 599	3 431 189	4 898 520	1 142 780	400 127

Source : Fédération française de cardiologie

Selon les données transmises le volume de commandes de brochures sous format papier (ainsi que des dépliants et des cartes) est passé de plus de 3 millions en début de période à 400 000 en 2021. En effet, au début de la période de contrôle, la FFC diffusait des brochures dans les cabinets médicaux, qui étaient installées sur des présentoirs dans les salles d'attente pour une durée d'un an, avec un réapprovisionnement trimestriel. Cette modalité de diffusion représentait un volume de plus de 2 millions de brochures par an jusqu'à son arrêt fin 2018. En outre, dans le contexte de la crise sanitaire, la fermeture de nombreux lieux de distribution et l'interdiction de présentation des brochures ont entraîné une très nette baisse de commande de celles-ci.

B - Des actions de prévention menées par les associations de cardiologie régionales et promues par la FFC

Les activités de prévention sont également réalisées par les associations régionales dans le cadre des événements promus par la FFC (Parcours du cœur, Semaine du cœur) et dans le cadre des clubs cœur et santé. Co-présidée par un vice-président cardiologue et un administrateur non cardiologue, la commission « Parcours du cœur » a pour objectif d'accompagner l'évènement phare de la FFC portant le même nom. Les Parcours du cœur sont en effet des manifestations organisées chaque printemps pour sensibiliser le grand public, les scolaires et les entreprises aux risques des maladies cardio-vasculaires. Ils sont mis en place par les associations de cardiologie régionales, les clubs cœur et santé et les bénévoles, ainsi que par des collectivités locales, des associations, des établissements scolaires, des entreprises, etc. La FFC peut ainsi simplement fournir les kits d'organisation des Parcours du cœur, l'organisation et l'animation de la manifestation étant assurées par des partenaires.

À travers des stands d'information, ils sont l'occasion pour les participants de s'informer et de rencontrer des professionnels de santé, autour d'activités ludiques et conviviales. Des informations sont également délivrées sur les gestes qui sauvent. Entre 2017 et 2019, le nombre de Parcours du cœur organisés chaque année était en constante progression pour atteindre 750 000 participants, comme le montre le tableau ci-après.

Après l'annulation des Parcours du cœur de 2020, du fait du contexte sanitaire, ils ont été organisés sous forme virtuelle en 2021, chaque participant devant déclarer ses kilomètres parcourus. Ils reprennent en 2022 dans le cadre de manifestations et également sous forme virtuelle.

Tableau n° 13 : évolution des Parcours du cœur entre 2017 et 2019

	2017	2018	2019
<i>Nombre de participants aux Parcours du cœur</i>	400 000	600 000	750 000
<i>Nombre de villes organisatrices d'un Parcours du cœur</i>	850	950	1 156
<i>Nombre de classes participant à un Parcours du cœur scolaire</i>	8 200	14 000	16 654

Source : Cour des comptes d'après données présentées dans les rapports d'activité de la FFC

Chaque année, lors de la dernière semaine de septembre, la FFC et les associations de cardiologie régionales organisent la Semaine du cœur : des rencontres, événements, actions et conférences sont organisés dans toute la France sur des thématiques variées. Des rencontres avec des chercheurs dont la FFC finance les projets sont également organisées.

Les clubs cœur et santé assurent aussi des missions de prévention de proximité : conférences, participation aux événements locaux, initiations aux gestes qui sauvent, etc., avec le soutien des associations régionales et parfois de la fédération. Les clubs cœur et santé ont été fermés en mars 2020 dans le contexte du confinement et ont réouvert progressivement et au gré de l'évolution des mesures sanitaires au cours de l'année 2020-2021.

Ainsi, toutes les activités réalisées dans le cadre de cette mission sociale ont été fortement affectées par la crise sanitaire. Comme indiqué précédemment, le financement affecté à cette mission sociale est passé de 4,7 M€ pour l'exercice 2016-2017 à 2,6 M€ pour l'exercice 2020-2021, soit une baisse de 45 %.

II - Promouvoir et favoriser la recherche en cardiologie : une mission sociale qui s'est professionnalisée

La FFC finance chaque année plusieurs types de projets de recherche. La stratégie de recherche, ainsi que les procédures d'attribution et de suivi des projets financés, ont été formalisés au cours de la période de contrôle. Le suivi des projets a néanmoins pu souffrir de la vacance du poste de responsable de la recherche pendant deux ans⁵⁷.

A - La définition d'une stratégie de financement de la recherche

La Fédération française de cardiologie assure le financement de bourses aux jeunes étudiants en médecine et de projets de recherche au profit d'équipes hospitalo-universitaires. Les projets de recherche à financer sont le plus souvent sélectionnés par la commission scientifique après un appel à projets, le financement étant ensuite approuvé par le conseil d'administration.

Les modalités concernant les bourses aux jeunes médecins ont peu varié sur la période contrôlée, la FFC finançant chaque année une vingtaine de bourses de master 2 et entre cinq et dix bourses de mobilité. Les montants attribués pour les bourses de master (19 000 € puis 20 000 € depuis l'exercice 2020-2021) sont conformes à ceux pratiqués par d'autres fondations finançant la recherche médicale, tandis que ceux des bourses de mobilité internationale (35 000 € pour la première année) semblent légèrement plus élevés.

⁵⁷ Une nouvelle responsable a été recrutée à partir de septembre 2022.

La FFC finance également des projets de recherche au profit d'équipes hospitalo-universitaires. Au début de la période de contrôle, ceux-ci étaient sélectionnés dans le cadre d'appels à projets gérés par la commission scientifique, avec trois types de financement possibles :

- dotations de recherche (80 000 € versés sur deux ans) ;
- bourses thématiques avec trois thèmes prioritaires : hypertension artérielle/maladies vasculaires (35 000 €), cœur de femmes (35 000 €) et épidémiologie (45 000 €) ;
- allocations d'aides à la recherche par équipe (20 000 €). Cette allocation permettait généralement d'acheter des équipements pour la recherche.

En 2017, la FFC a souhaité financer des projets de recherche de plus grande envergure. Le conseil d'administration a ainsi décidé de financer plusieurs projets sans recours aux appels à projets :

- étude E3N Cardiovasculaire (financement de 632 300 € sur quatre ans depuis 2017) ;
- étude Endocardite infectieuse (478 000 € sur trois ans).

Souhaitant professionnaliser son activité de financement de la recherche, la FFC a créé un poste de responsable administratif de la recherche en février 2018. La nouvelle responsable a proposé un plan d'actions présenté en conseil d'administration en septembre 2018. Celui-ci comportait plusieurs volets : la refonte des appels à projet, la formalisation des procédures d'appels à projets et la mise en place de procédures de suivi des projets de recherche. La refonte des appels à projets prévoyait notamment le lancement d'un appel à projets spécifique « grands projets », doté d'un financement de 300 000 €.

B - Une formalisation des procédures de sélection et de suivi des projets financés

Au cours de la période de contrôle, les problèmes observés dans la constitution de la commission scientifique (absence de désignation officielle des membres, non-conformité de la composition aux statuts et au règlement intérieur) ont été résolus. La commission scientifique est désormais dotée d'un règlement intérieur et respecte des règles de bonne gestion. Désormais, tous les financements sont attribués dans le cadre d'appel à projets publiés sur le site de la fédération et directement auprès de chercheurs ou des services de recherche des universités, organismes et CHU. (Cf. présentation des appels à projets 2022 en annexe n° 6).

La mise en place d'une sélection sur la base de lettres d'intention et l'augmentation de la notoriété de l'appel à projets « grands projets » ont permis de faire très sensiblement augmenter le nombre de candidatures soumises chaque année, ce qui paraît satisfaisant. Ainsi, le nombre de projets soumis au titre des grands projets est passé de sept (dont un hors champ), la première année en 2019, à 13 en 2020 et 20 en 2021.

Sur l'appel à projets « grands projets », qui existe depuis 2019, un projet sur deux a été attribué à un membre de la gouvernance de la FFC ou à un de ses collaborateurs.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette situation : la petite taille de la communauté de recherche en cardiologie ou une meilleure connaissance des appels à projets par les chercheurs « proches de la FFC ». Le renforcement du dispositif de prévention des conflits d'intérêts (cf. Chapitre I-II-C) apporterait les assurances nécessaires sur la transparence de l'allocation des financements.

C - Le suivi de la réalisation des projets, amélioré sur le principe mais compromis dans les faits

Au début de la période, le suivi des projets de recherche était lacunaire, une fois que le financement avait été attribué, comme le révèlent plusieurs interventions en conseil d'administration.

Les projets de recherche sont désormais suivis sur le plan de l'avancement pratique et sur le plan financier dans le cadre de procédures mises en place en 2018. Le financement est versé par tranche sur la base de rapports d'activité et de rapports financiers, le solde étant versé après réception des rapports finaux validés par le président de la commission scientifique. En outre, l'expert-comptable réalise chaque année un suivi financier précis afin d'identifier les engagements pris dans le cadre de la clôture des comptes.

Cependant, les moyens affectés au suivi de l'activité de recherche ont été de nouveau remis en question après le départ de la responsable de la recherche en avril 2020. Le suivi administratif de la recherche a reposé à compter de cette date et jusqu'en septembre 2022 sur une seule personne rattachée à la responsable administrative et financière, ce qui semble limité pour l'ensemble des sujets à assurer : lancement des appels à projets, réception et vérification des candidatures, organisation de l'analyse des projets par la commission scientifique, suivi de l'activité et suivi financier des projets. La FFC a fait état de difficultés à recruter sur ce type de poste.

Enfin, la FFC a pour objectif d'acquérir un logiciel de gestion des appels à projets, à compter de l'arrivée du nouveau responsable de la recherche en septembre 2022.

D - Un écart important entre les crédits engagés et les crédits effectivement versés

Entre 2017 et 2021, le montant engagé au titre du financement de la recherche a été compris entre 2 M€ et 3,1 M€. Il a atteint son maximum en 2019-2020 avant une baisse sensible en 2020-2021, conséquence de la crise sanitaire.

Cependant, les montants décaissés chaque année au titre de la recherche apparaissent nettement moins élevés. L'écart entre les montants engagés et les montants décaissés est toujours supérieur à 500 000 €, ce qui représente entre 22 % et 57 % du montant engagé, avec un maximum pour l'exercice 2017-2018 où l'écart de 1,5 M€ représente 57 % des crédits engagés cette année-là.

Cet écart récurrent démontre une difficulté à consommer intégralement les crédits de recherche. Il peut s'expliquer pour les années marquées par la crise sanitaire, celle-ci ayant entraîné des retards dans l'exécution des projets. La FFC prépare ainsi des avenants aux conventions de financement pour en allonger la durée. Néanmoins, cette difficulté semble constante sur la période de contrôle.

Tableau n° 14 : montants engagés et décaissés par année au titre des projets de recherche (en €)

	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
<i>Montant affecté à la mission sociale recherche</i>	2 193 068	2 981 049	2 704 374	3 723 122	2 863 575
<i>Montant engagé au titre des projets de recherche</i>	2 020 000	2 726 888	2 421 228	3 143 300	2 631 120
<i>Montant décaissé au titre des projets</i>	1 468 328	1 179 844	1 513 433	2 555 935	2 055 869
<i>Montant engagé-montant décaissé</i>	551 672	1 547 044	907 795	587 365	575 251
<i>% non décaissé</i>	27 %	57 %	37 %	19 %	22 %

Source : Cour des comptes d'après tableaux de suivi réalisés par AFIGEC – hors projet E3N Cardiovasculaire non suivi financièrement au titre des projets de recherche, mais suivi dans le cadre du projet associatif

L'analyse détaillée de l'avancement des projets de recherche révèle une difficulté particulière pour le projet endocardite infectieuse engagé en 2017-2018 pour un montant total de 477 880 €. Celui-ci n'a fait l'objet de versements qu'en 2019-2020 pour un montant de 188 000 €. Le président de la commission scientifique a indiqué que ce projet avait connu d'importantes difficultés de mise en œuvre, dues en particulier à la crise sanitaire. Un audit est en cours pour le restructurer.

Chaque année depuis l'exercice 2016-2017, l'expert-comptable analyse et présente dans le bilan la situation des engagements relatifs aux projets de recherche (montants alloués dans le cadre de l'exercice qui n'ont pas encore fait l'objet de décaissements). Compte tenu de l'écart important qui est noté chaque année, le montant total des engagements à la clôture de l'exercice 2020-2021 est très élevé : 5,2 M€. Néanmoins, compte tenu de l'ancienneté de certains projets, il est probable que certains financements puissent être réaffectés. Il serait nécessaire de faire un point précis de chaque projet non encore soldé pour décider de la réaffectation ou non de son financement. Enfin, ce suivi est incomplet, puisqu'il ne tient pas compte du projet E3N financé dans le cadre du projet associatif mais qui correspond bien à des engagements de la FFC.

III - Informer le public sur les gestes qui sauvent : une mission sociale peu dynamique au regard des enjeux de santé publique

Lorsque qu'une personne est victime d'un arrêt cardiaque, le taux de survie sans séquelle en France se situe entre 5 % et 10 %, alors qu'il atteint 25 % à 30 % dans les pays nordiques, en particulier grâce à une meilleure formation de la population pour réaliser les gestes d'urgence. L'initiation aux « gestes qui sauvent » est donc un enjeu important.

La fédération accompagne à cet égard une politique nationale du ministère chargé de la santé qui vise à encourager les citoyens à l'usage des gestes qui sauvent et à l'utilisation des défibrillateurs cardiaques.

La FFC assure cette mission sociale notamment *via* son activité de prévention, en s'appuyant sur tous les outils dont elle dispose : brochures, dépliants, affiches, campagne de communication. Les gestes qui sauvent sont ainsi le thème principal de la campagne de communication 2021, relayé également par différents messages sur les réseaux sociaux avec notamment les hashtag #OsezAgir et #Ivie3gestes (appeler le 15, masser, défibriller).

L'information sur les gestes qui sauvent est également assurée par les associations régionales dans le cadre des Parcours du cœur et de la semaine du cœur. Les clubs cœur et santé proposent également des formations aux gestes qui sauvent, notamment pour les familles de patients cardiaques.

Souhaitant dynamiser cette mission, la Fédération française de cardiologie a créé une commission « Gestes qui sauvent » en 2016 réunissant des personnels du siège et des associations régionales afin de définir les actions prioritaires à mener. Il n'est pas aisé de retracer l'action de la commission, la FFC n'ayant pas été en mesure d'en transmettre les comptes rendus pour les années 2017 à 2019. De l'aveu même de son président, cette commission n'a pas été très active (quatre réunions depuis 2019, ce qui est nettement plus faible que le rythme de réunion des autres commissions), compte tenu du manque de disponibilité de ses membres, notamment de son président⁵⁸, investi sur d'autres priorités (réforme des statuts de la FFC en 2018-2019).

Plusieurs projets avaient été envisagés au cours des discussions mais semblent actuellement en suspens :

- Le partenariat avec la direction générale de la santé : une convention annuelle a été signée entre la DGS et la FFC pour la promotion de l'information sur les gestes qui sauvent et pour que la FFC devienne cheffe de file du projet consistant à constituer une base de données nationale sur les défibrillateurs cardiaques (projet GEO'DAE). Si les gestes qui sauvent ont bien été l'objet du thème principal de la communication et des actions de prévention de la FFC pour l'année 2021, les actions concernant la base de données GEO'DAE semblent en suspens. La convention prévoyait que la FFC recrute un chargé de projet, dans un cadre pluriannuel. Cette opération, suspendue lors de la crise sanitaire, serait prochainement relancée d'après la fédération.
- La commission avait également pour objectif de recenser les adhérents des associations régionales en mesure de réaliser des initiations aux gestes qui sauvent. Néanmoins, elle n'a pas obtenu de retour exhaustif de l'ensemble des associations régionales et clubs cœur et santé.
- Enfin, la Fédération française de cardiologie souhaitait obtenir l'agrément pour devenir formateur de formateurs aux gestes qui sauvent. Elle voulait ainsi promouvoir une formation courte (2 heures) non diplômante. Après des difficultés administratives, ce projet a pris du retard à la suite du décès de la personne qui en assurait la charge.

⁵⁸ Le président de la commission « Gestes qui sauvent » est l'ancien premier vice-président de la FFC.

IV - Aider à la réadaptation des cardiaques et coordonner les associations de cardiologie : une volonté d'homogénéiser et de soutenir les actions des associations régionales

La FFC est impliquée dans la réadaptation des cardiaques *via* sa mission de coordination des associations de cardiologie régionales.

A - Une volonté de resserrer les liens avec les associations régionales

Une des priorités stratégiques de l'ancienne présidence était de mobiliser d'avantage les associations régionales dans les prises de décision de la fédération.

Le premier responsable du département « mobilisation des régions » a ainsi été recruté en janvier 2017, afin d'animer et de coordonner l'action des associations de cardiologie régionales. L'exercice de cette responsabilité recouvre la gestion des dotations financières accordées par la FFC et des autres moyens qui peuvent leur être affectés, l'animation du réseau, le soutien aux commissions « AC-CCS-Patients » (associations de cardiologie / clubs cœur et santé) et « Parcours du cœur », l'organisation des journées nationales qui réunissent chaque année en novembre des représentants de toutes les associations, etc.

Au quotidien, la FFC assure aux associations de cardiologie régionales un support pour la gestion comptable et de la paie, assurée par les prestataires rémunérés par la FFC. Elle fournit également des outils : charte graphique, outils relatifs à l'organisation des Parcours du cœur, matériel de visibilité, règles de gestion (guide des AC et des CCS) et base de données « cardio-région », qui permet la gestion des adhérents et des bénévoles (valorisation du bénévolat).

La FFC verse une dotation financière annuelle aux associations régionales selon une procédure bien définie. Les associations doivent compléter au préalable un dossier, qui détaille et justifie les montants demandés au titre de différentes activités prédéfinies. Les demandes de dotation sont examinées par une commission⁵⁹, puis validées par le bureau, sur la base d'une analyse préalable de l'expert-comptable des crédits disponibles des associations régionales sur les différents fonds dédiés. Les propositions d'attribution de dotation prennent ainsi en compte la situation financière des associations régionales.

La FFC verse également une dotation spécifique pour le financement des rémunérations des encadrants des activités sportives. Selon les règles qu'elle s'est fixées, elle participe à hauteur de 25 % de ces coûts, si l'association régionale est éligible au financement par la FFC. En effet, il est demandé aux associations régionales de déterminer les montants de cotisation et d'inscription aux activités afin de couvrir le mieux possible les coûts réels.

Au début de la période sous revue, le montant total versé aux associations régionales se situait autour de 0,8 à 0,9 M€. Il diminue nettement en 2019-2020 et 2020-2021, en conséquence de la crise sanitaire et de l'arrêt des activités.

⁵⁹ Cette commission est constituée de deux membres du conseil d'administration (le trésorier et un vice-président), de la déléguée nationale, de la responsable administrative et financière et du responsable du département mobilisation des régions.

Tableau n° 15 : financements apportés par la FFC aux associations de cardiologie entre 2016 et 2021 (en €)

	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
<i>Aide financière aux AC (dotations)</i>	581 502	508 688	635 425	497 004	272 349
<i>Aide financière aux AC Phase III (rémunération encadrants activités sportives)</i>	265 345	229 167	249 919	198 310	69 141
<i>Aide financière aux AC-crédation CCS</i>	38 000	14 000	37 000	20 000	6 000
Total	884 847	751 855	922 344	715 314	347 490

Source : Cour des comptes d'après les grands livres de la FFC

Depuis la fin de l'année 2019, la FFC expérimente la mise à disposition de « coordinateurs régionaux » au profit de certaines associations régionales, compte tenu du manque de bénévoles pour assurer le suivi financier et comptable. Ceux-ci ont deux missions principales : assurer la gestion administrative de l'association régionale et développer ses activités. Cette expérimentation représente aujourd'hui quatre personnes à temps partiel (60 % ou 80 %) au profit de huit associations régionales⁶⁰. Un cinquième coordinateur régional est envisagé au profit de l'Occitanie. Le système a été conçu pour qu'il y ait à terme une participation des associations régionales au coût du dispositif mais il n'est encore qu'en cours d'expérimentation, phase qui est prévue pour trois ans.

B - La commission « AC-CCS-Patients » : une instance de dialogue avec les régions

La commission AC-CCS-Patients est composée de 31 membres, responsables ou chargés de comptabilité de clubs cœur et santé, délégués régionaux, présidents et trésoriers d'associations de cardiologie, salariés du siège de la FFC ou en région, bénévoles. Il s'agit d'un véritable lieu d'échange entre le siège et les AC, qui se réunit tous les deux mois sur des thématiques variées portant sur la mise en œuvre des actions en région.

La commission a notamment permis la révision de la charte régissant les relations entre la Fédération française de cardiologie et les associations régionales de cardiologie. L'objectif prioritaire de la révision de la charte était de clarifier les rôles et les engagements respectifs de chacun, afin notamment de s'assurer que les associations de cardiologie appliquent bien les recommandations de Don en confiance. Le projet de charte a été présenté au conseil d'administration à l'été 2021 et a été adopté en assemblée générale de mars 2022.

Enfin, la FFC avait envisagé de lancer un grand chantier de rénovation et d'harmonisation des statuts des associations de cardiologie régionale. Cependant, compte tenu du retard très important pris sur le calendrier de la rénovation de ses propres statuts, ce chantier n'a pas encore débuté.

⁶⁰ Poitou-Charentes et Pays de la Loire ; Picardie et Haute-Normandie ; Bretagne et Bretagne occidentale ; Limousin et Aquitaine.

C - Une forte baisse de l'activité locale due à la crise sanitaire

Comme déjà indiqué, la crise sanitaire a eu des conséquences importantes sur l'activité des associations régionales et des clubs cœur et santé. Ainsi, alors que le nombre d'adhérents par saison était proche de 18 000 en 2018-2019 et 2019-2020, il est tombé à 8 000 en 2020-2021. Au 2 mai 2022, le nombre d'adhérents n'atteint que 12 400, soit 70 % du nombre d'adhérents de la saison 2019/2020, avec des disparités régionales très fortes, celui-ci étant compris entre 36 % pour l'association Bourgogne et 87 % pour l'association Midi-Pyrénées.

Tableau n° 16 : évolution entre 2016 et 2021 du nombre d'associations de cardiologie, de clubs cœur et santé et d'adhérents aux clubs cœur et santé

	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
<i>Nombre d'associations de cardiologie</i>	26	27	27	27	27
<i>Nombre de clubs cœur et santé</i>	235	243	259	269	n.c.
<i>Nombre d'adhérents aux CCS</i>	16 000	17 000	18 120	17 845	8 000

Source : Cour des comptes d'après rapports d'activité et données FFC (pour 2020-2021)

Dans ce contexte, la FFC a décidé de soutenir les associations régionales, notamment en finançant le matériel de protection lié à la crise sanitaire et en augmentant son taux de prise en charge de l'accompagnement des activités de 25 à 40 %.

V - Les dispositifs embryonnaires de mesure des résultats mis en place par l'organisme

L'évaluation par les associations des résultats de leurs actions fait partie des exigences d'une bonne gestion. Néanmoins, les dispositifs de mesure des résultats mis en place par la FFC sont actuellement limités.

Concernant l'activité de prévention et de promotion des gestes qui sauvent, la fédération dénombre les brochures diffusées et les participants aux Parcours du cœur, et finance des études sur l'audience de ses messages de prévention dans le cadre des contrats avec ses prestataires de communication. Néanmoins, la FFC n'a pas mené d'actions pour évaluer l'impact de ses activités de prévention auprès de la population française. Réalisés ponctuellement sur des sujets différents, les sondages dans le cadre des observatoires du cœur ne permettent pas de mesurer si les connaissances du grand public se sont améliorées grâce aux campagnes de prévention.

L'évaluation des résultats de la recherche faisait bien partie des objectifs de la responsable de la recherche. Le poste étant resté vacant jusqu'en septembre 2022, aucune action spécifique n'avait été engagée sur ce sujet. Le logiciel de gestion de projets de recherche, que la FFC est en train d'acquérir, devrait permettre notamment d'identifier les publications scientifiques issues des travaux.

Concernant l'accompagnement des malades, la FFC recense simplement les adhérents des clubs cœur et santé. Le lancement d'une étude « observationnelle » sur les clubs cœur et santé avait été évoqué lors du conseil d'administration du 15 février 2019. Commandée par la direction générale de l'offre de soins dans le cadre du décret sport sur ordonnance, celle-ci avait pour objectif d'analyser le profil des adhérents, les activités réalisés, la sécurité, la satisfaction des adhérents, etc. Ces travaux n'ont cependant pas été engagés.

Ainsi, il apparaît nécessaire d'engager des actions concrètes d'évaluation des résultats de l'action de la FFC.

CONCLUSION

La mission de prévention, la plus développée au début de la période de contrôle, a été fortement affectée par la crise sanitaire. Les dépenses correspondantes ont chuté de 45 % entre 2016-2017 et 2020-2021. La mission de financement de la recherche en cardiologie a été professionnalisée au cours de la période et a bénéficié d'un budget en augmentation jusqu'en 2019-2020 : la FFC a redéfini ses appels à projets de recherche et formalisé les procédures de sélection et de suivi des projets, qui sont désormais tous sélectionnés après appels à projets conduits par la commission scientifique. De nombreux projets de recherche ont cependant pris du retard durant la crise sanitaire. L'écart récurrent entre les montants engagés et les montants décaissés appelle à renforcer le suivi de la réalisation des projets et à analyser les engagements les plus anciens afin d'évaluer si des crédits pourraient être réaffectés.

Concernant la coordination des associations régionales et l'accompagnement des patients cardiaques, la FFC a lancé plusieurs actions pour resserrer le lien avec les associations régionales, harmoniser leur organisation et soutenir leur gestion. Si les indicateurs d'activité du réseau montraient une progression constante sur le début de la période de contrôle, les clubs cœur et santé ont fermé pendant la crise sanitaire et connaissent des difficultés à redémarrer. Enfin, la mission sociale d'information sur les gestes qui sauvent ne bénéficie pas d'un suivi budgétaire et semble moins dynamique.

Enfin, il est nécessaire de mettre en place un dispositif d'évaluation des résultats des actions mises en œuvre dans le cadre des missions sociales.

Annexes

Annexe n° 1 : liste des personnes rencontrées	78
Annexe n° 2 : budget de la fédération.....	80
Annexe n° 3 : situation financière de la FFC	81
Annexe n° 4 : exemple de répartition des coûts effectués par la FFC sur le mailing « De tout cœur » de mars 2021	82
Annexe n° 5 : synthèse et évolution des ressources (en €)	83
Annexe n° 6 : présentation des appels à projets recherche 2022	84

Annexe n° 1 : liste des personnes rencontrées

Fédération française de cardiologie

- Pr. Alain Furber, président de la FFC, président de l'association de cardiologie Anjou-Maine, professeur de cardiologie au CHU d'Angers ;
- Pr. Claire Mounier-Véhier, ancienne présidente de la FFC, présidente de l'association de cardiologie du Nord-Pas-de-Calais, professeur de médecine vasculaire au CHU de Lille ;
- Pr François Paillard, premier vice-président de la FFC, co-président de la commission « Parcours du cœur », président de l'association de cardiologie Bretagne, professeur de cardiologie au CHU de Rennes ;
- Pr. Denis Angoulvant, vice-président de la FFC, président de la commission scientifique, président de l'association de cardiologie du Centre Val de Loire, professeur de cardiologie au CHRU de Tours ;
- M. Joël Giraud, vice-président de la FFC, co-président de la commission « Parcours du cœur », trésorier de l'association de cardiologie d'Aquitaine ;
- Pr. Patrick Messner-Pellenc, secrétaire général du bureau de la FFC, co-président de la commission « AC CCS-Patients » ; président de l'association de cardiologie de Languedoc-Roussillon, professeur émérite de cardiologie au CHU de Montpellier ;
- Mme Loan Vo Duy, secrétaire adjointe du bureau de la FFC, co-présidente de la commission « Cœur de femmes », déléguée régionale de l'association de cardiologie de Picardie ;
- Pr. Gérard Helft, membre du conseil d'administration de la FFC, président de la commission « Gestes qui sauvent », professeur de cardiologie à l'hôpital Pitié-Salpêtrière, président de l'association de cardiologie Champagne-Ardenne ;
- Mme Aline Carré, déléguée nationale ;
- M. Thierry Drilhon, ancien directeur général ;
- Mme Rehane Ahamada, responsable administrative et financière ;
- Mme Isabelle Fiore, comptable ;
- Mme Frédérique Reine, responsable collecte et partenariats ;
- Mme Laure Bigarré, responsable relations grands bienfaiteurs ;
- Mme Catherine Bienvenu, responsable des legs et libéralités ;
- M. Victor Bygodt, responsable de la mobilisation des associations régionales.

Ministère de l'intérieur - Direction des Libertés Publiques et des Affaires Juridiques

M. Cyriaque Bayle, sous-directeur adjoint des libertés publiques ;

M. Michel Leite-Ferreira, chargé d'études au bureau des associations et fondations ;

Don en confiance

M. Rémy Gavard-Suaire, instructeur bénévole ;

Mme Brigitte Durand, contrôleur bénévole.

Cabinet d'expertise-comptable AFIGEC

Mme Cinthia Attalane, expert-comptable et commissaire aux Comptes Associée AFIGEC.

Cabinet Mazars

M Yann Sémelin, commissaire aux comptes.

Société EDIIS AID

Mme Carine Vincent, directrice générale ;

Mme Dominique Chapuzot, responsable relations clients ;

Mme Nathalie Dos Santos, chargée de clientèle.

Annexe n° 2 : budget de la fédération

En M€	2017-2018			2018-2019			2019-2020			2020-2021		
	Voté	Révisé	Réalisé	Voté	Révisé	Réalisé	Voté	Révisé	Réalisé	Voté	Révisé	Réalisé
RESSOURCES												
<i>Libéralités</i>	7,0	8,5	8,7	8,0	8,0	7,3	7,0	4,9	4,7	5,0	8,0	8,6
<i>Collecte de dons</i>	5,9	5,8	5,8	5,7	5,7	5,7	6,1	6,1	6,2	6,3	6,1	6,5
<i>Autres ressources</i>	0,1	0,1	0,5	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,5	0,4
Total des ressources	13,0	14,4	15,0	13,8	13,8	13,2	13,3	11,2	11,1	11,5	14,6	15,5
EMPLOIS												
<i>Recherche</i>	2,5	2,8	3,4	0,5	0,5	2,8	2,9	2,8	3,3	2,5	2,6	2,8
<i>Communication / Prévention</i>	3,0	4,0	3,2	1,0	1,0	2,2	1,8	1,6	0,9	1,6	1,9	1,0
<i>Mobilisation des régions</i>	0,9	1,0	1,1	3,2	3,1	1,5	1,0	1,0	0,9	1,8	1,0	0,8
<i>Collecte / Partenariats</i>	3,4	2,7	2,5	3,2	3,1	3,0	3,5	3,5	3,5	3,3	3,3	2,9
<i>Libéralités</i>	0,5	0,5	0,1	3,0	3,0	0,1	0,5	0,4	0,1	0,2	0,1	0,0
<i>Finances et RH</i>	2,6	2,6	1,4	2,9	2,9	1,2	3,3	3,3	2,0	3,2	2,8	1,5
<i>Informatique</i>	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,3	0,3	0,2	0,5	0,5	0,2
<i>Report en fonds reportés</i>												1,3
Total des emplois	13,0	13,7	11,9	13,8	13,7	11,0	13,3	12,8	10,8	13,1	12,1	10,6
Résultat	0,0	0,7	3,2	0,0	0,1	2,2	0,0	1,6	0,3	1,5	2,5	4,9
PROJET ASSOCIATIF												
<i>Cœur de femmes</i>	0,2	0,6	0,6	0,3	0,4	0,3	0,9	0,9	0,4	0,3		0,2
<i>Cœur de juniors</i>	0,4	0,0	0,0	0,1	0,1		0,7	0,6	0,4			
<i>Cœur de séniors</i>	0,1		0,0	0,1	0,9	0,7	0,5	0,5	0,0			0,0
<i>Gestes qui sauvent</i>										1,0		0,1
Total Projet associatif	0,7	0,6	0,6	0,5	1,4	1,0	2,0	2,0	0,7	1,3		0,3
FONDS DEDIÉS ET RÉSERVES												
<i>Fonds dédiés</i>				0,2	0,1	0,2	0,2	0,2	0,1	0,0		0,5
<i>Réserve Parcours du cœur</i>			0,8			0,9		0,1	0,7			0,5
<i>Réserve libéralités</i>					0,2		0,2	0,2				
<i>Réserve gestes qui sauvent régions</i>					0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,1		0,0
<i>Réserves hors fonds dédiés</i>			0,8		0,2	0,9	0,3	0,4	0,7	0,1		0,6
Total fonds dédiés et réserves			0,8	0,2	0,3	1,1	0,5	0,6	0,8	0,1		1,0
TOTAL RESSOURCES - EMPLOIS (pour le budget définitif = Exc / déf CR)	- 0,7	0,1	1,8	- 0,6	- 1,6	0,1	- 2,6	- 4,2	- 1,2	- 2,9	2,5	3,6

Source : Fédération française de cardiologie

Annexe n° 3 : situation financière de la FFC

Tableau n° 17 : comptes de résultat 2017-2021

<i>En €</i>	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021*	Var 2017-2021
CHARGES						
<i>Charges d'exploitation</i>	11 079 486	12 953 079	13 215 635	11 944 482	10 621 774	- 4 %
<i>Charges financières</i>	24 364	21 329	27 761	16 295	0	- 100 %
<i>Charges exceptionnelles</i>	61	460	10	399 571	21 579	35275%
<i>Impôts sur les bénéfices</i>	29 985	22 348	16 817	18 315	12 547	- 58 %
<i>Excédent à affecter aux réserves</i>	1 311 681	1 779 152	102 244	0	3 572 061	172 %
Total des charges	12 445 577	14 776 368	13 362 467	12 378 663	14 227 961	14 %
PRODUITS						
<i>Produits d'exploitation</i>	12 272 921	14 639 646	13 098 638	11 009 118	14 109 284	15 %
<i>Produits financiers</i>	136 549	82 933	80 661	46 215	112 021	-1 8 %
<i>Produits exceptionnels</i>	1 107	1 095	11 168	1 187	6 656	501 %
<i>Report des ressources non utilisées</i>	35 000	52 694	172 000	90 000		- 100 %
<i>Déficit à prélever sur les réserves</i>				1 232 143		
Total des produits	12 445 577	14 776 368	13 362 467	12 378 663	14 227 961	14 %

* Application du nouveau règlement comptable n°2018-06.

Source : Cour des comptes à partir des comptes annuels de la FFC

Tableau n° 18 : produits d'exploitation 2017-2021

<i>En €</i>	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021*	Var 17-21
<i>Vente de biens et services</i>	15 455	15 409	10 426	35 764	74 138	380 %
<i>Concours publics et subventions d'exploitation</i>	69 369	58 502	98 597	38 666	77 742	12 %
<i>Reprises et transferts de charges</i>	822			156		- 100 %
<i>Cotisations</i>	4 638	4 927	5 449	4 584	6 144	32 %
<i>Ressources liées à la générosité publique</i>	12 182 637	14 560 808	12 984 166	10 929 948	13 712 930	13 %
<i>dont dons manuels</i>	5 918 614	5 821 853	5 674 955	6 198 942	6 504 153	10 %
<i>dont mécénat**</i>					6 657	
<i>dont legs, donations et assurance-vie</i>	6 264 022	8 738 955	7 309 210	4 731 006	7 202 120	15 %
<i>Contributions financières</i>					115 330	
<i>Utilisation des fonds dédiés</i>					123 000	
Produits d'exploitation	12 272 921	14 639 646	13 098 638	11 009 118	14 109 284	15 %

* Application du nouveau règlement comptable n°2018-06. ** Le mécénat était comptabilisé dans les dons manuels avant 2020-2021

Source : Cour des comptes à partir des comptes annuels de la FFC et avant retraitement des dons dans le cadre du CER/CROD

Annexe n° 4 : exemple de répartition des coûts effectués par la FFC sur le *mailing* « De tout cœur » de mars 2021

Libellé des coûts	Coût TTC	% Frais de collecte FFC	Montant Collecte FFC	% retraité Cour des comptes	Montant retraité Cour des comptes	% Mission sociale FFC	Retraité Cour des comptes	Montant Mission sociale FFC	Montant retraité Cour des comptes
Enveloppe + lettres bulletins	2 343,45 €	80 %	1 874,76 €	Justifié		20 %	Justifié	468,69 €	
Journal des donateurs	3 276,19 €	0 %	0,00 €	Justifié		100 %	Justifié	3 276,19 €	
Cardio conseils	3 276,19 €	0 %	0,00 €	Justifié		100 %	Justifié	3 276,19 €	
Note de sélection	720,00 €	100 %	720,00 €	Justifié		0 %	Justifié	0,00 €	
Recherche iconographique	192,00 €	100 %	192,00 €	Justifié		0 %	Justifié	0,00 €	
Sous-Total 1 Conception- Suivi	9 807,83 €	28 %	2 786,76 €		2 786,76 €	72 %		7 021,07 €	7 021,07 €
Fabrication enveloppe	3 514,80 €	100 %	3 514,80 €	Justifié	3 514,80 €	0 %	Justifié	0,00 €	0,00 €
Fabrication lettre + bon de soutien	4 195,56 €	80 %	3 356,45 €	100%	4 195,56 €	20 %	0%	839,11 €	0,00 €
Fabrication Carte de vœux	13 989,70 €	50 %	6 994,85 €	100%	13 989,70 €	50 %	0%	6 994,85 €	0,00 €
Fabrication journal	3 528,80 €	0 %	0,00 €	Justifié	0,00 €	100 %	Justifié	3 528,80 €	0,00 €
Fabrication Cardio conseils	2 261,60 €	0 %	0,00 €	Justifié	0,00 €	100 %	Justifié	2 261,60 €	0,00 €
Cromalins + Chronopost	210,00 €	100 %	210,00 €	Justifié	210,00 €	0 %	Justifié	0,00 €	0,00 €
Fabrication enveloppe T	540,11 €	100 %	540,11 €	Justifié	540,11 €	0 %	Justifié	0,00 €	0,00 €
Sous-Total 2 Impression	28 240,57 €	52 %	14 616,21 €	96 %	27 082,49 €	48 %	4%	13 624,36 €	1 158,08 €
Routage/ personnalisation	3 953,72 €	46 %	1 818,71 €	100 %	3 953,72 €	54 %	0%	2 135,01 €	0,00 €
Affranchissements	21 077,32 €	46 %	9 695,57 €	100 %	21 077,32 €	54 %	0%	11 381,75 €	0,00 €
Sous-Total 3 Routage et frais d'affranchissement	25 031,04 €	46 %	11 514,28 €	100 %	25 031,04 €	54 %	0%	13 516,76 €	0,00 €
Sous-total 4 Frais de réception par la Poste	2 756,65 €	100 %	2 756,65 €	Justifié	2 756,65 €	0 %	Justifié	0,00 €	0,00 €
Clé de répartition globale		48 %		81 %		52 %	12%		
TOTAL GENERAL	65 836,09 €		31 673,90 €		53 024,62 €			34 162,19 €	7 021,07 €

Source : Cour des comptes d'après les données collectées 2017-2021

Annexe n° 5 : synthèse et évolution des ressources (en €)

Ressources collectées auprès du public							
Nature des ressources	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	Nature des ressources Règlement 2018	2020-2021	Variation 2017-2021
					Cotisations sans contrepartie (cotisations des membres)	6 144	
Dons manuels non affectés (Dons particuliers non affectés, recette de partenariat en 2018-2019 et 2019-2020)	5 681 683	5 660 959	5 658 966	6 189 750	Dons manuels (dons particuliers non affectés, collecte PDC)	6 504 153	10 %
Dons manuels affectés	213 108	129 773	10 075	2 690			
Legs et autres libéralités non affectés	5 901 384	7 909 710	6 231 815	3 735 667	Legs, donations et assurances-vie	7 202 120	15 %
Legs et autres libéralités affectés	362 803	828 744	1 077 395	995 339			
					Mécénat (reversement PDC)	6 657	
Autres produits liés à l'appel à la générosité du public (produits financiers, trésorerie, collecte PDC de 2019-2020-	64 482	43 010	128 616	57 325	Autres produits liés à la générosité du public (intérêts créditeurs)	49 042	- 24 %
					Mécénat (reversement PDC)	6 657	
Ressources non liées à la générosité du public							
Autres fonds privés					Contributions financières sans contrepartie (versement de l'alliance contre le tabac, etc.)	115 330	
					Autres produits non liés à la générosité du public (MAD de personnels pour les AC, intérêts créditeurs SCI)	97 326	
Subventions et autres concours publics (dons d'entreprises, subventions diverses, collecte PDC de 2016-2017 à 2018-2019, recettes de partenariat)	88 346	87 972	13 989	2 629	Subventions et autres concours publics (subventions de collectivités locales, ministère de la santé)	77 742	- 12 %
Autres produits (échange de fichiers de donateurs, produits financiers SCI, cotisation des membres, dons entreprises, etc.)	60 722	55 684	57 104	39 642			
Total des ressources non liées à la générosité du public	149 068	143 656	71 093	42 271		290 398	95 %
TOTAL GÉNÉRAL	12 372 528	14 715 851	13 177 960	11 023 043		14 058 514	14 %

Source : Cour des comptes d'après les comptes financiers 2017-2021

Annexe n° 6 : présentation des appels à projets recherche 2022

Dotations de recherche 2022 = 100 000 € maximum accordés pour deux ans

Les projets de recherche soutenus porteront sur les maladies cardiovasculaires.

La collaboration des équipes de recherche clinique et fondamentale est encouragée.

Une présélection sur la base de lettres d'intentions puis sélection de dossiers complets.

Critères de sélection :

- qualité scientifique et méthodologique du projet ;
- faisabilité du projet ;
- pertinence dans la compétition internationale ;
- visibilité pour la FFC dans le cadre de ses missions de recherche et de prévention.

Subventions thématiques 2022 = 50 000 € maximum accordés pour deux ans

Pour des candidats cliniciens ou chercheurs statutaires.

Thématiques :

- les complications cardio-vasculaires liées à la covid ;
- les maladies cardiovasculaires chez les femmes ;
- la mort subite ;
- les cardiopathies congénitales.

Mêmes critères d'évaluation et même procédure de sélection

Le programme impulsion = aide au démarrage d'équipe : 30 000 € pour un an

Soutien d'équipe : projets de recherche novateurs et originaux destinés à faire progresser la recherche cardio-vasculaire par de jeunes équipes ou soutien thématique : projets exploratoires par les modèles ou technologies utilisés, les cibles thérapeutiques étudiées, afin d'obtenir une validation de concept. Ces projets peuvent être portés par des équipes émergentes ou déjà en place.

Grands projets 2022 : dotation pluriannuelle de 300 000 € max pour trois ans

Projets de recherche d'envergure et pluridisciplinaires dans tous les champs de la recherche cardiovasculaire. Projets collaboratifs (réunissant au moins trois équipes) et multidisciplinaires associant cliniciens et chercheurs de différentes disciplines (au minimum une équipe clinique).

Critères de sélection :

- originalité du sujet et/ou de l'approche proposée ;
- qualité méthodologique du projet ;
- faisabilité du projet ;
- qualité de la synergie entre aspects cliniques et fondamentaux ;
- application potentielle en termes de santé publique : clinique, épidémiologique ou en termes d'amélioration des pratiques médicales.